

Hubungan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi

**Noorhafeza Herliani Adey
Ferlis Hj. Bahari**
Universiti Malaysia Sabah

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan pekerja di Jabatan Perkhidmatan Awam Negeri Sabah (JPANS). Selain itu, kajian ini juga mengenal pasti hubungan antara umur dan komitmen organisasi. Seramai 67 orang pekerja di JPANS telah dipilih sebagai subjek kajian. Terdapat tiga instrumen yang telah digunakan dalam kajian ini iaitu *Emotional Competency Inventory (ECI)*, *Job Survey Satisfaction (JSS)* dan *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)*. Data dianalisis dengan menggunakan program SPSS versi 15.0. Ujian korelasi *Pearson* telah digunakan untuk menjawab objektif kajian. Hasil kajian menunjukkan kecerdasan emosi berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Kajian turut mendapati bahawa kepuasan kerja berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Namun, keputusan kajian menunjukkan umur berhubung secara negatif dan tidak signifikan dengan komitmen organisasi. Perbincangan dan kesimpulan kajian turut dikemukakan.

Pendahuluan

Kecerdasan emosi mula mendapat perhatian dan dilihat sebagai aspek penting dalam persekitaran organisasi. Persekitaran kerja yang baik dalam sesuatu organisasi adalah berkaitan rapat dengan kecerdasan emosi yang ada pada kakitangannya. Akan tetapi, bukti empirikal gagal mengaitkannya dengan teori kecerdasan emosi yang berkaitan secara relatif dan untuk mengatasinya terdapat beberapa kajian yang menguji peranan kecerdasan emosi dengan menggunakan alat pengukur yang lebih spesifik perlu dilakukan. Konsep kecerdasan emosi (EI) mula dipelopori oleh Salovey dan Mayer (1990) secara menyeluruh merangkumi aspek persepsi, penilaian, dan memahami emosi secara tepat (Mayer & Salovey, 1997).

Menurut Graham (1998), kepuasan kerja berkait rapat dengan hubungan antara persekitaran kerja yang baik dan keperluan kerja individu. Kepuasan kerja dapat didefinisikan dengan pelbagai pendekatan, termasuk “perbezaan aspek individu, keperluan atau nilai perbandingan kerja dibuat dan bagaimana sesuatu tugas itu dijalankan” Benjamin dan Melissa (1998), “darjah kepuasan kerja yang dilaporkan oleh setiap individu itu adalah berbeza termasuk kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsiknya terhadap organisasi”, Baucer (2001), “sikap” Robert (1997), dan “bagaimana sebenarnya persekitaran organisasi dapat memenuhi keperluan individu turut mempengaruhi kepuasannya terhadap organisasi” (George, 2000).

Topik kepuasan kerja merupakan satu topik yang hangat dibincangkan dan dikaji oleh pengkaji psikologi khususnya dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Lebih daripada 3000 kajian yang telah dijalankan dalam memahami dengan lebih jelas isu kepuasan kerja dan kajian seperti ini semakin bertambah dan kerap dikaji tahun demi tahun (Vecchio, 1995). Sesetengah pandangan menyatakan kepuasan kerja penting kerana ianya merupakan satu aspek utama dalam membentuk pekerja yang bermotivasi dan berprestasi tinggi (Mullins, 2002).

Menurut Kreitner dan Irwin (2000), kepuasan kerja sebagai satu respon dan emosi yang efektif terhadap beberapa aspek dalam kerjaya individu. Selain itu, Mitchell dan Larson (1987) mengatakan bahawa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap kerjanya. Terdapat pelbagai lagi istilah-istilah yang digunakan oleh pengkaji dalam kepuasan kerja ini.

Kajian lanjutan yang dibuat ke atas kepuasan kerja terhadap organisasi adalah perlu dan antara faktor yang patut dipertimbangkan dalam membuat kajian ini adalah faktor dalaman seperti autonomi, penghargaan dan tanggungjawab. Manakala, antara faktor luaran yang harus dipertimbangkan adalah persekitaran fizikal, penyeliaan, waktu bekerja dan upah. Kedua-dua aspek ini harus memenuhi jangkaan dan keperluan individu dalam mencapai kepuasan kerja dalam organisasi.

Kajian yang dilakukan oleh Elkin dan Rosch (1990) telah mendapati bahawa hubungan antara perbezaan emosi berdasarkan pengalaman kerja turut mempengaruhi kepuasan kerja individu, dan telah mencadangkan emosi yang ditunjukkan dalam persekitaran kerja adalah dipengaruhi oleh sasaran yang ditentukan oleh individu seperti marah dengan seseorang atau bangga dengan pencapaian yang dicapai. Kedua-dua emosi ini akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja individu. Elkin dan Rosch (1990) menyatakan hubungan interpersonal dalam organisasi akan menjadi lebih tegang jika situasi ini ditambah dengan tindak balas emosi terhadap situasi lain seperti isu upah dan peluang kenaikan pangkat yang tidak adil.

Dengan itu, Elkin dan Rosch (1990) telah memperkenalkan tiga skala untuk mengukur kepuasan kerja iaitu upah, penyeliaan dan peluang kenaikan pangkat walaupun dalam kajiannya didapati bahawa hubungannya adalah lemah. Akan tetapi, dapatan daripada hasil kajiannya menunjukkan pekerja yang melaporkan rasa tidak puas hati terhadap majikan mencatatkan kepuasan kerja yang lebih baik berbanding dengan pekerja yang tidak menyatakan rasa tidak puas terhadap majikannya.

Seterusnya setelah mengaitkan kecerdasan emosi dengan kepuasan kerja, sewajarnya dikaji kaitannya dengan komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh pekerja. Menurut Paul (2001), komitmen organisasi berkait rapat dengan kepuasan kerja yang ditunjukkan oleh pekerja dalam organisasi. Mayer dan Allen (1997) telah membuat definisi yang hampir serupa untuk komitmen organisasi tetapi telah menamakannya kepada tiga aspek iaitu afektif, berterusan dan normatif. Terdapat juga pengkaji lain yang membincangkan hubungan komitmen organisasi dengan kecerdasan emosi dan kepuasan kerja iaitu Karasek dan Theorell (1990), dan merumuskannya sebagai perapatan psikologikal terhadap organisasi.

Akan tetapi, hanya sedikit sahaja kajian yang dilakukan untuk mengkaji hubungan ketiga-tiga pemboleh ubah ini. Kecerdasan emosi akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja seseorang sebelum mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi. Adakah individu yang lebih dikenali kehadirannya dalam organisasi, mempunyai kecerdasan emosi dan komitmen yang lebih baik terhadap organisasi? Hal ini menarik minat pengkaji untuk melihat hubungan antara EI, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kajian oleh Boshoff dan Arnolds (1995) telah menunjukkan peranan kawalan kerja mempunyai hubungan yang sederhana dengan EI, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Boshoff dan Arnolds (1995) telah mencadangkan bahawa hubungan sosial dalam organisasi dapat meningkatkan kesetiaan dalam kalangan pekerja di organisasi. Beliau telah menilai 79 pekerja profesional daripada tiga sektor industri yang berbeza dan melaporkan pekerja yang gembira dengan persekitaran organisasinya mempunyai EI yang tinggi dan

menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Boshoff dan Arnolds merumuskan kemahiran sosial adalah komponen amat penting dalam EI dan mendorong individu mempunyai hubungan interpersonal yang baik dan kuat dan akhirnya dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi mereka (Boshoff & Arnolds, 1995)

Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Arnold (2003) ke atas 34 pasangan kembar yang telah dipisahkan dan dibesarkan di tempat yang berasingan dan bekerja di tempat yang berbeza. Hasil dapatan daripada kajian yang dilakukan menunjukkan 30 peratus kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor genetik dan 70 peratus adalah disebabkan faktor luaran. Justeru, Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara EI, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi di Jabatan Perkhidmatan Awam Negeri Sabah. Dalam pada itu, perbezaan EI, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi juga dilakukan mengikut jantina.

Persoalannya, adakah dapatan kajian ini membuktikan teori yang dikemukakan oleh Maslow iaitu Teori Hierarki Maslow (fisiologi, keselamatan, sosial, penghargaan sendiri, dan penyempurnaan sendiri) memberi pengaruh kepada kecerdasan emosi pekerja dalam organisasi? Dan adakah teori ekuiti oleh J. Stacy Adam yang bersandarkan kepada prinsip perbandingan sosial (input, output, dan kadar input-output) membawa kepada kepuasan kerja? Selain itu, adakah teori jangkaan oleh Porter dan Lawler (jangkaan, instrumental, dan valen) akan mempengaruhi tahap komitmen organisasi individu? Atau dapatan kajian yang dibuat tidak selari dengan teori tersebut? Persoalan-persoalan ini akan terjawab didalam keputusan analisis data dan dihuraikan dalam bab perbincangan. Kajian ini bertujuan:

- a) menentukan hubungan antara kecerdasan dan komitmen organisasi
- b) menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi
- c) menentukan hubungan antara umur dan komitmen organisasi

Tinjauan kajian

Antara kajian yang pernah dijalankan sebelum ini oleh pengkaji luar negara ialah oleh Boyatzis, Goleman dan Rhee (1999). Kumpulan pengkaji ini telah mengkaji tentang hubungan kecerdasan emosi dan komitmen dalam organisasi. Kajian seterusnya dilakukan oleh Griffin (1967) yang mengkaji kepentingan kecerdasan emosi dalam membangunkan kepemimpinan dalam organisasi.

Selain itu, telah dilakukan oleh pengkaji-pengkaji luar negara seperti Abraham, (1999); Bachman, Stein, Campbell, dan Sitarenios, (2000); Bar-On, Brown, Kirkcaldy, dan Thome, (2000); Barling, Slater, dan Kelloway, (2000); Cadman dan Brewer, (2001); Ciarrochi, Deane, dan Anderson, (2002); dinyatakan dalam *Paper accepted for presentation at the 5th Australia Industrial & Organizational Psychology Conference Melbourne, June 26-29, 2003* (Gardner & Stough, 2003). Kajian-kajian ini menyatakan hubungan antara EI, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi di dalam persekitaran organisasi.

Kajian yang dilakukan oleh Mayer dan Allen (1997) turut menekankan pekerja mestilah mempunyai pengetahuan dan pengalaman dalam menjalankan tugas untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam organisasi. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan komitmen pekerja kepada organisasinya. Faktor yang terakhir ialah pekerja mestilah mampu menggunakan dan mengaplikasikan pengetahuannya untuk dijadikan sebagai alat untuk menyelesaikan masalah tugas dalam organisasi (Greenberg *et. al.*, 2000). Sebagai tambahan kepada perhubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dibuat oleh Benjamin dan Melissa (2001) mendapati wujud hubungan antara kedua-dua pemboleh ubah tersebut yang positif dan signifikan ($r = .711, k < .01$).

John dan Saks (2001) pula mendapati bahawa masyarakat di Amerika Syarikat menyukai pekerjaan mereka sebanyak 87 peratus. Secara keseluruhan responden dalam kajian tersebut menunjukkan bahawa 88 peratus kepuasan kerja adalah berdasarkan minat individu dalam menjalankan tugasannya dan 91 peratus responden lain memilih hubungan dengan orang ramai sebagai faktor yang memberikan responden kepuasan dalam menjalankan tugasannya. Manakala, responden yang mengutamakan ganjaran sebagai faktor kepuasan kerja adalah seramai 67 peratus faedah bukan berbentuk kewangan, 66 peratus ganjaran, dan 60 peratus peluang kenaikan pangkat.

David de Vaus dan McAllister (1991) telah melakukan kajian yang menarik terhadap perbezaan kepuasan kerja antara lelaki dan perempuan di benua Eropah. Hasil kajian tersebut menunjukkan tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja yang signifikan antara lelaki dan perempuan di Belgium, Denmark, Perancis, dan Ireland. Skor min kepuasan kerja di Belgium (\bar{x} lelaki = 6.8; \bar{x} perempuan = 7.7), Denmark (\bar{x} lelaki = 8.3; \bar{x} perempuan = 8.4), Perancis (\bar{x} lelaki = 6.8; \bar{x} perempuan = 6.8) dan Ireland (\bar{x} lelaki = 7.9; \bar{x} perempuan = 7.9)

Satu kajian lain oleh Johnson, McClure dan Schneider (1999) (dlm. Ferlis, 2000) menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja antara lelaki dan perempuan dalam profesion logistik. Keputusan menunjukkan min kepuasan kerja lelaki (\bar{x} = 2.65) dan pekerja perempuan (\bar{x} = 2.65) tidak berbeza secara signifikan (k = .08) (dlm. Ferlis, 2000). Graham dan Messner (1998) mendapati penduduk Amerika Barat Tengah secara umumnya berpuas hati dengan pekerjaan yang mereka lakukan, rakan sekerja dan tahap tanggungjawab. Walau bagaimanapun, mereka kurang berpuas hati dengan pendapatan dan peluang untuk berkembang dalam kerjaya. Dalam kajian tersebut juga, didapati lelaki lebih berpuas hati terhadap pendapatan berbanding wanita. Satu aspek lagi yang dikaji ialah pengalaman kerja, menunjukkan dua nilai yang signifikan iaitu pekerja yang berpengalaman Bagi pekerja yang mempunyai pengalaman bekerja empat hingga lapan tahun menunjukkan hal yang membuat mereka tidak berpuas hati ialah peluang kenaikan pangkat dan peluang untuk berkembang dalam kerjaya sebanyak (47.8%). Manakala, yang berpengalaman melebihi 15 tahun ke atas (70.3%) dan pekerja baru yang berpengalaman tiga tahun ke bawah tidak berpuas hati terhadap pendapatan mereka.

Kajian yang dibuat oleh Koustelios (2001) tentang ciri-ciri personal dengan kepuasan kerja guru Greek, mendapati guru berpuas hati dengan pekerjaan sekarang dan penyeliaan. Tetapi tidak berpuas hati dengan pendapatan dan peluang kenaikan pangkat. Secara keseluruhannya, wanita lebih berpuas hati terhadap kerja berbanding dengan lelaki. Berkenaan dengan pengalaman kerja pula, apabila pengalaman kerja meningkat, kepuasan kerja, penyeliaan dan peluang kenaikan pangkat turut meningkat.

Oshagbemi (2000), dalam kajiannya tentang perbezaan jantina dengan komitmen kerja pensyarah universiti di United Kingdom menunjukkan pensyarah perempuan lebih mempunyai komitmen dengan organisasi berbanding lelaki yang sejawatan dengannya. Buktinya, pengkaji menyatakan min skor bagi pensyarah perempuan (\bar{x} = 4.7) dan pensyarah lelaki (\bar{x} = 4.2). Dari aspek umur pula, semakin tinggi tingkat umur semakin tinggi komitmen terhadap pekerjaan. Kajian ini menunjukkan umur 55 tahun ke atas, min skor paling tinggi iaitu (\bar{x} = 4.3) berbanding umur kurang daripada 35 tahun min skornya adalah paling rendah iaitu (\bar{x} = 4.2). Pensyarah perempuan juga didapati lebih berpuas hati terhadap pendapatan berbanding lelaki. Manakala pensyarah lelaki (\bar{x} = 4.4) lebih berpuas hati dengan suasana kerja berbanding pensyarah perempuan min skornya (\bar{x} = 4.1). Namun tidak terdapat

perbezaan komitmen organisasi yang besar antara lelaki dan wanita dalam aspek kenaikan pangkat.

Kajian tentang kepuasan kerja bagi pekerja sepenuh masa, separuh masa, dan penganggur universiti oleh Tang dan Kim (2002), menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi dengan kerja, upah, dan rakan sekerja bagi pekerja sepenuh masa. Manakala, pekerja separuh masa hanya berpuas hati dan menginginkan peluang kenaikan pangkat. Satu lagi kajian yang dijalankan ke atas 154 jururawat hospital mengenai dimensi kepuasan kerja. Keputusan kajian mendapati jururawat berpuas hati dengan status profesional yang menjadi peramal kepada komitmen moral (Jerningan *et. al.*, 2002). Hal ini boleh dikaitkan dengan tahap pendidikan dan pengalaman kerja yang diterima oleh seseorang pekerja. Pekerja yang profesional lazimnya mempunyai tahap pendidikan dan pengalaman yang tinggi.

Garboau *et. al.*, (2001) mendapati kepuasan kerja antara lelaki dan wanita tidak banyak berbeza. Mereka telah menjalankan kajian berdasarkan tahun-tahun terpilih iaitu 1988, 1989, 1990 dan 1991. Secara keseluruhannya, semua data menunjukkan wanita lebih berpuas hati dengan kerja berbanding lelaki. Jurang perbezaan nilai peratus kepuasan yang agak besar dapat dilihat pada tahun 1990 iaitu lelaki (46.15%) dan wanita (53.85%). Selain itu, dalam kajian tersebut juga menyentuh aspek kepuasan rehat. Masa rehat ialah masa untuk aktiviti tidak berbayar (McConnell *et. al.*, 2003), menunjukkan lelaki lebih berpuas hati berbanding wanita. Hal ini menunjukkan pekerja yang berpuas hati dengan kerjanya akan kurang berpuas hati dengan masa rehat dan sebaliknya pekerja yang tidak berpuas hati dengan kerjanya akan berpuas hati dengan masa rehat.

Satu kajian tentang kepuasan kerja dalam kalangan para pekerja Rusia yang dikendalikan oleh Linz (2002) terhadap 1,200 pekerja di kawasan Moscow, Saratov, dan Taganrog, mendapati secara umumnya para pekerja di Rusia berpuas hati dengan pekerjaan mereka. Sesetengahnya pula berpuas hati dengan rakan sekerja. Selain itu, faktor instrinsik dan ekstrinsik turut dikaji antaranya mendapati tahap kepuasan pekerja paling tinggi ialah pekerja berpuas hati dengan pendapatan. Beliau juga mendapati wanita lebih berpuas hati terhadap ciri-ciri instrinsik dan ekstrinsik berbanding dengan lelaki terutamanya dari aspek pendapatan, keselamatan, peluang kenaikan pangkat, penghargaan, kebebasan, dan pembelajaran.

Matteson (2002) mendapati bahawa faktor kepuasan kerja dipengaruhi oleh pentadbiran organisasi sebanyak 24 peratus, rakan sejawat 28 peratus, ganjaran sebanyak 37 peratus, dan persekitaran kerja organisasi sebanyak 14 peratus. Keseluruhannya responden 54 peratus responden mempunyai tahap kepuasan kerja sederhana dan 46 peratus responden tahap tinggi. Cevent (2005) pula yang telah mengkaji hubungan antara umur dan komitmen organisasi dalam kalangan guru-guru di sekolah kerajaan dan hasil kajian tersebut adalah positif dan signifikan ($r = .562$, $k < .01$) dan telah mendapati bahawa pekerja yang berusia 26 tahun hingga 53 tahun lebih cenderung untuk setia pada organisasinya. Dalam kajian tersebut pengakaji juga telah menerangkannya dalam bentuk peratusan (Cevent, 2005). Didapati pekerja yang berumur 31 tahun hingga 40 tahun (49.4%) telah berkhidmat selama setahun hingga 10 tahun untuk organisasi yang sama. Manakala, didapati pekerja yang berumur 41 tahun hingga 50 tahun sebanyak (84.4%) telah berkhidmat selama 16 hingga 25 tahun untuk organisasi yang sama. Pekerja yang berusia 18 tahun hingga 30 tahun pula menunjukkan hanya 2.3 peratus berkhidmat dalam organisasi yang sama untuk tempoh kurang daripada lima tahun. Kesimpulan yang didapati daripada kajian yang dilakukan oleh Cevent (2005) adalah pekerja yang berumur 41 tahun hingga 50 tahun cenderung untuk setia kepada organisasinya.

Kajian-kajian tempatan banyak dilakukan oleh pensyarah universiti awam dan swasta dan pegawai di Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Md. Azhar Yahya (2005), telah menekankan kecerdasan emosi untuk menjana kecemerlangan modul insan dalam persekitaran organisasi. Kajian seterusnya pula merupakan kajian yang mengaitkan hubungan kecerdasan emosi dengan motivasi pekerja dalam persekitaran organisasi iaitu oleh Ismail Alias (2005), Arifin Zainal (2005), Iran Herman (2005), Jusmawati Fauzama dan Shukran Abd. Rahman (2005). Manakala kajian hubungan kecerdasan emosi dengan prestasi pekerja dalam persekitaran organisasi pula telah dijalankan oleh Sidik Mohd. Noah (2005).

Kajian yang dibuat di Telekom Malaysia Berhad, Kota Kinabalu oleh Ferlis (2000) mengenai kepuasan kerja mendapati tidak terdapat perbezaan keseluruhan antara lelaki dan wanita. Selain itu, kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan signifikan kepuasan kerja mengikut kumpulan umur. Namun kajian itu menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja keseluruhan, dimensi kerja, pendapatan, peluang kenaikan pangkat, rakan sekerja dengan komitmen organisasi. Tetapi, tidak bagi dimensi penyeliaan (Ferlis, 2000). Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Mahmood dan Sabitha (1995) mendapati bahawa faktor kepuasan kerja dipengaruhi oleh pentadbiran organisasi sebanyak 24 peratus, rakan sejawat sebanyak 28 peratus, ganjaran sebanyak 37 peratus dan persekitaran kerja organisasi sebanyak 14 peratus. Keseluruhannya, 54 peratus responden mempunyai tahap kepuasan kerja sederhana dan 46 peratus responden tahap yang tinggi.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Suzyanti (2005), terdapat hubungan antara kecerdasan emosi dan komitmen organisasi ($r = .239$). Dapatan kajian yang sama juga diperolehi oleh Thapisa dan Jain (2000) yang menyatakan terdapat hubungan antara kecerdasan emosi dan komitmen organisasi antara kakitangan akademik. Kajian Asis (2004) pula menunjukkan keputusan analisis Ujian-t bagi melihat perbezaan kepuasan mengikut perbezaan jantina menunjukkan bahawa skor min subjek lelaki ($\bar{x} = 99.43$) dan wanita ($\bar{x} = 99.55$) adalah tidak banyak berbeza kerana nilai kebarangkalian tidak signifikan ($k > .05$).

Seterusnya bagi perbezaan komitmen keseluruhan mengikut jantina, keputusan menunjukkan skor min subjek lelaki ($\bar{x} = 245.17$) dan wanita ($\bar{x} = 243.04$) adalah tidak banyak berbeza kerana kebarangkalian tidak signifikan ($k > .05$). Banyak kajian yang telah dibuat tentang perbezaan kepuasan kerja antara lelaki dan perempuan, ada yang menunjukkan perbezaan dan ada yang tidak berbeza. Dalam kajian ini pengkaji ingin melihat sama ada terdapat perbezaan kepuasan kerja instrinsik, ekstrinsik dan kepuasan kerja secara keseluruhannya mengikut jantina. Hasil kajian menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan kepuasan kerja instrinsik dan ekstrinsik antara lelaki dan wanita. Dengan kata lain, kepuasan kerja bagi kakitangan kerajaan adalah sama mengikut jantina. Keputusan kajian yang sama juga diperolehi oleh (Yuan Ting, 1997) (dlm. Ferlis, 2000) yang mendapati tiada perbezaan kepuasan kerja di kalangan kakitangan kerajaan manakala, hasil kajian oleh Suzyanty *et. al.*, (2005) bagi melihat perbezaan komitmen organisasi antara lelaki dan wanita melalui hasil Ujian-t, nilai kebarangkalian adalah ($k < .05$) dan skor min komitmen antara kakitangan lelaki ($\bar{x} = 1.66$) dan wanita ($\bar{x} = 2.00$) adalah berbeza secara signifikan. Hal ini berlaku disebabkan oleh faktor pekerjaan tersebut yang kurang menggunakan tenaga fizikal tetapi lebih banyak membuat kerja-kerja tangan yang berulang iaitu merujuk kepada kerja-kerja pejabat. Dalam kes ini, sememangnya wanita memiliki kecekapan semulajadi untuk menjalankan tugas-tugas persuratan, kerja berulang dan sebagainya berbanding lelaki yang sifat semulajadinya lebih gemar membuat kerja-kerja yang agak mencabar fizikal. Oleh yang demikian, faktor kerja sektor perkhidmatan seperti ini mewujudkan produktiviti yang tinggi bagi wanita berbanding lelaki. Hal ini terbukti apabila terdapatnya hubungan yang signifikan antara pekerjaan sekarang dengan produktiviti iaitu ($r = .380$).

Selain itu, faktor hubungan baik dengan penyelia juga turut memberi dorongan kepada kakitangan wanita untuk lebih produktif. Sikap penyelia yang sering mengambil berat tentang kebajikan pekerja di bawah jagaannya memberi insentif kepada kakitangan wanita. Bukti hubungan ini wujud apabila terdapat hubungan yang signifikan antara produktiviti dengan penyeliaan iaitu ($r = .383$). Hal ini juga dijelaskan dalam teori Hierarki Maslow pada peringkat ketiga iaitu kasih sayang yang menyatakan hubungan sosial yang bermakna akan mendorong pekerja melaksanakan tugas dengan lebih baik (Mahmood & Sabhita, 1995).

Metodologi kajian

Kajian yang dijalankan ini adalah berbentuk tinjauan dengan menggunakan soal selidik. Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara EI, kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan pekerja di JPANS Kota Kinabalu. Alat kajian ECI versi 1.0 (*Hay Group McClelland Centre for Research and Innovation*), JSS (Paul E. Spector, *Department of Psychology, University of South Florida, Tampa*) dan OCQ oleh Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997) telah digunakan dalam kajian ini.

Subjek kajian

Responden kajian dipilih secara rambang dan hanya dihadkan kepada kakitangan di Jabatan Perkhidmatan Awam, Kota Kinabalu, Sabah sahaja. Daripada 200 kakitangan JPANS, hanya 67 kakitangan yang terlibat dalam kajian ini. Pensampelan diambil dari Kota Kinabalu, Sabah atas jangkaan bahawa wujudnya hubungan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi di antara kakitangan JPANS. Jangkaan ini adalah berdasarkan pemerhatian tingkah laku yang berbeza bagi kakitangan JPANS.

Sebanyak 100 soal selidik telah diedarkan kepada responden. Kadar pulangan soal selidik adalah sebanyak (72%) iaitu sebanyak 72 set soal selidik. Namun, didapati 5% set soal selidik telah rosak, maka sebanyak lima set soal selidik tidak dimasukkan ke dalam analisis kajian. Dengan ini, hanya sebanyak 67 set soal selidik (93%) digunakan dalam analisis kajian. Sampel kajian terdiri daripada 28 orang sampel lelaki (41.8%) dan seramai 39 sampel wanita (58.2%). Kategori responden terdiri daripada pihak pengurusan atasan dan pihak pengurusan pertengahan. Responden terdiri daripada tujuh jabatan dalam pentadbiran JPANS iaitu bahagian perkhidmatan, bahagian saaraan dan pencen, bahagian biasiswa, bahagian pembangunan organisasi, bahagian penyelidikan dan perancangan, bahagian khidmat pengurusan dan bahagian ICT (*Information and Communication Technology*).

Instrumen Kajian

Instrumen kajian yang digunakan terbahagi kepada tiga bahagian iaitu ciri demografi, item bagi mengukur kecekapan emosi, item bagi mengukur kepuasan kerja dan item bagi mengukur komitmen organisasi.

Bahagian A merupakan borang maklumat peribadi subjek. Butiran yang digunakan dalam bahagian ini adalah seperti berikut jantina, status perkahwinan, umur, waktu perkhidmatan dalam sehari, tahap pendidikan, jumlah tanggungan dan jumlah pendapatan sebulan.

Alat kajian yang digunakan oleh pengkaji ini merupakan alat kajian yang telah diterjemahkan oleh Harris Shah Abd. Hamid, Beddu Salam Baco dan Chua Bee Seok (2003). Dalam penggunaan skala, alat kajian ini menggunakan skala likert lima mata. Subjek akan

menandakan kekerapan tingkah laku mereka berdasarkan skala pemeringkatan ini. Skala ini adalah seperti berikut:

Jadual 1: Skala Pemeringkatan ECI

Skala	Respons
1	Tidak pernah
2	Jarang
3	Kadang-kadang
4	Selalu
5	Sangat selalu

Alat kajian ini mengandungi empat komponen utama iaitu (1) kesedaran diri, (2) pengurusan diri, (3) kesedaran sosial, dan (4) pengurusan hubungan. Kesedaran diri merujuk kepada keadaan dalaman, kesukaran, sumber, dan naluri diri. Komponen kesedaran diri mengandungi tiga kebolehan. Pengurusan diri merujuk kepada mengurus keadaan dalaman, dan sumber kepercayaan diri. Komponen pengurusan diri mengandungi tujuh kebolehan. Kesedaran sosial merujuk kepada bagaimana seseorang menangani hubungan dan menyedari perasaan, keperluan, dan prihatin kepada yang lain. Komponen kesedaran sosial mengandungi tiga kebolehan. Manakala, bagi pengurusan hubungan pula, ia prihatin kepada kemahiran memberi respons yang dikehendaki kepada yang lain. Komponen pengurusan hubungan mengandungi lapan kebolehan.

Bahagian B iaitu ECI diberi markat daripada 1 hingga 5 secara pemeringkatan mengikut kekerapan tingkah laku responden. Angka 1 menunjukkan respons “tidak pernah” dan angka 5 menunjukkan respons “sangat selalu”, skor semakin tinggi menandakan tingkah laku yang semakin positif kepada kecerdasan emosi. Ujian ECI ini tidak mengambil tahap kecerdasan emosi dengan mengambil jumlah skor subjek, tetapi mengira kekerapan tingkah laku subjek mengikut komponen ECI. Selain itu, soal selidik ECI ini hanya mengandungi item positif sahaja.

Bahagian C mengandungi soalan *Job Satisfaction Survey* (JSS) yang dibentuk oleh Spector (1984) dan mempunyai 36 item dengan sembilan sub skala untuk menguji kepuasan kerja yang dapat diaplikasikan kepada organisasi awam, swasta dan organisasi yang tidak bermotifkan keuntungan. Sub skala terdiri daripada upah, kenaikan pangkat, penyeliaan, faedah, penghargaan yang tidak dijangka, operasi prosedur, rakan sejawat, dan komunikasi. Setiap aspek dalam JSS akan diukur dengan empat item, dan jumlah skor akan dikira daripada semua item. Skala yang diguna dalam JSS terdiri daripada skala enam mata iaitu 1= sangat-sangat tidak setuju, 2=sangat tidak setuju, 3=tidak setuju, 4=setuju, 5=sangat setuju, 6=sangat-sangat setuju.

JSS mempunyai item positif dan negatif. Jumlah skor adalah dalam lingkungan empat hingga 24; manakala skor keseluruhan kepuasan kerja, berdasarkan kesemua 36 item, dalam lingkungan 36 sampai 216. Setiap skor item akan dinilai melalui skala enam mata. Skor skala yang tinggi menunjukkan terdapat kepuasan kerja, dengan itu skor terhadap item negatif harus diterbalikkan susunannya iaitu dari 1= sangat-sangat tidak setuju, 2=sangat tidak setuju, 3=tidak setuju, 4=setuju, 5=sangat setuju, 6=sangat-sangat setuju kepada 6= sangat-sangat tidak setuju, 5=sangat tidak setuju, 4=tidak setuju, 3=setuju, 2=sangat setuju, 1=sangat-sangat setuju. Cara skor JSS dilakukan ialah:

Item negatif terdiri daripada 19 item negatif iaitu item 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36 (Spector, 1983). Kemudian jumlahkan respons kepada setiap gugusan skor dan jumlahkan semua item skor selepas melakukan kaedah songsang seperti yang diterangkan pada langkah kedua. Item akan dikumpulkan dalam sub skala seperti yang ditunjukkan pada rajah 3.

Jadual 2: Gugusan Pengelompokan Item Dalam JSS

Komponen	Nombor Item
Upah	1, 10, 19, 28
Kenaikan pangkat	2, 11, 20, 33
Penyeliaan	3, 12, 21, 30
Faedah bukan berbentuk kewangan	4, 13, 22, 29
Penghargaan yang tidak dijangka	5, 14, 23, 32
Operasi prosedur	6, 15, 24, 31
Rakan sejawat	7, 16, 25, 34
Persekitaran kerja	8, 17, 27, 35
Komunikasi	9, 18, 26, 36

Sumber: (Spector, 1983).

Jika terdapat item yang tercicir maka penyesuaian harus dilakukan jika tidak nilai skor akan menjadi sangat rendah. Kaedah yang sesuai ialah mengira min skor untuk setiap skor untuk setiap individu. Sebagai contoh, jika ada responden yang tidak memberi respons pada satu item, ambil jumlah skor seperti yang ditunjukkan dalam langkah 4, bahagi nombor jawapan atau 3 bagi setiap aspek atau 35 untuk jumlah keseluruhan. Kaedah yang lebih mudah tetapi kurang tepat ialah dengan mengganti item yang tercicir dengan meletakkan nilai tengah skor sama ada 3 atau 4. Pengkaji harus memastikan skor yang hendak dipilih untuk menggantikan item yang tercicir (Spector, 1983).

Bahagian C pula terdiri daripada JSS yang diberi markat 1 hingga 6 secara peringkat mengikut kekerapan tingkah laku responden. Angka 1 menunjukkan respons “sangat-sangat tidak setuju” dan angka 6 menunjukkan respons “sangat-sangat setuju”, skor semakin tinggi menandakan tingkah laku semakin positif kepada kepuasan kerja dalam organisasi tersebut. Ujian JSS ini mengambil kira tahap kepuasan kerja dengan mengambil subjek skor subjek, tetapi mengira kekerapan tingkah laku subjek mengikut komponen JSS. Selain itu, soal selidik JSS ini hanya mengandungi item positif dan item negatif yang terdiri daripada item 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, dan 36.

Bahagian D mengukur komitmen organisasi dan dapat diaplikasikan ke atas semua peringkat dan bahagian dalam organisasi. OCQ adalah dibentuk hasil kajian yang dilakukan oleh Meyer *et. al.*, (1999). Item yang terdapat dalam OCQ adalah sebanyak 24 item. Skor instrumen adalah berdasarkan tujuh mata bermula dengan 1=sangat-sangat tidak setuju, 2=sangat tidak setuju, 3=tidak setuju, 4=tidak pasti, 5=setuju, 6=sangat setuju, 7=sangat-sangat setuju. Item-item dalam OCQ adalah untuk mengukur tujuh skala yang melihat kepada penerimaan matlamat organisasi, sikap terhadap tugas, penglibatan fizikal, penglibatan psiko logikal, orientasi kerja, kesetiaan pada organisasi, sumbangan pada organisasi.

Instrumen OCQ mengelompokkan item kepada tiga bahagian iaitu kumpulan item komitmen afektif yang terdiri daripada item positif dan negatif sebanyak lapan item. Kumpulan kedua item komitmen normatif yang terdiri daripada lapan item dan kumpulan ketiga ialah item komitmen berterusan sebanyak lapan item.

Analisis data

Teknik statistik deskriptif dan inferens digunakan dalam menganalisis dapatan kajian data melalui penggunaan perisian SPSS versi 15.0. Analisis deskriptif yang merangkumi peratusan, kekerapan, min dan sisihan piawai digunakan bagi memerihai ciri-ciri sampel. Manakala, analisis statistik inferens iaitu korelasi *Pearson* digunakan untuk menguji hubungan antara pembolehubah. Aras keyakinan signifikan yang digunakan ialah 0.05.

Analisis deskriptif profil responden

Kajian ini telah dijalankan di Jabatan Perkhidmatan Awam Negeri Sabah (JPANS), Kota Kinabalu, Sabah. Hasil kajian menunjukkan daripada 67 orang subjek tersebut, seramai 28 orang subjek (41.8%) terdiri daripada lelaki dan 39 subjek (58.2%) pula terdiri daripada perempuan. Bagi aspek status responden, majoriti responden telah berkahwin iaitu seramai 51 orang (76.1%). Manakala, responden yang bujang seramai 15 orang (22.4%) dan responden yang terdiri daripada ibu atau bapa tunggal telah mencatatkan kekerapan yang terendah iaitu hanya seramai seorang (1.5%).

Dari segi taburan umur responden hampir separuh iaitu seramai 32 orang (47.8%) berumur 31 hingga 40 tahun dan diikuti oleh kategori umur 21 hingga 30 tahun iaitu seramai 26 orang (38.8%). Manakala kategori umur kurang daripada 20 tahun hanya mencatatkan seramai dua orang (3%) dan kategori umur lebih daripada 50 tahun mencatatkan seramai seorang responden dan peratusan terendah iaitu sebanyak (1.5%).

Jika dilihat pada tempoh masa responden menghabiskan masa di organisasi, lebih daripada 10 jam sehari dengan catatan sebanyak 55.2 peratus dan diikuti oleh sembilan jam sehari (32.8%). Manakala tempoh masa yang terendah dihabiskan di organisasi dalam sehari ialah lapan jam sehari (11.9%). Selain itu, hasil kajian menunjukkan bahawa majoriti responden menghadiri mesyuarat atau pertemuan rasmi hanya sekali sebulan iaitu seramai 35 responden (52.2%). Namun terdapat juga responden yang kerap menghadiri mesyuarat atau pertemuan rasmi iaitu lebih daripada sekali dalam seminggu iaitu seramai 29 orang (43.3%). Peratusan terendah adalah bagi kategori sekali seminggu iaitu seramai tiga orang (4.5%). Bagi tahap pendidikan responden pula, seramai 26 responden (38.8%) memiliki diploma dan ijazah. Disamping itu, kajian mendapati terdapat persamaan peratusan bagi kategori SPM dan kategori SPM dan diploma iaitu masing-masing seramai 20 orang (29.9%). Manakala kategori yang terendah peratusannya adalah kategori pasca ijazah yang hanya mencatatkan seramai seorang (1.5%).

Jika dilihat tempoh perkhidmatan responden untuk organisasi tersebut pula, seramai 23 orang (34.3%) responden telah berkhidmat dalam lingkungan enam hingga 10 tahun. Kemudian diikuti oleh tempoh perkhidmatan dalam lingkungan 11 hingga 15 tahun iaitu seramai 21 orang (31.3%). Manakala responden yang berkhidmat dalam tempoh kurang daripada lima tahun dan responden yang berkhidmat dalam tempoh lingkungan 16 hingga 20 tahun masing-masing mencatatkan kekerapan seramai 11 orang (16.4%). Kekerapan yang terendah adalah seramai seorang (1.0%) iaitu untuk kategori tempoh perkhidmatan dalam lingkungan 21 hingga 25 tahun. Di samping itu, pengkaji turut mengkaji jumlah tanggungan responden termasuk bukan ahli keluarga. Dalam kajian ini dilihat bahawa majoriti responden menanggung lebih daripada tiga orang iaitu seramai 55 responden (82.1%), diikuti seramai 10 responden (14.9%) iaitu kategori tanggungan kurang daripada tiga orang. Manakala kekerapan terendah dicatat oleh kategori tiada tanggungan iaitu seramai dua orang responden (3.0%).

Dari aspek pendapatan, kajian mendapati peratus tertinggi terdiri daripada kategori jumlah pendapatan bersih dalam lingkungan RM1800 hingga RM2500 sebulan iaitu seramai 25 orang (37.3%). Kategori kedua tertinggi terdiri daripada kategori jumlah pendapatan bersih melebihi RM2500 sebulan iaitu seramai 18 orang (26.9%). Peratus pendapatan terendah adalah daripada kategori lingkungan pendapatan kurang daripada RM1000 sebulan iaitu seramai 11 orang (16.4%).

Hubungan antara kecerdasan emosi dan komitmen organisasi

Jadual 4 menunjukkan hasil kajian bagi hubungan antara kecerdasan emosi dan komitmen organisasi. Hasil kajian menunjukkan kecerdasan emosi dan kepuasan kerja berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen organisasi, $r = .351, k < .01$.

Jadual 4: Pekali korelasi pearson bagi hubungan antara kecerdasan emosi dan komitmen organisasi

Pembolehubah	Komitmen Organisasi
Kecerdasan Emosi	.351**
**$k < .01$	

Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Jadual 5 menunjukkan hasil kajian bagi hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hasil kajian menunjukkan kepuasan kerja berhubung secara positif dan signifikan dengan komitmen organisasi, $r = .639, k < .01$.

Jadual 5: Pekali korelasi pearson bagi hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Pembolehubah	Komitmen Organisasi
Kepuasan kerja	.639**
**$k < .01$	

Hubungan antara Umur dan Komitmen Organisasi

Jadual 6 menunjukkan hasil kajian bagi hubungan antara umur dan komitmen organisasi. Hasil kajian menunjukkan umur berhubung secara negatif dan tidak signifikan dengan komitmen organisasi, $r = -.032, k > .01$.

Jadual 6: Pekali korelasi pearson bagi hubungan antara umur dan komitmen organisasi

Pembolehubah	Komitmen Organisasi
Umur	- .032

Perbincangan

Hubungan antara kecerdasan emosi dan komitmen organisasi

Objektif pertama kajian ini adalah untuk menentukan hubungan kecerdasan emosi dan komitmen organisasi. Hasil keputusan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan positif yang signifikan antara kecerdasan emosi dan komitmen organisasi. Sekaligus hasil kajian ini selari dengan beberapa pengkaji lain Meyer *et. al.*, (1999), Goleman (1998), dan Howell, *et. al.* (1999).

Merujuk kepada pernyataan Meyer *et. al.*, (1999), hubungan antara kecerdasan emosi dan komitmen organisasi penting untuk memastikan penstrukturan organisasi lebih teratur terutama dalam organisasi ketenteraan. Hal ini menjamin keberkesanan kepimpinan dalam mentadbir organisasi yang besar. Meyer turut menekankan konsep kecerdasan emosi dan komitmen organisasi. Hal ini merujuk kepada pernyataan Meyer *et. al.*, (1971), “askar mana yang sanggup untuk mengorbankan kepentingan hidup untuk (kesetiaan, semangat berpasukan, moral, kepercayaan dan keyakinan) institusi ketenteraan, hal ini tidak boleh dikawal oleh pengurusan organisasi melainkan mengikut kehendak individu” (p.59).

Faktor peranan majikan yang difokuskan dalam kajian ini terutama dalam memberi latihan, memberi penghargaan dan menyediakan pesakitaran yang selamat terhadap organisasi. Organisasi didefinisikan sebagai suatu entiti sosial yang berarah kepada matlamat dan mempunyai struktur yang disengajakan (DeCenzo, 1997). Entiti sosial pula adalah merujuk kepada manusia yang berada dalam organisasi. Menurut Noe *et. al.*, (2004), komitmen organisasi adalah merujuk kepada tahap seseorang pekerja menghubungkaitkan diri mereka dengan organisasinya. Pekerja yang mempunyai komitmen kerja yang tinggi akan melihat organisasi sebagai sebahagian yang penting dalam kehidupannya. Pekerja akan setia pada organisasi mengikut kehendak dan dipengaruhi oleh kecerdasan emosi individu. Bagi pekerja yang mempunyai komitmen organisasi yang rendah akan mempunyai kesetiaan yang rendah terhadap organisasinya. Maka pekerja tersebut sukar untuk diberi motivasi kerana didapati mempunyai kecerdasan emosi yang rendah (Noe *et. al.*, 2004). Barling (1990) pula menjelaskan bahawa komitmen organisasi adalah jumlah masa yang diperuntukkan untuk berkhidmat dan setia pada organisasi. Komitmen organisasi juga boleh dilihat setakat mana seseorang membaca, menulis, berfikir dan berbincang tentang pekerjaan yang berkaitan dengan organisasi semasa tempoh masa yang ada selain daripada waktu kerja.

Sesetengah persoalan organisasi yang boleh dilihat ialah komitmen organisasi yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecerdasan emosi individu. Kajian yang dilakukan ke atas pekerja semakin memberi kesedaran kepada ahli psikologi bahawa sistem ganjaran dan dendaan yang diamalkan oleh organisasi mempunyai kesan yang besar kepada kecerdasan emosi dan komitmen organisasi pekerja. Cooper (1996) pula telah membuat kajian ke atas pegawai perubatan untuk mengetahui pesakit yang sering mendapatkan rawatan hospital. Dapatan kajian telah membuktikan bahawa hampir separuh daripada pesakit yang menemui pegawai perubatan mengalami tekanan kerja. Hal tersebut dipengaruhi oleh

kurangnya kecerdasan emosi dalam menangani masalah tekanan kerja dalam bertindak serta bersikap positif untuk mengawal situasi dalam organisasi. Kecerdasan emosi dan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dalam kajian ini. Kajian Cano (1990) menunjukkan bahawa gaji juga boleh menyumbang kepada komitmen organisasi. Dengan kata lain, ketidakpuasan terhadap gaji boleh menimbulkan berbagai-bagai tingkah laku yang tidak diinginkan seperti ponteng kerja dan berhenti kerja.

Kebelakangan ini konsep komitmen telah semakin mendapat tempat sebagai pengukur keberkesanan tingkah laku pekerja dalam organisasi (Suzyanty, *et. al*, 2005). Merujuk kepada Vecchio (1995) yang menerangkan bahawa komitmen terhadap organisasi adalah sebagai tenaga atau tekanan dalaman untuk bertindak dalam cara yang konsisten dengan kehendak organisasi. Selain itu, komitmen organisasi dikatakan sebagai satu ikatan psikologi antara individu dan organisasi yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan kecerdasan emosi (Vecchio, 1995).

Secara umumnya kecerdasan emosi dan komitmen organisasi dapatlah dikatakan sebagai satu ikatan psikologi yang membantu individu mencapai matlamat dalam organisasi. Robert (1997) mengaitkan kecerdasan emosi dan komitmen organisasi dengan satu kuasa tingkah laku yang boleh bertukar kepada positif atau negatif yang dipamerkan terhadap organisasi. Selain itu, Bechman, *et. al*, (1997) pula mengaitkan kecerdasan emosi dan komitmen organisasi kepada dua kategori, iaitu berkaitan dengan kerja dan yang tidak berkaitan dengan kerja. Kategori pertama termasuklah kehadiran, pernyataan taat setia, kebolehmamalan, kerjasama, dan kepatuhan kepada norma organisasi dan norma peribadi kerja. Kategori kedua pula termasuklah tidak mengocok kedamaian, mengelak keluh-kesah dan aduan, dan pernyataan kecenderungan kepada kepatuhan sosial.

Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi

Objektif kedua kajian ini adalah untuk menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil keputusan menunjukkan terdapat hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil kajian ini selari dengan beberapa pengkaji lain seperti Sosik dan Magerian (1999), dalam kajian yang dilakukan ke atas 63 pengurus pertengahan, 192 subordinat, dan 63 pengurus atasan untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Hasil kajian menunjukkan hubungan kuat antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi telah meningkatkan pendapatan organisasi tersebut sebanyak USD 20 billion setelah 15 tahun ditubuhkan.

Kepuasan kerja ditafsirkan oleh Ana dan Marion (2001) sebagai darjah kesukaan dan keseronokan seseorang terhadap kerjayannya. Kepuasan kerja penting dalam menjamin mutu perkhidmatan berkualiti, efektif dan efisien. Dalam kajian ini kepuasan kerja diukur dengan menggunakan *Job Satisfaction Inventory (JSS)* yang memberikan maklumat berkaitan aspek-aspek pekerjaan yang memberikan kepuasan kepada pekerja. Ada pengkaji lain turut mengukur kepuasan kerja menggunakan alat *Job Description Index (JDI)*. Kajian tersebut adalah kajian yang mengukur kepuasan kerja di organisasi kerajaan dan mengandungi lapan komponen kepuasan kerja (Oshagbemi, 1997). Komponen-komponen tersebut ialah penyelidikan, pengajaran, pengurusan dan pentadbiran, gaji, kenaikan pangkat, sikap rakan sekerja, sikap ketua jabatan dan kemudahan yang terdapat di institusi tersebut.

Menurut Boshoff dan Arnold (1995), majikan menyedari bahawa sesebuah organisasi yang efisien dan efektif bergantung kepada utiliti sumber manusia. Tahap komitmen organisasi, prestasi kerja dan kepuasan kakitangan merupakan petunjuk kepada keberkesanan sesebuah

organisasi (Kreitner & Kinicki, 1998). Oleh itu, kajian pengukuran terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja adalah perlu bagi memastikan perkhidmatan pekerja di organisasi kerajaan dan swasta lebih berkualiti.

Berdasarkan penemuan kajian beberapa pengkaji (Baucer, 2001; Leonard 1995; Baron & Byrne, 2000) bolehlah disimpulkan bahawa komitmen organisasi dan kepuasan kerja saling berkaitan. Dengan lain perkataan, kepuasan kerja dapat menggerakkan motivasi pekerja supaya melibatkan dirinya secara aktif dalam pekerjaan dan menjadi pekerja yang cemerlang dan terus menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Pekerja ini akan berasa selesa dengan pekerjaannya di samping mempunyai penghargaan sendiri yang tinggi. Pekerja ini juga sedar akan peranan, tanggungjawab dan komitmennya terhadap organisasi. Mereka akan selalu menilai dirinya sendiri sama ada mereka telah melaksanakan kerja dengan baik dan membawa faedah kepada organisasi atau sebaliknya. Mereka juga jelas tentang segala tingkah laku negatif dan prestasi yang rendah di tempat kerja yang boleh menjejaskan produktiviti organisasi.

Hal ini merujuk kepada teori dua faktor yang dikemukakan oleh Herzberg yang juga merupakan teori motivasi yang dapat mempengaruhi tingkah laku organisasi individu. Teori ini telah mengemukakan dua pemboleh ubah kerja yang dikenali sebagai faktor kandungan dan faktor hubungan (Golembiewski & McConkie, 1975). Menurut teori tersebut, apabila pekerjaan itu banyak menyumbang kepada faktor kandungan iaitu perasaan penghormatan, perasaan pencapaian dan lain-lain, pekerja akan merasa puas terhadap pekerjaan akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi dan membawa individu tersebut kepada komitmen organisasi yang tinggi.

Hubungan antara umur dan komitmen organisasi

Objektif kajian ketiga ialah menentukan hubungan antara umur dan komitmen organisasi. Berdasarkan analisis kajian, meskipun umur berhubung secara negatif dengan komitmen organisasi, namun hubungan yang wujud adalah tidak signifikan. Justeru dapatan kajian ini menyokong hasil kajian Brockner dan Grover (1988) yang menyatakan tidak terdapat hubungan antara umur pekerja dan komitmen organisasi. Dapatan hasil kajian ini juga adalah bersamaan dengan dapatan kajian yang diperolehi oleh Nor Safinaz (2003) yang menunjukkan umur tidak mempunyai hubungan dengan komitmen kerja.

Selain daripada itu, terdapat kajian lain yang mendapati bahawa tekanan rumah tangga juga akan memberi kesan terhadap perkembangan kerjaya individu. Menurut DeCenzo (1997), setiap orang akan melalui beberapa tahap dalam sesuatu kerjaya tanpa mengira dalam apa bentuk kerjaya sekalipun. Terdapat lima peringkat pembinaan kerjaya yang diukur melalui dua dimensi iaitu umur dan prestasi. Peringkat-peringkat tersebut ialah:

- a) Peringkat pertama- *exploration* yang bermula dari umur 0 hingga 24 tahun iaitu perancangan ke arah kerjaya dalam kehidupan seseorang. Hal tersebut merupakan tahap individu masih dalam proses 'pencarian' akan kerjaya yang ingin diceburi.
- b) Peringkat kedua- *establishment* yang bermula dari umur 25 hingga 34 tahun iaitu individu selalunya telah mempunyai suatu pekerjaan yang stabil, atau mungkin juga mendapat pekerjaan pertama yang sebenar dan serasi. Pada tahap ini, individu akan cuba menentukan matlamat kerjaya mereka.

- c) Peringkat ketiga- *mid career* yang bermula dari umur 35 hingga 49 tahun di mana individu menghadapi cabaran dalam kehidupan peribadi serta kerjayanya. Peringkat ini berperanan membentuk halatuju kerjaya seseorang untuk jangka masa yang panjang. Oleh itu, individu akan meninbang dan menilai semula penglibatannya dalam kerjaya yang dimiliki.
- d) Peringkat keempat- *late career* yang bermula dari umur 50 hingga 69 tahun iaitu keadaan yang lebih tenang dan matang dalam kerjaya seseorang. Mereka biasanya mempamerkan prestasi kerja yang stabil dan menurunkan kemahiran kepada pekerja-pekerja di bawah seliaan.
- e) Peringkat kelima- *decline* yang bermula dari umur 70 tahun dan ke atas. Pada peringkat ini individu terpaksa berundur daripada kerjaya mereka dan mungkin berasa sukar untuk menerima hakikat yang kerjaya mereka sudah hampir ke penghujungnya.

Peringkat-peringkat dalam tahap pembinaan kerjaya ini hanya sebagai anggaran atau garis panduan, namun bila sesuatu perkara akan berlaku tidak semestinya mengikut umur yang tepat seperti yang dicadangkan. Individu pada kebiasaannya akan melalui kelima-lima peringkat tersebut dalam kehidupan mereka. Komitmen kerja juga dilihat perkembangannya melalui prestasi kerja yang ditunjukkan oleh para pekerja berdasarkan kepada pecahan peringkat-peringkat pembinaan kerjaya ini (De Cenzo, 1997).

Peringkat yang perlu dilihat adalah *mid-career* kerana pada tahap ini seseorang akan menunjukkan prestasi cemerlang, mendatar atau menurun dalam kerjaya mereka. Tetapi apabila berlaku gangguan hasil tekanan rumah tangga, terdapat kebarangkalian perkembangan kerjaya individu akan terganggu dan mungkin tidak mencapai prestasi yang sepatutnya. Menurut Ch'ng Seng Lian (1987), tidak kira apa jua bidang pekerjaan yang diceburi, hanya sedikit sahaja wanita yang berjaya menembusi peringkat tertinggi dalam kerjaya mereka dan hal tersebut tidak dipengaruhi oleh umur tetapi persekitaran individu.

Kajian yang dilakukan oleh Gabarro (1987) mendapati bahawa perbezaan umur responden tidak mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi individu. Hasil daripada kajian tersebut didapati bahawa konflik keluarga atau hubungan dengan individu yang rapat dengan responden yang akan mempengaruhi tahap komitmen terhadap organisasi tersebut. Selain itu, kumpulan pengkaji tersebut mendapati responden yang merasakan ahli keluarga mereka diterima oleh organisasi telah meningkatkan komitmen organisasi. Dengan itu, persekitaran organisasi dan persekitaran rumah individu juga mampu mempengaruhi tahap komitmen organisasi individu.

Selain itu, kajian oleh Rempel *et. al.* (1985) mendapati komitmen organisasi meningkat kerana sikap majikan dan pengurus yang positif kepada pekerjanya dengan memberi sokongan kepada subordinat. Dengan itu, pekerja akan merasa diperlukan dan penting dalam membangunkan organisasi. Malah, dengan sokongan yang diberikan oleh pengurus maka subordinat akan menunjukkan kesetiaan sebagai balasan. Hal ini sekaligus meningkatkan tahap komitmen terhadap organisasi tersebut (Rempel *et. al.* 1985).

Dengan itu, kajian ini telah membuktikan bahawa komitmen organisasi tidak dipengaruhi oleh umur individu semata-mata malah ia dipengaruhi oleh beberapa faktor. Antara faktor tersebut termasuklah tanggungjawab moral yang mempengaruhi tahap komitmen organisasi individu. Selain itu, terdapat bukti sokongan daripada kajian yang telah dilakukan oleh Rempel *et. al.* (1985) yang menyatakan bahawa majikan yang menunjukkan rasa tanggungjawab dan memupuk rasa kekeluargaan terhadap subordinat akan meningkatkan

tahap komitmen individu. Malah, tahap komitmen individu turut dipengaruhi dan didominasi oleh keseimbangan persekitaran organisasi dan rumah individu (Rempel *et. al*, 1985).

Kesimpulan

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara kecerdasan emosi (EI), kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dalam kalangan pekerja di Jabatan Perkhidmatan Awam Negeri Sabah (JPANS). Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara umur dan komitmen organisasi. Seramai 67 orang pekerja di JPANS telah dipilih sebagai subjek kajian. Terdapat tiga soal yang telah digunakan dalam kajian ini iaitu 'Emotional Competency Inventory' (ECI), 'Job Survey Satisfaction' (JSS), 'Organizational Commitment Questionnaire' (OCQ). Data yang diperolehi telah dianalisis menggunakan Kolerasi Pearson. Keputusan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kecerdasan emosi, kepuasan dan komitmen organisasi. Namun kajian mendapati tidak terdapat hubungan yang signifikan antara umur dan komitmen organisasi.

Hasil dapatan kajian telah membuktikan bahawa sememangnya terdapat hubungan yang signifikan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Berdasarkan analisis item soal selidik secara deskriptif yang berkaitan dengan peranan majikan dan upah yang diperolehi, kebanyakan responden berpuas hati dengan organisasi mereka. Akan tetapi, subjek perempuan dan lelaki menginginkan maklumbalas yang segera daripada penyelia dan rakan sekerja responden. Responden perempuan dan lelaki turut mengharapkan organisasi memberikan peranan yang jelas mengenai kedudukan dan pembahagian tugas responden dalam organisasi. Dalam pada itu, pengkaji berharap agar keputusan kajian ini dapat dijadikan rujukan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia. Tujuannya adalah semata-mata untuk membolehkan organisasi mengimplementasikan program, modul, dan latihan yang sesuai bagi meningkatkan kecerdasan emosi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi individu secara keseluruhan. Dengan itu, matlamat organisasi dapat dicapai dengan jayanya.

Rujukan

- Adam, J.D. (1981). Health, Stress and the manager's life style. *Group and Organization Studies*, 6, 291-301.
- Adams, J. & Yoder, J. D. (1985). *Effective Leadership for Women and Men*. New Jersey: Abex Publishing Corporation.
- Ana Della Rocca & Marion Kostanski. (2001). Burnout and job satisfaction among victorian secondary school teachers: A comparative look at contract and permanent employment. *Melbourne Journal*, 39, 5-15.
- APA (2002). *Publication manual of the American Psychology Association*. (5th ed.). Washington: American Psychological Association.
- Ariffin Zainal (2005). *Aplikasi Penyelidikan Psikologi dalam Pengurusan Sumber Manusia* [Versi elektronik]. Seminar Psikologi 2005. Diperoleh pada Ogos 14, 2006daripada World Wide Web: <http://www.eneraldlibrary.com/insi.html>
- Arnold, H. B. (2003). *Personality, temperament, social behavior and the self*. United States: Allyn and Bacon.

- Asis Tahang. (2004). *Hubungan faktor-faktor demografi, kepuasan kerja dengan produktiviti dalam kalangan kakitangan kerajaan*. Universiti Malaysia Sabah. Tesis Sarjanamuda.
- Bachman, J., Stein, S., Campbell, K. & Sitarenios, G (2000). Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection & Assessment*, 8, 176-182.
- Barling, J (1990). *Employment, stress and family*. New York: John Wiley and Sons.
- Barling, J. Slater, F. & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *The Leadership and Organizational Development Journal*, 21, 157-161.
- Baron, R. A. & Bryne, D. (2000). *Social psychology* (Ed. Ke-9). Mebourne: Allyn and Bacon.
- Baucer, J. C. (2001). *The effect of corporate intranet use on employee self-concept and Organizational commitment*. California: University of the Pasific.
- Benjamin P. & Melissa W. (2001). Emotional intelligent and affective leadership. *Journal of Leadership and Organizational Development*, 2, 5-10.
- Boshoff, C. & Arnolds, C. (1995). Some antecedents of employee commitment and their influence on job performance. *South African Journal of Business Management*, 26, 125-144.
- Boyatzis, R. & Burckle, M. (1999). *Psychometric properties of the ECI*. Boston, MA: Hay McBer Group.
- Brockner, J. & Grover, S. L. (1998). Predictors of survivors job involvement following layoffs: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 73 (3), 436-442.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. (1990). Building Organizational commitment: A multi-firm study. *Journal of Occupational Psychology*, 73 (3), 436-442.
- Cano, J. (1990). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factor and job dissatisfier factor of agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(3), 40-46.
- Cevent Calebp. (2005). *Teacher's Organizational Commitment in Educational Organizations*. Turkey: Edirne. Trakya University. Tesis Sarjanamuda.
- Ch'ng Seng Lian (1987). *Ibu Yang Bekerja: Satu Tinjauan Konflik Peranan*. Latihan Ilmiah. Malaysia: Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Cronbach, L. J., (1990). *Essential of psychological testing*. (5th ed.). New York: Harper Collins Publishers.
- David de Vaus & McAllister. I. (1991). Gender and work orientation. *Journal of Work & Occupations* 18, (1), 72-94.

- De Cenzo, D. A. (1997). *Human Relations: Personal and professional development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Elkin, A. J. & Rosch, P.J. (1990). Promoting mental health at the workplace: The preventive side of stress management. *Occupation Medicine: State of the Art Review*, 5(4), 739-754.
- Ferlis Bahari. (2004). *Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi: Satu Kajian di Telekom Malaysia Berhad (Zon Sabah)*. Sekolah Psikologi dan Kerja Sosial. Malaysia: Universiti Malaysia Sabah.
- Ferlis Bahari. (2000). *Kepuasan kerja dan Aspek-aspek Kepuasan kerja: Satu Kajian di Unit Pengurusan Sumber Manusia (sosial), Yayasan Sabah, Kota Kinabalu, Sabah*. Koleksi kertas kerja psikologi masyarakat Malaysia II. Malaysia: Universiti Malaysia Sabah.
- Gabarro, J. (1987). *The dynamics of taking charge*. Bostan: Harvad Business School Press.
- Garboua, L. L., Montmarquette, C., & Simmonet, V. (2001). Job Satisfaction and quits: Theory and evidence from the German sosioeconomic panel. *Working Papers from CIRANO*, J28.
- Gardner, L. & Stough, C. (2003). Assesing the relationship between workplace emotional intelligence, job satisfaction and organizational commitment. *Australian Journal of Psychology*, 2003, 55, 124-155.
- Gavin, M.B. Green S.G. & fairhust, G.T. (1995). Managerial control strategies for poor performance over time and the impact on subordinate reaction. *Organizational Behaviour and Human Decision Process Journal*, 63, 207-221.
- George J. J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations. Journal of Applied Psychology*, 53(8), 1027-1055.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Golembiewski, R. & McConkie, M. (1975). The centrality of trust in group processes. In C.L. Cooper (Ed.), *Theories of organizational commitment Journals*, 45, 131-185. New York: john Wiley.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership*. Canada: Pearson.
- Graham, M. W. & Messner, P. E. (1998). Prinsipal and job satisfaction. *The International Journal of Education Management*, 12(5), 196-202.
- Greenberg, J., Baron R. A., Sales C. A., & Owens, F. A. (2000). *Behaviour in organizations*. Canada: Pearson Education Canada, Inc.

- Griffin, K. (1967). Organization on job satisfaction and organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 68, 104-120.
- Harris Shah Abd. Hamid, Beddu Salam Baco, Chua Bee Seok. (2003). *Emotional competence inventory* (terj.). Malaysia: Universiti Malaysia Sabah.
- Hendrie Weisinger's. *Emotional intelligence at work*. (1998). Toronto: Multi Health Systems.
- Iran Herman (2005). *Pembentukan budaya korporat dan minda warga perkhidmatan awam*. Seminar psikologi 2005. Diperoleh pada Ogos 14, 2006, daripada World Wide Web: <http://www.enerald-library.com/insight/viewcontent.html>
- Ismail Alias (2005). *Aplikasi psikologi dalam pengurusan sumber manusia*. Seminar psikologi 2005. Diperoleh pada Ogos 14, 2006, daripada World Wide Web: <http://www.enerald-library.com/insight/viewcontentitem.html>
- Jerningan, I. E., Beggs, J. M. & Kohut, G. F. (2002). Dimension of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), 564-579.
- Johns, G. & Saks, A. M. (2001). *Organizational behavior: Understanding and managing life at work*. Toronto: Longman.
- Jusmawati Fauzana & Shukran Abd. Rahman (2005). *Aplikasi psikologi dalam setting organisasi*. Seminar psikologi 2005. Diperoleh pada Ogos 14, 2006, daripada World Wide Web: <http://www.enerald-library.com/html>
- Koustelios, A. D. (2001) Personal characteristic and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Education Management*, 15(7), 354-358.
- Kreitner Robert & Kinicki A. Irwin. (2000). *Organization Behaviour*. (Ed. Ke-5). USA: McGraw-Hill.
- Lee Kum Chee & Chan Kah Whye. (1996). Job satisfaction and conflict among technical employees in selected Malaysian engineering firms. *Journal Pengurusan*, 1996, 45-62. Kuala Lumpur: Oxford Publication.
- Lee Cor Sun. (1999). *The impact of being dignified by others on worker self-concept, attitudes and behaviors*. Cornell University.
- Leonard N. (1995). *A self-concept based model of work motivation*. Diperoleh pada April 23, 2006, daripada World Wide Web: www.cba.uri.edu/School/Peper/Self_Concept_Motivation.html
- Linz, S. J. (2002). Job satisfaction among Russian workers. *William Davidson Working Paper*, J28: p23.
- Mahmood Nazar & Sabitha Marican. (1995). *Hubungan manusia dalam organisasi*. Utusan Publication & Distribution Sdn. Bhd.
- Matteson Ivancevic. (2002). *Organization behaviour and management*. (Ed. Ke-6). USA: Prentice Hall.

- Mattmiller, B. (1999). *Study find tenuous link between gender and self-esteem*. Diperoleh pada Januari 11, 2007, daripada World Wide Web: www.news.wisc.edu/398.html
- Mayer J. D. & Salovey, P. (1997). *What is emotional intelligence?*. New York: Basic Books.
- Mayer J. D. & Salovey, P. & Caruso, D. (1999). *Competing model of intelligence*. Handbook of Human Intelligence. New York: Cambridge.
- Mayer J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- McConnel, C. R., Brue S. I. & Macpherson, D. A. (2003). *Labor economics*. (Ed. Ke-6). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Md. Azhar Yahya (2005). *Menjana modal insan dalam persekitaran organisasi*. Seminar psikologi 2005. Diperoleh pada Ogos 14, 2006, daripada World Wide Web: <http://www.enerald-library.com/insight.html>
- Mitchell, T. R. Larson, J. R. (1987). *People in organization: Understanding their behavior*. McGraw-Hill, Inc.
- Mullins, J. (2002). *Management & organization behavior*. (Ed. Ke-6). USA: Prentice Hall.
- Murphy, K.R. & Davidshofer, C.O. (2001). *Psychological testing: Principles and applications*. (Ed. Ke-5). New Jersey: Prentice-Hall.
- Noe, R. Et. al (2004). *Fundamental of human resource management*. New York: McGraw-Hill.
- Nor Safinaz. (2003). *Konsep sendiri dan kepuasan kerja di kalangan penguatkuasa: Satu kajian kes di majlis perbandaran Johor Bahru, Johor*. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Sarjana Muda.
- Oshabegmi, T. (1997). Job satisfaction profiles of University Teachers. *Journal of Managerial Psychology*, 12 (1), 27-39.
- Oshabegmi, T. (2000). Gender differences in the organizational commitment of university teachers. *Women in Management Review*, 15(7), 331-343.
- Garnener, L. & Stough, C. (2003). Assessing the relationship between workplace emotional intelligence, job satisfaction and organisational commitment. *Australia Industrial & Organisational Psychology Conference Melbourne*, 44 (2), 24-66.
- Paul E. Burbach. (2001). *Testing the relationship between emotional intelligence and full-range leadership as moderated by cognitive style and self-concept*. University of Nebraska.
- Rempel J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (1985). Trust in close relationships. *Journal of Personality and Sosial Psychology*, 55, 112-130.

- Robert K. Cooper's (1997). *Emotional Intelligence in leadership and organizations*. New York: Harper Collins College Publisher, Inc.
- Rotton, J. & Kelly, I.W. (1985). A scale for assessing belief in lunar effects. Reliability and concurrent validity. *Psychological Reports*, 57, 239-245.
- Salovey, P. & Mayer, J. (1990). Emotional intelligent. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Senders, V.L. (1990). *Measurement and statistics*. New York: Oxford University Press.
- Sidik Md. Noah (2005). *Pengurusan Sumber Manusia, Pengalaman di Sekitar Organisasi*. Seminar psikologi 2005. Diperoleh pada Ogos 14, 2006, daripada World Wide Web: <http://www.enerald-library.com/insight/viewcontent.html>
- Siti Zaleha Jorimai. (2004, 27 Disember). Tahun 2004 wanita terus gemilang. *Utusan Malaysia*. Ms: 3.
- Sosik, J. J. & Megarian, L.E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & organization management*, 24 (3), 367-390.
- Spector, P.E. & Marlowe, H. A., Jr. (1983). Administrative practice and employee job satisfaction in psychological agency. *Psychological Rehabilitation Journal*, 7, 29-36.
- Spector, P.E. (1976). Choosing response categories for summated rating scales. *Journal of Applied Psychology*, 61, 374-375.
- SPSS Inc. (1988). *SPSS-X user's guide*. (Ed. Ke-3). Chicago:SPSS Inc.
- Suzyanty Mohd Shokory, Wan Salmuni Wan Mustaffa, & Norsamsinar Samsudin. (2005). Kepuasan kerja kakitangan akademik: Satu perbandingan Jantina. *Kertas Kerja Bagi Pembentangan Persidangan Psikologi Malaysia 2005*.
- Tang, L. P., T., Kim, K. J. & Tang, L. N. (2002). A comparison of full-time employees, part-time employees, and non-employed university students. *Journal of Managerial Psychology*, 17(6): 442-467.
- Thapisa, A. P. N. & Jain, P. (2000). Bio-factor analysis of library productivity. *Library Management*, 21(2): 86-93.
- Tietjen, M. A. & Myres, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36: 226-231.
- Trentham, S. L. (2000). *Possible selves and their influences on employees during changing times in the workplace*. University of Nevada. Reno: Tesis Doktor Falsafah.
- Vecchio, P. Robert. (1995). *Organization behavior: Core and concept*. USA: Prentice Hall.