

## Hubungan persekitaran organisasi terhadap kepuasan kerja kakitangan Pejabat Sekretariat Muafakat Komuniti: Projek Perumahan Rakyat Malaysia

Mohd Khairul Azmi Khairuddin<sup>1</sup>, Fatin Umaira Muhamad Azian<sup>1</sup>, Rosmiza Mohd Zainol<sup>1</sup>, Norsafiah Norazman<sup>2</sup>, Suhana Ismail<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Pusat Kajian Pembangunan, Sosial dan Persekitaran, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia

<sup>2</sup>Jabatan Ukur Bangunan, Pusat Pengajian Perumahan, Bangunan dan Perancangan, Universiti Sains Malaysia

<sup>3</sup>Kolej Pengajian Alam Bina, Universiti Teknologi MARA

Correspondence: Fatin Umaira Muhamad Azian (email: [fatin.umaira@ukm.edu.my](mailto:fatin.umaira@ukm.edu.my))

Received: 23 May 2024; Accepted: 24 January 2025; Published: 14 February 2025

### Abstrak

Kepuasan kerja merupakan merupakan perspektif yang dinamik yang sentiasa berubah-ubah terhadap persekitaran dan geografi mengikut peredaran zaman. Kajian berhubung kepuasan kerja merupakan aspek kajian berterusan berdasarkan sifat dinamikinya. Pelbagai aspek boleh mempengaruhi kepuasan kerja, melibatkan faktor dalam dan luaran sesebuah organisasi. Justeru, faktor-faktor ini perlu dikaji bagi memahami kesannya terhadap kepuasan kerja kakitangan bagi mencapai visi dan misi organisasi. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti tahap kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan PSMK. Kajian ini juga bertujuan untuk mengkaji hubungan antara faktor persekitaran organisasi dalam memberi impak terhadap kepuasan kerja pegawai dan kakitangan yang bertugas di PSMK. Pengumpulan data dalam kajian ini menggunakan kaedah tinjauan melalui borang soal selidik yang melibatkan 62 responden dalam kalangan pegawai dan kakitangan yang bertugas di PSMK. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan Korelasi *Pearson*. Hasil kajian ini mendapati bahawa tahap kepuasan kerja Pegawai dan Kakitangan PSMK berada pada tahap yang tinggi. Kajian turut mendapati terdapat beberapa faktor persekitaran organisasi seperti komunikasi, kemudahan infrastruktur, kepimpinan, ganjaran dan pengiktirafan serta tugas dan tanggungjawab memberi impak yang tinggi terhadap tahap kepuasan kerja. Dapatan kajian ini boleh membantu pihak pengurusan KPKT dan PSMK untuk merancang usaha-usaha penambahbaikan yang bersesuaian dalam menyediakan suasana kerja yang harmoni dan kondusif.

**Keywords:** Kakitangan kerajaan, kepuasan kerja, komuniti, Malaysia, Projek Perumahan Rakyat

## **The relationship of organizational environmental factors towards staff job satisfaction at The Community Agreement Secretariat Office: People Housing Program**

### **Abstract**

Job satisfaction is a dynamic perspective that is constantly changing with respect to environment, geography and time. The study of job satisfaction is an aspect of ongoing research given its dynamic nature. Various aspects can affect job satisfaction, involving internal and external factors of an organization. Therefore, these factors need to be identified and studied to understand their impact on staff job satisfaction in order to achieve the organization's expectations, vision and mission. Accordingly, a study to identify the level of job satisfaction among PSMK staff was carried out. This study also aims to investigate the relationship between organizational environmental factors in impacting the job satisfaction of officers and working at PSMK. Data collection in this study uses a survey method through a questionnaire using google form involving 62 respondents among officers and staff working at PSMK. The data obtained was analyzed using descriptive analysis and Pearson Correlation. The results of this study found that the level of job satisfaction of PSMK Officers and Staff is at a high level. The study also found that relationship and communication, infrastructure facilities, leadership, rewards and recognition as well as duties and responsibilities in the organizational environment have a high impact on the level of job satisfaction. The findings of this study can help the management of KPKT and PSMK to plan appropriate improvement efforts in providing a harmonious and conducive work environment.

**Keywords:** Government servants, work satisfaction, community, Malaysia, People Housing Program

### **Pengenalan**

Secara umumnya, melaksanakan pekerjaan adalah merupakan suatu perkara biasa bagi individu yang mempunyai sesuatu kemahiran atau pengetahuan. Dengan melaksanakan sesuatu pekerjaan, individu tersebut dapat memperoleh sesuatu sebagai balasan terhadap pekerjaan yang telah atau sedang laksanakan. Namun demikian, setiap individu mempunyai pemahaman dan penerimaan yang berbeza dalam bidang pekerjaan yang telah diceburi. Justeru, aspek timbal balas dari segi material, keselesaan dan kemudahan yang ditawarkan oleh pekerjaan bukan merupakan satu-satunya alasan seseorang individu untuk bekerja, tetapi turut bergantung kepada matlamat individu.

Menurut Chandrakasekar (2011), wang bukanlah pendorong yang mencukupi dalam menggalakkan prestasi tempat kerja yang diperlukan dalam persekitaran yang kompetitif. Persekitaran tempat kerja juga memainkan peranan penting dalam memotivasikan pekerja untuk melaksanakan kerja yang diamanahkan kepada mereka. Pekerja perlu selesa dengan persekitaran kerja kerana faktor ini mempengaruhi motivasi pekerja. Terdapat perkara lain yang menjadi pendorong kepada pekerja untuk meningkatkan prestasi di tempat kerja seperti pampasan yang setimpal. Zheng (2020) berpendapat pekerja sentiasa ingin mendapatkan pampasan yang terbaik bagi pekerjaan yang mereka lakukan. Selain itu, pulangan dan matlamat utama juga menjadi elemen penting bagi motivasi kerja. Pekerja juga merasakan peluang dalam peningkatan

kemahiran dan akses ilmu baru serta peluang berinteraksi dengan individu lain melalui pekerjaan yang dilaksanakan juga mendorong seorang motivasi pekerja tersebut.

Kepuasan kerja ditakrifkan sebagai satu emosi positif dan keseronokan dalam menyelesaikan sesuatu pekerjaan. Ia merupakan satu kelaziman umum bagi seseorang pekerja dalam memberi nilai-nilai tertentu terhadap kualiti pekerjaan yang dilaksanakan. Menurut Graham (1998), kepuasan kerja berkait rapat dengan hubungan antara keperluan kerja individu dan persekitaran kerja yang baik. Kondalkar (2007) pula mengatakan, kepuasan kerja diukur melalui respon emosi terhadap situasi kerja. Ia merupakan suatu keadaan emosi yang terhasil daripada pengalaman yang diperolehi berdasarkan kepada ekpektasi dan keadaan sebenar terhadap pekerjaannya. Hal ini juga dinyatakan oleh Aziri (2006) yang berpendapat kepuasan kerja mewakili perasaan yang muncul sebagai hasil daripada persepsi bahawa pekerjaan itu memberi keperluan material dan psikologi. Kepuasan kerja tidak dapat dinafikan sebagai salah satu pertimbangan utama dalam menilai kecekapan dan keberkesanan mana-mana organisasi. Oleh yang demikian, kepuasan kerja merupakan salah satu unsur yang sering dikaitkan dengan keupayaan dan prestasi pekerja dalam pencapaian objektif dan sistem penyampaian yang berkualiti seperti yang disasarkan oleh organisasi.

Menurut Agboza et al. (2017), persekitaran kerja adalah merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi tahap kepuasan pekerja. Persekitaran organisasi adalah pembentukan suasana kerja dalam sesebuah organisasi semasa menjalankan operasi. Hal ini disokong oleh Khairunesa (2012) yang berpendapat, persekitaran organisasi merupakan mekanisma utama yang mempengaruhi perjalanan operasi dan prestasi pencapaian organisasi.

Pejabat Komuniti dan Bandar yang mampan merupakan salah satu dari Matlamat Pembangunan Lestari (SDG), dipersetujui oleh Pertubuhan Bangsa Bersatu (PBB) pada September 2015 untuk dijadikan sebagai penunjuk dan penanda aras bagi pembangunan sesebuah negara. Projek Perumahan Rakyat (PPR) dan Perumahan Awam Kos Rendah (PAKR) adalah dua bentuk lokaliti yang telah lama dibangunkan dalam negara ini dan saiz komuniti yang berada di dalam perumahan ini adalah besar dan terdiri dari golongan mudah terkesan. Berdasarkan keperluan untuk mewujudkan organisasi sokongan kepada golongan ini, Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan telah melancarkan Dasar Komuniti Negara (DKomN) yang memberi penekanan terhadap pembangunan komuniti di kawasan PPR dan PAKR di dalam negara. Dasar ini bertindak sebagai platform kepada peningkatan nilai, cara hidup serta aspek sosial yang diamalkan oleh komuniti yang menetap di kawasan bandar dalam menjalankan kehidupan seharian mereka. Berteraskan misi untuk mewujudkan komuniti dan generasi mampan, DKomN adalah sebagai salah satu usaha Kerajaan dalam mendekati komuniti dan membantu dalam mencorak pembangunan penduduk dan masyarakat terutamanya yang menetap di PPR.

Melalui pembentukan Dasar ini telah diwujudkan satu entiti khusus dinamakan Pejabat Sekretariat Muafakat Komuniti (PSMK) di Projek Perumahan Rakyat (PPR) yang terpilih di setiap negeri. PSMK ini yang dipertanggungjawabkan untuk bertindak sebagai pengantara, pemudahcara antara pihak kerajaan, swasta, dengan pihak komuniti serta Badan Bukan Kerajaan (NGO). Di PSMK, pegawai dan kakitangan kerajaan ditempatkan di PSMK bagi membantu penyeliaan dan runding cara antara komuniti / persatuan penduduk dengan agensi-agensi luar, Badan Bukan Kerajaan (NGO), Institusi Pengajian Tinggi (Kerajaan dan Swasta) dan juga syarikat-syarikat swasta yang hendak menjalankan program-program sosial di PPR sebagai rakan strategik dalam konteks pembangunan komuniti agar komuniti dapat menikmati kehidupan yang selesa, selamat dan kondusif.

Persekitaran kerja yang wujud di sekeliling pegawai dan kakitangan PSMK yang bertugas di setiap PSMK amat penting berperanan dalam menghasilkan suasana kerja yang sihat kondusif kepada para petugas. Gruneberg (1981) telah menyatakan kepuasan kerja dipengaruhi oleh kebahagiaan dan keharmonian hidup seseorang. Lawler dan Porter (1967) juga menyokong pendapat itu dengan menyatakan prestasi kerja akan memberi kepuasan kerja kepada individu tersebut. Prestasi kerja yang tinggi akan mempengaruhi tahap kepuasan kerja dan secara tidak langsung mengurangkan situasi ponteng kerja dan perletakan jawatan. Memandangkan tempoh penubuhan Dasar Komuniti Negara dan pewujudan PSMK di PPR masih lagi baharu, kajian mengenai tahap tahap kepuasan kerja dikalangan kakitangan PSMK dan hubungannya dengan persekitaran kerja masih belum dilaksanakan. Dalam konteks ini, cabaran dan situasi kerja yang dihadapi oleh PSMK adalah amat berbeza dengan agensi kerajaan yang lain kerana penempatan pejabat ini yang terletak di dalam premis bangunan PPR itu sendiri. Kakitangan PSMK akan beroperasi secara tetap hampir setiap hari dan menjadi pusat tumpuan kepada komuniti PPR yang merupakan golongan mudah rentan dalam negara ini.

Justeru, kajian ini adalah untuk mengenalpasti tahap kepuasan kerja pegawai dan kakitangan di PSMK dan mengkaji wujudnya hubungan dengan faktor persekitaran di organisasi PSMK.

## **Sorotan literatur**

### *Kepuasan kerja*

Mowday et al. (1982) telah menjelaskan bahawa kepuasan kerja merupakan aspek yang kurang stabil yang sentiasa berubah terhadap persekitaran organisasi. Dawis (2004) pula menyatakan bahawa kepuasan kerja boleh berubah mengikut masa dan keadaan. Justeru, penyelidikan berkaitan fenomena kepuasan kerja perlu dilaksanakan secara berterusan disebabkan sifat dan keperluannya yang sentiasa berubah. Selain itu, Dugguh dan Ayaga (2014) menjelaskan kepuasan kerja merujuk kepada keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang berpunca daripada kerja atau pengalaman kerja individu. Hidayat dan Tjahjono (2015) telah mendefinisikan kepuasan kerja sebagai pernyataan emosi yang menyenangkan yang berasal dari penilaian seseorang atas pekerjaannya atau pengalaman kerjanya, sementara Simmons (2005) menjelaskan seorang pekerja akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, melalui peningkatan kerja yang optimum sekiranya kepuasan kerjanya bertambah.

Persepsi terhadap kepuasan kerja adalah berbeza antara individu di sebabkan oleh kepelbagaian latar belakang demografi, perbezaan tahap penglibatan dalam organisasi, jenis pekerjaan, masa dan tempat. Locke (1976) menjelaskan bahawa kepuasan kerja adalah bersifat subjektif kerana ia merupakan satu aspek yang luas dan setiap individu mempunyai perspektif, situasi, emosi dan masa yang berbeza berhubung kepuasan kerja. McShane dan Glinow (2005) percaya bahawa kepuasan kerja mewakili penilaian pekerja terhadap pekerjaan dan konteks kerja. Dalam erti kata lain, ia adalah penilaian ciri pekerjaan yang dirasakan, persekitaran kerja, dan pengalaman emosi di tempat kerja. Oleh itu, kepuasan kerja adalah sikap terhadap aspek pekerjaan tertentu bagi setiap individu adalah berbeza dalam aspek yang sama.

### *Kepuasan kerja dan organisasi*

Kepuasan kerja merupakan salah bidang ilmu yang secara luas dipelajari dan digunakan sebagai konstruk pengukuran dalam meneliti hubungan di antara pekerja dan majikan. Dalam sesebuah organisasi, kebergantungan terhadap pekerja yang berkualiti dan berproduktiviti tinggi merupakan asas kepada pencapaian matlamat organisasi.

Raziq dan Maulabakhsh (2015) menyatakan bahawa kepuasan kerja merupakan orientasi emosi pekerja terhadap tanggungjawab yang dilaksanakan mereka di tempat kerja. Ia merupakan integrasi psikologi, fisiologi dan persekitaran yang menjadi pendorong kepada pekerja untuk mengesahkan kepuasan mereka terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Perubahan gaya pengurusan, peranan dan fungsi sesebuah organisasi turut menyumbang kepada perubahan dalam aspek pengurusan sumber. Dziuba et al. (2020) menjelaskan bahawa kepuasan kerja merupakan aspek pencapaian pekerja yang berhubungan langsung dengan produktiviti, prestasi kerja dan pencapaian sendiri. Justeru, keperluan bagi memenuhi keperluan pekerja menunjukkan indikator kepentingan kepuasan kerja dalam sesebuah organisasi.

Selain itu, Shkolnikova (2017) menyatakan bahawa kepuasan kerja dapat dibezakan secara umum samaada seseorang individu menyukai atau tidak kerja yang dilaksanakan. Ellickson dan Logsdon (2001) menyatakan kepuasan kerja mempunyai kaitan dengan penugasan individu memenuhi keperluan mereka. Justeru, sesebuah organisasi perlu mempunyai kefahaman yang jelas bahawa pencapaian matlamat organisasi adalah bergantung kepada pencapaian pekerja dan pencapaian pekerja pula mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja. Berdasarkan Abdulwahab (2016), sesebuah organisasi akan menjadi lebih maju jika memberi tumpuan terhadap aspek kepuasan kerja. Sehubungan itu, organisasi perlu mengenalpasti dan memberi tumpuan terhadap kaedah yang terbaik bagi meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja. Antara kajian lepas yang mengkaji kepuasan kerja di organisasi adalah kajian Rahman dan Muhamad (2001), Hussin dan Amat(2020), Dhanalingama et al. (2023), Zakaria @ Kamal dan Alias (2023) dan Tengku Muda (2023).

### *Pengaruh persekitaran organisasi*

Pengaruh persekitaran organisasi adalah merupakan suatu keadaan yang menyelubungi persekitaran dan memberi kesan terhadap persepsi umum kakitangan sesebuah organisasi berkenaan dengan dimensi organisasi secara keseluruhan. Menurut Noe et al. (2002), persekitaran kerja merujuk kepada suasana bagi sokongan pengurus, sokongan rakan setaraf, sokongan teknologi, pemindahan dan peluang menggunakan keupayaan yang telah dipelajari. Anusuiya dan Jasmin (2017) pula menyatakan faktor persekitaran seperti insentif, upah dan kenaikan pangkat mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja pekerja. Isu-isu persekitaran yang wujud semasa pekerja melaksanakan tugas dan kerja yang diberikan akan sedikit sebanyak mempengaruhi mutu kerja dan output yang dihasilkan. Menurut Smulders, Kompier dan Paoli (1996), kesihatan dan kebajikan juga mempunyai kaitan dengan persekitaran tempat kerja. Oleh itu, pihak pengurusan perlu bertindak agresif dalam mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif agar komitmen kerja seseorang dapat dicapai pada tahap maksimum dan menyumbang kepada tenaga yang optimum kepada organisasi (McClelland, 1961).

Kajian tentang faktor yang membentuk persekitaran tempat kerja telah banyak menarik minat para penyelidik. Mullins (1999) berpendapat tugas dalam kerja, keadaan fizikal tempat kerja, komunikasi dan teknologi merupakan faktor yang membentuk persekitaran tempat kerja.

William (1998) pula menyatakan galakan organisasi, galakan penyelia, galakan rakan sejawat, kebebasan, sumber yang mencukupi, kerja yang mencabar, tekanan beban kerja dan halangan-halangan organisasi juga merupakan faktor persekitaran tempat kerja. Manakala bagi Hoy dan Miskel (2005) persekitaran tempat kerja adalah meliputi sistem ganjaran, sistem kerja dan sistem penyeliaan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu keperluan yang diharapkan oleh pekerja. Walau bagaimanapun, aspek kepuasan kerja merupakan suatu dimensi yang subjektif di mana tahap kepuasan yang disasarkan dan dinikmati oleh setiap individu adalah berbeza. Hal ini dijelaskan oleh Singh & Jain (2013) bahawa kepuasan kerja merupakan fenomena kompleks dengan pelbagai segi dan dipengaruhi oleh pelbagai faktor dan setiap individu mentakrifkan kepuasan dengan cara yang berbeza. Kajian oleh Crossman dan Zaki (2003) menyatakan bahawa kepuasan kerja bukan suatu dimensi yang terhasil secara sendiri, tetapi wujud dari satu faktor yang menjadi pemangkin terhadap faktor kepuasan yang lain. Antara faktor-faktor persekitaran organisasi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang individu adalah kemudahan infrastruktur, hubungan dan komunikasi, ganjaran dan pengiktirafan, tugas dan tanggungjawab dan kepimpinan.

#### a) Kemudahan infrastruktur

Faktor ini meliputi keadaan kawasan tempat kerja. Kemudahan infrastruktur, ruang kerja yang kondusif, peralatan yang bersesuaian dan aplikasi teknologi dalam proses kerja merupakan antara faktor yang mempengaruhi tahap kepuasan kerja (Royhan Abdullah & Alavi, 2024). Kajian oleh Pickson (2017) mendapati bahawa rekabentuk tempat kerja, saiz, keselesaan perabot dan peralatan mempunyai korelasi positif terhadap produktiviti pekerja. Pernyataan ini turut diutarakan oleh Rohaya et al. (2018) menyatakan bahawa ruang kerja, peralatan dan penggunaan teknologi merupakan kunci kepada kepuasan kerja. Justeru, kepuasan kerja adalah berkait rapat dengan produktiviti dan dipengaruhi oleh kualiti kemudahan dan kejayaan pengurusan ruang. Selain itu, bangunan pejabat peralatan, mesin dan jentera bukan sahaja memudahkan pencapaian tugas kerja, malah pekerja mampu menyumbang ke arah pencapaian kerja yang optimum.

#### b) Hubungan dan komunikasi

Kejayaan sesebuah organisasi boleh disebabkan oleh hubungan komunikasi yang baik di dalam lingkungan organisasi. Gaya dan kemahiran komunikasi serta saluran komunikasi perlu digunakan dengan baik dalam melaksanakan fungsi organisasi. Antara kemahiran komunikasi yang diperlukan ialah kemahiran untuk memberi maklum balas, keupayaan untuk mengenalpasti input dan isu, kemahiran mendengar, kawalan terhadap emosi serta komunikasi tidak langsung seperti kemampuan untuk menyampaikan idea dengan jelas, cara bertutur dan sebagainya.

Ibrahim et al. (2020) menjelaskan, dalam sesebuah organisasi, komunikasi berfungsi bagi mengawal, memotivasi, menyampaikan emosi dan menyalurkan maklumat. Komunikasi juga berfungsi mengawal sikap, perilaku dan budaya organisasi, menyokong motivasi melalui penyampaian maklumat dan sejauh mana pencapaian pekerja terhadap tugas yang dilaksanakan. Komunikasi juga memainkan peranan dalam menyatakan emosi dan persepsi melalui ekspresi yang diberikan. Memetik Sharifah et al. (2006), sesebuah organisasi perlu memberi perhatian kepada proses komunikasi yang bersesuaian bagi meningkatkan lagi kepuasan kerja, prestasi kerja dan tahap komitmen kepada organisasi dikalangan pekerja.

### c) Ganjaran dan pengiktirafan

Dalam penyelidikan berkaitan kepuasan kerja, kebanyakan sarjana berpendapat kepuasan kerja boleh diteliti daripada dua dimensi utama, iaitu kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik merupakan perasaan dalam diri terhadap pekerjaannya seperti pencapaian, peluang pengembangan karier dan pengiktirafan. Kepuasan kerja ekstrinsik pula merujuk kepada perasaan individu terhadap aspek luaran pekerjaan tersebut contohnya seperti bayaran gaji atau upah dan status.

Ryan dan Deci (2000) merujuk kepada Teori Evolusi Kognitif menjelaskan bahawa dimensi intrinsik terhasil dari kemahuan dan motivasi sendiri individu untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan, manakala dimensi ekstrinsik merujuk kepada imbuhan atas pekerjaan yang dilaksanakan. Berdasarkan Faudziah dan Nor Ba'iah (2011), terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan bekerja dengan prestasi kerja dimana prestasi akan meningkatkan kepuasan kerja secara langsung melalui peningkatan ganjaran. Luthan (1998) turut menjelaskan bahawa terdapat bukti dari penyelidikan bahawa pengiktirafan dan ganjaran mempunyai kesan signifikan terhadap prestasi di semua peringkat pekerja dalam sesebuah organisasi.

### d) Tugas dan tanggungjawab

Kajian terdahulu menunjukkan bahawa tugas dan tanggungjawab yang diberikan merupakan salah satu faktor yang mewujudkan kepuasan kerja. Menurut kajian Schaufeli et al. (2009) mendapati bahawa tugas dan tanggungjawab merupakan satu aspek yang positif ke arah mewujudkan kesejahteraan dikalangan pekerja, seterusnya membantu meningkatkan produktiviti pekerja.

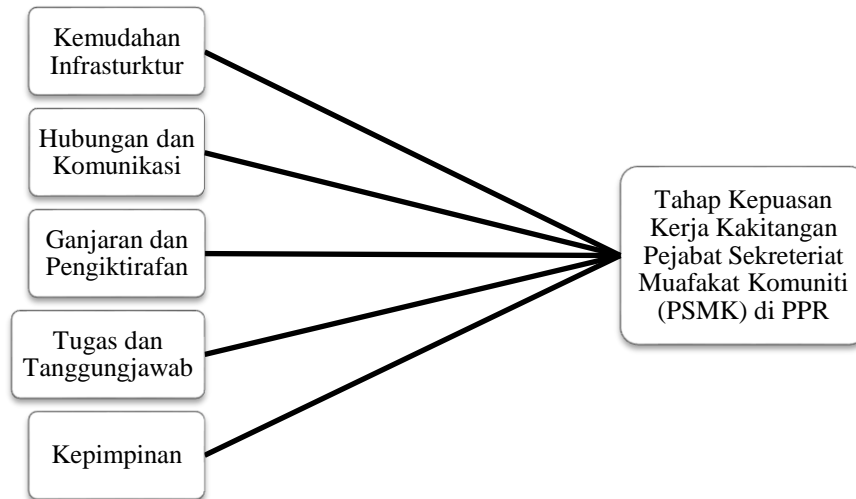
Kepuasan kerja terhadap tugas dan tanggungjawab merupakan faktor intrinsik yang wujud dalam diri pekerja. Meyer et al. (2006) menyatakan bahawa komitmen kerja merupakan salah satu pendorong kepada peningkatan motivasi yang wujud secara sedar. Mallikarjuna (2012) menjelaskan kepuasan kerja terhasil apabila pemerkasaan pekerja dilaksanakan melalui peluang bagi membuat keputusan dan menangani sesuatu isu. Dorongan kepada pekerja bagi melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang lebih besar akan meningkatkan kemajuan, potensi dan kepuasan dikalangan pekerja.

### e) Kepimpinan.

Dalam konteks pekerjaan, kepimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi mengawal dan membudayakan etika pekerja bagi mencapai matlamat organisasi melalui kemahiran mengawal, mempengaruhi pemikiran dan perilaku. Kepimpinan juga memainkan peranan yang penting dan menjadi salah satu penyumbang kepada penentuan kepuasan kerja dalam usaha mencapai matlamat penubuhan sesebuah organisasi (Malik 2013).

Selain itu, kajian Voon et al. (2011) menunjukkan terdapat hubungan positif di antara kepuasan kerja dengan gaya kepimpinan demokratik lebih diterima dikalangan pekerja, berbanding gaya kepimpinan autokratik. Beliau turut mencadangkan supaya perubahan gaya pengurusan berasaskan kerja berpasukan dan keupayaan kepimpinan dipertingkatkan selaras dengan penerimaan dan kehendak pekerja.

Kajian mengenai kepuasan kerja masih tidak dilaksanakan pada peringkat PSMK. Oleh itu, terdapat lima (5) faktor persekitaran organisasi untuk mengkaji tahap kepuasan kakitangan PSMK. Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual kajian.

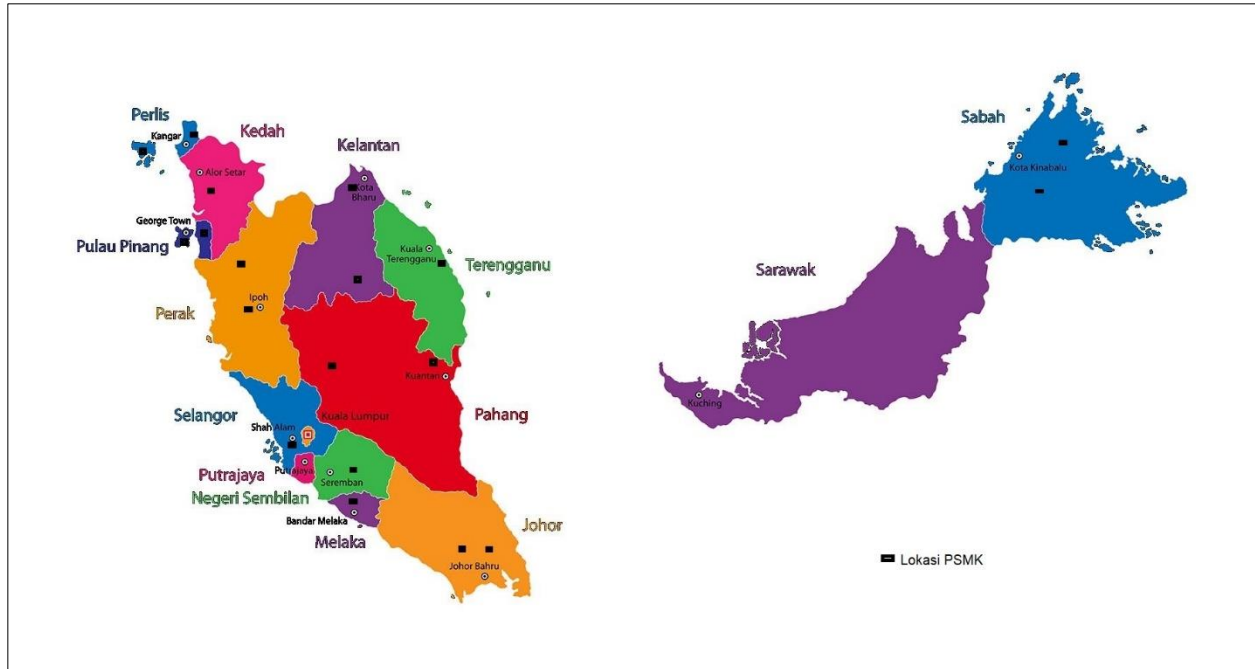


**Rajah 1.** Kerangka konseptual

### Metodologi kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan melibatkan 62 orang responden yang merupakan kakitangan yang ditempatkan dan ditugaskan di Pusat Sekretariat Muafakat Komuniti (PSMK). Kakitangan tersebut adalah terdiri daripada pegawai dan juga kumpulan pelaksana yang bertugas sepenuh masa di 19 PSMK PPR seluruh Malaysia. Rajah 2 menunjukkan Lokasi PSMK di seluruh Malaysia. Sebelum kutipan data sebenar, kajian rintis telah dilakukan dengan nilai Cronbach Alpha yang baik (0.812). Borang soal selidik telah diedarkan kepada semua pegawai dan kakitangan yang sedang bertugas di PSMK. Kaedah persampelan bertujuan digunakan bagi kaedah pengumpulan data (Rahman, 2023). Daripada keseluruhan populasi PSMK yang menerima borang soal selidik iaitu 72 orang. Seramai 62 responden iaitu sebanyak 85% yang memberi kerjasama untuk menjawab borang soal selidik (Clark & Creswell, 2015).





**Rajah 2. Lokasi PSMK**

Instrumen kajian mengandungi 45 item yang dibahagikan kepada tiga (3) bahagian utama dengan merujuk berdasarkan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) yang telah dibangunkan oleh Weiss et al. (1967) bagi mengukur persekitaran organisasi kerja. Bahagian A melibatkan maklumat demografi, Bahagian B (Faktor Persekitaran Organisasi) dan Bahagian C (Tahap Kepuasan Kakitangan PSMK). Skala Likert 5 mata digunakan pada Bahagian B dan C. Data kajian dianalisis melalui analisis deskriptif dan inferensi dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science (SPSS) Versi 28*.

### **Dapatan kajian dan perbincangan**

Berdasarkan Jadual 1 dibawah, bilangan responden lelaki dan perempuan adalah berbeza dimana 23 orang responden (37.1%) merupakan lelaki manakala 39 orang responden (62.9%) terdiri daripada wanita. Sebanyak 39 orang responden (62.9%) berumur 31-40 tahun merupakan kumpulan responden tertinggi manakala 51-59 tahun merupakan kumpulan umur terendah iaitu seramai 1 orang. Dalam kumpulan tempoh perkhidmatan, taburan responden menunjukkan lebih dari separuh dari bilangan responden berada dalam kumpulan tempoh perkhidmatan 11-20 tahun iaitu sebanyak 36 orang (58.1%) daripada keseluruhan responden. Selain itu, seramai 10 orang responden (16.1%) adalah terdiri daripada kumpulan pengurusan dan profesional (P&P) manakala selebihnya adalah kumpulan pelaksana. Bagi analisis latar belakang pendidikan, dapatan menunjukkan majoriti responden mendapat Pendidikan Diploma atau STPM keatas. Dapatan menunjukkan walaupun kakitangan PSMK yang mempunyai kelayakan bertaraf pendidikan tinggi namun mereka masih berjawatan dari kumpulan pelaksana.

**Jadual 1.** Demografi responden

Pembolehubah	Item	Kekerapan	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	23	37.1
	Perempuan	39	62.9
Umur	19-30 Tahun	9	14.5
	31-40 tahun	39	62.9
	41-50 tahun	13	21.0
	51-59 tahun	1	1.6
Tempoh perkhidmatan	Kurang dari 3 tahun	14	22.6
	3-10 tahun	9	14.5
	11-20 tahun	36	58.1
	Lebih dari 20 tahun	3	4.8
Kelayakan pendidikan	SPM dan kebawah	16	25.8
	Diploma/STPM	27	43.5
	Ijazah Sarjana Muda	18	29.0
	Ijazah Sarjana	1	1.6
Jawatan	Kumpulan Pelaksana	52	83.9
	Pengurusan dan	10	16.1
	Profesional		

Sumber: Dapatan kajian

*Faktor persekitaran organisasi terhadap kepuasan kerja kakitangan*

Jadual 2 menunjukkan dapatan faktor persekitaran organisasi terhadap kepuasan kerja kakitangan PSMK. Sebanyak lima (5) faktor persekitaran organisasi dipilih iaitu kemudahan infrastruktur, hubungan dan komunikasi, ganjaran dan pengiktirafan, tugas dan tanggungjawab serta kepimpinan. Penetapan skor min adalah merujuk kepada kajian oleh Ahmad (2002) yang menetapkan tiga tahap iaitu rendah, sederhana dan tinggi. Berdasarkan maklumbalas, faktor hubungan dan komunikasi mencatatkan nilai skor min yang tertinggi iaitu 4.44, diikuti faktor kemudahan infrastruktur (4.25), faktor kepimpinan (4.24), faktor ganjaran dan pengiktirafan (4.22). Faktor tugas dan tanggungjawab mencatatkan nilai skor min yang terendah iaitu 4.05.

**Jadual 2.** Nilai skor min faktor persekitaran organisasi

Faktor	Skor min	Tahap
Kemudahan infrastruktur	4.25	Tinggi
Hubungan dan komunikasi	4.44	Tinggi
Ganjaran dan pengiktirafan	4.22	Tinggi
Tugas dan tanggungjawab	4.05	Tinggi
Kepimpinan	4.24	Tinggi

Sumber: Dapatan kajian

*Tahap kepuasan kerja*

Analisis terhadap konstruk kepuasan kerja dilaksanakan bagi memenuhi objektif pertama kajian. Analisa dibuat bagi menentukan tahap kepuasan kerja pegawai dan kakitangan yang bertugas di PSMK. Soalan merangkumi lima (5) aspek berkaitan tugas, kemajuan kerjaya, ganjaran, rakan sejawat dan penyeliaan. Sebanyak 13 item telah dikemukakan untuk dijawab oleh responden.

**Jadual 3.** Analisis nilai skor min kepuasan kerja

No	Item	Skor min	Tahap
KK1	Saya sentiasa bersemangat dan gembira dengan suasana pejabat	3.92	Tinggi
KK2	Kerja yang saya lakukan sekarang menyeronokkan.	3.97	Tinggi
KK3	Saya gembira dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada saya	4.05	Tinggi
KK4	Saya berpeluang untuk meningkatkan prestasi diri dengan menerima penghargaan kerana kemampuan saya	3.74	Tinggi
KK5	Ketua sentiasa menghargai pencapaian kakitangan yang berjaya laksanakan tugas	4.16	Tinggi
KK6	Gaji yang saya terima setimpal dengan tugas saya	4.02	Tinggi
KK7	Saya selesa dan gembira bekerja bersama rakan kerja setempat	4.34	Tinggi
KK8	Saya beruntung kerana mempunyai ketua yang baik	4.45	Tinggi
KK9	Saya tidak menghadapi sebarang masalah komunikasi dengan bos dan rakan sejawat dan kakitangan lain	4.50	Tinggi
KK10	Saya menerima pujian daripada bos dan rakan sejawat saya	4.18	Tinggi
KK11	Saya berpeluang menggunakan kemahiran saya semasa menjalankan tugas saya	4.21	Tinggi
KK12	Pegawai atasan saya seorang yang peka terhadap perubahan perwatakan, motivasi dan psikologi kakitangan bawahan	4.02	Tinggi
KK13	Secara keseluruhannya, tahap kepuasan kerja di organisasi tempat saya Bertus's ialah baik	4.18	Tinggi

Sumber: Dapatan kajian

Jadual 3 menunjukkan semua item telah mencatatkan nilai min kepuasan yang tinggi iaitu di antara 3.67 hingga 5.00, dengan skor min keseluruhan mencatatkan bacaan yang tinggi iaitu 4.13. Item KK 9 menunjukkan nilai min kepuasan yang paling tinggi iaitu 4.50 manakala item KK4 menunjukkan nilai min yang paling rendah iaitu 3.74. Selain dari itu, dengan melihat kepada

maklumbalas yang diterima daripada responden, sebanyak 83.8% daripada responden bersetuju dan mengakui bahawa tahap kepuasan kerja di PSMK tempat mereka bertugas adalah berada pada tahap yang tinggi.

Berdasarkan dapatan analisis, lebih ramai pegawai dan kakitangan di PSMK telah membuat penilaian sendiri terhadap pekerjaan mereka secara positif yang kemudiannya diterjemahkan kepada tahap kepuasan kerja yang tinggi. Hasil dapatan ini selaras dengan kajian dalam kalangan penjawat awam yang menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan penjawat awam (Shkolnikova, 2017; Seruji & Abdullah, 2024). Walaupun tahap kepuasan kerja yang tinggi telah berjaya diperolehi hasil daripada kajian, namun ia tidak boleh dijadikan penanda aras untuk organisasi ini berasa selesa dengan keadaan ini.

Kepuasan kerja merupakan suatu dimensi yang dinamik yang sentiasa berkembang sesuai dengan situasi semasa dan sentiasa dipengaruhi dengan pelbagai faktor (Latif & Hasbullah, 2024). Walaupun kajian telah menunjukkan pengiraan min kepuasan yang tinggi, terdapat juga item lain yang perlu diberikan tumpuan oleh pihak pengurusan. Antara yang perlu dilihat adalah aspek bagi meningkatkan lagi tahap motivasi dan psikologi serta memberi pengiktirafan yang bukan berbentuk material. Saranan ini adalah selaras dengan kajian yang telah dijalankan oleh Kamaruddin et al. (2005) berhubung tahap kepuasan dan motivasi penjawat awam Malaysia yang mendapati bahawa peningkatan motivasi dan perubahan skop kerja dan bantuan psikologi mampu untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja.

Kajian lanjutan berhubung tahap kepuasan kerja, dengan elemen motivasi, latihan dan pusing ganti kerja secara berterusan, perlu dilaksanakan. Melalui cara ini, tahap kepuasan kerja pegawai dan kakitangan sentiasa dipantau dan diperkasakan dari semasa ke semasa sesuai dengan objektif dan matlamat PSMK untuk memperkasakan Dasar Komuniti Negara.

#### *Hubungan antara faktor persekitaran organisasi terhadap tahap kepuasan kerja*

Kajian ini menggunakan ujian Korelasi *Pearson* untuk mengkaji hubungan Antara Faktor Persekitaran Organisasi Terhadap Tahap Kepuasan Kerja di PSMK. Menurut Piaw (2022), apabila hubungan melibatkan dua pemboleh ubah selanjar, maka Korelasi *Pearson* boleh digunakan untuk menentukan kekuatan dan arah hubungan kedua pemboleh ubah.

**Jadual 4.** Analisis ujian korelasi *Pearson* diantara faktor-faktor persekitaran organisasi dengan tahap kepuasan kerja

<b>Faktor</b>	<b>Pekali korelasi <i>Pearson</i> (r)</b>	<b>Aras signifikan (2-tailed)</b>	<b>Interpretasi kekuatan hubungan</b>
Kemudahan infrastruktur	0.495	0.00	Sederhana
Hubungan dan komunikasi	0.660	0.00	Kuat
Ganjaran dan pengiktirafan	0.625	0.00	Kuat
Tugas dan tanggungjawab	0.864	0.00	Sangat kuat
Kepimpinan	0.755	0.00	Kuat

Sumber: Dapatan kajian

Berdasarkan kepada Jadual 4, dapat dibuktikan wujud suatu hubungan yang positif diantara faktor persekitaran yang merangkumi faktor infrastuktur, hubungan dan komunikasi, ganjaran dan pengiktirafan, tugas dan tanggungjawab dan kepimpinan dengan tahap kepuasan kerja. Hasil korelasi diperolehi juga adalah signifikan pada  $p < 0.5$ . Faktor infrastruktur mempunyai hubungan

yang sederhana ( $r = .495$ ) dengan tahap kepuasan kerja. Terdapat tiga faktor persekitaran yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tahap kepuasan kerja iaitu faktor hubungan dan komunikasi ( $r = .66$ ), ganjaran dan pengiktirafan ( $r = .625$ ) dan kepimpinan ( $r = .755$ ). Manakala faktor tugas dan tanggungjawab ( $r = .864$ ) telah menunjukkan interpretasi hubungan yang sangat kuat terhadap tahap kepuasan kerja.

Hasil analisis mendapati wujudnya hubungan yang positif yang sangat kuat di antara tugas dan tanggungjawab dengan kepuasan kerja. Hasil kajian yang dilaksanakan ini menyokong kajian terdahulu yang dilaksanakan oleh para pengkaji, antaranya seperti Schaufeli et al. (2009), Mallikarjuna (2012) dan Gan dan Kee (2022). Berdasarkan dapatan kajian, faktor tugas dan tanggungjawab merupakan faktor paling dominan yang mempengaruhi tahap kepuasan kerja dalam kalangan pegawai dan kakitangan PSMK. Justeru, peningkatan dan penambahbaikan dari aspek tugas dan tanggungjawab perlu dilaksanakan.

Merujuk kepada analisis yang dilaksanakan, kebebasan dalam melaksanakan tugas dan membuat keputusan dalam kalangan kakitangan tanpa gangguan pihak lain perlu diberi lebih perhatian. Memandangkan skop tugas PSMK yang perlu sentiasa menjalankan program melibatkan orang awam, penurunan kuasa, prosedur kerja, dan akauntabiliti awam di PSMK perlu diperhalusi lagi bagi membolehkan urusan pelaksanaan program dipertingkatkan. Pertimbangan sewajarnya berkaitan dan pemberian tugas berdasarkan kemahiran pekerja juga perlu dibuat. Selain dari itu, laluan kerjaya terhadap pegawai dan kakitangan di PSMK juga perlu dibangunkan dengan jelas supaya ia akan dapat meningkatkan lagi kemahiran serta minat pekerja untuk melaksanakan tugas dengan efektif.

## **Kesimpulan**

Secara umumnya kajian yang dilaksanakan telah mengenal pasti bahawa tahap kepuasan kerja adalah tinggi dalam kalangan petugas di PSMK pada masa kini. Selain dari itu, berdasarkan bukti-bukti empirikal wujud hubungan yang signifikan di antara faktor persekitaran organisasi yang melibatkan aspek kemudahan infrastruktur, tugas dan tanggungjawab, pengiktirafan dan ganjaran, komunikasi dan perhubungan serta kepimpinan, dengan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pegawai dan kakitangan di PSMK. Dapatan hasil analisa menunjukkan faktor hubungan dan komunikasi mempengaruhi dengan sangat kuat kepada tahap kepuasan kerja dalam kalangan petugas PSMK. Selain dari itu, faktor-faktor persekitaran yang lain juga turut menunjukkan korelasi yang kuat dan sederhana bagi membuktikan bahawa faktor persekitaran organisasi mempengaruhi tahap kepuasan kerja pegawai dan kakitangan yang bertugas di PSMK.

Oleh yang demikian, pengkaji berpandangan hasil analisa yang dikemukakan dalam kajian ini boleh dijadikan suatu panduan awal kepada pihak pengurusan tertinggi KPKT sebagai asas dalam membuat keputusan terutamanya dalam aspek pengurusan sumber dan pembangunan organisasi di PSMK bagi memastikan aspirasi dan matlamat yang diharapkan dalam Dasar Komuniti Negara akan tercapai. Pihak pengurusan KPKT seterusnya boleh menggunakan hasil kajian ini bagi meningkatkan lagi kualiti perkhidmatan di PSMK, mengatasi konflik dan membantu memperbaiki sistem penyampaian dalam pelaksanaan Dasar Komuniti Negara di PPR yang lain. Selain itu, dapatan kajian memberi gambaran bahawa kewujudan Pejabat Sekretariat Muafakat Komuniti (PSMK) di kawasan kejiranan dapat memberi peluang kepada bahagian pentadbiran mendekati dengan lebih telus kehendak penduduk di PPR dan situasi sebenar institusi perumahan negara.

## Penghargaan

Ditujukan kepada semua penulis dan pihak yang terlibat dalam menjayakan penulisan artikel ini.

## Rujukan

- Abdulwahab, S. S. (2016). The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: An explorative study. *Business Management and Economics*, 4(1), 1-8.
- Agboza, G. K., Owusu, I. S., Heodoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of Human Resource Management*, 5(1), 12-18.
- Anusuiya, S., & Jasmin, N. N. H. (2017). Competencies, organisational behaviour, person-job fit, and job performance: Evidence from Narcotics Control Bureau. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*, 8(Special Issue-3), 279-285.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research and Practice*, 3(4), 77-86.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organizational performance in public sector organizational. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1).
- Clark, V. L. P., & Creswell, J. W. (2015). *Understanding Research A Consumer's Guide*. Pearson.
- Crossman, A., & Zaki, B. A. (2003). Competencies of older workers and its influence on career success and job satisfaction. *Journal Managerial Psychology*, 18(4), 368-376.
- Dawis, R. V. (2004). Job Satisfaction. In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, Vol. 4. Industrial and Organizational Assessment* (pp. 470–481). John Wiley & Sons, Inc.
- Dhanalingama, S., Muthusamy, J., Abua, R. & Techanamurthy, U. (2023). Tahap burnout dan kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah kolej komuniti Kuala Langat. *Jurnal Kejuruteraan* 6(2), 91 – 104.
- Dugguh, S. I., & Ayaga, D. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *Journal of business and management*, 16(5), 11-18.
- Dziuba, S.T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility Environment*, 2(1), 18-25.
- Ellickson, M., & Logsdon, K. (2001). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *State and Local Government Review*, 33(3), 173-184.
- Faudziah Yusof & Nor Ba'yah Abdul Kadir. (2012). Kepuasan kerja, tret optimistik, keadilan organisasi dan hubungannya dengan prestasi kerja. *Jurnal Kemanusiaan*, 10(1), 69- 82.
- Gan, K. H., & Kee, D. M. H. (2022). Psychosocial safety climate, work engagement and organizational commitment in Malaysian research universities: The mediating role of job resources. *Foresight*, 24(6), 694-707.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, intrinsic motivation, extrinsic motivation, performance, and creativity in the workplace: Revisiting long-held beliefs. *Annual Review Organization*, 2, 489-521.

- Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202.
- Gruneberg, M. M. (1981). *Understanding Job Satisfaction*. Macmillan.
- Hidayat, S., & Tjahjono, H. K. (2015). Peranan etika kerja Islam dalam mempengaruhi motivasi intrinsik, kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasional. *Jurnal Akauntansi dan Manajemen*, 12(2), 625-637.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research and practice*. 7th edition. McGraw-Hill.
- Hussin, N. R., & Amat, S. (2020). Hubungan Antara Penyesuaian Kerjaya Dan Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Kakitangan Swasta Di Negeri Johor. Proceeding – Malaysia International Convention on Education Research & Management (MICER).
- Ibrahim. N. A. N., Mahbob, M. H., & Ahmad, A. L. (2020). The importance of non-verbal communication in organizations. *E-Bangi: Journal of Socia Sciences and Humanities*, 15(5), 107-116.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *America Sociological Associate*. 42(1), 124–143.
- Kamaruddin, A. R., Kamaruddin, K., & Noh, H. A. C. (2005). Motivasi kerja kakitangan organisasi sektor awam: perbandingan antara agensi persekutuan dan negeri. *Jurnal Pengurusan Awam*. 4(1), 24-35.
- Khairunesa, I. (2012) Impak persekitaran organisasi terhadap perkongsian pengetahuan dalam pembangunan lestari organisasi. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*, 24(02), 1-15.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behavior*. New Age International.
- Latif, N. A., & Hasbullah, M. (2024). Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan pekerja sektor pembuatan di Selangor. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 38(2), 13-23.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of the Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Luthan, F. (2011). *Organizational Behaviour: An Evidence Base Approach* (12th Edition). McGraw-Hill.
- Malik, S. H. (2013). Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(1), 209-222.
- Mallikarjuna, N. L. (2012). Human resources responsibility on job satisfaction. *Journal of Business and Management*, 2(1), 11-14.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Van Nostrand.
- Mcshane, S., & Von Glinow, M. A. (2005). *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*. In n/a (Third ed., pp. 1-688, plus 23 pages of preface). McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organisation Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. Academic Press.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behaviour*. Pitman Publishing.
- Noe, R. A. (2002). Pengurusan Sumber Manusia- Memperoleh Kelebihan Bersaing. In Abu Bakar Ibrahim & Aminuddin Hj. Mohammad (Eds.). *Pengurusan*. McGraw-Hill Sdn.Bhd.
- Noorhafaiza Herliani Adey & Ferlis Bahari. (2010). Hubungan antara kecerdasan emosi, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. *Jurnal Kemanusiaan*, 16, 62.

- Pickson, R. B., Bannerman, S., & Ahwireng, P. O. (2017). Modern economy investigating the effect of ergonomics on employee productivity: A case study of the butchering and trimming line of pioneer food cannery in Ghana. *Modern Economy*, 8, 1561-1574.
- Rahman, M. M. (2023). Sample size determination for survey research and non-probability sampling techniques: A review and set of recommendations. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 11(1), 42-62.
- Rahman, N. M. A., & Muhamad, N. (2001). Komitmen dan kepuasan kerja pekerja di dua organisasi. *Jurnal Pengurusan*, 20, 97-100.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Rohaya, A., Nor Maslina, M., & Siti Hawa, R. (2018). Tahap kepuasan staf terhadap persekitaran dan sistem kerja di Fakulti Kejuruteraan Awam UiTM cawangan Pahang. *Journal for Social Sciences*, 22, 105-110.
- Royhan Abdullah, S. N. S & Alavi, K. (2024). Meneroka faktor kepuasan bekerja dalam kalangan pensyarah Universiti Kebangsaan Malaysia. *Jurnal Wacana Sarjana*, 8(4), 1-13.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.
- Seruji, A., & Abdullah, N. (2024). Kecerdasan emosi dan kepuasan kerja dikalangan penjawat awam Perkhidmatan Awam Malaysia. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 38(3), 24-41.
- Sharifah, A. S. Z., & Ahmad, S. Y. (2006). Tinjauan tentang reaksi emosi di tempat kerja: Satu aspek pengurusan sumber manusia dalam organisasi. *Jurnal Teknologi*, 44(E), 1-11.
- Shkolnikova, M., Yugay, M., & Pankevich, V. (2017). Comparative study of physicians' job satisfaction levels in the public and the private sectors in Russia. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 101-113.
- Simmons, E. S. (2005). Predictors of organizational commitment among staff in assisted living. *The Gerontologist*, 45(2), 196-205.
- Singh, J. K., & Jain, M. (2013). A study of employee's job satisfaction and its impact on their performance. *Journal of Indian Research*, 1(4), 105-111.
- Smulders, P., Kompier, M., & Paoli, P. (1996). The work environment in the Twelve EU-Countries: Differences and similarities. *Human Relations*, 49(10), 1291-1313.
- Tengku Muda, T. E. A. (2023). Kepuasan kerja dan motivasi sendiri ketua guru bimbingan dan kaunseling sekolah menengah. *International Journal of Advanced Research in Education and Society*, 5(3), 302-310.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Loftquist, F. H. (1967). Manual for minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- William, T. (1998). Job satisfaction in teams. *The International Journal of Human Resource Management* 9(5),782-799.
- Zakaria @ Kamal, N. S. & Alias, B. S. (2023). Amalan Kepimpinan Distributif Pemimpin Terhadap Motivasi Guru. Prosiding Seminar Kebangsaan Pendidikan Negara 2023.



Zheng, A. (2020). Apakah yang dicari oleh pekerja dalam pekerjaan. *WeWork.com*.  
<https://www.wework.com/ms-MY/ideas/work-life/what-employees-look-for-in-a-job>.