

## **Tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja tentera laut armada tentera laut diraja Malaysia**

**Nor Liyana Mohd Bokti**

**Mansor Abu Talib**

Fakulti Ekologi Manusia

Universti Putra Malaysia

### **Abstrak**

Kajian ini bertujuan menentukan perkaitan antara tekanan kerja dan motivasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan anggota Tentera laut di Armada Tentera Laut Diraja Malaysia (TLDM), Tambatan Pangkalan Lumut. Sampel kajian melibatkan 120 anggota Tentera laut yang dipilih melalui persampelan rawak berlapis berkadar daripada tujuh buah kapal TLDM. Alat pengukuran bagi tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja adalah melalui *Quantitative Workload Scale*, *Task Evaluation Questionnaire* dan *Job Satisfaction Survey* masing-masingnya. Hasil kajian menunjukkan, majoriti responden mempunyai tahap tekanan kerja (88%), motivasi (81%) dan kepuasan kerja (69%) yang sederhana. Selain itu, kajian ini juga mendapati kekerapan menjalani kerja luar mempunyai perkaitan yang signifikan dengan motivasi ( $r = .273, p \leq .01$ ) dan kepuasan kerja ( $r = .267, p \leq .01$ ). Kajian ini juga mendapati terdapat perkaitan antara tekanan kerja ( $r = -.344, p \leq .01$ ) dan motivasi ( $r = .457, p \leq .01$ ) dengan kepuasan kerja. Justeru itu, organisasi harus mempertingkatkan kesihatan psikologi anggota tentera dan meningkatkan motivasi melalui program penerapan semangat berpasukan selain daripada meningkatkan pengurusan sumber manusia dengan aplikasi Sistem Divisyen (pendekatan kaunseling kelompok). Keadilan dalam hak terhadap faedah sampingan dan penghargaan organisasi akan menjurus kepada kepuasan kerja. Di samping itu, organisasi harus mengurangkan konflik berhubung polisi organisasi dan memberikan kursus-kursus untuk peningkatan prestasi.

### **Abstract**

*The main purpose of this study is to determine the relationship between work stress and motivation towards job satisfaction among Royal Malaysian Navy (RMN) afloat, Naval Base Lumut. The sample consisted of 120 Navy staffs selected through the proportionate stratified random sampling from seven RMN ships. The measurement of work stress, motivation and job satisfaction were adopted from the Quantitative Workload Scale, Task Evaluation Questionnaire and Job Satisfaction Survey respectively. Result indicated that majority of the respondents were perceived as having moderate level of work stress (88%), motivation (81%) and job satisfaction (69%). The finding also revealed that frequencies of military operation were significantly related to motivation ( $r = .273, p \leq .01$ ) and job satisfaction ( $r = .267, p \leq .01$ ) among RMN afloat. On the other hand, this study also found a significant relationship between work stress ( $r = -.344, p \leq .01$ ) and motivation ( $r = .457, p \leq .01$ ) with job satisfaction among respondents. For that reason, organization must promote psychological health among troops and motivate through team oriented program while enhancing human resource management through the Divisional System (group counseling approaches). Perceived fairness in the form of fringe benefit and organizational reward can lead to job satisfaction, besides reducing conflict with organization policies thus provides sufficient training for job enrichment.*

## **Pendahuluan**

Setiap manusia melalui beberapa transisi dari zaman kanak-kanak hingga melewati usia emas. Peringkat dewasa adalah antara transisi terpenting kerana asas kepada pembinaan organisasi keluarga dan kerjaya. Menurut Landy dan Conte (2004), pekerjaan amat penting bagi manusia dewasa. Pekerjaan bukan sahaja menjanjikan upah atau gaji sebagai ganjaran tetapi memberikan kepuasan dan kebahagiaan kepada seseorang individu dan mungkin juga sebaliknya. Namun, arus globalisasi telah menyuntik satu fenomena baru di mana pekerja menghadapi masalah tekanan kerja dan naik turun motivasi. Keadaan ini jika dibiarkan akan memberi impak yang buruk kepada organisasi serta pekerja itu sendiri.

Masalah psikologi pekerjaan boleh melanda semua pekerja termasuklah anggota tentera. Bidang ketenteraan sering dilihat sebagai satu kerjaya yang penuh dengan cabaran dan memerlukan ketahanan mental dan fizikal yang tinggi dan konsisten. Justeru itu, kerjaya dalam bidang ketenteraan didapati menghadapi tekanan yang lebih tinggi berbanding kerjaya lain (Pflanz dan Sonneks, 2002). Ancaman yang mungkin berlaku tanpa mengira waktu menuntut siapsiagaan yang tinggi. Selain itu, perang psikologi yang kini mengambil alih evolusi perang dunia memperlihatkan kepentingan kesejahteraan dan kesihatan psikologi.

Tekanan kerja berlaku apabila pekerja berhadapan dengan permintaan dan kehendak pekerjaan yang tidak bersesuaian dengan kemahiran dan tahap pengetahuan serta mencabar mereka untuk mengendalikan masalah tersebut (Leka, Griffiths dan Cox, 2004). Motivasi pula berperanan dalam pembentukan personaliti dan sikap. Landy dan Conte (2004) menyatakan terdapat hubungan yang konsisten dan kuat antara motivasi dan pembentukan personaliti. Manakala kepuasan kerja sering dianggap satu faktor kejayaan sesebuah organisasi dan seseorang individu dalam kerjayanya. Dalam bidang ketenteraan, tekanan kerja wujud akibat tuntutan kerja seperti operasi khas ketenteraan dalam jangka masa tertentu. Menurut Pawar dan Rathod (2007), tekanan kerja salah satu bahaya terhadap kesihatan anggota tentera. Selain itu, Pflanz dan Sonneks (2002) mendapati anggota yang menghadapi tekanan dan masalah emosi secara tidak lansung cenderung melakukan kesilapan dan penilaian kurang tepat yang boleh mengakibatkan kemusnahan atau kegagalan dalam misi ketenteraan.

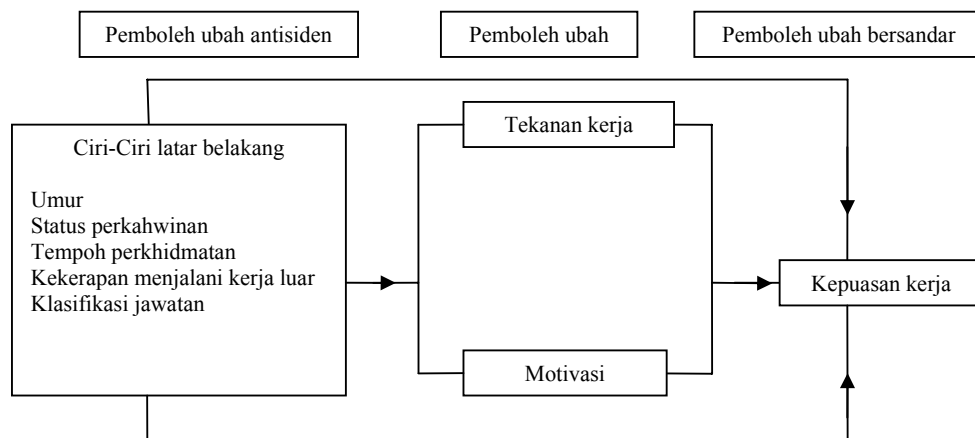
Di Malaysia, kewujudan pelbagai insentif kewangan dan kemudahan kebajikan terhadap anggota tentera sering dianggap sebagai faktor pendorong kepada perkhidmatan cemerlang. Selain itu, peningkatan motivasi dan kepuasan kerja yang konsisten adalah tonggak kepada pengurusan sumber manusia yang berjaya. Hal ini ditekankan oleh Panglima Tentera Laut dalam satu perutusannya dan dilaporkan dalam *Mingguan Malaysia* bertarikh 16 September 2007. Beliau menegaskan bahawa walaupun kemodenan dan keupayaan TLDM yang mantap dari segi teknologi pertahanan, namun anggotanya tetap menjadi aset paling penting dalam TLDM.

Secara amnya, artikel ini mengkaji tekanan kerja dan motivasi serta perkaitannya dengan kepuasan kerja di kalangan anggota tentera laut di Armada Tentera Laut Diraja Malaysia (TLDM), Tambatan Pangkalan Lumut. Kajian ini juga meneroka persoalan berikut: (a) apakah tahap tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja responden, (b) adakah ciri-ciri latar belakang mempengaruhi tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja responden dan (c) adakah tekanan kerja dan motivasi mempengaruhi kepuasan kerja responden. Bagi memandu kajian ini, lima objektif telah dibentuk iaitu: (a) menentukan perkaitan ciri latar belakang (umur, status perkahwinan, kekerapan menjalani kerja luar dan klasifikasi jawatan) dengan tekanan

kerja, (b) menentukan perkaitan ciri latar belakang (tempoh sudah berkhidmat dalam TLDM, kekerapan menjalani kerja luar dan klasifikasi jawatan) dengan motivasi, (c) menentukan perkaitan ciri latar belakang (status perkahwinan, tempoh sudah berkhidmat dalam TLDM, kekerapan menjalani kerja luar dan klasifikasi jawatan) dengan kepuasan kerja, (d) menentukan perkaitan tekanan kerja dengan kepuasan kerja dan (e) menentukan perkaitan motivasi dengan kepuasan kerja anggota Tentera laut di Armada TLDM.

Merujuk Gambar rajah 1, terdapat lima ciri-ciri latar belakang responden yang disenaraikan iaitu umur, status perkahwinan, tempoh sudah berkhidmat dalam TLDM, kekerapan menjalani kerja luar dan klasifikasi jawatan. Pemboleh ubah lain yang terlibat adalah tekanan kerja dan motivasi serta pengaruh kedua-dua pemboleh ubah ini dilihat kepada kepuasan kerja.

**Gambar rajah 1: Kerangka konseptual kajian**



### Tinjauan literatur

Bidang psikologi industri dan organisasi menarik minat para pengkaji bagi membongkar pelbagai isu tingkahlaku yang menghantui pekerja. Isu yang hangat diperkatakan termasuk bebanan kerja, ponteng kerja, motivasi, kepuasan kerja dan ketidakhadiran kerja. Kajian lepas membuktikan terdapat perkaitan antara tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja.

### ***Tekanan kerja: punca dan kesan***

Tekanan akan wujud apabila seseorang individu gagal memenuhi tuntutan tugasnya. Leila (2002), mendefinisi tekanan sebagai tindak balas individu terhadap tuntutan yang dihadapinya sama ada tuntutan dalaman (fisiologi) dan luaran (fizikal dan sosial). *National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)* mendefinisi tekanan kerja sebagai satu tindak balas terhadap bahaya fizikal dan emosi yang muncul apabila tuntutan kerja tidak sepadan dengan kemampuan, pengetahuan dan keperluan sebagai seorang pekerja. Tekanan kerja merupakan tindak balas individu apabila pengetahuan dan kemahiran mereka tidak sepadan dengan tuntutan tugas serta mencabar keupayaan mereka untuk mengendalikan masalah tersebut (Leka *et al.*, 2004). Smith (2001), menyatakan bahawa tekanan kerja adalah satu sifat negatif persekitaran kerja dan satu tindak balas psikologikal terhadap persekitaran yang bahaya dan terancam.

Menurut kajian *Ontarion Safety Association for Community and Healthcare* tekanan kerja berpunca daripada bebanan kerja dan juga konflik dalam memenuhi tuntutan sesuatu tugas. *NIOSH* pula menyatakan bahawa tekanan kerja adalah kesan daripada interaksi antara pekerja dan persekitaran pekerjaan mereka. Pendapat ini disokong Pflanz dan Sonneks, (2002) di mana persekitaran kerja memberi kesan kepada tekanan kerja, kepuasan kerja dan kesihatan. Kajian oleh Leka *et al.* (2004), mendapati antara keadaan yang mempunyai risiko untuk menjadi punca kepada tekanan kerja adalah bebanan kerja dan ruang kerja. Graham, Ramirez, Field dan Richards (2000) juga mendapati bebanan kerja adalah punca utama tekanan kerja. Sementara itu, dalam ketenteraan pula Pflanz, and Ogle (2006), mendapati punca utama tekanan kerja adalah kekurangan kakitangan, bebanan kerja yang tinggi, masa kerja yang panjang, jadual kerja dan masa bersama keluarga sering bertembung, latihan peperangan, operasi, masalah disiplin tentera, masalah dengan pihak atasan dan beberapa isu lain berkaitan kerja seperti kepimpinan, gaji, kekurangan latihan dan sikap negatif terhadap rakan sepasukan.

Menurut Humpel dan Caputi (2001), adakalanya tekanan memberikan kesan positif. *NIOSH* mendapati, individu yang mengalami tekanan kerja atau tekanan peribadi biasanya memberikan tindakbalas yang hampir sama. Selain itu *OHC* (2000) dan *NIOSH* telah bersetuju bahawa tekanan kerja juga mengakibatkan sakit kepala, gangguan pemakanan, gangguan tidur, mudah marah dan juga kurang perhatian. Menurut Leka *et al.* (2004) pula, pekerja tertekan adalah seorang individu yang tidak sihat, bermotivasi rendah, kurang produktif dan cenderung untuk mengalami kemalangan di tempat kerja. Pendedahan kepada tekanan kerja secara berterusan akan menjurus kepada masalah psikologi yang serius. Menurut Schultz (2005), tekanan kerja yang tinggi menjurus kepada hasrat untuk berhenti kerja dan perbuatan salah laku. Pflanz *et al.*, (2006) menyatakan bahawa tekanan kerja adalah satu bahaya kepada kesihatan emosi dan fizikal anggota tentera sekaligus memberi kesan ke atas pasukan tentera dan juga prestasi misi ketenteraan.

### **Motivasi**

Motivasi, kemampuan, kecekapan dan sikap merupakan komponen asas kepada kecemerlangan dalam pekerjaan. Menurut Ainon (2003), motivasi yang dipercayai berasal daripada perkataan latin *move* yang bermakna *bergerak* adalah sesuatu yang mendorong, mengarah dan mengekalkan sesuatu tingkah laku. Menurut Lindner (1998) pula, motivasi adalah desakan dalaman yang menjurus seseorang individu memenuhi matlamat diri dan organisasi. Menurut Meyer, Becker dan Vandenberghe (2004), motivasi dalam pekerjaan dikenal pasti sebagai satu daya atau keinginan yang bertenaga dalam mengenal pasti tindakan seseorang pekerja.

Terdapat lima pendekatan yang memberikan kefahaman mengenai motivasi iaitu Teori Hierarki Keperluan oleh Abraham H. Maslow, Teori Pengharapan oleh Victor H. Vroom, Teori Ekuiti oleh J. S. Adam dan Teori Pengukuhan oleh B. F. Skinner (Lindner, 1998). Teori Hierarki keperluan oleh Abraham Maslow menyatakan bahawa tahap keperluan paling asas harus dipenuhi dahulu sebelum tahap seterusnya dan dapat meningkatkan tahap motivasi pekerja. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) pula adalah berdasarkan kepercayaan kepada usaha pekerja akan membawa kepada pencapaian dan pencapaian itu akan membawa kepada penghargaan kepada pekerja tersebut (Lindner, 1998). Selain itu, teori lain yang juga membincangkan motivasi pekerja adalah Teori Ekuiti oleh J. S. Adam. Menurut teori ini, pekerja memperjuangkan keadilan dirinya dan dibandingkan dengan pekerja lain. Teori yang dipertahankan oleh B. F. Skinner pula adalah Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*). Teori ini membincangkan sikap pekerja yang menjurus ke arah negatif tidak akan dibiarkan berulang dan sikap yang baik akan digalakkan agar diulangi.

Menurut Coon (2000), terdapat dua jenis motivasi yang dikaitkan dengan bidang pekerjaan iaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah sesuatu yang dilakukan secara sukarela untuk kepuasan diri dan peningkatan diri manakala motivasi yang hadir apabila mendapat ganjaran dan juga kebaikan dari luaran disebut motivasi ekstrinsik. Menurut Lindner (1998), terdapat sepuluh faktor motivasi yang boleh dikaitkan dengan pekerjaan iaitu, keseronokan kerja, gaji yang lumayan, penghargaan ke atas kerja yang dilakukan, keselamatan pekerjaan, persekitaran kerja yang baik, kenaikan pangkat dan pengiktirafan dalam organisasi, berkepentingan dalam organisasi, kesetiaan, disiplin yang berhemah dan keprihatinan terhadap permasalahan. Ainon (2003), juga berpendapat majikan harus menjadikan kerja lebih menyeronokkan.

### ***Kepuasan kerja***

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai reaksi seseorang individu terhadap pengalaman kerja mereka (Berry, 1997). Menurut Landy dan Conte (2004) kepuasan kerja adalah perilaku positif atau keadaan emosi kesan daripada penilaian terhadap pengalaman kerja seseorang. Menurut Ahmadi dan Alireza (2007), kepuasan kerja adalah tahap seseorang menyukai kerjanya. Selain itu, reaksi emosi seseorang terhadap pekerjaan tertentu juga boleh dirujuk sebagai kepuasan terhadap kerja (Gruneberg, 1979).

Terdapat tiga teori utama berkaitan kepuasan kerja. *Content Theory* yang membincangkan kepuasan kerja dapat dicapai apabila perkembangan dan kesempurnaan diri dipenuhi dalam kerjanya seseorang. *Process Theory* pula adalah penjelasan kepuasan kerja melalui sejauhmana sesuatu pekerjaan memenuhi nilai dan inspirasi seseorang individu manakala *Situational theories* pula menerangkan kepuasan kerja adalah hasil daripada kesepadanan yang terhasil antara ciri personal individu dan juga ciri organisasi. Frederick Herzberg telah menentang Teori Dua Faktor. Teori ini membincangkan dua komponen iaitu *motivator* dan *hygiene*. *Motivator* atau faktor intrinsik (dalaman) adalah pencapaian dan pengiktirafan yang akan memberi kesan kepada kepuasan kerja manakala *hygiene* atau faktor ekstrinsik (luaran) seperti gaji dan keselamatan pekerjaan akan menghasilkan ketidakpuasan kerja (Lindner, 1998). Kehadiran faktor-faktor ini akan menentukan sama ada pekerja mengalami kepuasan bekerja atau tiada kepuasan bekerja bukannya perasaan tidak puas hati. Oleh itu, kedua-dua faktor ini harus diaplikasikan secara serentak.

Menurut Groot dan VanDen Brink (1999), kepuasan kerja akan semakin berkurangan apabila masa bekerja bertambah. Kajian dalam kalangan pengurus mendapati jika mereka bekerja lebih masa, secara psikologi akan berpuas hati dengan apa yang dilakukan (Brett dan Stroh, 2003). Reis dan Pena (2001), berpendapat sukar untuk melatih seseorang untuk mencapai tahap yang sedia ada. Oleh itu, organisasi akan menghadapi masalah untuk mengambil pekerja baru seandainya fenomena berhenti kerja menjadi suatu budaya akibat ketidakpuasan kerja. Walaubagaimanapun, masih tiada pembuktian melalui kajian mengatakan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi akan bekerja dengan lebih keras (Reis dan Pena, 2001).

### ***Pengaruh ciri latar belakang***

Menurut Kirkcaldy, Brown dan Cooper (1998) mendapati perkahwinan dan hidup berkeluarga dapat menghindarkan tekanan kerja. Pawar dan Rathod (2007) percaya seseorang yang telah berkahwin mempunyai tahap perkembangan psikologi yang lebih baik berbanding yang masih bujang. Menurut DeArmond, Tye, Chen, Krauss, Rogers dan Sintek (2006) pula, lelaki

mempunyai kemampuan untuk mengawal situasi tertekan dan menyesuaikan diri berbanding wanita walaupun lelaki mungkin terdedah kepada tahap tekanan yang tinggi berbanding wanita (Nakata, Takahashi, Ikeda, Hujou dan Araki (2007). Selain itu, merujuk kepada jawatan dan juga status dalam pekerjaan, semakin tinggi kefungisian sesuatu jabatan semakin rendah kesan tekanan yang dialami (Kirkcaldy *et al.*, 1998). Namun tekanan kerja berkurangan apabila seseorang sudah mempunyai pengalaman dalam pengendalian tugas tersebut (Humple dan Caputi, 2001). Kajian oleh Eskildsen *et al.*, (2003) menyatakan bahawa, kajian terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja di negara utara mendapati tiada perbezaan antara kedua-dua jantina daripada aspek umur dan motivasi intrinsik. Selain itu, kajian tersebut juga mendapati semakin tinggi tahap pendidikan, seseorang pekerja didapati mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah tetapi lebih bermotivasi. Eskildsen *et al.*,(2003) mendapati pekerja yang berpangkat pegawai mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi dan bermotivasi berbanding pekerja biasa.

### ***Tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja dalam ketenteraan***

Kepuasan kerja juga salah satu aspek penting dalam kerjaya dalam ketenteraan. Menurut Fairbrother dan Warn (2003) semangat berpasukan dan persekitaran yang baik adalah faktor penyumbang utama kepada pengekaln kepuasan kerja di kalangan pegawai tentera yang menjalani latihan di atas kapal. Selain itu konflik antara kehendak dalam kehidupan sebagai seorang tentera laut dan keperluan hubungan personal menyumbang kepada kepuasan kerja yang rendah. Ini adalah kesan daripada kekerapan berjauhan dengan keluarga dan rakan-rakan serta kehilangan kawalan terhadap kehidupan personal. Menurut Pflanz dan Sonneks (2002), di dalam bidang ketenteraan, tekanan kerja turut dirasai malahan lebih teruk berbanding profesyen lain. Tekanan kerja merupakan salah satu bahaya terhadap kesihatan di kalangan tentera (Pawar dan Rathod, 2007). Pawar dan Rathod (2007) juga mendapati kelasi *junior* tentera laut di India menghadapi tekanan kerja paling tinggi daripada klasifikasi tugas lain. Selain itu, tekanan yang dialami tentera di setiap bahagian berbeza juga mempunyai tahap tekanan berbeza termasuk tentera di pangkalan, kapal selam dan juga dalam pelayaran. Selain itu Pflanz dan Sonneks (2002) mendapati punca tekanan yang biasa dalam kalangan tentera adalah perubahan tanggungjawab dan perjawatan, perubahan waktu bekerja dan masalah berhubung pihak atasan. Menurut *Health, Safety and Environment* (HSE), tekanan akan mengakibatkan pekerja cenderung untuk berhenti kerja. Seorang tentera tidak mempunyai pilihan untuk berhenti kerja jika menghadapi permasalahan dengan pihak atasan (Pflanz dan Sonneks, 2002).

### **Metodologi kajian**

Terdapat sembilan buah pangkalan TLDM utama di Malaysia dan asil daripada persampelan rawak Pangkalan TLDM Lumut telah dipilih. Pangkalan ini mempunyai empat Markas utama dan Markas Armada pula dipilih secara rawak. Markas Armada ini mempunyai sembilan unit dan satu unit dipilih secara rawak iaitu Tambatan Pangkalan Lumut. Terdapat 22 buah kapal di Tambatan Pangkalan Lumut dan tujuh buah kapal telah dijadikan sampel kajian berdasarkan kepelbagaian kelas dan fungsi dan berada di Tambatan Pangkalan Lumut pada 4 hingga 7 Februari 2008 iaitu semasa pengumpulan data dilakukan. Oleh itu, kelas kapal yang terlibat adalah kapal hidrografi, kapal pengesan dan pemusnah periuk api, kapal tunda, kapal bekalan dan pelbagai guna serta kapal latihan dan kapal perang. Kapal-kapal tersebut adalah Kapal DiRaja (KD) Laksamana Muhammad Amin, KD Kinabalu, KD Mutiara, KD Hang Tuah, KD Mahawangsa, KD Laksamana Hang Nadim dan Kapal Tunda DiRaja (KTD) Sotong. Seterusnya, sampel dipilih daripada kerangka persampelan iaitu jadual awasan dan penempatan berdasarkan klasifikasi jawatan. Senarai ini dipaparkan di setiap pangkalan dan

kapal TLDM. Sampel diambil daripada setiap kapal berdasarkan jumlah anak-anak kapal menurut nisbah klasifikasi jawatan iaitu pegawai dan lain-lain pangkat. Akhirnya, seramai 120 orang anggota Tentera laut yang terdiri daripada pegawai dan lain-lain pangkat dalam TLDM di pilih sebagai responden melalui persampelan rawak berlapis berkadar.

Kajian ini adalah secara bersemuka di mana penyelidik berada bersama responden ketika proses pengumpulan maklumat melalui borang kaji selidik dijalankan. Tiada borang soal selidik yang rosak kerana semakan dilakukan semasa responden mengembalikan borang yang diisi. Selain itu, bagi mengurangkan kesalahan yang mungkin dilakukan semasa membuat kajian sebenar dan meminimalkan masalah berhubung soalan yang tidak difahami oleh responden dan masa bagi responden menjawab, satu kajian rintis telah diadakan. Kajian rintis melibatkan 40 anggota Tentera laut yang berada di Wisma Samudera. Responden bagi kajian rintis adalah terdiri daripada pegawai dan Lain-lain pangkat yang bertugas di Wisma Samudera iaitu kediaman pegawai-pegawai Tentera laut. Data bagi 30 orang anggota telah diambil sebagai sampel bagi kajian rintis ini. Kajian rintis telah dijalankan secara tertutup di *Compass Lounge*, Wisma Samudera. Masa yang diambil oleh responden adalah maksimum 47 minit dan minimum 30 minit. Setelah analisis statistik dijalankan, kebolehpercayaan bagi instrumen bebanan kerja adalah .81. Selepas mengeluarkan satu item iaitu soalan nombor dua dari subskala tekanan maka kebolehpercayaan instrumen bagi motivasi mencatatkan .71 manakala kepuasan kerja pula adalah .82.

### **Pengukuran pemboleh ubah**

Borang soal selidik mengandungi tiga bahagian iaitu bahagian A, B dan C iaitu berjumlah 71 soalan. Pengedaran borang soal selidik dan pengumpulan maklumat adalah berdasarkan prosedur yang akan ditetapkan oleh pihak Markas Armada dan kapal-kapal yang terpilih. Antara pemboleh ubah yang terdapat dalam kajian ini adalah:

**Ciri-ciri latar belakang** bagi kajian ini merangkumi umur, status perkahwinan, tempoh sudah berkhidmat dengan TLDM, kekerapan menjalani kerja luar dan klasifikasi jawatan.

**Tekanan kerja** diukur dengan menggunakan *Quantitative Workload Inventory* (QWI: Spector dan Jex, 1998) yang mengandungi 5-item mengukur bebanan kerja mengikut kekerapan sesuatu perkara itu berlaku. Lima skala *Likert* digunakan di mana "1" = tidak pernah, "2" = sekali atau dua kali sebulan, "3" = sekali atau dua kali seminggu, "4" = sekali atau dua kali sehari dan "5" = beberapa kali sehari. Skor yang tertinggi menggambarkan bebanan kerja yang tinggi di mana julat adalah antara 5 – 25. Nilai kebolehpercayaan bagi instrumen ini adalah .82.

**Motivasi** diukur menggunakan *Task Evaluation Questionnaire* dari *Intrinsic Motivation Inventory* (IMI: McAuley *et al.*, 1987). *Task Evaluation Questionnaire* mengandungi 22 -item yang merangkumi empat subskala iaitu minat dan keseronokan, menyedari kecekapan, menyedari pilihan serta tekanan dan cemas. Tujuh skala *Likert* digunakan iaitu "1" = sangat tidak bersetuju, "2" = tidak bersetuju, "3" = sedikit tidak bersetuju, "4" = tidak pasti, "5" = sedikit bersetuju, "6" = bersetuju dan "7" = sangat bersetuju. Skor yang tinggi menggambarkan motivasi yang tinggi. Kebolehpercayaan adalah melebihi .60. Bagi pengiraan instrumen ini, nilai skor bagi soalan 2, 9, 11, 14, 19 dan 21 perlu diterbalikkan sebelum membuat pengiraan keseluruhan skor. Julat adalah antara 22 – 154.

**Kepuasan kerja** diukur menggunakan *Job Satisfaction Survey* (JSS) (Spector, 1985). *JSS* mengandungi 36-item yang merangkumi sembilan aspek untuk menguji sikap pekerja

terhadap pekerjaan mereka. Aspek-aspek tersebut meliputi gaji, kenaikan pangkat, majikan, faedah sampingan, penghargaan, polisi, rakan sekerja, bidang tugas dan komunikasi. Enam Skala *Likert* digunakan di mana "1" = sangat tidak bersetuju, "2" = sederhana tidak bersetuju, "3" = sedikit tidak bersetuju, "4" = sedikit bersetuju, "5" = sederhana bersetuju, "6" = sangat bersetuju. Skor yang tinggi adalah seorang pekerja yang mempunyai kepuasan yang tinggi. Julat adalah antara 36 - 216. Kebolehpercayaan bagi instrumen ini adalah .91. Item yang digunakan mempunyai gabungan item negatif dan positif. Oleh itu, item yang negatif harus diterbalikkan nilainya sebelum mendapatkan jumlah skor. Item yang negatif adalah item yang bernombor 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18-19, 21, 23-24, 26, 29, 31-32, 34 dan 36.

Data yang dikumpul dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Science* (SPSS) melalui analisis diskriptif atau analisis infrensi. Ujian statistik diskriptif dalam bentuk frekuensi, peratusan, min, dan sisihan piawai digunakan untuk menganalisis maklumat seperti ciri-ciri latar belakang responden, tahap tekanan kerja, tahap motivasi dan tahap kepuasan kerja. Manakala Ujian Korelasi Pearson, Ujian *t* dan Ujian *ANOVA* digunakan untuk pengujian hipotesis-hipotesis yang telah diformulasikan.

Hipotesis seperti perbezaan tekanan kerja ( $H_{o2}$ ) di antara anggota Tentera laut yang bujang dengan yang sudah berkahwin dan perbezaan kepuasan kerja ( $H_{o11}$ ) di antara pegawai dengan lain-lain pangkat dalam Tentera laut diuji menggunakan Ujian *t* manakala bagi membuat perbandingan yang mempunyai lebih daripada dua kategori, *ANOVA* telah digunakan. Ujian Korelasi Pearson pula digunakan bagi membuat analisis hubungan bagi dua pemboleh ubah. Contohnya, perkaitan antara tekanan kerja ( $H_{o12}$ ) dan dengan kepuasan kerja. Hipotesis kajian adalah seperti berikut:

- $H_{o1}$ : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara umur dengan tekanan kerja
- $H_{o2}$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tekanan kerja anggota Tentera laut yang bujang dengan yang sudah berkahwin.
- $H_{o3}$ : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kekerapan menjalani kerja luar dengan tekanan kerja.
- $H_{o4}$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tekanan kerja pegawai dengan lain-lain pangkat dalam Tentera laut.
- $H_{o5}$ : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara tempoh sudah berkhidmat dalam TLDM dengan motivasi anggota Tentera laut.
- $H_{o6}$ : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kekerapan menjalani kerja luar dengan motivasi.
- $H_{o7}$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan motivasi pegawai dengan lain-lain pangkat dalam Tentera laut.
- $H_{o8}$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja anggota Tentera laut yang bujang dengan yang sudah berkahwin.
- $H_{o9}$ : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara tempoh sudah berkhidmat dengan TLDM dengan kepuasan kerja.
- $H_{o10}$ : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kekerapan menjalani kerja luar dengan kepuasan kerja.
- $H_{o11}$ : Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja pegawai dengan lain-lain pangkat.
- $H_{o12}$ : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara tekanan kerja dengan kepuasan kerja.



$H_{013}$ : Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja.

### Dapatan kajian

Melalui hasil analisis data yang diperolehi, julat umur responden adalah antara 22 hingga 42 tahun (min = 29.77, sisihan piawai = 4.83). Seramai 43 (35.8%) orang responden berumur kurang daripada 28 tahun dan 77 (64.2%) orang berumur lebih daripada 28 tahun. Sementara itu, sebanyak 33.3% iaitu seramai 40 orang responden masih bujang manakala 80 (66.7%) orang responden telah berkahwin. Seramai 11 (9.2%) orang responden memiliki ijazah atau sarjana. Responden telah berkhidmat dengan TLDM selama dua hingga 21 tahun (min = 10.20, sisihan piawai = 4.68) di mana seramai lima (4.2%) orang telah berkhidmat lebih daripada 18 tahun dalam TLDM.

Hasil soal selidik juga mendapati responden menjalani kerja luar antara sekurang-kurangnya sekali hingga 48 kali dalam masa tiga bulan (min = 17.10, sisihan piawai = 13.14) di mana responden terdiri daripada 38 (31.7%) orang pegawai TLDM dan 82 (68.3%) orang Lain-lain pangkat dalam TLDM. Julat gaji bulanan responden adalah antara RM 1,028 sehingga RM 4,287 (min = RM 2,274.92, sisihan piawai = RM 709.33) dimana sembilan (7.5%) orang mempunyai pendapatan melebihi RM 3,500 sebulan.

**Jadual 1 : Rumusan ciri-ciri latar belakang anggota tentera laut**

Pemboleh ubah Antisiden	n (%)	Min	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum
Umur					
< 28 tahun	43 (35.8)				
28 - 35 tahun	60 (50.0)	29.77	4.83	22	42
> 35 tahun	17 (14.2)				
Status perkahwinan					
Bujang	40 (33.3)	-	-	-	-
Berkahwin	80 (66.7)				
Tahap pendidikan tertinggi					
PMR/SPM	73 (60.8)				
STPM/Diploma	36 (30.0)	-	-	-	-
Ijazah/Sarjana	11 (9.2)				
Tempoh sudah berkhidmat dalam TLDM					
< 11 tahun	69 (57.5)				
11 - 18 tahun	46 (38.3)	10.20	4.68	2	21
> 18 tahun	5 (4.17)				
Kekerapan menjalani kerja luar					
< 10 kali	25 (20.8)				
10 - 20 kali	72 (60.0)	17.10	13.14	1	48
> 20 kali	23 (19.2)				
Klasifikasi jawatan					
Pegawai	38 (31.7)	-	-	-	-
Lain-lain pangkat	82 (68.3)				

Pemboleh ubah Antisiden	n (%)	Min	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum
Gaji bulanan					
< RM 1,500	14 (11.7)				
RM 1,500 - RM 2,499	62 (51.7)	2,274.92	709.33	1,028	4,287
RM 2,500 - RM 3,499	35 (29.2)				
> RM 3,500	9 (7.5)				

*Tahap tekanan, motivasi dan kepuasan kerja*

*Tekanan Kerja:* Hasil kajian mendapati julat skor adalah antara tujuh hingga 25 (min = 17.00, sisihan piawai = 3.93) di mana 16 (13.3%) orang responden mengalami bebanan kerja yang rendah, seramai 88 (73.3%) orang mengalami bebanan kerja sederhana dan seramai 16 (13.3%) orang pula didapati mengalami bebanan kerja yang tinggi.

*Motivasi:* Melalui kajian ini didapati julat skor adalah antara 61 hingga 116 (min = 94.13, sisihan piawai 10.78) di mana seramai 18 (15.0%) orang bermotivasi rendah manakala 81 (67.5%) orang dan 21 (17.5%) orang masing-masing bermotivasi sederhana dan tinggi.

*Kepuasan Kerja:* Kajian ini juga mendapati seramai 30 (25.0%) orang berada di tahap berpuas hati. Sementara itu, 69 (57.5%) orang didapati berbelah bagi antara berpuas hati atau tidak berpuas hati dan hanya 21 (17.5%) orang sahaja didapati berasa tidak berpuas hati.

**Jadual 2: Tahap tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja anggota tentera laut**

Pemboleh ubah	n (%)	Min	Sisihan Piawai	Minimum	Maksimum
<b>Tekanan Kerja</b>					
<i>(Quantitative Workload Inventory)</i>					
Rendah ( skor 5 - 12 )	16 (13.3)				
Sederhana ( skor 13 - 21 )	88 (73.3)	17.00	3.93	7	25
Tinggi (skor 22 - 25 )	16 (13.3)				
<b>Motivasi</b>					
<i>(Task Evaluation Questionnaire)</i>					
Rendah ( skor 21 – 82 )	18 (15.0)				
Sederhana ( skor 83 – 105 )	81 (67.5)	94.13	10.78	61	116
Tinggi (skor 106 - 147 )	21 (17.5)				
<b>Kepuasan Kerja</b>					
<i>(Jos Satisfaction Survey)</i>					
Tidak berpuas hati ( skor 36 – 108 )	21 (17.5)				
Berbelah bagi ( skor 109 - 143 )	69 (57.5)	128.48	23.71	51	194
Berpuas hati (skor 144 - 216 )	30 (25.0)				

**Perkaitan antara ciri latar belakang dan tekanan kerja**

*H<sub>01</sub>:* Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara umur dengan tekanan kerja dalam kalangan anggota Tentera laut di Armada TLDM. Kajian ini mendapati tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara umur dengan tekanan kerja ( $r = -.134$  dan  $p > .05$ ). Oleh itu, hipotesis gagal ditolak. Namun begitu, menurut DeArmond *et al.* (2006) pekerja yang

berumur berhadapan dengan risiko dianggap tidak mampu menerima tugas baru, pengendalian teknologi dan perubahan prosedur seperti penyesuaian fizikal dan budaya. Sebaliknya Humple dan Caputi (2001) menyatakan bahawa pengalaman dalam pengendalian tugas mengurangkan tekanan.

*H<sub>02</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tekanan kerja dalam kalangan anggota Tentera laut yang bujang dengan yang sudah berkahwin di Armada TLDM.* Kajian ini mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tekanan kerja anggota Tentera laut yang masih bujang dengan yang sudah berkahwin [ $t(75) = .44, p > .05$ ]. Oleh itu, hipotesis gagal ditolak. Namun begitu, menurut Kirkcaldy *et al.* (1998) perkahwinan dan hidup berkeluarga dapat menghindarkan tekanan kerja. Manakala Pawar dan Rathod (2007) mendapati seseorang yang telah berkahwin mempunyai tahap perkembangan psikologi yang lebih baik berbanding yang masih bujang.

*H<sub>03</sub>: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kekerapan menjalani kerja luar dengan tekanan kerja dalam kalangan anggota Tentera laut di Armada TLDM.* Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat perkaitan signifikan antara kekerapan menjalani kerja luar dengan tekanan kerja mereka ( $r = -.047$  dan  $p > .05$ ). Oleh itu, hipotesis gagal ditolak. Namun begitu, kajian lepas mendapati pertukaran jabatan atau perpindahan tempat kerja merupakan satu tekanan yang besar (Kluger, Townend dan LaidLaw, 2003). Menurut Pflanz dan Sonneks (2002) punca tekanan anggota tentera adalah perubahan dalam tanggungjawab, perubahan masa kerja dan masalah dengan pihak atasan.

*H<sub>04</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan tekanan kerja dalam kalangan pegawai dengan lain-lain pangkat dalam Tentera laut di Armada TLDM.* Hasil kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan tekanan kerja yang dialami oleh pegawai dengan lain-lain pangkat [ $t(63) = 1.57$  dan  $p > .05$ ]. Oleh itu, hipotesis gagal ditolak. Namun, Kirkcaldy *et al.* (1998) mendapati semakin tinggi kefungsiannya sesuatu jabatan, semakin rendah kesan tekanan yang dialami. Selain itu, Pawar dan Rathod (2007) mendapati tekanan dalam pekerjaan anggota tentera laut India lebih tinggi dalam kalangan *junior* kelasi berbanding *senior* kelasi dan pegawai.

#### **Perkaitan antara ciri latar belakang dan motivasi**

*H<sub>05</sub>: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara tempoh sudah berkhidmat dalam TLDM dengan motivasi dalam kalangan anggota Tentera laut di Armada TLDM.* Hasil kajian mendapati tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara tempoh sudah berkhidmat dalam TLDM dengan motivasi anggota Tentera laut di Armada TLDM ( $r = .136$  dan  $p > .05$ ). Oleh itu, hipotesis gagal ditolak. Kajian Ghazala *et al.* (2006) di Pakistan mendapati golongan veteran mempunyai motivasi intrinsik yang tinggi berbanding yang baru menceburkan diri dalam bidang kerja.

*H<sub>06</sub>: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kekerapan menjalani kerja luar dengan motivasi dalam kalangan anggota Tentera laut di Armada TLDM.* Kajian ini mendapati terdapat perkaitan yang signifikan antara kekerapan menjalani latihan luar dengan motivasi anggota Tentera laut di Armada TLDM ( $r = .273$  dan  $p \leq .01$ ). Oleh itu, hipotesis berjaya ditolak. Dapatan ini disokong oleh Menurut Eskildsen *et al.*, (2003) bahawa bidang tugas yang pelbagai dan lebih mencabar yang dapat memberi motivasi meskipun bebanan kerja yang tinggi.

*H<sub>07</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan motivasi dalam kalangan pegawai dengan lain-lain pangkat dalam Tentera laut di Armada TLDM.* Kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan motivasi pegawai dengan lain-lain pangkat dalam Tentera laut di Armada TLDM [ $t(75) = .52$  dan  $p > .05$ ]. Oleh itu, hipotesis gagal ditolak. Walaubagaimanapun, menurut Eskildsen *et al.*, (2003), pekerja yang berpangkat tinggi lebih bermotivasi berbanding pekerja biasa. Namun, kajian Tella, Ageni dan Popoola (2007) mendapati tiada perbezaan antara motivasi dengan keprofesionalan seseorang.

#### **Perkaitan antara ciri latar belakang dan kepuasan kerja**

*H<sub>08</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja dalam kalangan anggota Tentera laut yang bujang dengan yang sudah berkahwin di Armada TLDM.* Hasil kajian mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja anggota Tentera laut yang bujang dengan yang sudah berkahwin di Armada TLDM [ $t(62) = 1.181$  dan  $p > .05$ ]. Oleh itu, hipotesis gagal ditolak. Namun, kajian Kirkcaldy *et al.*, (1998) mendapati kehadiran anak dalam sesebuah keluarga dapat memberikan kepuasan kerja dan mereka yang sudah berumah tangga dapat mengendalikan pengurusan rumah tangga dan tempat kerja dengan lebih baik berbanding yang masih bujang.

*H<sub>09</sub>: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara tempoh sudah berkhidmat dengan TLDM dengan kepuasan kerja dalam kalangan anggota Tentera laut di Armada TLDM.* Kajian ini mendapati tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara tempoh sudah berkhidmat dalam TLDM dengan kepuasan kerja anggota Tentera laut di Armada TLDM ( $r = .025$  dan  $p > .05$ ). Oleh itu, hipotesis gagal ditolak. Namun, Gruneberg (1979), semakin lama tempoh berkhidmat, kepentingan kepuasan kerja menurun.

*H<sub>010</sub>: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara kekerapan menjalani kerja luar dengan kepuasan kerja anggota Tentera laut di Armada TLDM.* Kajian ini mendapati terdapat perkaitan yang signifikan di antara kekerapan menjalani kerja luar dengan kepuasan kerja anggota Tentera laut di Armada TLDM ( $r = .267$  dan  $p \leq .01$ ). Oleh itu, hipotesis berjaya ditolak. Ini menyokong dapatan bahawa pekerja yang bekerja lebih masa akan secara psikologi akan berpuas hati dengan apa yang dilakukan (Brett dan Stroh, 2003).

*H<sub>011</sub>: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja dalam kalangan pegawai dengan lain-lain pangkat dalam Tentera laut di Armada TLDM.* Kajian ini mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan kepuasan kerja pegawai dengan lain-lain pangkat Tentera laut di Armada TLDM [ $t(57) = 1.17$  dan  $p > .05$ ]. Oleh itu, hipotesis gagal ditolak. Eskildsen *et al.*, (2003) mendapati pekerja berpangkat pegawai mempunyai kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding pekerja biasa.

#### **Perkaitan antara tekanan kerja dan motivasi dengan kepuasan kerja**

*H<sub>012</sub>: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara tekanan kerja dengan kepuasan kerja dalam kalangan anggota Tentera laut di Armada TLDM.* Kajian ini mendapati terdapat perkaitan yang sangat signifikan antara tekanan kerja dengan kepuasan kerja anggota Tentera laut di Armada TLDM ( $r = -.344$  dan  $p \leq .01$ ). Oleh itu, hipotesis berjaya ditolak. Dapatan kajian disokong kajian yang dijalankan Leila (2002), tekanan kerja yang dialami, jika dihayati oleh seseorang pekerja akan menjadi sumber ketidakpuasan.

*H<sub>013</sub>: Tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja dalam kalangan anggota Tentera laut di Armada TLDM.* Menurut kajian ini terdapat perkaitan yang

sangat signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja anggota Tentera laut di Armada TLDM ( $r = .457$  dan  $p \leq .01$ ). Oleh itu, hipotesis berjaya ditolak. Dapatan ini disokong oleh Joseph dan Ganesh (2005), kehadiran faktor *motivator* dan *hygiene* seperti yang dalam teori ini akan meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi secara berterusan. Selain itu, Ahmadi dan Alireza (2007) membuktikan menerusi kajian mereka bahawa motivasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangkan kepenatan bekerja. Rumusan hipotesis yang berjaya ditolak adalah seperti dalam Jadual 3 dibawah:

**Jadual 3: Rumusan analisis hipotesis kajian yang berjaya ditolak**

Pemboleh ubah	Motivasi		Kepuasan Kerja	
	korelasi ( $r$ )	Sig. (2-Tailed)	korelasi ( $r$ )	Sig. (2-Tailed)
Kekerapan menjalani kerja luar	.273**	.003		
Kekerapan menjalani kerja luar			.267**	.003
Tekanan Kerja			-.344**	.00
Motivasi			.457**	.00

\*\* = Paras Signifikan pada  $\leq .01$

### Kesimpulan

Menerusi kajian terhadap tujuh buah kapal TLDM didapati tahap tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja adalah sederhana. Selain itu, hasil analisis yang dijalankan ke atas 13 hipotesis kajian, empat daripadanya berjaya ditolak di mana terdapat perkaitan antara kekerapan menjalani kerja luar dengan motivasi. dan kepuasan kerja anggota Tentera laut di Armada TLDM. Selain itu, kajian ini juga mendapati terdapat perkaitan antara tekanan kerja dan motivasi dengan kepuasan kerja Kajian ini juga mendapati terdapat perkaitan yang lemah antara kekerapan menjalani kerja luar dengan motivasi ( $r = .273$ ) dan kepuasan kerja ( $r = .267$ ) manakala perkaitan yang lemah antara motivasi ( $r = -.344$ ) dengan kepuasan kerja dan perkaitan yang sederhana antara tekanan kerja ( $r = .457$ ) dengan kepuasan kerja. hipotesis yang gagal ditolak adalah kerana wujud *Type II error*. Menurut Bordens dan Abbott (2005), punca *Type II error* adalah kerana ketidaktepatan, bias dan sumber maklumat yang tidak lengkap. Selain itu, keesahan instrumen dan sampel saiz yang kecil bagi kajian turut mempengaruhi.

Dalam memastikan keamanan dan keselamatan perairan negara khasnya menuntut kesiapsiagaan Armada TLDM dan anak-anak kapalnya berada pada tahap yang optimum dan menyakinkan. Oleh itu, bagi mencapai tahap yang terbaik, kekerapan latihan, ekksesais dan juga pengujian sistem persenjataan dan kecekapan pengendalian oleh anak-anak kapal perlu dijalankan. Kajian ini mendapati semakin kerap perlaksanaan kerja luar, ekksesais dan kursus dalam kalangan anggota telah meningkatkan tahap motivasi dan kepuasan kerja anggota. Hal ini adalah suatu indikator positif bagi seorang tentera yang melaksanakan tugas demi negara. Namun begitu, pihak atasan harus berusaha mengekalkan prestasi ini dan meningkatkannya secara konsisten.

Antara pendekatan yang boleh diambil adalah pengurusan rutin kerja yang efisien dan sistematik dengan mengambil kira kebajikan dan keperluan sosial anggota. Antaranya masa anggota bersama keluarga bagi yang sudah berumah tangga, urusan peribadi dan keperluan sosial lain seperti bersama rakan-rakan, bercuti dan melaksanakan aktiviti sosial seperti

manusia lain. Hal ini secara tidak langsung mengimbangi kehidupan anggota sama seperti manusia lain dan dapat mencapai kesihatan psikologi dan fizikal yang baik.

Selain itu, kesihatan psikologi adalah sangat penting bagi seorang tentera yang sering bergelumbang dengan tugas-tugas yang mencabar. Perang psikologi (*Psychological warfare*) atau 'PSYWAR' adalah satu dimensi peperangan era baru yang mengancam sumber manusia. Oleh itu, pihak pengurusan harus memacu program bagi menjaga kebajikan dan kesejahteraan anggota agar menjurus kepada kesihatan psikologi yang baik. Antaranya adalah dengan mempraktikkan sepenuhnya pendekatan sistem bahagian (*Divisional System*) salah satu sistem pengurusan sumber tenaga manusia yang diamalkan oleh semua organisasi Tentera laut di seluruh dunia. Sistem ini adalah implementasi dari konsep kaunseling berkelompok secara profesional. Selain itu, sistem ini juga dapat menerapkan nilai kekitaan dan semangat setiakawan (*esprit de corps*).

Berdasarkan kajian terhadap anggota Tentera laut di Armada TLDM, Pangkalan Tambatan Lumut didapati faktor yang menyumbang kepada ketidakpuasan iaitu gaji, faedah sampingan, penghargaan dan polisi. Berdasarkan teori Frederick Herzberg iaitu Teori Dua Faktor. Terdapat dua faktor yang berkaitrapat dengan kepuasan iaitu *Motivator* atau faktor instrinsik (dalam) dan *Hygiene* atau faktor ekstrinsik (luaran). Dalam kajian ini, gaji, faedah sampingan dan polisi adalah faktor *Hygiene* dan penghargaan adalah faktor *Motivator*.

Oleh itu, beberapa pendekatan bagi menangani isu ini harus diambil kira oleh pihak pengurusan TLDM. Kesepadanan bidang tugas dan gaji bagi memastikan pekerja merasakan dirinya mendapat layanan yang adil dan saksama. Pihak pengurusan harus meneliti perbezaan gaji dan juga elaun anggota agar setimpal dengan bidang tugas dan kepakaran yang dimiliki. Faedah sampingan pula adalah sesuatu kelebihan yang diberikan sebagai satu penggalak yang konsisten dalam menjaga kebajikan anggota. Elaun bagi sesetengah pelayaran khas bagi kapal yang kerap terlibat dalam pelayaran boleh diklasifikasikan sebagai faedah sampingan sekaligus menjadi satu insentif kepada kerja yang dilakukan.

Selain itu, polisi juga menyumbang kepada ketidakpuasan dalam kajian ini. Pihak atasan harus mengkaji semula beberapa polisi yang mungkin memberi kesan kepada pekerja bawahan secara tidak langsung. Pihak pengurusan harus meminimumkan masalah ini di samping memberikan kefahaman yang mendalam kepada semua anggota dari segenap peringkat klasifikasi jawatan mengenai polisi baru atau peraturan baru yang mungkin sukar untuk diterima pada peringkat awal.

Selain itu, anggota yang menunjukkan prestasi yang baik harus diberikan penghargaan sewajarnya. Penghargaan mampu memberikan semangat dan keyakinan kepada anggota untuk terus berkhidmat dengan baik. Melalui teori yang diketengahkan oleh B. F. Skinner iaitu teori pengukuhan (*Reinforcement Theory*) sesuatu ganjaran adalah satu pengukuh positif kepada pengekalangan tingkah laku yang diharapkan. Di samping itu, perbincangan dan komunikasi yang baik harus ditingkatkan dalam kalangan anggota bawahan dan pihak atasan agar hubungan interpersonal bertambah baik. Mentaliti semangat berpasukan yang wujud antara anggota yang bertugas di kapal juga menyumbang kepada kepuasan kerja dan peningkatan motivasi ini. Untuk mengekalkan keadaan ini dan mengharapkan tahap motivasi dan kepuasan kerja ini sentiasa meningkat secara konsisten, semangat berpasukan dan kemahiran insaniah harus dititikberatkan. Antara aktiviti yang boleh meningkatkan semangat ini adalah aktiviti kesukanan, hari keluarga dan juga majlis keraiian. Selain itu, penganjuran aktiviti keagamaan dan juga ceramah berunsurkan motivasi dan peningkatan semangat kerja harus dilaksanakan secara konsisten agar memastikan anggota sentiasa disuntik semangat.

Leka *et al.*, (2004) dan NIOSH menyatakan bahawa punca utama tekanan kerja adalah kegagalan seseorang pekerja memenuhi tuntutan tugas seperti yang diharapkan. Oleh itu, kursus dan latihan peningkatan kecekapan serta kesepadanan tugas dengan kepakaran adalah penting bagi menjamin kepuasan bekerja dan mengurangkan tekanan. Pekerja akan lebih yakin dan bersemangat untuk melakukan sesuatu apabila dia mempunyai ilmu dan kepakaran dalam bidang tersebut berbanding terpaksa melakukan kerja tambahan bagi tugas yang diluar kepakarannya. Ini akan memastikan keseronokan bekerja yang akhirnya menjurus kepada kepuasan kerja dapat memastikan tahap guna tenaga yang optimum. Walau bagaimanapun, bagi menghasilkan pekerja komited dan berwawasan, kursus peningkatan kemahiran insaniah, interpersonal anggota harus dipertingkatkan.

### Rujukan

- Ahmadi, K., dan Alireza, K. (2007). Stress and job satisfaction among air force military pilots. *Journal of Social Sciences*, 3(3):159-163.
- Ainon, M. (2003). *Panduan menggunakan teori motivasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur: PTS Publication and Distributors Sdn. Bhd.
- Berry, L. M. (1997). *Psychology at work*. San Francisco: McGraw Hill.
- Brett, J.M., dan Stroh, L.K. (2003) Working 61 plus a week: why do managers do it?. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 67-78.
- Coon, D., (2000). *Introduction to psychology: gateway to mind and behavior (10<sup>th</sup> ed.)*, San Francisco: McGraw Hill.
- DeArmond, S., Tye, M., Chen, P.Y., Krauss, A., Rogers, D.A., dan Sintek, E. (2006). age and gender stereotypes: new challenges in changing workplace and workforce. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(9): 2184-2214.
- Eskildsen, J.K., Kristensen, K. dan Westlund, A.H. 2003. Work motivation and job satisfaction in the nordic countries. *Employee relations*, 26 (2): 122-136.
- Fairbrother, K., dan Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 8(1): 8-21.
- Graham, J., Ramirez, A. J., Field, S. dan Richards, M. A. (2000). Job stress and satisfaction among clinical radiologists. *Clonical Radiology*,55: 182-185
- Gruneberg, M. M. (1979). *Understanding job satisfaction*. London: The Macmillan Press Ltd.
- Groot, W. dan VanDen Brink, H.M. (1999). Job satisfaction of older workers. *International journal of Manpower*, 20(6): 343-360.
- Humple, N., dan Caputi, P. (2001). Exploring the relationship between work stress, year of experiences and emotional competency using a sample of Australian mental health Nurses. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 8: 399-403.

- Joseph, C., dan Ganesh A. (2005). Motivation for flying military aircrew: a review. *Ind. Journal Aerospace Medical*, 49(2): 57-67.
- Kirkcaldy, B., Brown, J., dan Cooper, C.L. (1998). The demographics of occupational stress among police superintendents. *Journal of Managerial Psychology*, 13 (1/2): 90-101.
- Landy, F. J., dan Conte, J. M. (2004). *Work in 21st Century, An Introduction to Individual and Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill.
- Kluger, M.T., Townend, K. dan LaidLaw, T. (2003). Job satisfaction, stress and burnout in Australian Specialist Anesthetists, *Anaesthesia*, 58: 339-345
- Leila. G. (2002). Stress dan kepuasan kerja. Disertasi tesis master yang tidak diterbitkan di Universitas Sumatera Utara.
- Leka, S., Griffiths, A. dan Cox, T (2004), Work organization and stress, systematic problem approaches for employers, managers and trade union representatives [http://www.who.int/occupational\\_health/publications/pwh3rev.pdf](http://www.who.int/occupational_health/publications/pwh3rev.pdf)
- Lindner, J.R., (1998). Understanding employee motivation. *Journal of Extension*, 36(3).
- McAuley, E., Duncan, T., dan Tammen, V.V.(1987). Psychomatic properties of the intrinsic motivation inventory in a competitive sport setting: a conformatory factor analysis. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 60: 48-58.
- Meyer, J.P., Becker, T.E. dan Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation : a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*. 89(6): 991-1007.
- Nakata, A., Takahashi, M., Ikeda, T., Hojou, M. dan Araki, S. (2007). Perceived psychological job stress and sleep bruxism among males and females workers. *Community Dent Oral Epidemiol* 2007.
- National Institute for Occupational Safety and Health (n.d) *Stress at work*, (No.99-101) Columbia Parkway.
- Pawar, A. A., dan Rathod, J. (2007). Occupational stress in naval personnel. *Military Journal of Armed Forces India*, 63(2): 154-156.
- Pflanz, S. E., dan Ogle, A. D. (2006). Job stress, depression, work performance and perceptions of supervisors in military personnel. *Military Medicine*, 171(9): 861-865.
- Pflanz S, Sonnek S. (2002) Work stress in the military: prevalence, causes and relationship to emotional health. *Military Medicine* 167: 877-882.
- Reis, D., dan Pena, L. (2001). Reengineering the motivation at work. *Management Decision*, 39(8): 666-675.
- Schultz, D.P. (2005). *Psychology and work today, an introduction to industrial and organizational psychology (9<sup>th</sup> ed.)*. Prentice Hall.



*tekanan kerja, motivasi dan kepuasan kerja anggota tentera laut armada tentera laut diraja malaysia*

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6): 693-713.

Spector, P.E., dan Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload scale and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3: 356-367.

Smith, A. (2001) Perception of stress at work. *Human Resource Management Journal*. 11(4), 74-86.

Tella,A., Ageni, C.O., dan Popoola, S.O. (2007). Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice 2007*.