

**SEJAUH MANA TEMPOH PERKHIDMATAN SEBAGAI FAKTOR  
PENYEDERHANAAN TERHADAP REKA BENTUK PEKERJAAN, MOTIVASI  
DAN KEPUASAN KERJA?  
KAJIAN DI POLITEKNIK KOTA KINABALU, SABAH**

***TO WHAT EXTENT DOES JOB TENURE MODERATE THE RELATIONSHIP  
BETWEEN JOB DESIGN, MOTIVATION AND JOB SATISFACTION?  
A STUDY IN POLITEKNIK KOTA KINABALU, SABAH***

**Syarifah Hanum Ali<sup>1\*</sup>  
Arsiah Bahron<sup>2</sup>  
Stephen L. Sondoh Jr @ Jude<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Department of Commerce,  
Politeknik Kota Kinabalu, Kota Kinabalu, Sabah  
<sup>2</sup>Faculty of Business, Economics and Accountancy,  
Universiti Malaysia Sabah, Kota Kinabalu, Sabah  
(Received date: 21/09/2015; Accepted date: 03/11/2017)

**ABSTRAK**

Penyelidikan ini dibuat untuk melihat perhubungan di antara tempoh perkhidmatan, reka bentuk pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan akademik di Politeknik Kota Kinabalu, Sabah. Objektif khusus pertama yang ingin dicapai adalah untuk melihat perhubungan yang signifikan di antara reka bentuk pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja. Objektif kedua adalah untuk menguji sama ada tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara reka bentuk pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja. Populasi kajian adalah seramai 245 orang kakitangan akademik di Politeknik Kota Kinabalu, manakala sampel dipilih dengan menggunakan kaedah persampelan rawak. Seramai 231 orang telah memberi maklum balas kepada borang soal selidik yang diedarkan. Analisis data dilakukan menggunakan pakej SPSS21. Kajian mendapati bahawa terdapat perhubungan yang signifikan di antara reka bentuk pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja. Manakala, tempoh perkhidmatan didapati memainkan peranan sebagai faktor penyederhanaan di antara reka bentuk pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja. Kajian ini telah mengemukakan beberapa implikasi kajian berdasarkan dapatan dan sokongan sorotan kajian yang berkaitan. Hasil kajian ini akan dapat memberi input kepada pentadbiran Politeknik sebagai penunjuk untuk melakukan penambahbaikan bagi mencapai matlamatnya.

**Kata kunci:** reka bentuk pekerjaan, tempoh perkhidmatan, motivasi kerja, kepuasan kerja

---

\*Corresponding author's e-mail: rania190873@gmail.com / syarifah@polikk.edu.my

## **ABSTRACT**

*This study is conducted to examine the relationship between job tenure, job design, motivation and job satisfaction among academic staff in Politeknik Kota Kinabalu, Sabah. The first specific objective is to look at the relationship between job design, motivation and job satisfaction. The second specific objective is to test whether job tenure serves as a moderator between job design, motivation and job satisfaction. The study population is 245 academic staff at Politeknik Kota Kinabalu and the sample is selected using the random sampling method. A total of 231 respondents responded through the survey questionnaire distributed. The data analysis is done using SPSS21 package. The study finds out that there is a significant relationship between job design, motivation and job satisfaction. While job tenure does serve as a significant moderator between job design, motivation and job satisfaction. The study has proposed a few research implications based on the research findings and support from past relevant literature. The research findings will be able to provide input to the management of Politeknik as guidelines for better improvement to achieve its goals.*

**Keywords:** *job design, job tenure, work motivation, job satisfaction*

## **PENDAHULUAN**

Pendidikan politeknik mula diperkenal di Malaysia melalui penubuhan politeknik pertamanya, Politeknik Ungku Omar di Ipoh, Perak di bawah United Nations Development Plan pada tahun 1969. Pendidikan ini diperkukuhkan dengan perakuan Jawatankuasa Kabinet mengenai pendidikan pada tahun 1979 dan Pelan Induk Perindustrian Kebangsaan pertama (1985–1995). Kesemua perancangan termasuk perakuan Jawatankuasa Kabinet mengenai latihan (1991), telah membolehkan penubuhan lebih banyak politeknik serta menambah program pengajian bagi memenuhi keperluan pekerja separa profesional dalam bidang kejuruteraan, perdagangan dan perkhidmatan. Bagi mengukuhkan peranan Politeknik dalam bidang pendidikan dan latihan, Jemaah Menteri pada 20 November 2009 telah menimbang Memorandum dari Menteri Pengajian Tinggi No. 871/2670/2009 dan bersetuju dengan Hala Tuju Transformasi Politeknik yang melibatkan empat teras iaitu: Memperkasa Politeknik ke arah menjadi pilihan yang setanding dengan universiti awam yang lain; Membangunkan program pengajian dan penyelidikan dalam bidang tujahan yang bertunjangkan kekuatan di setiap Politeknik; Memperkasa warga Politeknik dengan pengetahuan dan kemahiran tinggi; dan Membina imej bereputasi tinggi dan budaya kerja yang cemerlang (BLPK, 2013). Sejak 2 Januari 2008, Jabatan Politeknik dan Kolej Komuniti (JPKK) telah menukar tampuk pentadbiran dari Kementerian Pendidikan ke Kementerian Pengajian Tinggi. Pada 16 September 2009, JPKK telah melalui penstrukturan semula. Perubahan ini bertujuan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang inovatif dan kemahiran bekerja yang berkualiti. Dato' Haji Imran bin Idris,

bekas Ketua Pengarah JPCK mengatakan organisasi ini perlu komited untuk menyediakan perkhidmatan berkualiti, cekap dan mesra pelanggan ke tahap tinggi objektiviti, integriti kerahsiaan, dan profesionalisme melalui saluran interaktif untuk meningkatkan prestasi mereka lebih baik (BLPK, 2010).

## PENYATAAN MASALAH

Fokus utama kajian ini adalah mengkaji sejauh mana tempoh perkhidmatan sebagai faktor penyederhanaan terhadap reka bentuk pekerjaan, motivasi dan kepuasan kerja. Perubahan yang dibuat oleh JPCK pada 2 Januari 2008, mengakibatkan perubahan yang signifikan dalam reka bentuk pekerjaan terutama tenaga pengajar iaitu pensyarah. Dalam usaha untuk memperkayakan mutu kebolehpasaran graduan politeknik serta mutu pendidikan di politeknik supaya selaras dengan keperluan negara. Akibat daripada penstrukturan semula reka bentuk pekerjaan tenaga pengajar politeknik dan kolej komuniti mengalami perubahan yang signifikan dalam aspek kerja mereka. Mereka yang dilantik sebelum 2 Januari 2008 telah diberi pilihan untuk terus kekal di bawah Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) untuk menjadi guru yang terlatih, dengan skim gaji DG (Skim Perguruan). Manakala yang menerima penstrukturan semula akan menggunakan skim gaji DH (Skim Pendidikan Tinggi) dan tempatkan di bawah Kementerian Pengajian Tinggi (KPT). Akibat daripada penstrukturan ini, terdapat ketidakpuasan di kalangan tenaga pengajar (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 33, 2007).

Dalam sistem lama, pensyarah mempunyai beban kerja yang agak ringan dan lebih mudah. Mereka boleh bercuti panjang yang bertepatan dengan sistem bercuti semester. Walau bagaimanapun, dengan penstrukturan semula reka bentuk pekerjaan mereka perlu bekerja keras dan lebih kreatif untuk mencapai kecemerlangan kerja dan memberi sumbangan yang boleh membangunkan politeknik dan kolej komuniti. Mereka diminta untuk meningkatkan diri melalui pelbagai kursus yang diselenggarakan oleh Unit Latihan dan Pembangunan Lanjutan (ULPL). Mereka juga digalakkan menghasilkan beberapa kajian literatur atau kajian inovasi yang berkaitan dengan bidang pengkhususan mereka. Penglibatan secara aktif diharapkan dalam penyelidikan dan pembangunan serta inovatif dalam bidang yang mereka ajarkan, untuk menjadi inovatif dalam proses pembelajaran dan pengajaran (P&P). Salah satu tujuan utama KPT adalah untuk melahirkan sekurang-kurangnya 30 peratus daripada tenaga pengajar dari politeknik dan komuniti memiliki gelar sarjana, PhD atau yang lebih tinggi (BLPK, 2010). Bagi memperlihatkan keprihatinan pihak pengurusan terhadap pekerja, Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 33 (2007) telah diwawarkan di laman web JPCK bagi memudahkan pekerja melihat skop pekerjaan dan garis panduan kenaikan pangkat dan segala maklumat tentang kemudahan yang ditawarkan kepada pekerja. Menurut Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 33 (2007), kenaikan pangkat bukan lagi berdasarkan senioriti tetapi berlandaskan skop pekerjaan dan garis panduan kenaikan pangkat.

Kajian ini ingin menguji perhubungan antara reka bentuk pekerjaan dalam memotivasikan pekerja di samping tempoh perkhidmatan faktor penyederhanaan. Maxwell (2008) ada menyatakan bahawa reka bentuk pekerjaan terdiri daripada tiga cabang utama iaitu pusingan kerja, perluasan kerja dan pengayaan kerja yang diamalkan dengan kaedah yang teratur dapat memotivasikan prestasi kerja pekerja. Menyokong dengan kenyataan ini Model Ciri-ciri Pekerjaan Hackman-Oldman juga ada membuktikan lima teras dalam model ini boleh memotivasikan pekerja, secara tidak langsung boleh juga mempengaruhi prestasi pekerja (Gary & Rastogi, 2005). Penyelidikan yang dilakukan oleh Byrd dan Cooperman (2010) menunjukkan tempoh perkhidmatan dan prestasi kerja mempunyai hubungan positif. Malah, Robbin (2005) juga memberi pendapat yang sama, iaitu tempoh perkhidmatan dan produktiviti kerja mempunyai hubungan yang positif. Wicks (2004) juga menyatakan atas sebab pengalaman dan kebebasan yang diperoleh akan menyebabkan para akademik berusaha untuk memajukan prestasi organisasi berdasarkan motivasi yang diperoleh sepanjang menjalankan tugas berlandaskan peraturan yang ditentukan oleh pentadbiran.

### **PERSOALAN KAJIAN**

Dalam kajian ini, penyelidik telah menimbulkan beberapa soalan perhubungan antara reka bentuk pekerjaan, tempoh perkhidmatan, motivasi dan kepuasan kerja. Antara persoalan yang dikemukakan penyelidik adalah seperti berikut:

1. Adakah tempoh perkhidmatan adalah faktor moderator atau faktor penyederhanaan di antara reka bentuk pekerjaan dan motivasi kerja?
2. Adakah tempoh perkhidmatan adalah faktor moderator atau faktor penyederhanaan di antara reka bentuk pekerjaan dan kepuasan kerja?

### **SKOP KAJIAN**

Populasi dan sampel dalam kajian ini akan diambil dari kalangan kakitangan akademik Politeknik Kota Kinabalu yang terdiri daripada 245 pensyarah atau Pegawai Pendidikan Pengajian Tinggi (PPPT) (BLPK, 2010). Kakitangan PPPT yang dipilih adalah di kalangan mereka yang menyandang jawatan Gred DH29, DH31/32, DH33/34, DH41/42, DH43/44, DH47/48 dan DH51/52. Politeknik Kota Kinabalu mempunyai tujuh jabatan iaitu Jabatan Perdagangan, Jabatan Kejuruteraan Mekanikal, Jabatan Kejuruteraan Elektrik, Jabatan Kejuruteraan Awam, Jabatan Hospitaliti, Jabatan Matematik Sains dan Komputer dan Jabatan Pengajian Am yang terlibat dalam pengurusan pengajaran dan pembelajaran.

## SOROTAN KAJIAN

Reka Bentuk Pekerjaan (RBP) juga merujuk kepada Mereka Bentuk Semula Pekerjaan (MBSR) “Job Redesign”, iaitu mana-mana set aktiviti yang melibatkan apa-apa perubahan pekerjaan tertentu atau *interdependents* sistem pekerjaan dengan niat meningkatkan kualiti pengalaman kerja dan produktiviti di tempat kerja (Kreitner & Kinicki, 2001). Pendekatan MBSR telah bermula pada tahun 1900 yang bertitik-tolak dari pengurusan saintifik. Perintis awal pengurusan saintifik seperti Federick Winslow Taylor, Frank Gilbreth dan Lilian Gilbreth menyatakan pekerjaan yang sistematik diwujudkan dengan pelbagai teknik. Mereka menyarankan supaya dalam RBP sebagai unsur yang paling menonjol dalam pengurusan saintifik (Gary & Rastogi, 2005).

Kertas kerja ini mengkaji maksud pusingan kerja dalam organisasi dan penggunaan program pusingan kerja di Politeknik Malaysia (PM). Pusingan kerja adalah proses yang digunakan oleh pelbagai organisasi, termasuk PM, untuk meningkatkan kemahiran kakitangan dalam organisasi. Pusingan kerja merujuk kepada pergerakan sistematik kakitangan dari satu kerja kepada yang lain (Malinski, 2002). Pusingan kerja membolehkan pekerja untuk secara berkala menukar pekerjaan, dengan memindahkan mereka dari satu khusus ke khusus lain. Biasanya, program pusingan menetapkan pekerja baharu untuk bekerja bagi tempoh tertentu di pelbagai jabatan, unit usaha atau lokasi geografi (Robbin, Bergman & Stagg, 1997). Manakala, Bennett (2003) mencadangkan bahawa pusingan kerja adalah frasa yang digunakan untuk merujuk kepada “gerakan terancang orang antara pekerjaan dalam tempoh masa dan untuk satu atau lebih daripada beberapa tujuan yang berbeza”. Ia melibatkan pergerakan kakitangan di antara tugas-tugas berbeza, yang mungkin akan menjadi yang serupa (Torrington & Hall, 1991).

Menurut Olorunsola (2000), adalah perlu untuk melaksanakan pusingan kerja dari jabatan ke jabatan yang berbeza untuk melegakan kakitangan beberapa kebosanan yang berkaitan dengan kerja rutin; organisasi perkhidmatan mestilah aktif dan responsif kepada kakitangan dan pelanggan mereka; sesebuah organisasi akan menjadi organisasi perkhidmatan yang berkesan, mereka perlu mewujudkan suasana di mana kakitangan akan berfungsi dengan berkesan, menjadi gembira untuk bekerja dan mendapat kepuasan maksimum dari kerja mereka. Pusingan kerja memberi banyak manfaat yang akan mengurangkan stres, meningkatkan produktiviti di antara para pekerja, meningkatkan motivasi antara pekerja, fleksibiliti, pengalaman kerja dan meningkatkan kemampuan untuk menangani perubahan secara tidak langsung hal ini juga mengurangkan ketidakhadiran, menurunkan angka lantik henti (*turnover*), dan mengurangkan stres (Maxwell, 2008; Bennett, 1978). Menyokong kepada kajian lepas, Ortega (2001) juga telah membuktikan bahawa pusingan kerja akan meningkatkan motivasi dan pembelajaran pekerja, berdasarkan kajian beliau menggunakan teori pembelajaran. Proses pembelajaran juga boleh memberi kesan kepada prestasi kerja dan kerjaya, di mana sesuatu organisasi perlu meningkatkan fungsi pekerja dengan mewujudkan skim pusingan kerja atau pasukan merentas jabatan (Karaevli & Hall, 2006; Dries, Vantilborgh & Pepermans, 2012). Pihak organisasi dan HRM perlu menjadi landasan pembangunan yang bergerak sama ada terlalu cepat

atau terlalu lambat, kekurangan peluang pembangunan, struktur atau sokongan dalam organisasi, dan kekangan dari segi masa, ruang dan bajet semuanya telah disebut sebagai halangan menghalang pemindahan dari ketangkasan pembelajaran dalam program-program pembangunan yang berpotensi tinggi (Feild & Harris, 1991).

Malah pusingan kerja mempunyai hubungan yang positif terhadap motivasi intrinsik, prestasi intrinsik dan prestasi ekstrinsik dalam memotivasikan pekerja serta meningkatkan prestasi kerja (Syarifah Hanum, 2012). Manakala, Gallagher dan Einhorn (1976) menyatakan bahawa pusingan kerja sebahagian perluasan kerja boleh meningkatkan motivasi pekerja dengan memperlihatkan insentif intrinsik yang diperoleh daripada kerja yang dibuat lebih pelbagai akan menarik. Walau bagaimanapun, Eriksson dan Ortega (2006) mempunyai dapatan yang berbeza dalam kajian mereka iaitu pusingan tidak mengurangkan kebosanan, tapi sebagai proses pembelajaran bagi majikan dan pekerja. Manakala, Earney dan Martins (2009) membuat kesimpulan dalam kajian mereka bahawa pusingan kerja boleh menjadi alat yang positif dan kuat untuk pembangunan kakitangan. Menyokong kenyataan ini Baro (2012), dalam kajian beliau mendapati bahawa program pusingan kerja adalah satu program penting bagi membolehkan sesuatu organisasi itu untuk memperoleh kemahiran baharu, meningkatkan produktiviti kakitangan, tahap kepuasan yang tinggi akan membangunkan hubungan baharu di organisasi dan keuntungan kemahiran yang diperlukan untuk kemajuan kerjaya masa depan. Pengurus juga harus mengambil berat terhadap beberapa risiko sepanjang pelaksanaan pusingan kerja, iaitu *Human Capital Risks*, *Relational Capital Risks*, dan *Structural Capital Risks* yang dihadapi pekerja kerana ini akan memberi impak terhadap pelaksanaan pusingan kerja di sesuatu organisasi (Brunold & Durst, 2013). Ini adalah kerana sekiranya pekerja tidak boleh menerima perubahan kerja akibat pusingan kerja ini menyebabkan pekerja akan rasa tertekan dan mengambil keputusan untuk berhenti (Gannon & Brainin, 1971). Kajian Lindbeck dan Snower (2000) mendapati pusingan kerja akan berjaya jika selaras dengan kemajuan dalam teknologi, pengeluaran menggalakkan saling melengkapi tugas teknologi, kemajuan dalam teknologi maklumat mempromosikan saling melengkapi tugas maklumat, perubahan dalam pilihan pekerja memihak kepada kerja serba boleh, dan kemajuan dalam modal insan yang menjadikan pekerja lebih serba boleh dengan perlebaran tangga gaji yang bersesuaian.

Peluasan kerja meliputi peningkatan jumlah bidang tugas pekerja melakukan sesuatu tetapi masih menjalankan tugas yang asal, iaitu kesemua tugas yang diberi mempunyai cabaran dan tanggungjawab yang sama (Maxwell, 2008).

Chiaburu dan Marinova (2006), telah meneliti hubungan antara anteseden kepada perluasan peranan seperti pengurus dan arahan kepercayaan organisasi bersama-sama keadilan organisasi gabungan mekanisme akan memberikan kesan positif. Pemberian ganjaran terhadap perluasan kerja yang dilakukan oleh pekerja perlu dilindungi oleh dasar dan undang-undang bagi menjamin perlaksannya (Mahmoud Kashefi, 2011). Peluasan kerja tidak mempunyai kesan positif yang signifikan dan abadi terhadap prestasi dan kepuasan kerja tanpa reka bentuk pekerjaan beberapa teknik pendekatan



mereka bentuk semula pekerjaan (Maxwell, 2008; McLean & Sims, 1978). Peluasan kerja akan menyebabkan kekurangan kepelbagaian dalam pekerjaan pengkhususan, tetapi memberikan kurang cabaran dan kurang bermakna dalam kegiatan seorang pekerja (Robbin *et al.*, 1997). Salah satu masalah berdasarkan *skill-based pay* adalah memastikan bahawa kemahiran sebenar yang terbayar untuk digunakan. Konsep ini adalah perluasan kerja, integrasi mendatar kemahiran, iaitu kerja *multiple-task* (tugas berganda) yang memerlukan kemahiran pada tahap yang sama kerumitan dan tanggungjawab (Buhler, 1990). Walau bagaimanapun, terhad kerana ia adalah bilangan tugas yang dilakukan, bukannya tahap kemahiran, perluasan kerja tidak ditemui untuk memberikan kesan positif sebanyak sebagai pengayaan kerja (Campion & McClelland, 1993).

Keuntungan boleh diperoleh tanpa memerlukan kos, termasuk kemungkinan bahawa pekerja akan menuntut gaji yang lebih besar dalam pertukaran untuk melakukan pekerjaan diperluaskan. Namun bayaran ini harus ditanggung, jika pengurusan berkeinginan untuk melaksanakan reka bentuk strategi (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2008). Peluasan kerja merupakan prasyarat yang diperlukan untuk pengayaan pekerjaan dan penjimatan kos jika pekerja diberi pembahagian kerja yang optimum. Menurut Kilbridge (1960) pula, perluasan kerja dapat mengurangkan kos pengeluaran dan penjimatan kos di mana pekerja diberi pembahagian kerja yang optimum. Perluasan kerja adalah teknik yang membolehkan individu untuk membangunkan organisasi tempat mereka bekerja. Pada amnya dikaitkan dengan output yang tinggi dalam jangka pendek adalah merupakan satu cadangan yang menarik dari kos, moral dan sudut pandangan ini mempunyai kesan mengurangkan kos penyeliaan dan membebaskan penyelia untuk melaksanakan fungsi-fungsi pengurusan yang lain daripada penyeliaan yang rapi (Golembiewsk, 1992).

Manakala menurut Firestone (1991), amalan pemberian merit boleh meningkatkan motivasi seseorang individu dengan memperkayakan amalan gaji berpiawai tinggi dalam melaksanakan perluasan kerja, secara tidak lansung meningkatkan insentif intrinsik seseorang individu tetapi memerlukan masa untuk mereka menyertai reka bentuk program yang dianjurkan oleh majikan. Perluasan kerja berkemungkinan dapat meningkatkan tahap pengeluaran tetapi tidak semestinya kepada tingkah laku pekerja tanpa mengambil kira gaji dan ganjaran yang diberi kepada pekerja (Öztürk *et al.*, 2006). Kenyataan ini disokong dengan kajian lepas, iaitu Conant dan Kilbrige (1965), dalam kajian mereka mendapati perluasan kerja mengurangkan kos masa tenaga pekerja, kawalan kualiti telah bertambah baik, dan masalah kerja-kira dihapuskan tetapi mereka tidak mengumpul bukti langsung yang menunjukkan sikap pekerja yang lebih baik sebaliknya timbul ketidakpuasan terhadap skop kerja yang pelbagai. Ini dapat dibuktikan dalam kajian Syarifah Hanum dan Arsiah Bahron (2013), juga menunjukkan perluasan kerja tidak mempunyai hubungan yang signifikan di antara motivasi dan prestasi kerja. Ini menunjukkan perluasan kerja tidak mendapat perhatian pekerja dalam meningkatkan motivasi dan prestasi kerja seseorang individu. Kemungkinan sesetengah pekerja tidak dapat menyesuaikan diri dengan perluasan pekerjaan kerana mereka tidak dapat memahami kompleksiti, mereka mungkin tidak mempunyai daya penguasaan perhatian yang cukup baik untuk menyelesaikan beberapa siri tugas yang diperluaskan (Maxwell, 2008). Namun, jika pekerja bersetuju

untuk perluasan pekerjaan dan mempunyai kemampuan yang diperlukan, maka perluasan pekerjaan harus meningkatkan kepuasan dan kualiti pengeluaran dan mengurangkan ketidakhadiran dan lantik henti (Bennett, 1978).

Kejayaan pelaksanaan perluasan kerja dalam mempertingkatkan kepuasan kerja akan berjaya bila pekerja mula bosan dengan pengkhususan kerja yang perlu dibuat berulang-ulang kali, pembaharuan tugas yang lebih luas meningkatkan motivasi dan kepuasan pekerja (Shepard, 1970; Couger, 1986). Malah, kebanyakan kajian awal perluasan kerja telah diambil untuk memerangi kebosanan dan kebosanan reka bentuk kerja berperingkat serta peningkatan dalam kecekapan keseluruhan dan kepuasan kerja individu. Walau bagaimanapun, terdapat dua jenis perluasan kerja yang perlu diambil perhatian, 1. 'Perluasan mendatar' sebagai menambah kepada jumlah dan kepelbagaian operasi yang satu dan 2. 'Perluasan menegak' bermakna peningkatan dalam sejauh mana pemegang jawatan yang mengawal perancangan dan pelaksanaan kerja dan mengambil bahagian dalam pembentukan dasar-dasar organisasi, kejayaan perluasan kerja untuk berjaya kedua-dua jenis perlu dimasukkan ke dalam pekerjaan yang direka bentuk semula supaya perluasan kerja lebih kerap meningkatkan kualiti dan bukannya kuantiti kerja yang dilakukan (Mills, 1973; Cooper, 1973). Perluasan kerja boleh meningkatkan motivasi pekerja dengan memperlihatkan insentif intrinsik yang diperoleh daripada kerja yang dibuat lebih pelbagai dan kemungkinan lebih menarik (Gallagher & Einhorn, 1976; Kirkman, 1981). Ini disokong dengan kenyataan D'Souza (2002), yang menyatakan pada zaman moden ini persaingan berdasarkan penggunaan teknologi yang lebih fleksibel dan bentuk organisasi kerja itu memerlukan perluasan kerja dan *multiskilling* dalam beberapa kes menyusun semula pekerja daripada mengatur semula tugas-tugas yang mereka laksanakan.

Selain pusingan kerja dan perluasan kerja, pengayaan kerja sangat penting dalam mempertahankan antusiasme pekerja dan produktiviti jangka panjang. Pekerja mencari pekerjaan yang memerlukan kegiatan seperti membuat keputusan, autonomi, variasi, dan cabaran. Pendekatan pengayaan kerja yang paling berkesan baik sama ada menukar kerja dari hari ke sehari atau meningkatkan penyertaan individu dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaannya (Maxwell, 2008). Pengayaan kerja meningkatkan kedalaman kerja, kedalaman pekerjaan adalah darjah kawalan pekerja mempunyai lebih dari pekerjaan mereka (Robbin *et al.*, 1997). Maksud pengayaan pekerjaan ialah membolehkan pekerja menjalankan beberapa tugas biasanya dilakukan oleh penyelia mereka, terutama perancangan dan menilai kerja mereka sendiri. Tugas dalam pekerjaan yang diperkayakan harus membenarkan pekerja untuk melakukan sehingga siap dan secara tidak langsung meningkatkan rasa kebebasan dan bertanggungjawab ke atas tugas ini juga perlu memberi maklum balas sehingga individu yang dapat menilai dan memperbaiki prestasi mereka sendiri (George & Jones, 2007).

Walaupun bagaimanapun, bagi Niehoff Robert, Moorman, Blakey dan Fuller (2001) pemberian kuasa kepada pekerja tidak mengekalkan kesetiaan terhadap kerja mereka. Dapatan ini berbeza dengan pengkaji terdahulu yang menyatakan pengayaan kerja



boleh meningkatkan kesetiaan dan mengurangkan stres pekerja. Pengayaan kerja yang dilakukan oleh pekerja dan pengurus/majikan tidak akan berjaya pelaksanaannya jika terdapat kelemahan dalam mendasari pelaksanaan, kesalahan penilaian maklum balas hasil kerja dan tiada penilaian semula selepas pelaksanaan (McLean & Sims, 1978). Manakala bagi pengkaji lain, pengayaan sebenarnya dapat mengurangkan kebosanan dan ketidakhadiran pekerja terhadap pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang. Seperti apa yang dinyatakan oleh Bingham (1978), kebosanan dan ketidakhadiran ini adalah bermula dari reka bentuk pekerjaan. Oleh itu, majikan, kerajaan dan kesatuan pekerja perlu peka dengan kepuasan pekerja terutama dari aspek pembayaran gaji semasa pelaksanaan pengayaan kerja (Walsh, 1974). Apabila pengayaan kerja dibentuk, profesional pampasan umumnya menumpukan sedikit masa menangani keperluan motivasi intrinsik pekerja terutama membolehkan pekerja untuk kerja yang dilakukan dengan cekap dan pada tahap yang sesuai pampasan (Giancola, 2011; Firestone, 1994). Pengayaan kerja juga boleh meningkatkan kedua-dua jenis motivasi iaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik (Syarifah Hanum, 2012). Malah pengayaan kerja yang terbentuk dari reka bentuk pekerjaan juga secara tidak langsung boleh meningkatkan prestasi kerja dan suasana kerja *work-life* (Gary & Rastogi, 2005). Kenyataan ini disokong dengan dapatan Syarifah Hanum, (2012) iaitu pengayaan kerja memberi kesan yang signifikan kepada prestasi intrinsik dan ekstrinsik bagi seseorang pekerja.

Beberapa cerdik pandai, iaitu Herzberg, Mausner dan Synderman (1959) percaya bahawa kredit pampasan layak kredit untuk memperkenalkan reka bentuk kerja (khusus, pengayaan kerja) sebagai faktor utama dalam motivasi (Steers, Mowday & Shapiro, 2004; Thomas & Holley, 2012). Antara ucapan terkenal berdasarkan pemikiran Herzberg adalah “Jika anda mahu orang ramai untuk melakukan kerja yang baik, berikan mereka pekerjaan yang baik untuk dilakukan (Dowling, 1971)”. Paul, Robertson dan Herzberg (1968) juga menyatakan bahawa pengayaan kerja adalah bertujuan untuk meningkatkan kecekapan kedua-dua tugas dan kepuasan manusia dengan cara membina kedalaman pekerjaan pekerja, khususnya peluang yang lebih besar untuk pencapaian peribadi dan pengiktirafannya, kerja lebih mencabar dan bertanggungjawab, dan peluang lebih untuk kemajuan dan pertumbuhan individu. Pelaksanaan pengayaan pekerjaan diwujudkan melalui perubahan langsung secara mendalam terhadap kerja. Pengurus boleh memberikan peluang kepada pekerja dengan menerapkan kebijaksanaan dengan melakukan perubahan berikut: 1. Maklum balas langsung: penilaian prestasi harus tepat pada waktu dan langsung, 2. Pembelajaran baharu: Yang baik membolehkan seorang untuk merasa bahawa mereka sedang melakukan pertumbuhan baharu. Semua pekerjaan harus memberikan kesempatan untuk belajar, 3. Penjadualan: Seseorang harus mampu membuat jadual kepada beberapa bahagian dari hasil kerja mereka sendiri, 4. Keunikan: Setiap pekerjaan harus mempunyai beberapa kualiti yang unik, 5. Kawalan atas sumber daya: Individu harus mempunyai kawalan atas tugas pekerjaan mereka, 6. Penilaian peribadi: Seseorang harus diberikan peluang untuk menjadi penilai kepada pekerjaan mereka sendiri (Ivancevich *et al.*, 2008). Pengayaan kerja terhasil dari perubahan reka bentuk pekerjaan yang akan mempengaruhi kehendak manusia dan gelagat manusia, ini secara langsung akan mempengaruhi kepuasan

dan motivasi kerja seseorang individu justeru memberi impak yang positif kepada kehendak organisasi (King-Taylor, 1977; 2006). Kepuasan kerja akan timbul dalam diri seseorang pekerja jika pengayaan kerja dilaksanakan kerana pekerja mempunyai kemahiran yang fleksibel dalam menangani tugas mereka (Rosenblatt & Inbal, 1999). Manakala (Torrington & Tan, 2004) mendefinisikan penyebab ketidakpuasan kerja, satu set faktor yang berbeza. Faktor ketidakpuasan utama adalah, dasar dan pentadbiran sebuah organisasi, pemantauan, gaji, perhubungan interpersonal dan suasana kerja. Telah dicatat bahawa ketidakpuasan atau faktor kebersihan persekitaran. Herzberg *et al.* (1959) juga ada menyebut faktor penyelenggaraan atau kebersihan. Faktor kepuasan disebut “motivator” (Herzberg *et al.*, 1959).

Menurut Robbins (2005) tempoh perkhidmatan boleh didefinisikan waktu pada pekerjaan tertentu, boleh dinyatakan bahawa bukti terbaharu menunjukkan hubungan yang positif antara tempoh perkhidmatan dan produktiviti kerja. Jadi tempoh perkhidmatan, dinyatakan sebagai pengalaman kerja, nampaknya menjadi peramal yang baik produktiviti pekerja. Penyelidikan yang berkaitan tempoh perkhidmatan bukanlah mudah dengan cara terus. Pengajian konsisten menunjukkan tempoh perkhidmatan secara negatif berkaitan dengan ketidakhadiran. Bahkan, dalam hal kedua-dua frekuensi ketidakhadiran dan “curi tulang” di tempat kerja, masa ialah pemboleh ubah penjelas yang paling penting. Penguasaan juga merupakan pemboleh ubah kuat dalam menjelaskan lantik henti. Semakin lama seseorang itu dalam pekerjaan, semakin kecil kemungkinan dia untuk berhenti. Selain itu, konsisten dengan kajian yang menunjukkan bahawa perilaku lalu adalah peramal terbaik dari perilaku masa depan, bukti menunjukkan bahawa masa kerja pada pekerjaan lalu pekerja adalah peramal kuat perputaran masa depan pekerja. Bukti menunjukkan bahawa tempoh perkhidmatan dan kepuasan berkaitan positif. Malah, ketika usia dan masa diperlakukan secara berasingan, tempoh perkhidmatan merupakan peramal lebih konsisten dan stabil kepuasan kerja daripada usia kronologi.

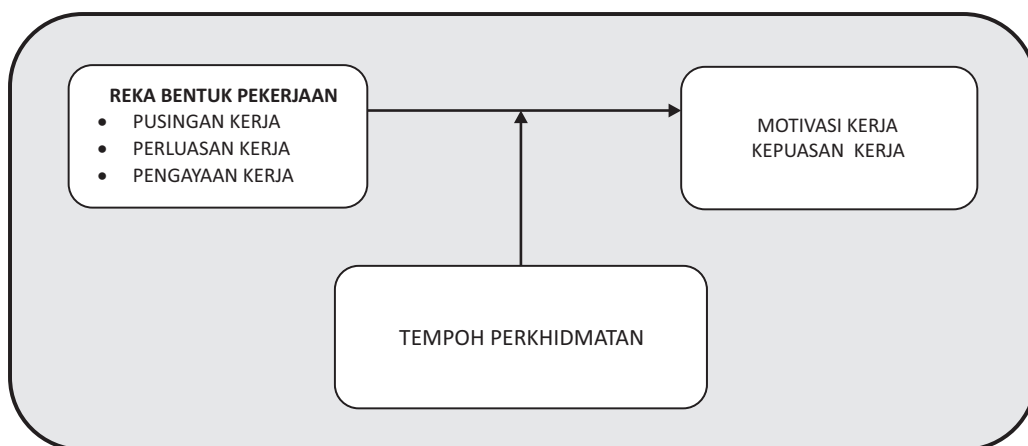
Berdasarkan penerangan Wicks (2004), asal-usul tempoh perkhidmatan di pengajian tinggi moden merujuk kepada penetapan kerja sampai usia bersara. Hal ini memastikan bahawa ahli akademik tidak diberhentikan atau diturunkan pangkat berdasarkan tahap pencapaian akademik mereka. Walau bagaimanapun, jawatan bukan jaminan pekerjaan bagi kehidupan dalam segala keadaan, dan tidak melindungi jika penjawatan jawatan itu melakukan kesalahan besar. Itu tidak membenarkan ahli akademik kebebasan untuk bertindak tanpa rasa takut akan balasan. Namun berdasarkan pengalaman dan kebebasan yang diperoleh akan menyebabkan para akademik berusaha untuk memajukan prestasi organisasi berdasarkan motivasi yang diperoleh sepanjang menjalankan tugas berlandaskan peraturan yang ditentukan oleh pentadbiran.

Penyelidikan yang dilakukan oleh Byrd dan Cooperman (2010) dengan menguji hubungan antara pampasan, tempoh perkhidmatan, prestasi, dan penilaian rakan dalam pasaran dan tempoh pembayaran terhadap CEO dalam sesuatu organisasi. Secara keseluruhan

hipotesis alternatif menunjukkan kesan kepada tempoh perkhidmatan yakni CEO yang setia dan lama berkhidmat menunjukkan hubungan yang positif dengan prestasi dan pampasan yang akan diperoleh dan akan melakukan khidmat dengan lebih jika pampasan yang diperoleh setimpal dengan usaha dan kesetiaan yang diberikan. Menyokong kenyataan yang diutarakan ini, Mahmoud dan Mintz (2008) membandingkan prestasi CEO syarikat mempengaruhi jumlah pampasan berdasarkan tempoh perkhidmatan mereka di dalam sesuatu jabatan. Hasil daripada kajian ini menunjukkan hubungan yang signifikan dengan jumlah pampasan yang diperoleh dari tempoh perkhidmatan sebagai pengukur. Selain itu, prestasi syarikat merupakan penentu signifikan jumlah pampasan sama ada hubungan positif atau sebaliknya berdasarkan cara prestasi dinilai oleh sesuatu organisasi. Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Theodossiou dan White (1998) yang menguji hubungan antara hasil perolehan atau pendapatan yang diperoleh dengan tempoh pekerjaan atau tempoh perkhidmatan sama ada positif atau negatif bergantung dengan kadar bias (pilih kasih) yang wujud. Bias ini wujud apabila individu tidak dinilai dengan dengan kaedah yang bersesuaian.

## REKA BENTUK KAJIAN

Penyelidik telah menetapkan satu reka bentuk kajian yang mana pemboleh ubah tidak bersandar adalah reka bentuk pekerjaan (pusingan kerja, perluasan kerja dan pengayaan kerja). Manakala, pemboleh ubah motivasi (ekstrinsik dan intrinsik) dan kepuasan kerja diambil sebagai pemboleh ubah bersandar. Penyelidik juga telah meletakkan tempoh perkhidmatan sebagai faktor penyederhanaan kepada motivasi dan reka bentuk pekerjaan.



Rajah 6.1 Reka bentuk kajian yang diilustrasikan penyelidik

## HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka konseptual reka bentuk kajian di atas, perhubungan pemboleh boleh diringkaskan seperti di bawah:

**Hipotesis 1:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan reka bentuk pekerja dan motivasi pekerja.

**H1.1:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan dengan pusingan kerja dan motivasi ekstrinsik.

**H1.2:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan dengan perluasan kerja dan motivasi ekstrinsik.

**H1.3:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan dengan pengayaan kerja dan motivasi ekstrinsik.

**H1.4:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan dengan pusingan kerja dan motivasi intrinsik.

**H1.5:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan dengan perluasan kerja dan motivasi intrinsik.

**H1.6:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan dengan pengayaan kerja dan motivasi intrinsik.

**Hipotesis 2:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan reka bentuk pekerja dan kepuasan pekerja.

**H2.1:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan dengan pusingan kerja dan kepuasan kerja.

**H2.2:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan dengan perluasan kerja dan kepuasan kerja.

**H2.3:** Tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara hubungan dengan pengayaan kerja dan kepuasan kerja.

## POPULASI DAN SAMPEL

Populasi kajian ini akan diambil dari kalangan kakitangan akademik Politeknik Kota Kinabalu yang terdiri daripada 245 pensyarah (BLPK, 2010). Kakitangan PPPT yang dipilih adalah di kalangan mereka yang menyandang jawatan Gred DH29, DH31/32,

DH33/34, DH41/42, DH43/44 dan DH47/48. Selaras dengan maksud populasi yang diterangkan oleh Sekaran dan Bougie (2009), populasi adalah merujuk kepada sekumpulan manusia atau perkara yang menjurus kepada topik persoalan kajian. Oleh itu, populasi kajian ini hanya tertumpu pada kakitangan akademik PKK sahaja. Bagi mendapatkan saiz sampel yang dikehendaki penyelidik telah menggunakan kaedah persampelan kebarangkalian yang dilaksanakan dengan memilih subjek sampel secara rawak, di mana subjek dalam sampel tersebut mempunyai semua ciri-ciri yang terdapat dalam populasi. Di mana penyelidikan akan mengedarkan borang soal selidik ke semua PPPT di setiap jabatan. Hasil dari pengedaran borang soal selidik berikut adalah jumlah responden yang memulangkan borang soal selidik yang telah dijawab adalah sebanyak 231 responden. Jumlah responden adalah melebihi daripada jumlah yang ditetapkan oleh penentuan saiz sampel Krejcie dan Morgan (1970). Jika dilihat secara terperinci, jumlah responden adalah 94 peratus melebihi 90 peratus saiz populasi. Secara tidak langsung ini menunjukkan tahap kebolehpercayaan sampel adalah sangat tinggi. Menurut Sekaran dan Bougie (2009), saiz sampel yang tinggi dapat menggambarkan populasi dengan lebih tepat.

## DAPATAN

Korelasi merupakan ukuran kekuatan hubungan linear antara dua pemboleh ubah yang dikaji. Pada kebiasaannya, kedua-dua pemboleh ubah tersebut diwakili dengan huruf  $x$  dan  $y$ . Terdapat tiga jenis hubungan yang mungkin wujud antara pemboleh ubah  $x$  dan  $y$ , iaitu korelasi positif, korelasi linear negatif dan tiada korelasi.

**Jadual 1** Korelasi Pearson matrik bagi pemboleh ubah kajian ( $n = 231$ )

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1</b> Pengayaan kerja	1									
<b>2</b> Pusingan kerja	.524**	1								
<b>3</b> Perluasan kerja	.504**	.409**	1							
<b>8</b> Motivasi ekstrinsik	.638**	.460**	.402**	.635**	.670**	.544**	.488**	1		
<b>9</b> Kepuasan kerja	.519**	.333**	.294**	.603**	.622**	.506**	.638**	.563**	1	
<b>10</b> Motivasi instrinsik	.286**	.306**	.112**	.391**	.420**	.314**	.457**	.392**	.544**	1

\*\* Korelasi adalah signifikasi tahap 0.01 (1-tailed).

\* Korelasi adalah signifikasi tahap 0.05 (1-tailed).

Berdasarkan Jadual 1, menunjukkan semua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang positif kerana nilai  $r$  berada dalam lingkungan +0.00 hingga +1.00. Walaubagaimana pun, kekuatan perhubungan antara dua pemboleh ubah ini dilihat berdasarkan nilai

$r$ . Berdasarkan Cohen (1988), perhubungan atau korelasi yang lemah bila nilai  $r = 0.10$  hingga  $0.29$ , perhubungan sederhana adalah di antara  $r = 0.30$  hingga  $0.49$ , dan perhubungan yang kuat adalah di antara  $r = 0.50$  hingga  $1.0$ .

Untuk menguji kesan penyederhanaan, proses tiga langkah regresi hierarki telah dijalankan mengikut prosedur yang dicadangkan oleh Sharma, Durand dan Gur-Arie (1981). Dalam langkah pertama, pemboleh ubah bersandar (motivasi dan kepuasan kerja) dijalankan regresi pada pemboleh ubah tidak bersandar (reka bentuk pekerjaan) telah dimasukkan, diikuti oleh pemboleh ubah penyederhanaan (tempoh perkhidmatan) telah dibuat dan akhirnya istilah interaksi pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah penyederhanaan telah dilaksanakan. Penyederhanaan tulen akan wujud jika  $b(x)$  dan  $b(x * z)$  adalah signifikan dan  $b(z)$  tidak signifikan. Namun, penyederhanaan kuasi akan wujud jika  $b(x)$ ,  $b(z)$  dan  $b(x * z)$  signifikan (Sharma, 2002).

Hipotesis 1.1, 1.2 dan 1.3 adalah untuk menguji kesan penyederhanaan Tempoh Perkhidmatan (*Tenure*) di antara Reka Bentuk Pekerjaan dan Motivasi Ekstrinsik. Bagi menjawab hipotesis yang dimaksudkan berikut adalah Jadual 2 yang dibina berdasarkan analisis data yang menggunakan SPSS 16. Berdasarkan Jadual 2, setelah analisis regresi dilaksanakan terhadap Tempoh Perkhidmatan (*Tenure*), perhubungan yang diperoleh adalah  $R$  bagi langkah pertama adalah  $0.738$ ,  $0.783$  (langkah 2) dan  $0.817$  (langkah 3) ini menunjukkan perhubungan yang meningkat. Ini juga menunjukkan  $R$  dan *Adjusted R* juga menunjukkan nilai yang meningkat. Dari Jadual 2 juga menunjukkan setelah langkah ketiga dilaksanakan nilai  $\beta$  bagi penyederhanaan (*Tenure*) adalah  $\beta = -1.784$  dengan nilai signifikan  $p < 0.05$ . Manakala bagi pemboleh ubah tidak bersandar pula iaitu Pengayaan Kerja nilai  $\beta = 0.377$  dan nilai signifikan  $p < 0.05$ , Pusingan Kerja dengan nilai  $\beta = 0.206$  dan nilai signifikan  $p < 0.05$ , dan Perluasan Kerja dengan nilai  $\beta = 0.087$  dengan nilai tidak signifikan  $p > 0.05$ . Setelah item interaksi ditambah dalam analisis regresi nilai  $\beta$  yang diperoleh bagi *tenure*  $\chi$  JER =  $2.149$  dengan nilai signifikan  $p < 0.05$ , nilai  $\beta$  yang diperoleh bagi *tenure*  $\chi$  JR =  $-0.533$  dengan nilai tidak signifikan  $p > 0.05$ , dan nilai  $\beta$  yang diperoleh bagi *tenure*  $\chi$  JEG =  $0.186$  dengan nilai tidak signifikan  $p > 0.05$ . Dengan dapatan ini, kesimpulan yang boleh diambil adalah hipotesis 1.3 penyederhanaan kuasi dan hipotesis ini diterima, 1.1 dan 1.3 ditolak.

Bagi memperjelaskan dengan lebih tepat item interaksi yang signifikan, penyelidik mengambil langkah dengan memplotkan data-data yang diperoleh ke graf dengan menggunakan SPSS16. Signifikan interaksi secara graf ini dapat dilihat di Rajah 2. Di dalam Rajah 2 menunjukkan label 0.00 adalah bagi kakitangan akademik PKK yang berkhidmat kurang dari lima tahun dan 1.00 adalah bagi mereka yang sudah berkhidmatan lebih dari lima tahun. Manakala pada paksi  $Y$  adalah purata pemboleh ubah Motivasi Ekstrinsik (Mean Mot. Eks.) dan pada paksi  $X$  adalah kesan pengayaan kerja (MedJER) yang berkhidmat kurang dari lima (0.00) dan (1.00) yang berkhidmat lebih dari lima tahun. Dari Rajah 2 jelas menunjukkan kesan kenapa hipotesis 1.3 diterima

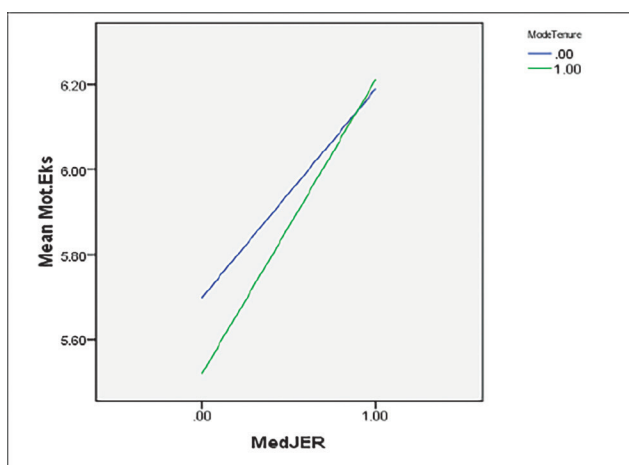


kerana kesan *Tenure* yang rendah memberi kesan yang tinggi juga di antara pengayaan kerja dan motivasi ekstrinsik. Manakala *Tenure* yang tinggi berlaku sebaliknya. Walau bagaimanapun, kesan tinggi dan rendah berada dalam kadar yang meningkat.

**Jadual 2** Kesan penyederhanaan tempoh perkhidmatan (*tenure*) terhadap perhubungan di antara reka bentuk pekerjaan dan motivasi ekstrinsik

Pemboleh ubah Bersandar	Pemboleh ubah	Std. Beta ( $\beta$ ) (Langkah 1)	Std. Beta ( $\beta$ ) (Langkah 2)	Std. Beta ( $\beta$ ) (Langkah 3)
Motivasi ekstrinsik	Pemboleh ubah tidak bersandar			
	Pengayaan Kerja (JER)	0.614*	0.618*	0.377*
	Pusingan Kerja (JR)	0.183*	0.183*	0.206*
	Perluasan Kerja (JEG)	0.104*	0.100*	0.087
	Pemboleh ubah penyederhanaan			-1.784*
	Tempoh Perkhidmatan ( <i>Tenure</i> )		0.020	
	Item Interaksi			
	<i>Tenure</i> $\times$ JER			2.149*
	<i>Tenure</i> $\times$ JR			-0.533
	<i>Tenure</i> $\times$ JEG			-0.186
<i>R</i>		0.738	0.783	0.817
<i>R</i>		0.613	0.613	0.668
Adjusted <i>R</i>		0.607	0.606	0.657

**Nota** Tahap signifikan: \* $p < 0.05$



**Rajah 2** Kesan penyederhanaan tempoh perkhidmatan (*tenure*) terhadap perhubungan di antara pengayaan kerja dan motivasi ekstrinsik

Hipotesis 2.1, 2.2 dan 2.3 adalah untuk menguji kesan penyederhanaan Tempoh Perkhidmatan (*Tenure*) di antara Reka Bentuk Pekerjaan dan Kepuasan Dari Pekerjaan.

**Jadual 3** Kesan Penyederhanaan tempoh perkhidmatan (*tenure*) terhadap perhubungan di antara reka bentuk pekerjaan dan kepuasan dari pekerjaan

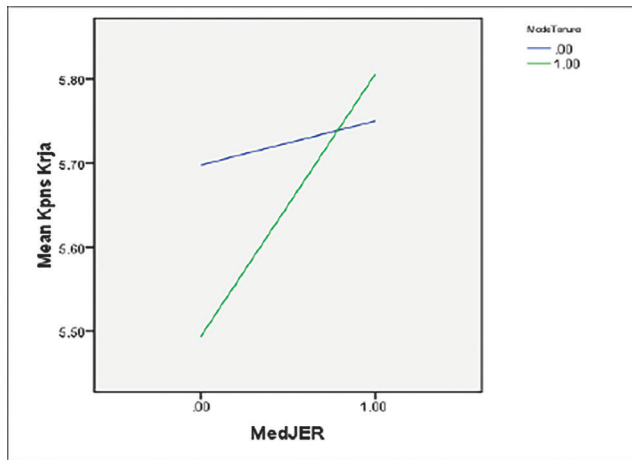
Pemboleh ubah Bersandar	Pemboleh ubah	Std. Beta ( $\beta$ ) (Langkah 1)	Std. Beta ( $\beta$ ) (Langkah 2)	Std. Beta ( $\beta$ ) (Langkah 3)
Kepuasan dari Pekerjaan	Pemboleh ubah tidak bersandar			
	Pengayaan Kerja (JER)	0.704*	0.696*	0.784*
	Pusingan Kerja (JR)	-0.026	-0.029	-0.175*
	Perluasan Kerja (JEG)	0.061	0.073	-0.021
	Pemboleh ubah penyederhanaan			-0.764
	Tempoh Perkhidmatan ( <i>Tenure</i> )		-0.060	
	Item Interaksi			
	<i>Tenure</i> $\chi$ JER			-1.304*
	<i>Tenure</i> $\chi$ JR			1.195*
	<i>Tenure</i> $\chi$ JEG			0.846*
<i>R</i>	0.722	0.724	0.751	
<i>R</i>	0.521	0.525	0.564	
Adjusted <i>R</i>	0.515	0.516	0.549	

**Nota** Tahap signifikan: \* $p < 0.05$

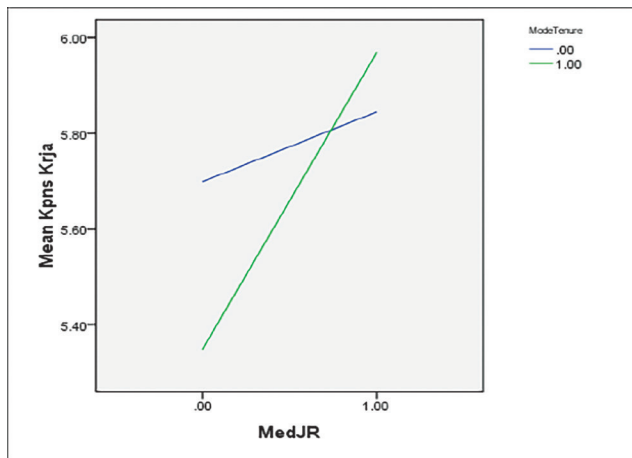
Berdasarkan Jadual 3, setelah analisis regresi dilaksanakan terhadap Tempoh Perkhidmatan (*Tenure*) perhubungan yang diperoleh adalah *R* bagi langkah pertama adalah 0.722, 0.724 (langkah 2) dan 0.751 (langkah 3) ini menunjukkan perhubungan yang meningkat. Ini juga menunjukkan *R* dan *Adjusted R* juga menunjukkan nilai yang meningkat. Dari Jadual 3 juga menunjukkan setelah langkah ketiga dilaksanakan nilai  $\beta$  bagi penyederhanaan (*Tenure*) adalah  $\beta = -0.764$  dengan nilai tidak signifikan  $p > 0.05$ . Manakala bagi pemboleh ubah tidak bersandar pula, iaitu Pengayaan Kerja nilai  $\beta = 0.784$  dan nilai signifikan  $\chi < 0.05$ , Pusingan Kerja dengan nilai  $\beta = -0.175$  dan nilai signifikan  $p < 0.05$ , dan Perluasan Kerja dengan nilai  $\beta = -0.021$  dengan nilai tidak signifikan  $p > 0.05$ . Setelah item interaksi ditambah dalam analisis regresi nilai  $\beta$  yang diperoleh bagi *Tenure*  $\chi$  JER = -1.304 dengan nilai signifikan  $p < 0.05$ , nilai  $\beta$  yang diperoleh bagi *Tenure*  $\chi$  JR = 1.195 dengan nilai signifikan  $p < 0.05$ , dan nilai  $\beta$  yang diperoleh bagi *Tenure*  $\chi$  JEG = 0.846 dengan nilai signifikan  $p < 0.05$ . Dengan dapatan ini, kesimpulan yang boleh diambil adalah hipotesis 2.1 dan 2.3 penyederhanaan tulen

dan hipotesis ini diterima, 2.2 ditolak. Bagi memperjelaskan dengan lebih tepat item interaksi yang signifikan penyelidikan mengambil langkah dengan memplotkan data-data yang diperoleh ke graf dengan menggunakan SPSS16. Signifikan interaksi secara graf ini dapat dilihat pada Rajah 3. Dalam Rajah 3 menunjukkan label 0.00 adalah bagi kakitangan akademik PKK yang berkhidmat kurang dari lima tahun dan 1.00 adalah bagi mereka yang sudah berkhidmat lebih dari lima tahun. Manakala pada paksi *Y* adalah purata pemboleh ubah Kepuasan Dari Pekerjaan (Mean Kpns Krja) dan pada paksi *X* adalah kesan pengayaan kerja (MedJER) yang berkhidmat kurang dari lima (0.00) dan (1.00) yang berkhidmat lebih dari lima tahun. Dari rajah 9.2 jelas menunjukkan kesan kenapa hipotesis 2.3 diterima kerana kesan *Tenure* yang rendah memberi kesan yang tinggi juga di antara pengayaan kerja dan Kepuasan Dari Pekerjaan. Manakala *Tenure* yang tinggi berlaku sebaliknya. Walau bagaimanapun kesan tinggi dan rendah berada dalam kadar yang meningkat. Dalam Rajah 4 adalah menunjukkan label 0.00 adalah bagi kakitangan akademik PKK yang berkhidmat kurang dari lima tahun dan 1.00 adalah bagi mereka yang sudah berkhidmat lebih dari lima tahun. Manakala pada paksi *Y* adalah purata pemboleh ubah Kepuasan Dari Pekerjaan (Mean Kpns Krja) dan pada paksi *X* adalah kesan pusingan kerja (MedJR) yang berkhidmat kurang dari lima (0.00) dan (1.00) yang berkhidmat lebih dari lima tahun. Rajah 4 jelas menunjukkan kesan kenapa hipotesis 2.1 diterima kerana kesan *Tenure* yang rendah memberi kesan yang tinggi juga di antara pusingan kerja dan Kepuasan Dari Pekerjaan. Manakala *Tenure* yang tinggi berlaku sebaliknya. Walau bagaimanapun, kesan tinggi dan rendah berada dalam kadar yang meningkat.

Hipotesis 1.4, 1.5 dan 1.6 adalah untuk menguji kesan penyederhanaan Tempoh Perkhidmatan (*Tenure*) di antara Reka Bentuk Pekerjaan dan Motivasi Intrinsik. Berdasarkan Jadual 4 setelah analisis regresi dilaksanakan terhadap Tempoh Perkhidmatan (*Tenure*) perhubungan yang diperoleh adalah *R* bagi langkah pertama adalah 0.358, 0.414 (langkah 2) dan 0.479 (langkah 3) ini menunjukkan perhubungan yang meningkat. Ini juga menunjukkan *R* dan *Adjusted R* juga menunjukkan nilai yang meningkat. Jadual 4 juga menunjukkan setelah langkah ketiga dilaksanakan jelas menunjukkan nilai  $\beta$  bagi penyederhanaan (*Tenure*) adalah  $\beta = -1.808$  dengan nilai signifikan  $p < 0.05$ . Manakala bagi pemboleh ubah tidak bersandar pula, iaitu Pengayaan Kerja nilai  $\beta = 0.014$  dan nilai tidak signifikan  $p > 0.05$ , Pusingan Kerja dengan nilai  $\beta = 0.227$  dan nilai signifikan  $p < 0.05$ , dan Perluasan Kerja dengan nilai  $\beta = -0.160$  dengan nilai signifikan  $p < 0.05$ . Setelah item interaksi ditambah dalam analisis regresi nilai  $\beta$  yang diperoleh bagi *Tenure*  $\chi$  JER = 1.851 dengan nilai signifikan  $p < 0.05$ , nilai  $\beta$  yang diperoleh bagi *Tenure*  $\chi$  JR = -0.125 dengan nilai tidak signifikan  $p > 0.05$ , dan nilai  $\beta$  yang diperoleh bagi *Tenure*  $\chi$  JEG = 0.310 dengan nilai tidak signifikan  $p > 0.05$ . Dengan dapatan ini, kesimpulan yang boleh diambil adalah hipotesis 1.4, 1.5 dan 1.6 ditolak.



**Rajah 3** Kesan penyederhanaan tempoh perkhidmatan (*tenure*) terhadap perhubungan di antara pengayaan kerja dan kepuasan dari pekerjaan



**Rajah 4** Kesan penyederhanaan tempoh perkhidmatan (*tenure*) terhadap perhubungan di antara pusingan kerja dan kepuasan dari pekerjaan

**Jadual 4** Kesan penyederhanaan tempoh perkhidmatan (*tenure*) terhadap perhubungan diantara reka bentuk pekerjaan dan motivasi intrinsik

Pemboleh ubah bersandar	Pemboleh ubah	Std. Beta ( $\beta$ ) (Langkah 1)	Std. Beta ( $\beta$ ) (Langkah 2)	Std. Beta ( $\beta$ ) (Langkah 3)
Motivasi Intrinsik	Pemboleh ubah tidak bersandar			
	Pengayaan Kerja (JER)	0.208*	0.244*	0.014
	Pusingan Kerja (JR)	0.244*	0.252	0.227*
	Perluasan Kerja (JEG)	-0.086	-0.130	-0.160*
	Pemboleh ubah Penyederhanaan			-1.808*
	Tempoh Perkhidmatan ( <i>Tenure</i> )		0.213*	
	Item Interaksi			
	<i>Tenure</i> $\times$ JER			1.851*
	<i>Tenure</i> $\times$ JR			0.125
	<i>Tenure</i> $\times$ JEG			0.310
<i>R</i>	0.358	0.414	0.479	
<i>R</i>	0.128	0.172	0.229	
<i>Adjusted R</i>	0.116	0.157	0.205	

**Nota** Tahap signifikan: \* $p < 0.05$

## PERBINCANGAN

Berdasarkan dapatan yang diperoleh dari analisis kesan penyederhanaan Tempoh Perkhidmatan di antara reka bentuk pekerjaan dan motivasi kesan penyederhanaan Tempoh Perkhidmatan di antara Pengayaan Kerja dan Motivasi Ekstrinsik diterima sebagai penyederhanaan kuasi. Manakala, kesan penyederhanaan Tempoh Perkhidmatan di antara Reka Bentuk Pekerjaan (Pengayaan Kerja dan Pusingan Kerja) dan Kepuasan Dari Pekerjaan diterima sebagai penyederhanaan tulen. Ini menunjukkan tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara (pengayaan kerja dan perluasan kerja) dan (motivasi ekstrinsik dan kepuasan dari pekerjaan).

Berdasarkan penerangan Wicks (2004), asal-usul tempoh perkhidmatan di pengajian tinggi moden merujuk kepada penetapan kerja sampai usia bersara. Ini memastikan bahawa ahli akademik tidak diberhentikan atau diturunkan pangkat berdasarkan tahap pencapaian akademik. Manakala, menurut Robbins (2005), tempoh perkhidmatan boleh didefinisikan waktu pada pekerjaan tertentu, boleh dinyatakan bahawa bukti terbaharu menunjukkan hubungan yang positif antara tempoh perkhidmatan dan produktiviti kerja. Penyelidikan yang dilakukan oleh Byrd dan Cooperman (2010) menguji hubungan antara pampasan, *tenure*, prestasi, dan penilaian rakan dalam pasaran dan tempoh

pembayaran terhadap CEO dalam sesuatu organisasi menunjukkan CEO yang setia dan lama berkhidmat menunjukkan hubungan yang positif dengan prestasi dan pampasan yang akan diperoleh dan akan melakukan khidmat dengan lebih jika pampasan yang diperoleh setimpal dengan usaha dan kesetiaan yang diberikan. Menyokong kenyataan yang diutarakan ini, Mahmoud dan Mintz (2008) membandingkan prestasi CEO syarikat mempengaruhi jumlah pampasan berdasarkan tempoh perkhidmatan mereka di dalam sesuatu jabatan. Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh Theodossiou dan White (1998), yang menguji hubungan antara hasil perolehan atau pendapatan yang diperoleh dengan tempoh perkhidmatan (*tenure*) sama ada positif atau negatif bergantung dengan kadar bias yang wujud. Bias ini wujud apabila individu tidak dinilai dengan kaedah yang bersesuaian.

Berdasarkan kajian ini, di antara pengayaan kerja dan motivasi ekstrinsik, tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan. Ini menunjukkan pengayaan kerja berdasarkan Model Ciri-ciri Pekerjaan Hackman-Oldhman meningkatkan kedalaman kerja, kedalaman pekerjaan adalah darjah kawalan pekerja mempunyai lebih dari pekerjaan mereka akan meningkatkan motivasi pekerja tetapi tidak untuk semua keadaan (Robbin *et al.*, 1997). Torrington dan Tan (2004), menyatakan penyebab ketidakpuasan disebabkan oleh (1) Dasar dan pentadbiran sebuah organisasi, (2) Pemantauan, (3) Gaji, (4) Perhubungan interpersonal, dan (5) Suasana kerja. Berdasarkan dari dapatan kajian, pekerja yang berkhidmat kurang daripada lima tahun lebih cenderung dipengaruhi berbanding yang telah lama berkhidmat.

Tempoh Perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan antara reka bentuk pekerjaan (Pusingan Kerja dan Pengayaan kerja) dan Kepuasan Dari Pekerjaan. Kepuasan kerja juga merupakan sebahagian daripada prestasi kepuasan kerja namun masih bergantung pada tahap hasil intrinsik dan ekstrinsik (Ivancevich *et al.*, 2008). Kepuasan kerja adalah sikap pekerja terhadap kerja mereka. Ini merupakan hasil dari persepsi mereka terhadap pekerjaan. Menurut George dan Jones (2007), terdapat empat faktor yang mempengaruhi tahap kepuasan kerja pengalaman seseorang: 1. Keperibadian, nilai situasi kerja, dan pengaruh sosial, 2. Keperibadian cara perasaan seseorang bertahan, berfikir, dan berperilaku sama ada penentu pertama dari bagaimana orang berfikir dan merasakan tentang pekerjaan mereka dan kepuasan, 3. Nilai impak pada tahap kepuasan kerja kerana mencerminkan keyakinan pekerja tentang keputusan bahawa pekerjaan mempunyai hala tuju dan bagaimana seseorang harus bersikap di tempat kerja, dan 4. Sosial mempengaruhi atau pengaruh yang individu atau kumpulan terhadap sikap dan perilaku seseorang. Rakan sekerja, kelompok kumpulan yang disertai, dan budaya seseorang dilahirkan dan tempat tinggal semua mempunyai potensi mempengaruhi kepuasan kerja pekerja. Berdasarkan dari dapatan kajian yang menguji kesan tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan antara reka bentuk pekerjaan (Pusingan Kerja dan Pengayaan kerja) dan Kepuasan Dari Pekerjaan pekerja yang berkhidmat kurang daripada lima tahun lebih cenderung dipengaruhi berbanding yang telah lama berkhidmat.



Ini menunjukkan pekerja yang baharu berkhidmat masih tidak mempunyai pengalaman pelbagai aspek tentang perjalanan organisasi dan budaya. Tempoh perkhidmatan yang singkat tidak dapat memberi pekerja mempelajari kemahiran yang diperlukan (Ivancevich *et al.*, 2008). Manakala bagi pekerja yang berkhidmat lebih lima tahun tempoh juga antara yang cenderung yang mempengaruhi di antara faktor motivasi (motivasi ekstrinsik dan kepuasan dari pekerjaan) adalah disebabkan kewujudan bias hasil perolehan atau pendapatan yang diperoleh dengan tempoh perkhidmatan (Theodossiou & White, 1998). Ini kerana berdasarkan penerangan Gary dan Rastogi (2005), teori Herzberg dengan teori dua faktor mereka membezakan antara dua jenis faktor, iaitu motivator yang intrinsik pekerjaan itu sendiri (misalnya prestasi, pengakuan, dan tanggungjawab), dan faktor *hygiene*, yang ekstrinsik untuk pekerjaan (misalnya keadaan kerja, pembayaran, dan pengawasan). Antara faktor penyebab faktor *hygiene* mutlak diperlukan untuk mempertahankan organisasi manusia.

## KESIMPULAN

Mengenal pasti sama ada tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan di antara reka bentuk pekerjaan dan motivasi kerja dan kepuasan kerja adalah persoalan kajian. Dapatan kajian menunjukkan tempoh perkhidmatan merupakan faktor penyederhanaan antara pengayaan kerja dengan motivasi ekstrinsik dan kepuasan dari kerja. Ini jelas menunjukkan penghargaan secara materialistik boleh mempengaruhi motivasi ekstrinsik dan kepuasan dari kerja berdasarkan tempoh perkhidmatan pekerja yang telah lama berkhidmat. Pusingan kerja juga dan kepuasan dari kerja juga boleh dipengaruhi oleh tempoh perkhidmatan.

## RUJUKAN

- Bahagian Latihan dan Pembangunan Kerjaya (BLPK). (2013). *Jabatan Politeknik dan Kolej Komuniti (JPKK)*, Kementerian Pengajian Tinggi.
- Bahagian Latihan dan Pembangunan Kerjaya (BLPK). (2010). *Jabatan Politeknik dan Kolej Komuniti (JPKK)*, Kementerian Pengajian Tinggi.
- Baro, E. E. (2012). Job rotation program evaluation: The Niger Delta University Library. *Aslib Proceedings*, 64 (4), 388–404.
- Bennett, B. (2003). Job rotation. *Development and Learning in Organizations*, 17 (4), 7–9.
- Bennett, R. D. (1978). Orientation to work and job/work design. *Management Decision*, 16, 338–349.
- Bingham, J. (1978). Sour edge to job enrichment. *Industrial Management*, 77 (6), 7–35.
- Brunold, J., & Durst, S. (2013). Intellectual capital risks and job rotation. *Journal of Intellectual Capital*, 13 (2), 178–195.
- Buhler, P. M. (1990). Are you getting the most out of your employees? *Supervision*, 51(10) 14–16.
- Byrd, J., & Cooperman, E. S. (2010). Director tenure and the compensation of bank CEOs. *Managerial Finance*, 36 (2) 86–102.

- Campion, M. A., & McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78 (3), 339–351.
- Chiaburu, D. S., & Marinova S. V. (2006). Employee role enlargement interaction of trust and organizational fairness. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (3), 168–182.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conant, E. H., & Kilbridge, M. D. (1965). An interdisciplinary analysis of job enlargement: Technology, costs, and behavioral implications. *Industrial and Labor Relations Review*, 18, (3), 377–395.
- Cooper, R. (1973). How jobs motivate. *Personnel Review*, 2, 4–12.
- Couger, J. D. (1986). Effect of cultural differences on motivation of analysts and programmers: Singapore vs. the United States. *MIS Quarterly*, 10 (2), 189–196.
- Dowling, W. F. (1971). An interview with Frederick Herzberg: Managers or animal trainers? *Management Review*, 60, 2–15.
- Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *41 (3)*, 340–358.
- D'Souza, E. (2002). Financial markets, human resource policies and flexibility. *Economic and Political Weekly*, 37 (8), 750–757.
- Earney, S., & Martins, A. (2009). Job rotation at Cardiff University Library Services: A pilot study. *Journal of Librarianship and Information Science*, 41 (4), 213–226.
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The adoption of job rotation: Testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review*, 59 (4), 653–666.
- Feild, H. S., & Harris, S. G. (1991). Participants' frustrations in fast-track development programs. *Leadership & Organization Development Journal*, 12 (4), 3–8.
- Firestone, W. A. (1991). Merit pay and job enlargement as reforms: Incentives, implementation, and teacher response. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 13 (3), 269–288.
- Firestone, W. A. (1994). Redesigning teacher salary systems for educational reform. *American Educational Research Journal*, 31 (3), 549–574.
- Gallagher, W. E. Jr., & Einhorn, H. J. (1976). Motivation theory and job design. *The Journal of Business*, 49 (3), 358–373.
- Gannon, M. J., & Brainin, U. (1971). Job rotation and employee tenure among temporary workers. *The Academy of Management Journal*, 14, (1), 142–144.
- Gary, P., & Rastogi, R. (2005). New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25 (6), 572–587.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2007). *Understanding and Managing Organizational Behaviour (5th Ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Giancola, F. L. (2011). Compensation & benefits review. *SAGE Publications Reprints and permission*, 43 (1), 23–29.
- Golembiewski, R. T. (1992). Excerpts from organization as a moral problem. *Public Administration Review*, 52 (2), 95–98.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Organizational behaviour and management (8th Ed.)*. Singapore: McGraw-Hill Higher Education.
- Karaevli, A., & Hall, D. T. (2006). How career variety promotes the adaptability of managers: A theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*, 69 (3), 359–373.
- Kilbridge, M. D. (1960). Reduced costs through job enlargement: A case. *The Journal of Business*, 33 (4), 357–362.

- King-Taylor, L. (1977, 2006). Job enrichment and motivation. *Education + Training*, 19 (9), 287–288.
- Kirkman, F. (1981). Who cares about job design? Some reflections on its present and future. *International Journal of Operations & Production Management*, 2 (1), 3–13.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 608.
- Lindbeck, A., & Dennis, D. J. (2000). Multitask learning and the reorganization of work: From tayloristic. *Journal of Labor Economics*, 18 (3), 353.
- Mahmoud, K. (2011). High performance work organizations and job rewards in manufacturing and service economic. *International Sociology*, 26 (4), 47–570.
- Mahmoud, M. N., & Mintz, S. M. (2008). Tenure, firm's performance, and CEO'S compensation. *Managerial Finance*, 34 (8), 524–536.
- Malinski, R. M. (2002). Job rotation in an academic library: Damned if you do and damned if you don't. *Library Trends*, 50 (4), 673–680.
- Maxwell, J. R. (2008). Work system design to improve the economic performance of the firm. *Business Process Management Journal*, 14 (3), 432–446.
- McLean, A. J., & Sims, D. B. P. (1978). Job enrichment from theoretical poverty: The State of the art and directions for further work. *Personnel Review*, 7 (2), 5–10.
- Mills, S. (1973). Job design. *Personnel Review*, 2 (2), 68–73.
- Niehoff, B. P., Robert, H. M., R. H, Blakely, G., & Fuller, J. (2001). The influence of empowerment and job enrichment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26, 93–113.
- Olorunsola, R. (2000). Job rotation in academic libraries: The situation in a Nigerian University Library. *Library Management*, 21 (2), 94–98.
- Ortega, J. (2001). Job rotation as a learning mechanism. *Management Science*, 47 (10), 1361–1370.
- Öztürk, H., Nefise, B. N., & Baumann, S. L. (2006). Nursing satisfaction and job enrichment in Turkey. *Nursing Science Quarterly*, 19, 4.
- Paul, W. J., Robertson, K. B., & Herzberg, F. (1968). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 46 (1), 53–78.
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 33 Tahun. (2007). *Skim perkhidmatan pegawai pendidikan pengajian tinggi*. Kerajaan Malaysia.
- Robbin, S. P., Bergman, R., & Stagg, I. (1997). *Management*. Sydney: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behaviour* (11th Ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Rosenblatt, Z., & Inbal, B. (1999). Skill flexibility among schoolteachers: Operationalization and organizational implications. *Journal of Educational Administration*, 37 (4), 345–367.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research methods for business a skill building approach* (5th Ed.). Great Britain: John Wiley & Son.
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and analysis of moderation variables. *Journal of Marketing Research*, 18 (3), 291–300.
- Shepard, J. M. (1970). Functional specialization, alienation and job satisfaction. *Industrial and Labor Relations Review*, 23 (2), 207–219.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management Review*, 29, 379–387.
- Syarifah Hanum Binti Ali & Arsiah Binti Bahron. (2013). Is motivation a mediating factor between job design and job performance? The 6th International Conference of the Asian academy of applied business, Bandung, Indonesia, ref. no. MGMT04.

- Syarifah Hanum Binti Ali. (2012). *Hubungan antara reka bentuk pekerjaan dengan motivasi dan prestasi kerja: Kajian di Politeknik Kota Kinabalu, Sabah*. Sekolah Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Sabah Malaysia.
- Theodossiou, I., & White, M. J. (1998). Does tenure affect earnings? *Journal of Economics Studies*, 25 (4), 328–343.
- Thomas, J. R., & Holley, R. P. (2012). Management versus repetitive tasks – avoiding working for the weekend. *New Library World*, 113 (9/10), 462–473.
- Torrington, D., & Hall, L. (1991). *Personal management new approach* (2nd Ed.). New York: Prentice Hall.
- Torrington, D., & Tan, C. H. (2004). *Human Resource Management in Asia* (3rd Ed.). Jurong, Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Walsh, B. (1974). A practical approach to job enrichment. *Industrial and Commercial Training*, 6 (4), 185–187.
- Wicks, D. (2004). The institution of tenure: Freedom or discipline? *Management Decision*, 42 (5), 619–627.