

## FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN DALAM KALANGAN PENJAWAT AWAM

KHULIDA KIRANA YAHYA  
JOHANIM JOHARI  
ZURINA ADNAN  
MOHD FAIZAL MOHD ISA  
ZULKIFLEE DAUD  
*Kolej Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia*

### ABSTRAK

*Kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi tahap komitmen dalam kalangan para pekerja peringkat sokongan dan pengurusan di ibu pejabat sebuah badan kerajaan. Faktor-faktor yang dikaji adalah sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, jaminan pekerjaan, latihan dan pembangunan, dan ganjaran. Pengumpulan data dilakukan melalui kaedah soal selidik. Sebanyak 356 set soal selidik diedarkan dan hanya 349 atau 98.03% set soal selidik telah digunakan untuk tujuan penganalisaan. Data dianalisa menggunakan Ujian Korelasi Pearson dan Ujian Multiple Regresi. Hasil kajian mendapati semua faktor yang dikaji mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Analisis regresi pula menunjukkan bahawa hanya dimensi sokongan pengurusan, jaminan pekerjaan, dan latihan dan pembangunan, mempunyai pengaruh perkaitan yang signifikan dengan dimensi komitmen. Oleh itu, adalah penting bagi pihak majikan memberi perhatian terhadap aspek-aspek berikut dalam meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.*

**Kata kunci:** *Komitmen; sokongan pengurusan; jaminan pekerjaan; latihan dan pembangunan.*

### ABSTRACT

**Purpose** - *This study was conducted to identify factors influencing commitment toward the organisation among exempt and non-exempt*

employees in the government sector. Factors examined were management support, career development, job security, training and development, and compensation.

**Design/Methodology/Approach** - Data collected through self-administered questionnaires, totalling 356 sets were distributed and 349 sets or 98.03% were analysed. Pearson Correlation and Multiple Regression analyses were used to analyse the data.

**Findings** - Results indicated that all factors examined have positive correlation with commitment among employees. Regression analysis showed that management support, job security, and training and development have influence on commitment among employees toward the organisation. Therefore, it is crucial for the top management to take into account these factors in improving commitment among employees.

**Originality/Value** - This study also reports the implications of the study and provides some recommendations for future research.

**Keywords** – Commitment; management support; job security; training and development.

**Paper Type** - Research paper.

## PENGENALAN

Rancangan Malaysia ke-9 (RMK-9) telah menggariskan kepentingan dalam mengekalkan modal insan yang berkualiti dalam mencapai objektif organisasi dan seterusnya merealisasikan wawasan negara. Ini kerana kualiti modal insan merupakan tulang belakang dalam menentukan hala tuju Negara, di samping menjana pertumbuhan ekonomi negara (Abdullah, 2006). Dalam konteks perkhidmatan awam, pihak pengurusan kadang kala kurang memberi perhatian terhadap aspek pembangunan insan. Ini seterusnya akan membawa kepada tahap komitmen yang rendah dalam kalangan pekerja. Oleh itu, sektor awam perlu cekap dalam menjamin perkhidmatan yang berkualiti diberikan kepada semua pihak. Pada masa kini, perubahan semasa dalam masyarakat, seperti kadar pendapatan dan sara hidup yang lebih tinggi, masyarakat berpendidikan tinggi, dan permintaan pelanggan yang pelbagai, menuntut sektor awam memberi perkhidmatan yang lebih berkualiti dari segi pilihan yang lebih luas dan fleksibiliti (Mohd Najib, 2006). Kajian-kajian di Malaysia oleh Osman, Goon, dan Wan Aris (1998) dan Syed-Ikhsan

dan Rowland (2004) mendapati perkhidmatan awam yang tidak berkualiti berpunca daripada prestasi penjawat awam itu sendiri. Brown, Ryan, dan Parker (2000) juga telah menyatakan bahawa perkhidmatan yang tidak berkualiti di sektor awam dapat diatasi jika para penjawat awam lebih cekap, memfokus kepada pelanggan, telus, dan mempunyai akauntabiliti yang tinggi. Kesemua kriteria yang diperlukan ini amat berkait rapat dengan tahap komitmen penjawat awam tersebut. Oleh itu, Siddiquee (2006) mencadangkan agar perhatian perlu diberi kepada prestasi penjawat awam pada peringkat sokongan dan pengurusan dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam sektor tersebut yang boleh dilakukan menerusi peningkatan tahap komitmen yang lebih tinggi dalam kalangan penjawat awam bagi semua peringkat jawatan .

Hansemark dan Albinsson (2004) menjelaskan secara amnya, walaupun tindakan pekerja meninggalkan organisasi adalah di luar kawalan majikan, beberapa langkah proaktif boleh diambil oleh majikan untuk menjamin kesetiaan pekerja terhadap organisasi tersebut. Pertama, secara praktikalnya, kos dapat dikurangkan jika individu yang telah direkrut, dipilih, dan dilatih dapat dikekalkan untuk tempoh masa yang panjang. Kedua, prestasi organisasi dan individu juga mampu ditingkatkan kerana individu yang terus setia bekerja dengan organisasi akan lebih mengetahui tentang tugas dan tanggungjawab, rakan sekerja, perkhidmatan atau produk organisasi serta pelanggan mereka. Yang terakhir, pekerja yang setia mampu memberi imej yang positif kepada majikan dan organisasi. Ini seterusnya boleh menarik pekerja baru dan mengekalkan pekerja yang sedia ada.

Tinjauan yang dilakukan oleh *Society for Human Resource Management* pada tahun 2000 dalam Mathis dan Jackson (2004) menjelaskan antara sebab utama pekerja meninggalkan organisasi (menurut turutan yang tertinggi ke terendah) termasuklah, peluang kerjaya di tempat lain, pakej pampasan yang lebih menarik, pengurusan yang lemah, kesukaran pasangan untuk berpindah, kembali belajar, persaraan, risau akan keselamatan pekerjaan, hubungan yang kurang baik dengan rakan sekerja, isu-isu yang berkaitan dengan penjagaan anak-anak, persepsi yang berkaitan dengan diskriminasi dan sebab-sebab yang berkaitan dengan kesihatan. Berdasarkan kepada hasil tinjauan tersebut, organisasi boleh mengambil beberapa pendekatan bagi mengekalkan pekerja. Ini termasuklah menerangkan secara realistik akan pekerjaan yang ditawarkan kepada pemohon semasa proses perekrutan, memastikan pemohon dipadankan dengan jawatan yang sesuai, memastikan pampasan yang dibayar adalah kompetitif, adil dan setara, membuat perancangan dan pembangunan kerjaya yang

dapat membantu organisasi mengekalkan pekerja, dan memberi layanan yang adil serta tidak melakukan diskriminasi terhadap pekerja (Mathis & Jackson, 2004).

Dengan itu, objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti amalan pengurusan sumber manusia yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Faktor-faktor yang dikaji adalah sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, jaminan pekerjaan, latihan dan pembangunan, dan ganjaran. Secara terperinci, dimensi komitmen diukur dari segi afektif, normatif, dan *continuance*.

## ULASAN KARYA

### Komitmen

Komitmen organisasi merujuk kepada keinginan individu yang kuat untuk kekal menjadi ahli sesebuah organisasi walaupun wujud peluang untuk bertukar pekerjaan (Agarwal & Ramaswami, 1993). Allen dan Meyer (1991) mengkategorikan komitmen kepada tiga komponen iaitu afektif, *continuance*, and normatif. Pekerja yang mempunyai tahap komitmen afektif yang tinggi akan terus kekal dalam sesebuah organisasi kerana kemahuan mereka sendiri. Komitmen *continuance* merujuk kepada kesedaran terhadap kos yang akan ditanggung sekiranya meninggalkan organisasi. Pekerja yang mempunyai hubungan dengan organisasi berdasarkan komitmen ini akan terus kekal kerana mereka perlu berbuat demikian. Dengan itu, perasaan bertanggungjawab untuk terus kekal bekerja dalam organisasi yang sama wujud kerana ia merupakan satu tindakan bermoral merujuk kepada komitmen normatif.

Awamleh (1996) dalam kajiannya ke atas pengurus perkhidmatan awam di Jordan mendapati bahawa faktor demografi seperti jantina, umur, taraf pendidikan, dan tempoh perkhidmatan mempunyai hubungan negatif dengan komitmen pekerja. Peluang pekerjaan yang banyak merupakan faktor utama bagi pekerja yang berpengalaman dan berpendidikan tinggi menyumbang kepada tahap komitmen yang rendah. Kajian oleh Wong, Ngo, dan Wong (2002) pula mendapati bahawa komitmen afektif mempunyai hubungan signifikan dan negatif dengan hasrat untuk berhenti. Selain itu, kajian-kajian di Malaysia mengenai penjawat awam seperti oleh Osman *et al.* (1998) dan Syed-Ikhsan dan Rowland (2004) mendapati prestasi penjawat awam yang rendah berpunca daripada kurangnya tahap komitmen dan ini telah membawa kepada perkhidmatan awam yang tidak

berkualiti. Brown *et al.* (2000) juga telah menjelaskan bahawa perkhidmatan yang tidak berkualiti dalam sektor awam dapat diatasi jika para penjawat awam lebih cekap, memfokus kepada pelanggan, telus, dan mempunyai akauntabiliti yang tinggi. Oleh itu, Siddiquee (2006) mencadangkan agar prestasi penjawat awam perlu diberi perhatian yang serius dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan awam di Malaysia.

Siddiquee (2006) juga menyatakan bahawa prestasi penjawat awam dan sektor awam secara keseluruhannya boleh ditingkatkan melalui tahap komitmen yang lebih tinggi dalam kalangan penjawat awam pada peringkat sokongan mahupun pengurusan. Selain itu, Firth, Moore, dan Loquet (2004) mendapati komitmen pekerja dipengaruhi tahap sokongan pihak pengurusan, manakala Bishop, Goldsby, dan Neck. (2002) mendapati jaminan pekerjaan amat penting dalam meningkatkan tahap komitmen para pekerja.

### **Sokongan Pengurusan**

Sokongan pengurusan merujuk kepada kemahiran kepimpinan pihak pengurusan. Kepimpinan adalah kebolehan untuk mempengaruhi kumpulan pekerja dalam pencapaian matlamat. Terdapat dua sumber kepimpinan, iaitu secara formal yang berdasarkan kedudukan dalam struktur organisasi atau secara tidak formal iaitu, seseorang yang dilantik menjadi ketua oleh ahli kumpulan. Menurut Robbins (2001) ciri-ciri yang perlu ada pada seorang ketua adalah berkuasa dan bermatlamat, berkeinginan menjadi ketua, bersikap jujur dan mempunyai integriti, berkeyakinan diri, cerdik, dan berpengetahuan berkenaan tugas. Fiedler (1967) dalam Robbins (2001) telah membina model kontingensi yang menjelaskan bahawa keberkesanan sesebuah kumpulan bergantung kepada kesesuaian gaya kepimpinan ketua semasa berinteraksi dengan ahli kumpulan atau pekerja. Fiedler (1967) juga percaya bahawa kejayaan seseorang ketua bergantung kepada gaya kepimpinannya. Oleh yang demikian, beliau telah mengenal pasti tiga faktor persekitaran yang mempengaruhi keberkesanan kepimpinan, iaitu, hubungan ketua dan ahli, struktur tugas, dan kedudukan kuasa.

### **Pembangunan Kerjaya**

Pembangunan kerjaya merupakan satu proses berterusan yang melibatkan pergerakan individu melalui peringkat kehidupan yang mempunyai isu, tema, dan tugas yang tersendiri (Desimone, Werner, & Harris, 2002). Menurut Mondy dan Noe (2001), kerjaya adalah pekerjaan yang dipilih oleh individu sepanjang kehidupannya.

Namun, ia pasti akan berubah disebabkan perubahan teknologi serta keinginan individu untuk melakukan sesuatu yang berbeza. Pembangunan kerjaya juga merupakan pendekatan formal yang digunakan oleh organisasi untuk membantu individu mendapatkan kemahiran dan pengalaman bagi menjayakan pekerjaan masa kini dan hadapan. Dengan adanya program pembangunan kerjaya, seseorang pekerja akan dapat mengenal pasti minat serta kekuatan diri mereka di samping, merancang kerjaya yang ingin mereka capai. Price (2001) menjelaskan bahawa pembangunan kerjaya adalah proses spesifik yang boleh membantu pekerja mencapai matlamat diri dan organisasi, menerusi maklumat kerjaya yang lengkap dan peluang kerjaya yang tidak terhad. Kedua-dua aspek ini akan meningkatkan produktiviti dan kepuasan pekerja. Selain itu, program pembangunan kerjaya yang berkesan melibatkan sokongan daripada pengurus lini dan pengurus atasan (Desimone *et al.*, 2002). Para pekerja juga perlu tahu peranan mereka dalam pembangunan kerjaya dengan mengambil beberapa langkah penting seperti mendapat maklum balas tentang prestasi kerja daripada penyelia, mengenal pasti keperluan pembangunan bagi jawatan yang berkenaan, dan menggunakan peluang sebaik mungkin untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan kebolehan.

### **Jaminan Pekerjaan**

Jaminan pekerjaan merujuk kepada sejauh mana sesebuah organisasi menyediakan pekerjaan yang stabil untuk pekerjanya (Burke, 1997). Pekerja akan kekal dalam organisasi sekiranya hak mereka seperti gaji, pencen, kekananan, dan sebagainya tidak dikurangkan dengan sewenang-wenangnya oleh pihak majikan (Meltz, 1989). Kajian-kajian oleh Leana dan Feldman (1992), Burke (1997), dan Yousef (1997) mendapati pekerja yang berpuas hati dengan jaminan pekerjaan menunjukkan tahap komitmen yang lebih tinggi dan keinginan untuk berhenti yang rendah. Yousef (1997) pula menambah bahawa semakin meningkat umur, jawatan, dan pendapatan seseorang pekerja itu semakin mereka berpuas hati dengan jaminan pekerjaan masing-masing. Selain itu, prestasi pekerja adalah lebih baik jika mereka mempunyai pekerjaan yang stabil (Yousef, 1997).

### **Latihan dan Pembangunan**

Latihan dan pembangunan merupakan suatu program untuk meningkat pengetahuan, kemahiran dan kebolehan pekerja supaya dapat melaksanakan tanggungjawab sekarang dan akan datang dengan lebih berkesan (Desimone *et al.*, 2002). Latihan dan pembangunan juga penting untuk pembangunan dan pencapaian

matlamat organisasi. Kajian oleh Lam dan Qiu Zhang (2003) menunjukkan bahawa latihan dan pembangunan merupakan faktor utama mempengaruhi komitmen dan kepuasan pekerja terhadap tugas dan tanggungjawab mereka. Dapatan ini menjelaskan bahawa program latihan dan pembangunan yang berterusan membantu pekerja membangunkan kemahiran yang diperlukan. Dengan itu, mereka boleh melaksanakan tugas tanpa perlu bergantung kepada orang lain. Ini akan mempengaruhi tahap pengekalan pekerja dalam organisasi (Lam & Qiu Zhang, 2003).

Walau bagaimanapun, Acton dan Golden (2003) mendapati bahawa latihan dan pembangunan tidak mempengaruhi pengekalan pekerja. Ini kerana pekerja menganggap latihan adalah penting untuk pembangunan kerjaya tetapi bukan sebagai faktor utama yang mempengaruhi keputusan mereka untuk terus kekal dalam pekerjaan atau organisasi yang sama. Terdapat pelbagai faktor lain yang berkaitan pengurusan sumber manusia dan sokongan pihak pengurusan yang dapat membantu meningkatkan komitmen dan prestasi pekerja (Acton & Golden, 2003).

## **Ganjaran**

Ganjaran merujuk kepada apa yang diterima oleh pekerja berdasarkan prestasi kerja (Solomon, 1998). Ganjaran berfungsi dalam mengekal dan memotivasikan pekerja (Henderson, 2000; Milkovich & Newman, 2002). Akan tetapi, Luis Carciner, Sanchez, Perez, dan Vela Jiminez (2004) mendapati ganjaran bukan merupakan faktor penentu dalam mengekalkan pekerja. Ini kerana persepsi terhadap keadilan dalam pemberian ganjaran adalah lebih penting dalam mempengaruhi hasrat untuk berhenti dan kadar lantik henti (Luis Carciner *et al.*, 2004). Dapatan kajian oleh Luis Carciner *et al.* (2004) ini selari dengan kajian oleh Ferris, Frink, Galang, Zhou, Kacmar, dan Howard (1996) yang mendapati persepsi pekerja terhadap keadilan dalam pembahagian sumber mempengaruhi kepuasan kerja dan hasrat untuk berhenti.

Walau bagaimanapun, kajian perbandingan ganjaran di Hong Kong dan China oleh Chiu, Luk, dan Tang (2002) pula mendapati lima jenis ganjaran yang penting dalam mengekalkan pekerja adalah gaji asas, bayaran merit, bonus hujung tahun, cuti tahunan, dan kemudahan pinjaman dengan kadar bunga yang rendah. Selain itu, Chiu *et al.* (2002) menjelaskan lima jenis ganjaran yang penting dalam memotivasikan pekerja pula adalah gaji asas, bayaran merit, bonus hujung tahun, perkongsian laba, dan cuti tahunan. Ini jelas menunjukkan bahawa ganjaran kewangan amat diutamakan oleh

para pekerja untuk mengekal dan memotivasikan mereka. Chiu *et al.* (2002) juga mendapati faktor geografi, ekonomi, dan budaya mempengaruhi pengekal dan motivasi pekerja.

Henderson (2000) menjelaskan bahawa setiap majikan perlu membina satu struktur gaji yang adil. Ini kerana pekerja gemar membandingkan upah yang diterima dengan pekerja lain dalam organisasi yang sama atau pekerja dalam organisasi lain yang melakukan tugas yang sama. Perbezaan yang ketara tanpa justifikasi yang jelas pasti akan mempengaruhi tahap komitmen dan pengekal pekerja.

## METODOLOGI KAJIAN

### Populasi dan Sampel

Kajian ini dilakukan di ibu pejabat sebuah organisasi awam di Kuala Lumpur menggunakan kaedah persampelan mudah. Terdapat seramai 2900 pekerja dalam organisasi tersebut tetapi seramai 356 orang pekerja digunakan sebagai sampel kajian. Data dikumpul melalui borang soal selidik yang diedarkan kepada responden dalam satu sesi yang telah ditetapkan. Para responden diberi masa yang secukupnya menjawab soalan yang terdapat dalam borang soal selidik tersebut.

### Pembentukan Instrument Kajian dan Ujian Rintis

Kajian ini mengadaptasi pelbagai sumber untuk item soal selidik iaitu, bagi item sokongan pengurusan daripada Bishop, Goldsby, dan Neck (2002); Pembangunan Kerjaya daripada Harris, Hirshfeld, Field, dan Mossholder (1993); Latihan dan Pembangunan daripada Desimone, Werner, dan Harris (2002); Ganjaran daripada Kim, Price, Mueller dan Watson (1996) dan Jaminan Pekerjaan daripada Price (2001). Sementara item bagi pemboleh ubah bersandar iaitu, komitmen (afektif, *continuance*, dan normatif) pula diadaptasi daripada Allen dan Meyer (1990). Bagi setiap pernyataan item terdapat lima pilihan jawapan menerusi skala Likert 5 mata, di mana skala 1 mewakili 'sangat tidak setuju', 2 'tidak setuju', 3 'tidak pasti', 4 'setuju' dan 5 'sangat setuju'.

Ujian rintis dijalankan bagi menguji tahap kebolehpercayaan dan kefahaman terhadap soalan dan struktur ayat dalam borang soal selidik yang diedarkan. Sebanyak 17 set soal selidik telah diedarkan kepada para responden dengan peratus kutipan 100 peratus. Ujian



kebolehpercayaan menunjukkan semua soalan pemboleh ubah tidak bersandar mempunyai nilai Cronbach alpha yang tinggi, iaitu melebihi 0.5.

### **Pengumpulan dan Penganalisan Data**

Sejumlah 356 borang soal selidik telah diedarkan kepada para responden dalam satu sesi yang telah ditetapkan di jabatan tersebut. Sebanyak 349 atau 98.03% set soal selidik telah dikembalikan kepada penyelidik dan jumlah ini juga telah digunakan untuk tujuan penganalisan. Data dianalisis menggunakan Package SPSS 12.0. Analisis faktor dijalankan untuk tujuan pengasingan data berdasarkan semua soalan yang terdapat dalam borang soal selidik. Ukuran Kaiser-Meyer Olkin (KMO) juga digunakan untuk melihat peratus kecukupan persampelan yang digunakan. Ujian kebolehpercayaan dilakukan dengan menggunakan *Cronbach Alpha* untuk mengukur kebolehpercayaan soalan-soalan yang telah diasingkan melalui analisis faktor. Analisis korelasi pearson dilakukan untuk mengenal pasti hubungan di antara pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah tidak bersandar. Dan analisis regresi *multiple* digunakan untuk mengenal pasti pemboleh ubah tidak bersandar yang mempengaruhi pemboleh ubah bersandar.

### **Analisis Faktor dan Ujian Kebolehpercayaan**

Jadual 1 menunjukkan keputusan analisis faktor bagi sokongan pengurusan, jaminan pekerjaan, latihan dan pembangunan, pembangunan kerjaya, dan ganjaran. Sokongan pengurusan dengan jumlah keseluruhan varians ialah 26.78% mengandungi 6 soalan yang menerangkan peratusan bagaimana pihak pengurusan memberikan sokongan kepada pekerja seperti menghargai sumbangan pekerja, mengambil berat tentang kepuasan kerja dan kesejahteraan hidup pekerja serta memberi tunjuk ajar kepada pekerja. Nilai Eigen bagi sokongan pengurusan adalah 8.57. Jaminan pekerjaan yang merupakan faktor kedua dengan jumlah keseluruhan varians ialah 6.51% mengandungi tiga soalan yang berkaitan tugas yang stabil dan menjamin masa depan. Nilai Eigen bagi jaminan pekerjaan adalah 2.08. Faktor yang ketiga iaitu pembangunan kerjaya dengan jumlah keseluruhan varians 5.70% menerangkan peratusan peluang yang diberikan kepada pekerja untuk memajukan diri, mendapat kenaikan pangkat, serta memperolehi maklumat tentang kerjaya. Faktor ini mempunyai empat soalan dan mempunyai nilai Eigen sebanyak 1.82.

Faktor seterusnya ialah latihan dan pembangunan yang mempunyai nilai keseluruhan varians 4.05% dengan empat soalan berkaitan peluang latihan dan pembangunan di organisasi. Nilai Eigen bagi

aspek ini adalah 1.30. Faktor terakhir iaitu ganjaran dengan nilai keseluruhan varians 22.82% dan mempunyai lima soalan yang menerangkan peratusan bagaimana gaji mempengaruhi pekerja dalam melaksanakan tugas serta peratusan gaji yang setimpal diterima. Manakala nilai Eigen bagi ganjaran adalah 3.66. Selain itu, nilai *Kaiser-Mayer Olkin* (KMO) bagi semua pemboleh ubah tidak bersandar adalah 0.89.

**Jadual 1:** Keputusan Analisis Faktor bagi Sokongan Pengurusan, Jaminan Pekerjaan, Latihan dan Pembangunan, Pembangunan Kerjaya, dan Ganjaran

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5
<b>Sokongan Pengurusan</b>					
• Organisasi menghargai sumbangan.	0.460				
• Pegawai mengambil berat tentang kepuasan kerja	0.699				
• Organisasi mengambil berat tentang kesejahteraan hidup	0.759				
• Pegawai mengambil berat tentang nilai dan matlamat kerja.	0.761				
• Pegawai berbangga dengan pencapaian kerja	0.714				
• Pegawai memberi bantuan jika menghadapi masalah dalam tugas.	0.591				
<b>Jaminan Pekerjaan</b>					
• Nilai yang ada dalam diri adalah selari dengan misi organisasi		0.586			
• Tugas memberi jaminan masa depan.		0.682			
• Tugas stabil.		0.657			
<b>Pembangunan Kerjaya</b>					
• Mendapatkan maklumat mengenai perancangan kerjaya.				0.624	

(sambungan)

---

• Berbincang mengenai peluang pembangunan kerjaya.	0.682
• Diberi peluang secukupnya untuk kenaikan pangkat.	0.781
• Diberi peluang secukupnya untuk memajukan diri dalam kerjaya.	0.682

---

Latihan dan Pembangunan

• Digalakkan menghadiri program latihan	0.653
• Memperbaiki prestasi kerja melalui latihan.	0.755
• Diberi latihan agar dapat melakukan tugas dengan baik.	0.692
• Penguatkuasaan undang-undang dilakukan dengan berkesan.	0.411

---

Ganjaran

• Gaji galak bekerja dengan rajin.	0.793
• Insentif pekerjaan (bonus) galak melakukan tugas dengan baik.	0.711
• Penghargaan diberi jika pencapaian baik.	0.603
• Terima gaji yang setimpal dengan tugas.	0.656
• Ganjaran (gaji, penghargaan, cuti, elaun) setimpal dengan usaha .	0.632

Nilai Eigen	8.57	2.08	3.66	1.82	1.30
Varians (%)	26.78	6.51	22.82	5.70	4.05
Varians Kumulatif (%)	26.78	33.29	22.82	18.99	28.12
Kaiser-Mayer Olkin (KMO)	0.89				

---

Jadual 2 menunjukkan keputusan analisis faktor bagi komitmen terhadap organisasi. Keputusan analisis putaran varians bagi komitmen yang menggunakan beban faktor sebanyak 0.40 dengan nilai keseluruhan varians 46.29%. Kaedah putaran ini telah menghasilkan tiga faktor iaitu komitmen afektif, normatif, dan 'continuance'. Nilai KMO bagi pemboleh ubah ini ialah 0.90. Sebanyak tujuh soalan digugurkan bagi pemboleh ubah komitmen. Soalan 7 digugurkan kerana berlaku pertindihan nilai manakala soalan 2 dan 19 digugurkan bagi memperoleh nilai alpha yang lebih tinggi. Soalan 15, 16, 17, dan 14 juga digugurkan kerana mempunyai nilai alpha kurang daripada 0.6. Komitmen afektif mempunyai tujuh soalan dengan jumlah keseluruhan varians adalah 30.65%. Komitmen normatif pula mempunyai enam soalan dengan jumlah keseluruhan varians 8.87% manakala komitmen 'continuance' terdiri daripada empat soalan dan mempunyai jumlah keseluruhan varians 6.77%.

**Jadual 2:** Keputusan Analisis Faktor bagi Komitmen terhadap Organisasi

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
<b>Afektif</b>			
• Berasa senang dan seronok untuk menghabiskan tempoh kerjaya dengan organisasi.	0.580		
• Segala masalah organisasi adalah sebahagian daripada masalah sendiri.	0.714		
• Tidak rapat dengan organisasi lain sepertimana organisasi ini.	0.686		
• Sebahagian daripada keluarga organisasi ini.	0.701		
• Rapat dengan organisasi ini.	0.721		
• Pertalian yang kuat dan bermakna di antara organisasi.	0.617		
• Sukar meninggalkan organisasi meskipun ingin.	0.509		
<b>Normatif</b>			
• Mesti setia dengan organisasi.		0.512	
• Kesetiaan penting dan terdapat desakan moral yang kuat mendorong untuk terus kekal.		0.699	

(sambungan)

---

• Tidak wajar meninggalkan organisasi walaupun mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik.	0.602
• Diasuh agar percaya dengan nilai kesetiaan pada organisasi.	0.552
• Keadaan lebih baik apabila pekerja kekal bekerja dengan satu organisasi sepanjang jangka hayat perkhidmatannya.	0.628
• Ingin menjadi pekerja yang setia dengan memberi komitmen yang tinggi kepada organisasi.	0.635

---

Continuance

• Kehidupan akan berubah sekiranya meninggalkan organisasi.	0.558
• Bimbang tentang kemungkinan akan berlaku sekiranya meninggalkan organisasi tanpa pekerjaan lain yang menunggu.	0.756
• Akan kehilangan sesuatu yang berharga sekiranya meninggalkan organisasi.	0.775
• Kehadiran di organisasi adalah disebabkan oleh keperluan lebih daripada keinginan.	0.593

Nilai Eigen	7.05	2.04	1.56
Varians (100%)	30.65	8.87	6.77
Varians Kumulatif (%)	30.65	39.52	46.29
Kaiser-Mayer Olkin (KMO)	0.900		

---

Jadual 3 pula menunjukkan keputusan ujian kebolehpercayaan bagi setiap pemboleh ubah kajian. Nilai *cronbach alpha* di antara 0.67 hingga 0.84 menunjukkan bahawa ukuran yang akan digunakan dalam kajian ini mempunyai tahap kebolehpercayaan yang cukup untuk proses penganalisaan data (Davis & Consenza, 1988; Nunally, 1978).

**Jadual 3:** Keputusan Analisis Ujian Kebolehpercayaan

Faktor	Jumlah Item	Nilai alpha
Pemboleh Ubah Tidak Bersandar		
Sokongan Pengurusan	6	0.84
Jaminan Pekerjaan	3	0.67
Pembangunan kerjaya	4	0.79
Latihan dan Pembangunan	3	0.70
Ganjaran	5	0.77
Pemboleh Ubah Bersandar		
Komitmen kepada Organisasi	17	0.81
Afektif	7	0.85
<i>Continuance</i>	6	0.82
Normatif	4	0.71

### DAPATAN KAJIAN

Jadual 4 menunjukkan seramai 301 orang (86.2%) daripada responden adalah lelaki dan 14 orang (13.2%) adalah wanita. Seramai 254 orang (72.8%) adalah di dalam lingkungan umur 34 dan ke bawah dan seramai 208 orang (59.6%) daripada responden sudah berkahwin. Selain itu, 95.7% daripada responden mempunyai kelayakan SRP/PMR dan SPM/SPMV. Dari segi tempoh perkhidmatan, 35% daripada responden tersebut telah berkhidmat di antara 1 hingga 5 tahun manakala, dan 45% daripada responden berpendapatan di antara RM1001 hingga RM1500 sebulan.

**Jadual 4:** Butiran Demografi

	Butiran Demografi	Frekuensi	Peratus
Jantina	Lelaki	301	86.2
	Perempuan	46	13.2
	Tidak dinyatakan	2	0.6
Umur	Di bawah 25 tahun	126	36.1
	25-29 tahun	58	16.6
	30-34 tahun	70	20.1
	35-39 tahun	73	20.9
	40-44 tahun	15	4.3

(sambungan)

	45-50 tahun	1	0.3
	Lebih dari 50 tahun	0	0.0
	Tidak dinyatakan	6	1.7
Taraf Perkahwinan	Bujang	138	39.5
	Berkahwin	208	59.6
	Janda/Duda/Balu	2	0.6
	Tidak dinyatakan	1	0.3
Kelayakan akademik	SRP/SPM	119	34.1
	SPM/SPM(V)	215	61.6
	Diploma	6	1.7
	Ijazah Sarjana Muda	3	0.9
	Ijazah Sarjana	1	0.3
	Lain-lain	5	1.4
Tempoh berkhidmat	Kurang daripada 1 tahun	14	4.0
	1-5 tahun	122	35.0
	6-10 tahun	38	10.9
	11-15 tahun	98	28.1
	16-20 tahun	54	15.5
	21-25 tahun	15	4.3
	Lebih daripada 25 tahun	1	0.3
	Tidak dinyatakan	7	2.0
Gaji	Kurang daripada RM500	33	9.5
	RM500-RM1000	135	38.7
	RM1001-RM1500	157	45.0
	RM1501-RM2000	13	3.7
	RM2001-RM2500	4	1.1
	RM2501-RM3000	1	0.3
	Lebih daripada RM3000	5	1.4
	Tidak dinyatakan	1	0.3

## Keputusan Analisis Korelasi Pemboleh Ubah Tidak Bersandar dengan Pemboleh Ubah Bersandar (Komitmen)

Hasil kajian mendapati wujud hubungan yang signifikan di antara dimensi sokongan pengurusan dan komitmen (rujuk jadual 7, lampiran 1). Nilai pekali korelasi 0.520 ( $p < 0.05$ ) menjelaskan hubungan tersebut bersifat positif dan sederhana. Dimensi pembangunan kerjaya pula mempunyai hubungan yang positif dan lemah dengan nilai pekali korelasi 0.346 ( $p < 0.05$ ). Jaminan pekerjaan juga mempunyai hubungan positif yang lemah dengan komitmen afektif di mana, nilai pekali korelasi adalah 0.389 ( $p < 0.05$ ). Keputusan analisis juga menjelaskan terdapat hubungan yang positif dan sederhana di antara latihan dan pembangunan dengan komitmen afektif. Ganjaran juga mempunyai hubungan yang positif dan sederhana dengan komitmen afektif. Dengan itu, dapat disimpulkan bahawa kesemua aspek pengurusan sumber manusia tersebut mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen afektif pekerja.

Di samping itu, hasil kajian menunjukkan wujud hubungan yang signifikan di antara kesemua pemboleh ubah tidak bersandar dan komitmen normatif. Secara terperinci, kajian ini mendapati sokongan pengurusan dan ganjaran mempunyai hubungan yang positif dan sederhana dengan komitmen normatif iaitu 0.414 ( $p < 0.05$ ) dan 0.463 ( $p < 0.05$ ). Walau bagaimanapun, dimensi pembangunan kerjaya, jaminan pekerjaan, dan latihan dan pembangunan mempunyai hubungan yang positif dan lemah dengan komitmen normatif. Hasil kajian ini jelas menunjukkan bahawa sebarang perubahan dalam semua pemboleh ubah tidak bersandar tersebut akan mempengaruhi perasaan tanggungjawab untuk kekal dalam organisasi dalam kalangan pekerja tersebut. Hasil kajian ini walau bagaimanapun mendapati terdapat hubungan yang signifikan dan lemah di antara sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, latihan dan pembangunan, jaminan pekerjaan, dan ganjaran dengan komitmen *continuance*. Nilai pekali alpha ialah 0.230 ( $p < 0.05$ ) bagi hubungan sokongan pengurusan dan komitmen *continuance* manakala nilai pekali alpha bagi pembangunan kerjaya dan komitmen *continuance* adalah 0.162 ( $p < 0.05$ ). Hubungan di antara jaminan pekerjaan dan komitmen *continuance* menunjukkan nilai pekali korelasi sebanyak 0.237 ( $p < 0.05$ ) manakala, hubungan di antara latihan dan pembangunan dan komitmen *continuance* menunjukkan nilai pekali korelasi sebanyak 0.231 ( $p < 0.05$ ). Selain itu, ganjaran juga mempunyai hubungan positif yang lemah dengan komitmen *continuance* dengan nilai pekali korelasi sebanyak 0.97 ( $p < 0.05$ ). Dengan itu, semua pembolehubah tidak bersandar yang dikaji akan mempengaruhi kesedaran pekerja untuk terus kekal bekerja dalam organisasi. Sila rujuk Jadual 5.



**Jadual 5: Korelasi di antara Dimensi Komitmen dan Pembolehubah Tidak Bersandar**

	Komitmen	Afektif	Normatif	Continuance	Sokongan Pengurusan	Pembangunan Kerjaya	Jaminan Pekerjaan	Latihan dan Pembangunan	Ganjaran
Komitmen	1.00	0.811**	0.833**	0.759**	0.478**	0.300**	0.398**	0.412**	0.451**
Afektif		1.00	0.407**	0.833**	0.520**	0.346**	0.389**	0.419**	0.438**
Normatif			1.00	0.480**	0.414**	0.221**	0.337**	0.350**	0.463**
Continuance				1.00	0.230**	0.162**	0.237**	0.231**	0.197**
Sokongan Pengurusan					1.00	0.517**	0.471**	0.384**	0.502**
Pembangunan Kerjaya						1.00	0.322**	0.471**	0.380**
Jaminan Pekerjaan							1.00	0.400**	0.364**
Latihan dan Pembangunan								1.00	0.363**
Ganjaran									1.00

\*\*p<0.05

Secara keseluruhannya, kajian ini mendapati terdapat hubungan yang signifikan dan sederhana di antara setiap pemboleh ubah tidak bersandar dan komitmen pekerja. Ini dijelaskan dengan nilai pekali korelasi di antara 0.30 hingga 0.478. Ini menjelaskan bahawa semua faktor berkaitan pengurusan sumber manusia yang dianalisa dalam kajian ini mempengaruhi tahap komitmen pekerja. Dengan itu, dapat disimpulkan bahawa dalam meningkatkan tahap komitmen pekerja, pihak pengurusan organisasi perlu memberi perhatian kepada pelbagai aspek pengurusan sumber manusia, iaitu sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, latihan dan pembangunan, jaminan pekerjaan, dan juga ganjaran.

### **Keputusan Analisis Regresi Terhadap Dimensi Komitmen**

Seterusnya, hasil kajian mendapati 38.2% daripada varian (R-square) bagi komitmen afektif diterangkan oleh pemboleh ubah tidak bersandar, iaitu sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, latihan dan pembangunan, jaminan pekerjaan, dan ganjaran (rujuk jadual 6). Kajian ini juga mendapati hanya tiga faktor (sokongan pengurusan, jaminan pekerjaan, dan latihan dan pembangunan) mempunyai perkaitan yang signifikan dengan komitmen afektif. Nilai beta yang tertinggi ialah 0.262 untuk dimensi sokongan pengurusan. Ini diikuti oleh jaminan pekerjaan (nilai beta= 0.161,  $p < 0.05$ ) dan latihan dan pembangunan (nilai beta= 0.118,  $p < 0.05$ ). Kesimpulannya, sokongan pengurusan, jaminan pekerjaan, dan latihan dan pembangunan merupakan faktor penting dalam meningkatkan komitmen afektif pekerja. Hasil kajian juga mendapati 32.3% daripada varian (R-square) bagi komitmen normatif diterangkan oleh dimensi sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, latihan dan pembangunan, jaminan pekerjaan, dan ganjaran (rujuk jadual 7). Juga didapati hanya tiga dimensi yang mempunyai perkaitan yang signifikan dengan komitmen normatif iaitu, sokongan pengurusan (nilai beta= 0.167,  $p < 0.05$ ), jaminan pekerjaan (nilai beta= 0.284,  $p < 0.05$ ), dan pembangunan kerjaya (nilai beta= -0.151,  $p < 0.05$ ). Kajian ini mendapati hanya 12.3% daripada varian (R-square) bagi komitmen *continuance* diterangkan oleh semua pemboleh ubah tidak bersandar tersebut (rujuk jadual 8).

Keputusan juga menunjukkan semua faktor tidak mempunyai perkaitan yang signifikan dengan komitmen *continuance*. Dalam erti kata lain, faktor sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, latihan dan pembangunan, jaminan pekerjaan, dan ganjaran tidak mempengaruhi tahap komitmen *continuance* dalam kalangan pekerja.

**Jadual 6:** Keputusan Analisis Regresi Pengekalan Pekerja terhadap Dimensi Komitmen Afektif

Dimensi	B	Beta	t value
(Constant)	0.730		2.452
Sokongan Pengurusan	0.250	0.262	4.318**
Jaminan Pekerjaan	0.155	0.161	3.064**
Pembangunan Kerjaya	-1.448E-02	-0.018	-0.321
Latihan dan Pembangunan	0.116	0.118	2.235**
Ganjaran	9.002E-02	0.106	1.915

\*\*  $p < 0.05$  R-Square = 0.382

**Jadual 7:** Keputusan Analisis Regresi Pengekalan Pekerja terhadap Dimensi Komitmen Normatif

Dimensi	B	Beta	t value
(Constant)	0.889		2.760
Sokongan Pengurusan	0.165	0.167	2.637**
Jaminan Pekerjaan	0.282	0.284	5.173**
Pembangunan Kerjaya	-0.123	-0.151	-2.532**
Latihan dan Pembangunan	0.106	0.105	1.896
Ganjaran	7.411E-02	0.084	1.459

\*\*  $p < 0.05$  R-Square = 0.323

**Jadual 8:** Keputusan Analisis Regresi Pengekalan Pekerja terhadap Dimensi Komitmen Continuance

Dimensi	B	Beta	t value
(Constant)	1.708		4.274
Sokongan Pengurusan	9.684E-02	0.090	1.247
Jaminan Pekerjaan	4.687E-02	0.043	0.692
Pembangunan Kerjaya	-3.744E-02	-0.042	-0.619
Latihan dan Pembangunan	0.124	0.112	1.779
Ganjaran	7.689E-02	0.080	1.220

\*\*  $p < 0.05$  R-Square = 0.123

**Jadual 9:** Keputusan Analisis Regresi Pengekalan Pekerja terhadap Dimensi Keseluruhan Komitmen

Dimensi	B	Beta	t value
(Constant)	1.109		4.418
Sokongan Pengurusan	0.171	0.212	3.497**
Jaminan Pekerjaan	0.161	0.199	3.791**
Pembangunan Kerjaya	-5.842E-02	-0.088	-1.538
Latihan dan Pembangunan	0.115	0.140	2.639**
Ganjaran	8.034E-02	0.112	2.029**

\*\*  $p < 0.05$  R-Square = 0.277

Keputusan analisis menunjukkan 27.7% daripada varian (R-square) bagi keseluruhan komitmen diterangkan oleh kesemua pemboleh ubah tidak bersandar. Hanya sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, latihan dan pembangunan, dan ganjaran mempunyai hubungan signifikan dengan keseluruhan komitmen. Kesimpulannya, komitmen dapat ditingkatkan melalui penambahbaikan sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, latihan dan pembangunan, dan ganjaran.

## PERBINCANGAN

Faktor sokongan pengurusan mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Ini kerana sokongan pengurusan yang mantap dari segi fizikal dan emosi dapat mewujudkan budaya kerja yang lebih baik dalam sesebuah organisasi. Pekerja memerlukan sokongan dari aspek fizikal dan juga emosi. Dapatan ini selari dengan kajian Firth *et al.* (2004) yang menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi dapat ditingkatkan jika pihak pengurusan dan penyeliaan memberi sokongan kepada pekerja. Analisis korelasi dan regresi juga menunjukkan bahawa jaminan pekerjaan mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Pekerja mempunyai komitmen yang rendah jika pekerjaan tersebut tidak mempunyai jaminan pekerjaan. Keputusan kajian ini adalah selari dengan kajian oleh Bishop *et al.* (2002) yang juga mendapati pekerjaan yang stabil dapat meningkatkan komitmen.

Berdasarkan analisis korelasi dan regresi, latihan dan pembangunan juga adalah faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja. Dapatan kajian ini tidak sama dengan kajian oleh Acton dan Golden (2003) yang mendapati latihan tidak mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Hasil analisis korelasi dan regresi juga mendapati ganjaran adalah faktor yang menyumbang kepada komitmen pekerja. Dapatan ini selari dengan objektif utama pemberian ganjaran iaitu untuk mengekal, memotivasi, dan meningkatkan komitmen pekerja. Penemuan ini sama dengan dapatan Chiu *et al.* (2002) bahawa ganjaran adalah penting untuk mengekalkan dan meningkatkan komitmen pekerja.

Walau bagaimanapun, Luis Carciner *et al.* (2004) mendapati bahawa ganjaran tidak mempengaruhi komitmen terhadap organisasi dalam jangka masa panjang. Secara umumnya, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi ini adalah selari dengan faktor-faktor yang telah diketengahkan oleh Trott (1996), Milliman *et al.* (2003), dan Mathis dan Jackson (2004).

### LIMITASI KAJIAN, CADANGAN, DAN KESIMPULAN

Kajian ini dijalankan di sebuah ibu pejabat sebuah organisasi kerajaan. Dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada organisasi kerajaan yang lain. Oleh itu, kajian pada masa akan datang boleh membuat perbandingan tentang tahap komitmen penjawat awam di ibu pejabat dan cawangan jabatan kerajaan ini di seluruh Malaysia. Selain itu, kajian ini hanya mengkaji hubungan di antara dimensi komitmen dengan sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, ganjaran, latihan dan pembangunan, dan jaminan pekerjaan. Pengumpulan data dalam kajian ini menggunakan borang soal selidik yang mempunyai skala Likert 5- mata di mana skala 1 mewakili 'sangat tidak setuju', 2 'tidak setuju', 3 'sederhana', 4 'setuju' dan 5 'sangat setuju'. Para responden mungkin mempunyai persepsi dan interpretasi yang berlainan terhadap skala tersebut dan ini juga merupakan limitasi kajian. Kajian ini juga bersifat keratan rentas. Oleh itu, ia tidak dapat meneliti kesan-kesan perubahan dalam pemboleh ubah-pemboleh ubah yang telah dikaji.

Sokongan pengurusan dapat meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi. Begitu juga dengan aspek pembangunan kerjaya di mana, jika pekerja diberi maklumat yang lengkap dan jelas tentang peluang pembangunan kerjaya, mereka akan lebih berminat untuk terus kekal bekerja dalam organisasi tersebut. Ketelusan

pihak majikan memberi maklumat tentang pembangunan kerjaya penting dalam meningkatkan komitmen pekerja. Aspek latihan dan pembangunan juga penting kerana pekerja akan terus setia dan komited dalam sesebuah organisasi yang memberi mereka peluang untuk menambahkan pengetahuan dan kemahiran melalui program latihan dan pembangunan yang disediakan. Jaminan pekerjaan ialah pekerjaan yang stabil tanpa mengalami sebarang kesulitan dan pemberhentian turut mempengaruhi komitmen pekerja. Oleh itu, adalah menjadi tanggungjawab majikan mewujudkan keadaan pekerjaan yang stabil dan terjamin agar pekerja terus setia dan komited terhadap organisasi. Selain itu, ganjaran yang memuaskan serta setimpal dengan tugas yang dilakukan dapat membantu organisasi meningkatkan komitmen pekerja.

Secara keseluruhannya, hasil kajian mendapati komitmen terhadap organisasi dalam kalangan pekerja di sektor awam dipengaruhi sokongan pengurusan, pembangunan kerjaya, jaminan pekerjaan, dan ganjaran. Kesimpulannya, adalah penting bagi pihak majikan mengambil kira faktor-faktor tersebut dalam meningkatkan komitmen dalam kalangan pekerja dalam sesebuah organisasi.

## RUJUKAN

- Abdullah, A. B. (2006, March 31). [Tabling motion speech]. Speech presented at Dewan Rakyat. [Transcript]. Retrieved July 10, 2007, from <http://www.pmo.gov>
- Acton, T., & Golden, W. (2003). Training the knowledge worker: A descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training*, 27 (2), 137-146.
- Agarwal, S., & Ramaswami, S. N. (1993). Affective organizational commitment of salespeople: An expanded model. *Journal of Personnel Selling and Sales Management*, 13 (2), 49-70.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (2), 1-18.
- Awamleh, N. A. (1996). Organizational commitment of civil servant managers in Jordan: A field study. *Journal of Management Development*, 15 (2), 65-75.
- Bishop, J. W., Goldsby, M. G., & Neck, C. P. (2002). Who goes? Who cares? Who stays? Who wants to? The role of contingent workers and corporate layoff practices. *Journal of Managerial Psychology*, 17 (1), 298-315.

- Brown, K., Ryan, N., & Parker, R. (2000). New modes of service delivery in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 13(3), 206-221.
- Burke, R. J. (1997). Correlates of job insecurity among recent business school graduates. *Employee Relations*, 20 (1), 92-98.
- Chiu, R. K., & Francesco, A. M. (2003). Dispositional traits and turnover intention: Examining the mediating role of job satisfaction and affective commitment. *International Journal of Manpower*, 24 (3), 284-298.
- Chiu, R. K., Luk, W. V., & Tang, T. L. (2002). Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. *Personnel Review*, 31 (4), 402-431.
- Davis, D., & Consenza, R. M. (1988). *Business research for decision making* (2nd ed.). Boston: PWS Kent Publishing Co.
- Desimone, R. L., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). *Human resource development*. Orlando, FL: Harcourt Inc.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, K. M., & Howard J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: Prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49 (2), 233-266.
- Firth L., Mellor, D. J., Moore, K.A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, 19 (2), 170-187.
- Hansemark, O. C., & Albinson, M. (2004). Customer satisfaction and retention: The experiences of individual employees. *Managing Service Quality*, 14(1), 40-57.
- Harris, S. G., Hirshfeld, R. R., Field, H. S., & Mossholder, K. W. (1993). Psychological attachment: Relationship with job characteristics, attitudes, and preferences for newcomer development. *Group and Organization Management*, 18 (2), 459- 481.
- Henderson, R. I. (2000). *Compensation management in a knowledge-based world* (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 13 (1), 1-53.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations*, 52 (1), 383-416.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force Hospital. *Human Relations*, 49 (2), 947-976.
- King, A. S., & Ehrhard B. H. (1997). Empowering the workplace: A commitment cohesion exercise. *Empowerment in Organizations*, 5 (1), 139-150.

- Lam, T., & Qiu Zhang, H. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15 (1), 214-220.
- Leana, C. R., & Feldman, D. C. (1992). *Coping with job loss: How individuals, organizations, and communities respond to layoffs*. New York: Lexington Books.
- Luis Carciner, M. P., Sanchez, A. M., Perez, M. P., & Vela Jiminez, M. J. (2004). Analysis of internal and external labor mobility: A model of job-related and non-related factors. *Personnel Review*, 33 (2), 222-240.
- Maslyn, J. M., & Fedor, D. B. (1998). Perceptions of politics: Does measuring different foci matter? *Journal of Applied Psychology*, 84, 645-653.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). *Human resource management* (10th ed.). Singapore: South-Western.
- Meltz, N. M. (1989). Job security in Canada. *Industrial Relations*, 44, 149-160.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16 (4), 426-447.
- Milkovich, G., & Newman, J. (2002). *Compensation administration*. Homewood: Irwin.
- Mohd Najib, A. R. (2006, August 21). *Developing human capital: Towards achieving service beyond the ordinary*. Speech presented for the 11th Civil Service Conference, National Institute of Public Administration, Bukit Kiara, Kuala Lumpur.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2001). *Human resource management* (9th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.
- Osman, Z., Goon, C. A., & Wan Aris, W. H. (1998). Quality services: Policies and practices in Malaysia. *Library Management*, 19(7), 426-433.
- Parker, C. P., Dipboye, R. L., & Jackson, S. L. (1995). Perceptions of organizational politics: An investigation of antecedents and consequences. *Journal of Management*, 21, 891-912.
- Poon, M. L. (2003). Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology*, 18(2), 138-155.
- Price, J. P. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 18 (2), 138-155.
- Robbins, S. P. (2001). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, Summer, 18-32.



- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Syed-Ikhsan, S. S., & Rowland, F. (2004). Knowledge management in a public organization: A study on the relationship between organizational elements and the performance knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-111.
- Trott, D. C. (1996). *Spiritual well-being of workers: An exploratory study of spirituality in the workplace*. Austin: University of Texas.
- Wong, Y. T., Ngo, H. Y., & Wong, C. S. (2002). Affective organizational commitment of workers in the Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 580-598.
- Yousef, D. A. (1997). Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment. *International Journal of Manpower*, 19, 188-194.