

KESAN GANJARAN DAN PERSEKITARAN KERJA TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF STAF SOKONGAN

Zaini Jamaludin & Muhammad Zhafir Zawawi
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor

ABSTRAK

Pekerja adalah antara penentu yang paling penting dan adalah faktor utama yang menentukan kejayaan organisasi dalam persekitaran yang kompetitif. Jika diuruskan dengan baik, komitmen pekerja boleh membawa kepada akibat yang berfaedah seperti keberkesanan meningkat, peningkatan prestasi, produktiviti dan kehadiran. Kajian ini bertujuan untuk melihat kesan ganjaran dan persekitaran kerja terhadap komitmen afektif para kakitangan di peringkat sokongan di sebuah IPTS Islam. Hasil kajian menunjukkan bahawa kedua-dua faktor ini mempunyai kesan yang positif kepada pembentukan komitmen afektif. Namun begitu, analisa regresi mendapati faktor ganjaran lebih mempengaruhi komitmen afektif berbanding persekitaran kerja.

Kata Kunci: Ganjaran; persekitaran kerja; komitmen afektif; kakitangan sokongan

PENDAHULUAN

Fiorita, Bozeman, Young dan Meurs (2007) menyatakan bahawa pekerja adalah antara penentu yang paling penting dan adalah faktor utama yang menentukan kejayaan organisasi dalam persekitaran yang kompetitif. Selain itu, jika diuruskan dengan baik, komitmen pekerja boleh membawa kepada akibat yang berfaedah seperti keberkesanan meningkat, peningkatan prestasi, produktiviti dan kehadiran. Penyataan ini juga dipersetujui oleh Azlinda Jaini (2013) yang menyatakan bahawa pekerja yang kurang bermotivasi akan menyebabkan kerosakan di dalam sistem pentadbiran sesebuah organisasi dan hal ini juga berlaku disebabkan oleh kekurangan komitmen terhadap organisasi dalam menjalankan tugas yang diberikan.

Brooke, Russell dan Price (1988), menyatakan bahawa komitmen pekerja terhadap organisasi boleh ditingkatkan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan oleh organisasi seperti memperbaiki suasana sosial dan tujuan (Sense of Purpose). Mahshidah dan Zawiyah (2005), pula menyatakan, pekerja yang telah lama berkhidmat memberi reaksi yang lebih positif tentang persekitaran tempat kerja kerana mereka mempunyai pengalaman dan tahu selok-belok pekerjaan yang dilakukan berbanding pekerja baharu. Hal ini adalah kerana pekerja baharu berada dalam proses penyesuaian diri dengan persekitaran tempat kerja. Dalam kajian ini, pengkaji ingin mengkaji persepsi kakitangan sokongan di KUIS terhadap persekitaran kerja yang diberikan oleh institusi tersebut, iaitu ia dapat mempengaruhi tingkah laku seseorang pekerja.

Tinjauan Kajian

Pekerjaan merupakan satu medium yang mempamerkan hubungan timbal balas dimana pekerja menawarkan usaha sebagai pertukaran kepada ganjaran nyata (seperti gaji dan manfaat lain) dan ganjaran tidak nyata (penghormatan dan penghargaan) yang diterima dari organisasi (Eisenberger et al. 1990). Manusia berusaha untuk mencari kepuasan dalam setiap aspek kehidupan mereka termasuklah kepuasan asas mereka iaitu keperluan untuk

makan dan minum, rehat dan interaksi sosial (Iverson, 1996). Skop matlamat dan pencapaian ini termasuklah mendapatkan pekerjaan yang baik, sebaik-baiknya dengan gaji yang baik dan berpuas hati dengan kerja yang dilakukan (Luthans, 1985).

Lincoln dan Kalleberg (1990) berpendapat bahawa ganjaran yang ditawarkan oleh organisasi mungkin memiliki kesan yang kuat pada sikap pekerja terhadap pekerjaan dan organisasi mereka. Adalah diingatkan bahawa cara sesebuah organisasi melayani pekerja mungkin memiliki kesan yang kuat pada sikap pekerja terhadap pekerjaan dan organisasi tersebut (Shore dan Tetrick, 1991; Shore & Wayne, 1993). Selain itu, menurut Carlopio dan Gardner (1995), persekitaran tempat kerja memberi kesan terhadap komitmen pekerja, kepuasan pekerja, produktiviti dan kesejahteraan. Persekitaran kerja yang selesa merupakan suatu dorongan bagi pekerja untuk menghasilkan kerja yang baik serta dapat mengekalkan pekerja dalam organisasi (Azlinda Jaini, 2013).

Ganjaran

Ganjaran ialah suatu bentuk penghargaan atau faedah yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja atas prestasi baik yang ditunjukkan. Malah, hampir semua jenis pekerja baik swasta, awam, organisasi kecil dan besar dipengaruhi oleh ganjaran (Azlinda Jaini, 2013). Menurut Skinner (1969), ganjaran merupakan suatu peneguhan (reinforcement) dan peneguhan merupakan aspek yang saling berkaitan dengan keinginan untuk memenuhi kehendak seseorang individu. Milkovich dan Newman (1993) menyatakan bahawa, ganjaran boleh melibatkan semua bentuk pulangan kewangan dan perkhidmatan yang boleh dilihat (tangible) dan faedah-faedah yang diterima oleh pekerja. Menurut Faizillullahwati (2002), ganjaran terbahagi kepada dua iaitu ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik. Ganjaran ekstrinsik ialah ganjaran berbentuk kewangan yang dibayar secara langsung kepada pekerja seperti gaji atau upah, bonus, elaun dan pampasan. Ganjaran intrinsik pula ialah ganjaran yang bukan berbentuk kewangan iaitu seperti penghargaan, penghormatan dan sanjungan.

Program-program ganjaran dan pengiktirafan perkhidmatan merupakan faktor yang paling berjaya untuk menjaga harga diri pekerja yang tinggi dan dorongan untuk pekerja terus bersemangat (Ali Usman, 2010). Menurut Randall dan Michael (1999), ganjaran intrinsik ialah orang-orang yang wujud dalam pekerjaan itu sendiri, seperti pelbagai cabaran, dan autonomi di dalam pekerjaan tersebut dan ganjaran ekstrinsik pula mengandungi unsur-unsur seperti gaji dan imbuhan, kenaikan pangkat atau peluang untuk maju dalam organisasi, iklim sosial, dan keadaan kerja fizikal. Ganjaran ekstrinsik dan ganjaran intrinsik merupakan prediktor penting daripada keterlibatan kerja dan komitmen efektif, tetapi ia bukanlah komitmen yang berterusan (Mahfoud Ahmed Ghalib, 2006). Tambahan pula organisasi dalam persekitaran hari ini berusaha untuk menentukan keseimbangan yang munasabah di antara komitmen pekerja dan prestasi organisasi

H1: Faktor Ganjaran mempunyai hubungan signifikan yang positif terhadap komitmen afektif.

Persekitaran Kerja

Menurut William dan Hazer (1986), persekitaran kerja boleh didefinisikan sebagai satu set atribusi untuk organisasi tertentu yang dapat dikenal pasti dalam tingkah laku kolektif, persepsi dan jangkaan pekerja. Charles et al. (1996) berpendapat bahawa persekitaran kerja suatu organisasi perlu dikawal sebaik baiknya agar pekerja selesa dan tertarik untuk bekerja lebih baik lagi dalam melaksanakan kerja yang diberikan. Satu persekitaran kerja positif untuk kakitangan ialah matlamat bersama semua pemilik yang baik dan berpengurusan. Persekitaran sedemikian merangkumi keadaan kerja baik, kualiti udara

baik, masa maklum balas pengurusan yang tepat dan persefahaman matlamat dan keutamaan kerja (Azlinda Jaini, 2013).

Satu lagi faktor dalam persekitaran kerja yang boleh menjejaskan komitmen organisasi ialah amalan kerja yang berhubung dengan pengambilan dan pemilihan, penilaian prestasi, kenaikan pangkat dan gaya pengurusan (Meyer dan Allen, 1997). Last (2001) menghuraikan persekitaran kerja terbaik sebagai suatu yang mempunyai hubungan dengan manusia yang mana boleh dibahagikan kepada fizikal, biologi, sosial, kebudayaan atau apa-apa sahaja boleh mempengaruhi status kesihatan dan secara tidak langsung mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasinya. Menurut Klein (1995), Sebarang jenis pemilikan memberikan pekerja merasai kepentingan dan mereka berasa menjadi sebahagian daripada proses membuat keputusan. Konsep pemilikan seperti penyertaan dalam membuat keputusan mengenai perkembangan baharu dan perubahan dalam amalan kerja mewujudkan semangat kekitaan (Armstrong, 1995).

Satu persekitaran kerja yang baik juga dibina daripada satu hubungan kerja yang baik, Salah satunya ialah hubungan dengan penyelia. Menurut Randall (1990), hubungan penyelia dengan pekerja mungkin menyebabkan kesan positif atau negatif terhadap komitmen pekerja terhadap organisasi. Apabila pekerja menyedari bahawa sistem penyeliaan dalam organisasi bertindak adil terhadap pekerja, pekerja cenderung untuk menjadi lebih komited terhadap organisasi (Benkhoff, 1997).

Komitmen Afektif

Komitmen afektif merujuk kepada perkaitan secara emosional antara pekerja dengan organisasinya serta identifikasi dan penglibatan yang menyeluruh dalam aktiviti yang dijalankan oleh organisasi. Pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang kuat dikenapasti menerusi tahap penglibatannya dan kebanggaannya menjadi salah seorang dari ahli dalam organisasi itu (Allen dan Meyer, 1990). Komitmen afektif boleh ditingkatkan dengan memperbaiki aspek kebajikan pekerja, membina kepercayaan antara penyelia dan subordinat dan lain-lain aktiviti yang dapat meningkatkan tahap kepunyaan kepada organisasi (Akhtar dan Tan 1994). Pekerja yang mempunyai komitmen afektif yang tinggi kekal bersama organisasi kerana mereka mahu berbuat demikian (Allen dan Meyer, 1996). Oleh itu, pekerja yang mempunyai tahap identifikasi yang tinggi dapat meningkatkan perasaan kepunyaan terhadap organisasinya dan lebih terikat secara psikologi dengan organisasi itu (Lee et al., 2007).

H2: Persekitaran kerja mempunyai hubungan signifikan yang positif terhadap komitmen afektif.

H3: Faktor Ganjaran lebih dominan dalam mempengaruhi komitmen afektif berbanding Persekitaran kerja.

METODOLOGI

Kajian ini dijalankan di sebuah Institusi Pengajian Tinggi Swasta dan sampel kajian adalah kakitangan sokongan yang terdiri dari Pegawai, Penolong Pegawai, Pembantu Tadbir dan Pembantu Am Rendah. Jumlah keseluruhan sampel adalah seramai 195 orang. Menurut Krejcie dan Morgan (1970), dari jumlah sampel seramai 195 orang, minimum 127 set data diperlukan untuk kajian ini. Pengumpulan data adalah menerusi borang soal selidik. Dari sejumlah 195 borang yang diedarkan, sebanyak 130 telah dikembalikan untuk dianalisa.

Alat Kajian

Alat pengukuran bagi elemen ganjaran telah diadaptasi daripada Azlinda Jaini (2013). Sebanyak 5 item terdapat di dalam instrumen ini dengan semuanya adalah pernyataan positif. Persekitaran kerja juga diukur dengan mengadaptasi soal selidik yang digunakan

oleh Azlinda Jaini (2013). Ia juga mempunyai 5 item yang kesemuanya juga adalah dalam pernyataan positif. Selain itu, pengukuran komitmen afektif yang dibangunkan oleh Meyer dan Allen (1997) telah digunakan untuk mengukur pembolehubah bersandar ini. Ia mempunyai enam item dan salah satu darinya adalah pernyataan negatif. Kesemua item ini menggunakan skala Likert 5 mata [(1) Sangat tidak setuju, (2) Tidak setuju, (3) Neutral, (4) Setuju, (5) Sangat Setuju].

ANALISA DATA

Daripada 192 borang soal selidik yang diedarkan, hanya 130 set sahaja yang dapat digunakan untuk tujuan penganalisaan. Daripada jumlah tersebut seramai 43 responden lelaki (33.07%) dan 87 orang responden wanita (66.93%). Jadual 1 menunjukkan taburan responden berdasarkan jawatan yang disandang.

Jadual 1: Taburan Responden mengikut Jawatan

Jawatan	Bilangan	Peratusan (%)
Pegawai	31	24.4
Penolong Pegawai	12	9.4
Pembantu Tadbir	68	52.8
Pembantu Am Rendah	19	13.4
Jumlah	130	100.0

Analisa terhadap 130 set soal selidik yang dikembalikan dilakukan dengan perisian SPSS. Jadual 2 menunjukkan hasil analisa korelasi terhadap semua pembolehubah. Keputusan menunjukkan kesemua pembolehubah adalah berkorelasi dengan signifikan. Faktor ganjaran didapati berkorelasi secara positif dengan komitmen afektif ($r = .326$, $p < 0.01$). Persekitaran kerja juga menunjukkan hubungan positif yang signifikan ($r = .288$, $p < 0.05$).

Jadual 2: Analisa Korelasi Antara Pembolehubah

	Komitmen Afektif	Ganjaran	Persekitaran Kerja
Komitmen Afektif	1		
Ganjaran	.326**	1	
Persekitaran Kerja	.228*	.335**	1

** . Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.01 (2-tailed)

* . Korelasi adalah signifikan pada tahap 0.05 (2-tailed)

Dengan penetapan nilai kritikal pada 5%, keputusan analisa korelasi di atas menunjukkan bahawa faktor Ganjaran mempunyai hubungan signifikan yang positif terhadap komitmen afektif. Oleh itu, hipotesis 1 adalah diterima. Pada nilai kritikal yang sama, persekitaran kerja juga didapati mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen afektif. Dengan itu, hipotesis 2 juga adalah diterima.

Untuk menguji hipotesis 3, analisa regresi mudah telah dilakukan dan keputusannya ditunjukkan di dalam Jadual 3.

Jadual 3: Analisa Regresi Mudah

Pemboleh Ubah	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
(Constant)	2.535	.286		8.851	.000
Ganjaran	.183	0.59	0.280	3.109	.002
Persekitaran Kerja	.115	0.81	0.128	1.425	.057

Berdasarkan formula regresi berikut:

$$Y = a + bx_1 + bx_2$$

Dimana: bx_1 = ganjaran

bx_2 = persekitaran kerja

Formula yang terhasil adalah seperti berikut:

$$Y = 2.535 + .183x_1 + .115x_2$$

Hasil analisa regresi ini dapat disimpulkan bahawa, faktor ganjaran lebih dominan dalam mempengaruhi komitmen afektif berbanding Persekitaran kerja. Dengan itu hipotesis 3 adalah diterima.

PERBINCANGAN DAN RUMUSAN

Kajian ini bertujuan untuk menyiasat kesan ganjaran dan persekitaran kerja terhadap komitmen afektif kakitangan peringkat sokongan. Hasil analisa terhadap data yang dikumpul mendapati kedua-dua faktor berkorelasi secara signifikan dengan komitmen afektif. Namun begitu, analisa regresi menunjukkan bahawa faktor ganjaran lebih mempengaruhi komitmen afektif berbanding persekitaran kerja. Keputusan kajian ini selari dengan dapatan kajian Mahfoudh Ahmed Ghalib (2006) dan Azlinda Jaini (2013) yang menyatakan ganjaran mempengaruhi komitmen organisasi pekerja terhadap organisasinya.

Jika dilihat dari sudut teoretikal, hasil kajian ini menyokong kebanyakan teori motivasi di mana ganjaran merupakan pendorong utama kepada kakitangan. Teori motivasi Maslow misalnya meletakkan keperluan memenuhi keperluan asas pada tingkatan pertama dalam hirarkinya. Manakala persekitaran kerja menduduki tangga kedua dan ketiga dalam hirarki yang sama (*security needs* dan *social needs*). Tambahan pula responden adalah terdiri dari kakitangan sokongan yang majoritinya adalah pembantu tadbir (52.8%).

Rumusannya, majikan harus peka dengan persekitaran perniagaan dalam memastikan kakitangannya terus kekal dan komited kepada organisasi. Tekanan ekonomi semasa dengan kenaikan harga keperluan asas telah menarik ramai masyarakat turun ke dalam kelompok yang diistilahkan sebagai “cukup makan”. Oleh itu, elemen ganjaran terutamanya ganjaran ekstrinsik tidak boleh dipandang remeh oleh pengurus dan majikan. Namun begitu, persekitaran kerja yang aman, selesa dan selamat tidak boleh diabaikan. Menurut Benkhoff (1997), apabila pekerja menyedari bahawa sistem penyeliaan dalam organisasi bertindak adil terhadap pekerja, pekerja cenderung untuk menjadi lebih komited terhadap organisasi. Selain dari persekitaran fizikal yang baik, perhubungan antara pekerja dengan rakan sekerja dan penyelia juga harus diberi perhatian.

RUJUKAN

- Akhtar, S., & Tan, D. (1994). *Reassessing and reconceptualizing the multidimensional nature of organizational commitment*. Psychological Report. 75: 1379-1390.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology. 63:1-18
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, Continuance And Normative Commitment To Organization: An Examination Of Construct Validity*. Journal Of Vocational Behavior, 49(3), 252-276
- Azlinda Jaini. (2013). *A Study On The Factors That Influence Employees Job Satisfaction At Scope International (M) Sdn. Bhd. Uitm Shah Alam: Disertasi*. Sarjana

- Benkhoff, B. (1997). Disentangling Organizational Commitment: The Dangers Of The OCQ For Research Policy. *Personnel Review*, 26: 114-131.
- Brooke, P. P., Jr., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant Validation Of Measures Of Job Satisfaction, Job Involvement, And Organizational Commitment. *Journal Of Applied Psychology*, 73(2), 139-146.
- Carlopio, J. R., & Gardner, D. (1995). Perception Of Work And Workplace: Mediators Of The Relationship Between Job Level And Employee Reactions. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 68, 321-326.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. & Rhoades, L. (2001) *Reciprocation of Perceived Organizational Support*. *Journal of Applied Psychology* 86(1): 42-51.
- Faizillullahwati Haji Mura. (2002). Kajian Faktor Ganjaran Dalam Memotivasikan Pekerja Sokongan :Kajian Di Salah Sebuah Organisasi Kerajaan. Universiti Malaysia Sarawak
- Forehand, G. A. & Von Gilmer, H. (1964). Environmental Variation In Studies Of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382
- Klein H. J & Mulvey, P. W (1995). Two Investigations Of The Relationships Among Group Goals, Goal Commitment, Cohesion And Performance. *Organizational Behavior And Human Decision Process*, 61, 44 – 53.
- Lee, S. H., Lee, T. W. & Lum, C. F. (2008). *The effects of employee services on organizational commitment and intentions to quit*. *Personnel Review*. 37(2): 222-237.
- Lincoln, James R. & Arne L. Kalleberg. (1990). Culture, Control, And Commitment: A Study Of Work Organization And Work Attitudes In The United States And Japan. New York: Cambridge University
- Luthans, F. (1985) *Organizational Behavior*, Mcgill Illinois.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78, 538-51.
- Milkovich, G. T. & Newman, J. M. (1993). *Compensation* (4th Ed.), Homewood, Il: Irwin.
- Randall. D.M & Cote J.A (1991) *Interrelationships Of Work Commitment Constructs*. *Work And Occupations* 18: 194-211
- Skinner, B. F. (1969). An Operant Analysis Of Problem Solving. In B. F. Skinner, *Contingencies Of Reinforcement*. pp. 133-157. New York
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A Construct Validity Study Of The Survey Of Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 76, 637 643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment And Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 78, 774 780.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents And Consequences Of Satisfaction And Commitment In Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal Of Applied Psychology*, 71(2), 219-232.

Zaini Jamaludin & Muhammad Zhafir Zawawi

Open University Malaysia

Jalan Tun Ismail,

50480 Kuala Lumpur,

Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur

zaini_jamaludin@oum.edu.my