



Sekolah Siswazah  
(Graduate School)  
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK  
(Certification of Project Paper)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certify that)

\_\_\_\_\_ IDERIS BIN ABU BAKAR \_\_\_\_\_

calon untuk Ijazah  
(candidate for the degree of) \_\_\_\_\_ Sarjana Sains (Pengurusan) \_\_\_\_\_

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk  
(has presented his/ her project paper of the following title)

\_\_\_\_\_ HUBUNGAN GANJARAN KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI DI KALANGAN \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ PEKERJA LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI (LHDN) : ANALISIS DI NEGERI \_\_\_\_\_

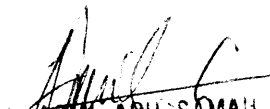
\_\_\_\_\_ KEDAH DARUL AMAN \_\_\_\_\_

seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek  
(as it appears on the title page and front cover of project paper)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,  
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.  
(that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory  
knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia  
(Name of Supervisor) : Tuan Haji Azmi B. Abu Samah \_\_\_\_\_

Tandatangan  
(Signature)

  
: HJ. AZMI ABU SAMAH  
(Cert. Ed., B.A (Hons), M. Ed.T)  
PENSYARAH  
Sekolah Berasas & Penyelidikan Sains  
Universiti Utara Malaysia.

Tarikh  
(Date)

: 22.01.2007 \_\_\_\_\_

**HUBUNGAN GANJARAN KERJA DAN KOMITMEN TERHADAP  
ORGANISASI DI KALANGAN PEKERJA LEMBAGA HASIL DALAM  
NEGERI ( LHDN ) : ANALISIS DI NEGERI KEDAH DARUL AMAN**

**Kertas Projek Sarjana diserahkan kepada Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia, untuk memenuhi sebahagian  
daripada keperluan bagi penganugerahan  
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan).**

**Oleh**

**IDERIS BIN ABU BAKAR**

**Disember, 2000**

**Hakcipta © 2000, Ideris A bu Bakar**

## KEBENARAN MENGGUNA

Dalam menyerahkan kertas projek ini, sebagai memenuhi keperluan pengajian Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan), saya bersetuju supaya pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mengedarkan kertas projek ini bagi tujuan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan, keseluruhan atau sebahagian daripadanya, bagi tujuan akademik, mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau semasa ketiadaan beliau, kebenaran boleh diperoleh daripada Dekan Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia.

Sebarang penyalinan, penerbitan atau penggunaan ke atas keseluruhan atau sebahagian daripada kertas projek ini, untuk tujuan pemerolehan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Di samping itu juga, pengiktirafan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia seharusnya diberi dalam sebarang kegunaan bahan-bahan yang terdapat dalam kertas projek ini.

Permohonan untuk membuat salinan atau lain-lain kegunaan sama ada keseluruhan atau sebahagiannya boleh dibuat dengan menulis kepada :

Dekan,  
Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
06010 Sintok,  
Kedah Darul Aman

## ABSTRAK

Ganjaran kerja merupakan satu faktor penting yang dapat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja. Satu bentuk ganjaran kerja yang didakwa dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi pekerja ialah ganjaran kerja dalaman dan ganjaran kerja luaran. Ganjaran kerja ini bertujuan untuk mengubah, mencipta kepuasan dan memberi motivasi kepada pekerja untuk memberi komitmen yang paling optima kepada sesebuah organisasi. Ganjaran kerja memberi tumpuan kepada kepuasan pulangan serta keselesaan persekitaran kerja yang akhirnya membawa kepada peningkatan komitmen terhadap organisasi. Namun begitu tidak banyak penyelidikan yang dilakukan di Malaysia untuk menunjukkan keberanan dakwaan tersebut. Oleh itu, penyelidik berhasrat untuk mengkaji kesan ganjaran kerja kepada komitmen pekerja secara lebih sistematik.

**Objektif penyelidikan.** Penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji sama ada wujudnya hubungan yang signifikan di antara ganjaran kerja dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN) Negeri Kedah Darul Aman berdasarkan tiga pembolehubah bebas ganjaran kerja. Selain itu, untuk mengkaji sama ada wujud hubungan yang positif di antara ganjaran kerja dalaman dan ganjaran kerja luaran dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja. Penyelidikan ini juga mengkaji sama ada wujud hubungan yang signifikan di antara komitmen terhadap organisasi dengan jantina, umur, tempoh perkhidmatan, jawatan dan gaji bulanan di kalangan pekerja LHDN.

**Kaedah penyelidikan.** Seramai 90 orang pekerja Lembaga Hasil Dalam Negeri Kedah Darul Aman, cawangan Alor Setar dan Sungai Petani telah dijadikan sampel dalam penyelidikan ini dengan menggunakan sampel rawak mudah. Ketiga-tiga pembolehubah bebas ganjaran kerja ialah demografi, ganjaran kerja dalaman dan ganjaran kerja luaran manakala komitmen terhadap organisasi sebagai pembolehubah bersandar. Data dianalisis dengan menggunakan peratusan, min, ujian t, analisis varian (ANOVA) sehalu dan korelasi mudah Pearson untuk melihat hubungan dan kesan pembolehubah yang dipilih.

**Dapatan Penyelidikan.** Pekerja telah menunjukkan komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Ketiga-tiga dimensi ganjaran kerja dalaman menunjukkan kesan positif dan signifikan ke atas komitmen terhadap organisasi. Penyertaan tugas paling kuat mempengaruhi komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja. Bagi dimensi demografi iaitu jantina, umur, tempoh perkhidmatan dan gaji memberi kesan yang berbeza kepada komitmen terhadap organisasi terutamanya di kalangan pekerja yang lama berkhidmat. Sebaliknya jawatan tidak memberi kesan yang berbeza kepada komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja. Ketiga-tiga dimensi ganjaran kerja luaran jelas mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan komitmen terhadap organisasi.

## ABSTRACT

Work reward is an important factor that influences commitment towards organization among workers. A form of work reward that has been stated to increase commitment towards organization are internal work reward and external work reward. These forms of work reward are to change, create satisfaction and motivation to workers in giving their optimum commitment towards organization. Work reward is focused towards workers satisfaction and suitable working environment that finally leads to enhancement of commitment towards organization. Not many research are being carried out in Malaysia, Thus, in this research, the researcher would like to trace the effect of work reward on commitment towards organization among workers systematically.

**Research Objective.** The research aim at studying whether there exist commitment towards organization among the workers of Inland Revenue Board (IRD), Kedah Darul Aman.; Alor Setar and Sungai Petani divisions based on three independent variables of work reward. The next area of this research, is to find the significant of relationship between work reward, its relation to workers commitment towards organization. Another area of this research, is to study whether there exist significant relationships between commitment towards organization and gender, age, organizational tenure, post and monthly salary.

**Research Method.** 90 workers from Alor Setar and Sungai Petani divisions of Inland Revenue Board, Kedah Darul Aman have been taken in as a simple random sample in this research. The three independent variables are internal work reward, external work reward and demography, while commitment towards organization has been used as a dependent variable. The data have been analyzed using percentage, mean, t test, analysis of variant (ANOVA) and Pearson Moment Correlation to see relationship and effect of the variables chosen.

**Research finding.** Workers showed a high indication in commitment towards organization. The three dimensions of internal work reward reflected positive and significant effects upon workers commitment towards organization. As for internal work reward, job involvement is the strongest dimension to influence workers commitment towards organization. As for demographic dimensions, that is, gender, age, organizational tenure and monthly salary showed substantial effects on workers commitment towards organization especially those of longer tenure with the organization. There is no different effect of post on commitment towards organization. The three dimensions of external work reward clearly showed positive and significant relationships with commitment towards organization.

## PENGHARGAAN

DENGAN NAMA ALLAH YANG MAHA PENGASIH LAGI

MAHA PENYAYANG

Syukur kehadiran Allah kerana dengan limpah kurniaNya, dapat saya menyiapkan penyelidikan ini untuk memenuhi satu daripada syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan). Saya ingin merakamkan penghargaan yang tidak terhingga kepada semua pihak yang telah memberi sokongan, bimbingan dan galakan kepada saya sama ada secara langsung atau tidak langsung.

Pertamanya, saya merakamkan ucapan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan Institut Aminuddin Baki kerana telah menganugerahkan kepada saya biasiswa untuk melanjutkan pengajian ke peringkat sarjana ini.

Terima kasih yang tidak terhingga juga saya ucapkan kepada pembimbing saya, Tuan Haji Azmi bin Abu Samah dari Sekolah Bahasa dan Pemikiran Sainifik di atas segala bimbingan, tunjuk ajar dan semangat yang diberikan. Semoga Allah memberkatinya dan keluarga. Juga, ucapan terima kasih kepada Dekan Sekolah Siswazah, Professor Madya Dr. Ibrahim Abd. Hamid yang sentiasa memberi panduan dan perhatian kepada saya tanpa mengenal jemu.

Terima kasih kepada En.Mazlan bin Wan Chik (Unit Perhubungan Awam, LIHDN), Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN ), Negeri Kedah Darul Aman di atas kebenaran serta kerjasama yang diberi dan semua pensyarah yang telah memperkayakan ilmu dan minda saya serta membuka gedung ilmu kepada saya.

Tidak lupa ucapan terima kasih kepada semua rakan dalam Kohort 9, IAB/UUM terutama Encik Mohd Isa bin Abu Bakar yang banyak membantu dari segi tenaga dan buah fikiran dan semua kakitangan di Sekolah Siswazah yang telah memberikan kerjasama kepada saya untuk menyiapkan kertas projek ini.

Terima kasih paling istimewa kepada isteri tercinta, Puan Moriah bt Haji Ahmad yang tidak jemu-jemu memberi galakan dan sokongan kepada saya semasa menyiapkan penyelidikan ini khususnya dan semasa mengikuti program sarjana ini amnya. Juga buat anak-anak yang tersayang Muhammad Hanis, Nurul Hani, Nurul Husna, Muhammad Husni dan Nur Anis Halimi semoga semua lebih memahami nilai kepentingan ilmu dan semoga menjadi anak-anak yang soleh yang tidak jemu menimba ilmu dunia maupun akhirat.

## SENARAI KANDUNGAN

	Halaman
KEBENARAN MENGGUNA	.ii
ABSTRAK	.iii
ABSTRACT	.iv
PENGHARGAAN	.v
SENARAI KANDUNGAN	.vi
SENARAI JADUAL	.xi
SENARAI RAJAH	.xiii
<b>BAB 1    PENGENALAN</b>	<b>1</b>
1.1.   Pendahuluan	1
1.2.   Pendekatan Terhadap Komitmen Sebagai Suatu Proses	3
1.3.   Pernyataan Masalah	6
1.4.   Soalan-Soalan Kajian	8
1.5.   Objektif Kajian	8
1.6.   Batasan Kajian	9
1.7.   Kerangka Teori atau Model Kajian	9

	Halaman
1.8. Kpentingan Kajian	13
1.9. Definisi Operasional	13
1.10. Kesimpulan	14
<b>BAB 2 ULASAN KARYA</b>	
2.1. Pengenalan	16
2.2. Model Komitmen- Teori Pertukaran	17
2.3. Komitmen Afektif	19
2.4. Komitmen Penerusan	20
2.5. Ganjaran Kerja	22
2.6. Konsep Ganjaran Dalaman	23
2.6.1 Autonomi Tugas	23
2.6.2. Signifikan Tugas	25
2.6.3. Penyertaan Tugas	25
2.7 Konsep Ganjaran Kerja Luaran	26
2.7.1 Hubungan dengan Rakan Sekerja	26
2.7.2 Kepuasan Terhadap Gaji	26
2.7.3 persekitaran Kerja	27
2.8. Kajian Empirik Ke atas Hubungan Di antara Ganjaran Kerja Dan Komitmen Terhadap	26

## Organisasi

	Halaman
2.8.1. Ganjaran Kerja Dalam dan Komitmen Terhadap Organisasi	28
2.8.2. Ganjaran Kerja Luaran dan Komitmen Terhadap Organisasi	31
2.8.3. Faedah Gaji Dan Komitmen Terhadap Organisasi	32
2.8.4. Interaksi Rakan Sekerja dan Komitmen Terhadap Organisasi	32
2.8.5. Faktor Demografi dan Komitmen Terhadap Organisasi	33
2.8.6. Jantina dan Komitmen Terhadap Organisasi	34
2.8.7. Umur dan Komitmen Terhadap Organisasi	34
2.8.8. Tempoh Perkhidmatan dan Komitmen Terhadap Organisasi	36
2.9. Alat Ukuran Komitmen	36
2.10. Kesimpulan	37

BAB 3	METODOLOGI PENYELIDIKAN	38
3.1.	Pendahuluan	38
3.2.	Prosedur Pengumpulan Data	39
3.3.	Populasi Dan Persampelan	39
3.4.	Soalselidik	40
3.5.	Hipotesis Penyelidikan	41
3.6.	Kajian Rintis	43
3.7.	Analisis Data	43
3.7.1.	Statistik Deskriptif	44
3.7.2.	Statistik Inferensi	44
BAB 4	DAPATAN PENYELIDIKAN	46
4.1.	Pengenalan	46
4.2.	Analisis Deskriptif Responden Penyelidikan	46
4.2.1.	Analisis Deskriptif Jantina Responden	47
4.2.2.	Analisis Deskriptif Umur Responden	47
4.2.3.	Analisis Deskriptif Tempoh Perkhidmatan Responden	49
4.2.4.	Analisis Deskriptif Jawatan Responden	50

		Halaman
	4.2.5. Analisis Deskriptif Gaji Bulanan Responden	51
4.3.	Analisis Dapatan Penyelidikan	52
	4.3.1.Hipotesis Penyelidikan 1	52
	4.3.2.Hipotesis Penyelidikan 2	57
	4.3.3.Hipotesis Penyelidikan 3	62
	4.3.4.Hipotesis Penyelidikan 4	69
BAB 5	PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN	70
	5.1. Pendahuluan	72
	5.2. Kesimpulan Dapatan Penyelidikan	72
	5.3. Cadangan	77
	5.3.1. Cadangan Berdasarkan Dapatan Penyelidikan	77
	5.3.2. Cadangan Untuk Penyelidikan Seterusnya	79
	5.4. Penutup	80
	BIBLIOGRAFI	81
	LAMPIRAN A	87

## SENARAI JADUAL

## Halaman

---

47	Jadual 4.1	Analisis Responden Mengikut Jantina
48	Jadual 4.2	Analisis Umur Responden
49	Jadual 4.3	Analisis Tempoh Perkhidmatan Responden
50	Jadual 4.4	Analisis Jawatan Responden
51	Jadual 4.5	Analisis Gaji Bulanan Responden
53	Jadual 4.6	Analisis Varian Sehala ( ANOVA ) Ganjaran Kerja Dengan Komitmen Terhadap Organisasi
54	Jadual 4.7	Ujian t Hubungan Antara Ganjaran Kerja Dalam Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Autonomi Tugas
55	Jadual 4.8	Ujian t Hubungan Antara Ganjaran Kerja Dalam Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Signifikan Tugas

Halaman

---

56	Jadual 4.9	Ujian t Hubungan Antara Ganjaran Kerja Dalamán Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Penyertaan Tugas
57	Jadual 4.10	Analisis Varian Sehala (ANOVA ) Ganjaran Kerja Luaran Dengan Komitmen Terhadap Organisasi
58	Jadual 4.11	Ujian t Hubungan antara Ganjaran Kerja Luaran Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Rakan Sebaya
60	Jadual 4.12.	Ujian t Hubungan antara Ganjaran Kerja Luaran Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Gaji
61	Jadual 4.13	Ujian t Hubungan antara Ganjaran Kerja Luaran Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Persekitaran Kerja
62	Jadual 4.14	Peraturan Gunilford
63	Jadual 4.15	Ujian Korelasi Pearson di antara Dimensi Demografi Dengan Komitmen Terhadap Organisasi
64	Jadual 4.16	Analisis Varian Sehala (ANOVA ) di antara Jantina Dengan Komitmen Terhadap Organisasi
65	Jadual 4.17	Analisis Varian Sehala (ANOVA ) di antara Umur Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

## Halaman

---

66	Jadual 4.18	Analisis Varian Sehala (ANOVA ) di antara Tempoh Perkhidmatan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi
67	Jadual 4.19	Analisis Varian Sehala (ANOVA ) di antara Jawatan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi
68	Jadual 4.20	Analisis Varian Sehala (ANOVA ) di antara Gaji Bulanan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi
70	Jadual 4.21	Ujian t Satu Penghujung Hubungan antara Pembolehubah Bebas Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

## SENARAI RAJAH

### Halaman

---

12	Rajah 1.1.	Rangka Konseptual Kajian : Hubungan Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar
18	Rajah 2.1.	Proses Pertukaran di antara Pekerja dan Organisasi

## **LAMPIRAN A**

SOAL SELIDIK HUBUNGAN GANJARAN KERJA DENGAN KOMITMEN  
TERHADAP ORGANISASI DI KALANGAN PEKERJA LEMBAGA HASIL  
DALAM NEGERI: ANALISIS DI NEGERI KEDAH DARUL AMAN

**LAMPIRAN B**

SURAT KEBENARAN MENJALANKAN PENYELIDIKAN DARIPADA  
IBU PEJABAT LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI, KUALA LUMPUR

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1. Pendahuluan**

Masyarakat Malaysia yang diharapkan dalam Wawasan 2020, ialah masyarakat yang saintifik dan progresif, masyarakat yang maju, yang dapat melahirkan anggotanya yang benar-benar sampai ke tahap pengetahuan yang tinggi, iaitu masyarakat yang dapat melahirkan generasi yang mempunyai kecekapan dan kemahiran dalam pelbagai bidang ( Ahmad Sarji Abdul Hamid, 1996 ). Pembangunan dan kemajuan negara bukanlah satu warisan tetapi ianya lebih merupakan usaha ciptaan yang kreatif hasil daripada pemikiran cendekiawan yang diasaskan melalui pengemblengan sumber-sumber seperti manusia, ekonomi dan teknologi ( Ahmad Sarji, 1991 ).

Bagi organisasi berasaskan perkhidmatan seperti Lembaga Hasil Dalam Negeri( LHDN ), anggota yang komited dan mempunyai disiplin yang tinggi merupakan aset yang paling utama dan terpenting. Walau secanggih manapun

sistem teknologi yang digunakan oleh sesebuah organisasi , tanpa komitmen anggota yang berdisiplin nescaya pengurusan dan pentadbirannya akan menghadapi masalah dan ini boleh menjejaskan reputasi organisasi berkenaan. Institut Pengurusan Malaysia ( MIM ) dalam bukunya *Understanding the Malaysian Workforce : Guidelines for the Managers*, menekankan komitmen pekerja kepada pasukan lebih membawa makna daripada kebolehannya melaksanakan tugas mengikut apa yang diterangkan. Juga disebut ,oleh kerana komitmen untuk mengekalkan tempat kerja yang harmoni membuatkan kurang perbincangan mengenai pertelingkahan pendapat dan konflik telah dapat diatasi ( Certified Management Digest, 1996 ). Kebanyakan pekerja menerima pekerjaan baru kerana mereka merasakan organisasi memerlukan komitmen mereka. Komitmen adalah seperti sebuah bangunan yang cantik, memerlukan masa lama untuk dibina, tetapi sekejap untuk dimusnahkan ( Certified Management Digest, 1996 ).

Menurut Tan Sri Ahmad Sarji ( 1991 ) lagi, sumber manusia merupakan sumber yang paling bernilai di dalam organisasi. Beliau juga menekankan bahawa kerendahan hasil kerja (deficit performances ) dan hasil kerja yang tidak berkualiti di kalangan anggota perkhidmatan awam boleh berpunca daripada kelembapan pekerja, ponteng kerja, konflik di antara rakan sejawat, tidak mengikut arahan, tingkahlaku yang bertentangan dengan norma-norma pengurusan, tidak amanah, tidak berdisiplin dan pekerja yang mengalami konflik dan tekanan. Tingkahlaku

yang negatif ini jika tidak dapat dikawal akan menimbulkan kesan buruk kepada organisasi.

## 1.2. Pendekatan Terhadap Komitmen Sebagai Satu Proses

Terdapat beberapa komitmen asas yang perlu seseorang pekerja sesebuah organisasi laksanakan iaitu :

Pertama, komitmen untuk menguasai pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan dalam tugas mereka dan melaksanakannya dengan jujur bertepatan dengan kedudukan mereka.

Kedua, komitmen untuk melaksanakan program dan polisi seperti yang dibina oleh kerajaan yang dilantik, walaupun mereka sebenarnya tidak bersetuju dengannya. Max Weber dalam Ahmad Sarji (1991) mengatakan ,

*' Civil servant should obey orders exactly as if the order agreed with his own convictions. This hold even if the order appears wrong to him, and if, despite the civil servants remonstrances, the authority insists on the order. Without this moral discipline and self-denial, in the highest sense, the whole apparatus will fall apart. '*

Akhir sekali, pekerja perlu ada komitmen untuk bertindak tanpa belahbagi dan melayan semua warganegara secara adil dan saksama. Maksudnya pekerja

mesti mengatasi segala prejudis dan kehendak peribadi, dalam usaha menyediakan perkhidmatan kepada semua orang tanpa mengira faktor bangsa , etnik atau jantina ( Ahmad Sarji, 1991 ).

Kesemua komitmen ini amat perlu sekiranya pekerja ingin melaksanakan tugas dan peranan mereka secara efektif dan profesional. Rahsia kecemerlangan organisasi terletak kepada komitmen pemimpin serta pekerja yang tinggi terhadap pengurusan kualiti ( Ahmad Sarji, 1991 ).

Menurut Beth Fowler ( 1996 ), pekerja hendaklah memberi sumbangan sebagaimana yang mereka dapat, iaitu komitmen adalah jalan dua hala. Seorang pemikir terkenal, Dagobert Runes dipetik dalam Fowler (1996 ) menulis , ‘ ... *to trust the disloyal is weakness, so commit with discretion .?* Pekerja yang setia berfikir lebih daripada isu-isu dirinya dimana mereka lebih memberi fokus kepada mengukuhkan organisasi agar dapat mencapai matlamat dengan lebih baik lagi. Sebaliknya organisasi yang sihat adalah suatu organisasi yang lebih bersedia menghasilkan kesetian dan komitmen di kalangan pekerja iaitu satu hubungan yang simbiotik. Contohnya, ABC Sendirian Berhad mengambil pekerja yang tahu bagaimana hendak membina komitmen dari pada pelanggan, rakan sekerja dan pekerja. Sekiranya mereka dapat melaksanakan kemahiran-kemahiran berikut dan secara automatik menjadi ahli kepada keluarga ABC iaitu :

*' aim for decisiveness, brainstorm frequently, change for the better, delegate the task, educate yourself, forget ' we can't' , generate enthusiasm, honour commitment, invent opportunities, jettison outmoded thinking, know your customers, lighten up!, make smart mistakes, negotiate sincerely, optimise quality, practice loyalty, quit unfit procedures, remember goals, share the bounty, think entrepreneurially, understand you job, value openness, win graciously, x-out bureaucracy, yield to the future and zap scrap.'*

Komitmen dapat dikaitkan dengan pengurusan tempat kerja di mana tempat kerja perlu diuruskan dengan sempurna supaya proses-proses kerja dapat berjalan lancar. Ini akan menjimatkan masa apabila menyiapkan sesuatu kerja. Tindakan yang dilakukan termasuk menyusun atur pejabat dengan sempurna dan mewujudkan persekitaran tempat kerja yang baik. Bagi membolehkan setiap pekerja mempertingkatkan produktiviti dan kualiti dalam tugas yang mereka jalankan, maka pihak pengurusan perlulah mewujudkan suasana kerja yang baik iaitu suasana bekerja yang bersifat menyokong kepada tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pekerja bagi mencapai tahap produktiviti dan kualiti yang ditetapkan oleh mereka.

Frederick W. Taylor ( 1985 ) menyarankan bahawa jika pekerja dilatih untuk melakukan sesuatu tugas, ini boleh meninggikan daya keluaran dan pekerja mestilah diberi ganjaran yang sewajarnya sebagai syarat utama kepada penambahan daya keluaran bagi sesuatu organisasi. Kenaikan pangkat telah dijadikan faktor motivasi yang penting kepada pekerja. Ia dijadikan ganjaran kepada pekerja-pekerja

yang menunjukkan komitmen bekerja yang tinggi, berdedikasi dan telah memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada organisasinya. Sistem pengukuran 'meritocracy' adalah penting dalam pengurusan sumber manusia. Ia berasaskan kepada kecekapan, sifat peribadi, termasuk keutuhan, ketulusan dan pengalaman yang sesuai dengan jawatan.

### **1.3. Pernyataan Masalah**

Komitmen pekerja adalah sebahagian daripada komponen terpenting dalam menentukan keberkesanan pengurusan sesebuah organisasi. Zakaria ( 1987 ) dalam kajiannya ke atas kakitangan perkeranian dan juruteknik sebuah agensi kerajaan di Malaysia , mendapati komitmen terhadap organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan kehendak terus bersama organisasi dan ketidakhadiran kerja. Komitmen terhadap organisasi merupakan suatu kekuatan untuk mengenali seseorang individu dalam pekerjaannya ( Griffin and Bateman, 1986 ).

Glisson dan Durick ( 1988 ) dilapor dalam Sekaran ( 1992 ),Komitmen terhadap organisasi boleh dilihat daripada ciri-ciri demografi seperti umur mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen pengurus terhadap organisasinya . Menurut Sekaran

( 1992 ), komitmen berkait rapat dengan jantina, di mana pekerja wanita yang berumur lebih 40 tahun lebih komited terhadap organisasi berbanding dengan pekerja lelaki. Tarr (1992) juga mendapati pengalaman dan tempoh berkhidmat seseorang pekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Begitu juga dengan kepuasan kerja samada secara instrinsik atau ekstrinsik merupakan pembolehubah yang penting ke atas komitmen pekerja dalam organisasi ( Igbaria et al., 1993 ).

Jabatan Hasil Dalam Negeri telah diperbadankan oleh kerajaan dan kini dikenali sebagai Lembaga Hasil Dalam Negeri ( LHDN ). Perubahan status dari sebuah jabatan kepada lembaga telah menyebabkan banyak perubahan dalam tugas pekerja. Selain itu perubahan-perubahan dalam ganjaran seperti gaji, bonus, insentif dan status perjawatan sudah tentu mempengaruhi komitmen mereka terhadap organisasi tersebut. Atas isu ini, suatu kajian akan dijalankan bertujuan mengenal pasti apakah faktor-faktor ganjaran mempunyai hubungan yang signifikan dan mempengaruhi komitmen pekerja terhadap Lembaga Hasil Dalam Negeri ( LHDN ) ini. Secara spesifiknya, kajian ini menggunakan soalan-soalan penyelidikan seperti yang dinyatakan berikutnya.

#### **1.4. Soalan-Soalan Penyelidikan**

Kajian ini akan menjawab soalan-soalan berikut :

- a. Adakah terdapat perbezaan komitmen terhadap organisasi berdasarkan ciri-ciri demografi pekerja?
- b. Adakah ganjaran kerja dalaman mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi?
- c. Adakah ganjaran kerja luaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi?

#### **1.5. Objektif Kajian**

Secara umumnya, objektif kajian ialah untuk melihat hubungan ganjaran dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Objektif khas kajian ialah untuk mengenal pasti :

- a. hubungan di antara ganjaran kerja dalaman dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja.
- b. Hubungan di antara ganjaran kerja luaran dan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja.

- c. Perbezaan komitmen pekerja terhadap organisasi berdasarkan ciri-ciri demografi.
- d. Perbezaan antara pengaruh ganjaran kerja dalaman dan ganjaran kerja luaran terhadap dimensi-dimensi komitmen.

#### **1.6. Batasan Kajian**

- a. Kajian ini hanya ditumpukan kepada pekerja Lembaga Hasil Dalam Negeri ( LHDN ), Kedah Darul Aman yang melibatkan kakitangan teknikal dan perkeranian.
- b. Kajian hanya beri tumpuan kepada konstruk komitmen terhadap organisasi. Ia tidak melibatkan komitmen-komitmen lain seperti komitmen terhadap profesion dan komitmen terhadap matlamat.
- c. Berdasarkan sampel yang dibataskan kepada pekerja LHDN, sebarang generalisasi terhadap kajian harus dibuat secara berhati-hati kepada organisasi lain yang bukan terlibat dalam industri yang sama atau dalam dimensi geografi yang berbeza.

#### **1.7. Kerangka Teori atau Model Kajian**

Menurut Steers ( 1990 ) , semakin tinggi kehendak dan matlamat pekerja dipenuhi oleh organisasi, semakin tinggilah komitmen mereka. Manakala McGee

dan Ford ( 1987 ) pula menyatakan bahawa komitmen terhadap organisasi terbahagi kepada dua komponen, iaitu afektif atau sikap dan penerusan atau tingkahlaku. Herzberg et al. ( 1959 ) mengemukakan suatu teori kepuasan kerja dikenal sebagai Teori Dua Faktor yang dilabel sebagai Faktor Pendorong ( *Motivator* ) dan Faktor Kesihatan ( *Hygiene* ) yang berlandaskan Teori Hierarki Keperluan Maslow.

Menurut teori Herzberg, semua insan mempunyai dua set keperluan, iaitu keperluan untuk perkembangan secara psikologikal dan keperluan untuk mengelakkan keadaan yang tidak menyeronokkan. Faktor Pendorong merupakan faktor dalam atau intrinsik kepada pekerjaan, iaitu berkaitan secara langsung dengan kerja yang dilakukan. Faktor Kebersihan merupakan faktor luaran atau ekstrinsik kepada pekerjaan, iaitu berkaitan dengan penyempurnaan sendiri iaitu pencapaian, pengiktirafan, pekerjaan itu sendiri, peluang untuk berkembang, kenaikan pangkat dan tanggungjawab.

Faktor-faktor yang terdapat dalam komponen kebersihan melibatkan keperluan sosial dan keselamatan iaitu, keadaan tempat kerja, penyeliaan hubungan interpersonal, amalan organisasi, keselamatan kerja, status, gaji dan kehidupan peribadi ( Noran Fauziah dan Mazlan, 1993 ). Douglas McGregor dalam Robbins (1998 ) mengandaikan bahawa purata manusia tidak menyukai kerja dan akan mengelak kerja tersebut sekiranya ia boleh, sebab ciri-ciri manusia menganggap

kerja sesuatu yang membosankan dan ianya dibuat hanya untuk mendapatkan pendapatan melalui Teori X. Teori Y pula mengandaikan bahawa penggunaan tenaga dan mental di dalam kerja dilakukan secara semula jadi. Orang yang demikian sangat berminat dalam kerja dan sentiasa mahu bekerja tanpa paksaan. Manusia seperti ini selalunya menginginkan pencapaian ke peringkat yang paling tinggi dalam bidang pekerjaannya. Ia menganggap kerja sebagai suatu pengalaman dan pembelajaran di bawah keadaan yang sesuai dengannya.

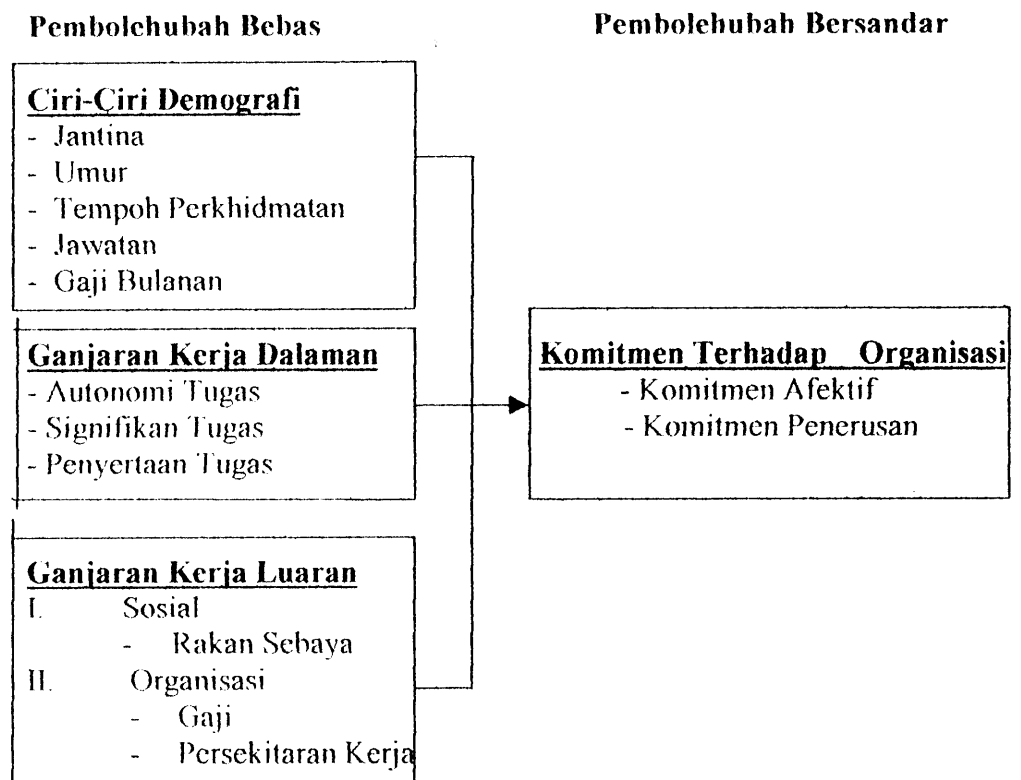
Komitmen terhadap organisasi banyak diterangkan dengan menggunakan Teori Pertukaran ( Mowday, Porter dan Steers, 1979 ) dan Teori Pelaburan atau '*side-bet*' oleh Howard Becker ( 1960 ). Kajian ini menggunakan kedua-dua teori tersebut bagi membina rangka konseptual kajian, dimana pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar adalah seperti kerangka konseptual yang tertera dalam Rajah 1.1.

Pembolehubah yang digunakan terdiri daripada pembolehubah bebas iaitu :

1. Ciri-ciri Demografi : jantina, umur, tempoh perkhidmatan dan jawatan.
2. Ganjaran Kerja Dalaman : autonomi tugas, signifikan tugas dan penyertaan tugas.
3. Ganjaran Kerja Luaran : I. Sosial – rakan sekerja,  
II. Organisasi – gaji dan persekitaran kerja.

Pembolehubah Bersandar pula ialah Komitmen Terhadap Organisasi :  
 Komitmen Afektif dan Komitmen Penerusan.

Rajah 1.1.  
Rangka Konseptual Kajian : Hubungan Pembolehubah Bebas dan Pembolehubah Bersandar.



### 1.8. Kepentingan Kajian

Kajian ini diharap dapat membantu sesebuah organisasi memahami sebahagian daripada persoalan komitmen dan mencadangkan cara-cara meningkatkan komitmen terhadap sesebuah organisasi. Selain itu, ia juga diharap

dapat memperluaskan lagi pengetahuan mengenai pengurusan berkaitan dengan ganjaran dan komitmen pekerja.

### **1.9. Definisi Operasional**

Berikut adalah definisi berkaitan perkara yang dikaji dalam kajian ini.

#### **Ganjaran Kerja**

Ganjaran Kerja dirujuk sebagai faedah-faedah dalaman dan luaran yang diterima seseorang pekerja hasil daripada pekerjaan mereka ( Herzberg, Mansher dan Synderman, 1959 ). Ia juga ditakrifkan sebagai hasil sesuatu kerja yang memberi nilai yang positif seperti dinyatakan oleh Schermerhorn ( 1996 ).

#### **Komitmen**

Reichers ( 1985 ) mentakrifkan komitmen sebagai suatu yang kompleks dan terbina dalam pelbagai aspek. Ia dianggap mempunyai pelbagai kategori yang berbeza dan boleh diukur dengan menggunakan kaedah tertentu. Komitmen boleh dilihat dan dikaji dalam domin yang lebih luas terutamanya komitmen pekerja terhadap majikan yang dirujuk sebagai komitmen terhadap organisasi. Penglibatan

positif merupakan komitmen dan Mishler seperti dipetik dalam Etzioni (1975 )

mendefinisikan komitmen sebagai :

*“ An individual is committed to an organization to the extent that central tensions are intergrated through organizationally relevant instrument acts.”( hal. 9 )*

## **Organisasi**

Menurut Juhary Ali ( 1987 ), organisasi ialah satu unit sosial terdiri daripada manusia yang bekerjasama dan saling bergantung antara satu dengan lain bagi mencapai matlamat individu, kumpulan dan organisasi. Ahmad Atory Hussain (1985 ) menyatakan organisasi sebagai struktur yang autokratif dan hubungan-hubungan personal yang biasa dalam satu sistem pentadbiran atau pengurusan.

### **1.10. Kesimpulan**

Berdasarkan permasalahan yang diketengahkan, persoalan samada ganjaran kerja mempunyai hubungan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja LHDN timbul. Pengkaji bahagikan ganjaran kepada dua iaitu ganjaran kerja dalaman dan ganjaran kerja luaran. Adakah kedua-dua ganjaran ini memberi kesan berbeza terhadap komitmen?

Kajian juga melibatkan pekerja-pekerja yang mempunyai latar belakang berbeza, di mana faktor-faktor demografi ada hubungan yang berbeza dengan komitmen perlu diselidik. Pengkaji juga menyatakan komitmen ada dua dimensi : afektif dan penerusan. Adakah ganjaran kerja ada pengaruh yang berbeza kepada dimensi-dimensi komitmen? Ini memberi ruang kepada kajian.

## **BAB 2**

### **ULASAN KARYA**

#### **2.1. Pengenalan**

Bab ini akan membincangkan mengenai ulasan terhadap kajian dan pendapat yang dikemukakan oleh para pengkaji berkaitan dengan komitmen, ganjaran kerja dan faktor demografi. Secara khususnya, perbincangan ini akan dibahagikan kepada empat bahagian. Bahagian Pertama memberi tumpuan kepada pembolehubah bersandar kajian ini, iaitu komitmen terhadap organisasi. Ia juga membincangkan model komitmen, dan perbezaannya dengan kepuasan kerja. Bahagian Kedua mengenai huraian ganjaran dan pembahagian kepada ganjaran kerja dalaman dan ganjaran kerja luaran. Manakala Bahagian Ketiga ialah perbincangan mengenai kajian-kajian empirikal yang menunjukkan perkaitan antara ganjaran kerja dengan komitmen terhadap organisasi dan juga membincang kajian empirikal hubungan ciri-ciri demografi dengan komitmen terhadap organisasi. Akhir sekali, Bahagian Keempat akan membincang mengenai alat ukuran yang digunakan dalam mengukur komitmen terhadap organisasi,

## 2.2. Model Komitmen – Teori Pertukaran

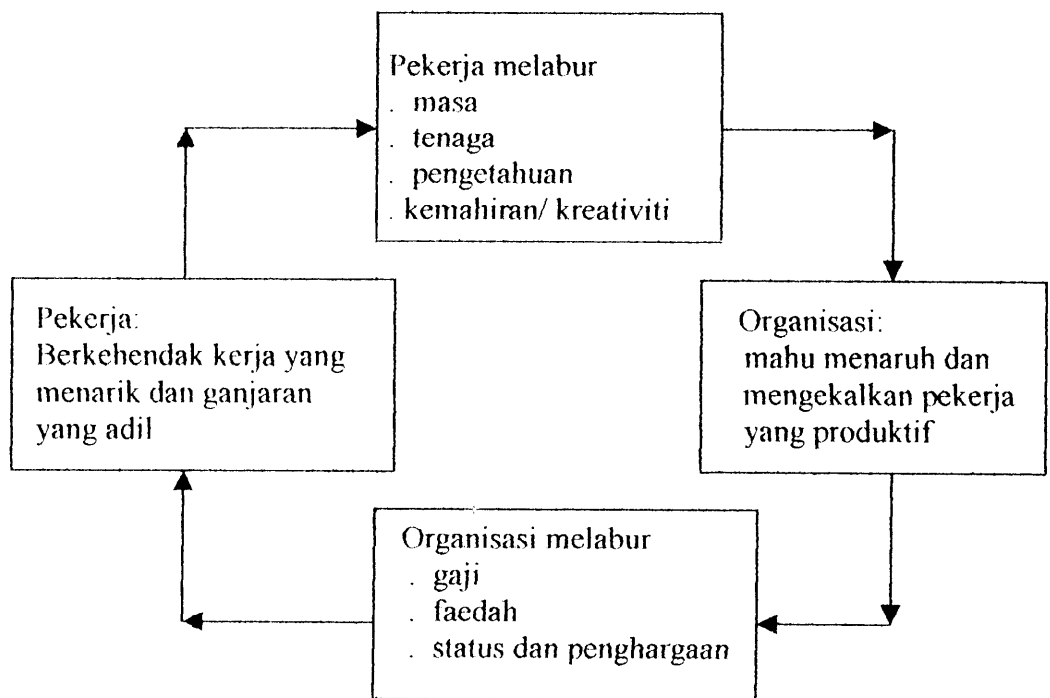
Komitmen terhadap organisasi banyak diterangkan dengan menggunakan Teori Pertukaran ( Mottaz, 1988, 1989; Mowday, Porter and Steers, 1982; Steers, 1977 ). Steers ( 1990 ) menyatakan semakin tinggi kehendak dan matlamat pekerja dipenuhi oleh organisasi, semakin tinggilah komitmen mereka. Manakala Cook dan Emerson ( 1978 ) menyatakan komitmen berdasarkan perspektif tingkahlaku, di mana komitmen akan meningkat apabila berlaku pertukaran dengan sebab-sebab keuntungan.

Lawler dan Yoon ( 1993 ) menjelaskan komitmen dari perspektif emosi, iaitu komitmen terbentuk dari hubungan yang pada asalnya bersifat instrumental. Komitmen terhadap organisasi dapat dibahagikan kepada dua komponen : Komitmen Afektif atau Sikap dan Komitmen Penerusan atau Tingkahlaku ( McGee dan Ford, 1987 ). Komitmen Afektif merupakan komitmen berbentuk pernyataan moral yang menunjukkan penyertaan positif yang mendalam, penyandaran kepada dan pengenalpastian kepada matlamat dan nilai organisasi ( Aven, Parker dan McEvoy, 1993 ).

Pekerja memasuki organisasi dengan kemahiran , kehendak dan matlamat tertentu dan menjangka sebuah tempat kerja yang dapat menggunakan kemahiran,

menyempurnakan hajat dan mencapai matlamat, jadi komitmen akan meningkat. Sekiranya organisasi gagal, komitmen mungkin lenyap ( Steers, 1977 ). Rajah 2.1 menunjukkan hubungan ini :

Rajah 2.1.  
Proses Pertukaran di antara Pekerja dan Organisasi



Sumber : R.M, Steers ( 1990 ). Introduction to Organizational Behavior ( 4<sup>th</sup>. Edit. ). New York : Harper and Collins Publishers. ( hal. 199)

### 2.3. Komitmen Afektif

Pembentukan komitmen ini adalah berasaskan kepada pendapat Kanter (1968) yang mendefinisikan komitmen sebagai :

*“ Kesanggupan seseorang pelaku sosial untuk mencurahkan tenaga dan kesetiannya kepada organisasi ( lihat h. 449) dan ikatan individu yang mempunyai rasa afektif dengan kumpulannya ( h. 507 ).”*

Aven et al. ( 1993 ) menyatakan komitmen afektif merupakan bentuk komitmen yang banyak dikaji. Cadangan Porter, Steers, Mowday dan Boulian (1974) menyebut komitmen berlaku apabila seseorang pekerja mengenalpasti dirinya dengan organisasi serta mempunyai matlamat-matlamat peribadi yang selari dengan matlamat organisasi. Mereka telah merumuskan tiga faktor penyumbang kepada pembentukan komitmen iaitu:

- a. penerimaan kepada matlamat organisasi dan nilai
- b. kesanggupan untuk bantu mencapai matlamatnya
- c. keinginan untuk terus bersama dengan organisasi tersebut.

Mowday et al. (1992) menambah dengan mengatakan komitmen adalah kekuatan yang relatif dalam pengenalpastian individu dan penglibatannya dalam organisasi. Allen dan Meyer ( 1990 ) pula mendefinisikan komitmen afektif sebagai suatu ikatan emosi kepada organisasi kerja di mana seseorang pekerja akan mengenalpasti dan menikmati keahlian dalam sesuatu organisasi. McGee dan Ford

(1987 ), Mottaz (1989) dan Steers, (1977) telah menjalankan kajian untuk menjelaskan komitmen afektif, dimana majoriti pengkaji mengukur konsep-konsep lain bersama-sama ikatan emosi. Porter et al. ( 1974 ) mendapati sedikit ruang diberikan untuk mengukur afektif berbanding dengan kemahiran pekerja untuk bersama-sama dengan organisasi dan keinginan untuk menyumbang tenaga.

#### **2.4. Komitmen Penerusan**

Komitmen ini dipengaruhi oleh Teori Pelaburan ( *side-bet* ) yang dianjurkan oleh Becker ( 1960 ). Beliau telah mendefinisikan pelaburan sebagai suatu pertambahan pelaburan yang akan hilang sekiranya seseorang pekerja itu meninggalkan organisasi dan pertambahan masa juga akan meningkatkan kos meninggalkan organisasi. Individu akan komited kerana ancaman kehilangan pelaburan-pelaburan ini. Becker ( 1960 ) berhujah dengan mengatakan :

*' ... Seseorang pekerja yang tidak mahu menerima kerja yang baru mungkin dihalang oleh pelaburan yang kompleks; kos kewangan yang bersangkutan dengan faedah-faedah pencen yang akan hilang akibat perpindahannya, kehilangan keselesaan dalam menjalankan tugas-tugas baru, kehilangan kesenangan dalam kehidupan domestik akibat dari perpindahan keluarga dan sebagainya... '*  
( hal. 38-39 )

Jaros et al. ( 1993 ) menyatakan semua pelaburan akan menjadi kos melepas yang boleh mengurangkan tarikan kepada alternatif pekerjaan lain. Konsep ini selari

dengan pendapat mengenai teori pelaburan. Komitmen terbentuk apabila pekerja berpuashati dengan ganjaran yang ditawarkan dan ganjaran akan hilang apabila meninggalkan organisasi ( Mowday et al., 1993; Mueller et al., 1992; Penley and Gould, 1988; Steers, 1997 ). Jaros et al. ( 1993) juga menyebut pekerja akan merasa terpaksa untuk komited kepada organisasi kerana faktor kewangan , sosial, psikologi dan kos-kos lain yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi.

Allen dan Meyer ( 1990 ) telah mengetengahkan konsep komitmen penerusan iaitu, merujuk kepada aras dimana seseorang pekerja merasa ‘ terkunci ’ kepada organisasi akibat daripada kos meninggalkan organisasi yang tinggi. Etzioni ( 1961 ) mempunyai pendapat yang selari dengan teori pelaburan iaitu penglibatan pengiraan ( *calculative involvement* ). Komitmen dibentuk dengan komitmen yang kurang mendalam dengan organisasi yakni ia wujud lebih didasarkan kepada hubungan pertukaran pekerja dengan organisasi. Komitmen itu terbentuk disebabkan pengaruh keseimbangan antara usaha yang diberi dan ganjaran yang diterima. Allen dan Meyer ( 1984 ) menganggap umur dan tempoh perkhidmatan sebagai dua petunjuk utama pelaburan ini kerana pelaburan meningkat bersama-sama dengan bertambahnya masa penyertaan seseorang dengan organisasi. Ritzer dan Trice ( 1969 ) dalam Allen dan Meyer ( 1984 ) menambah iaitu jantina, status perkahwinan dan bilangan anak membentuk pelaburan ini kerana ia meningkatkan tanggungjawab dan mengurangkan alternatif berpindah kerja lain.

Namun begitu, Cohen dan Lowernberg ( 1990 ) telah menolak teori pelaburan ini dengan mengatakan kajian Ritzer dan Trice ( 1969 ) adalah kajian terawal ke atas teori tersebut. Mereka mendapati wujudnya hubungan yang tidak signifikan antara sebahagian besar petunjuk teori pelaburan dan komitmen terhadap organisasi. Cohen dan Lowernberg ( 1990 ) telah menjalankan kajian analisis-meta ke atas teori ini yang mana melibatkan 50 kajian berkaitan dengan teori pelaburan dan komitmen. Hasilnya didapati pembolehubah-pembolehubah pelaburan iaitu umur, tempoh perkhidmatan, pendidikan, jantina, status perkahwinan, bilangan anak, tahap pendidikan, persepsi terhadap alternatif kerja, jawatan, jumlah kerja dalam organisasi, tahap kemahiran dan gaji mempunyai hubungan yang terlalu rendah dan tidak bermakna dengan komitmen. Jadi mereka mencadangkan teori ini ditolak.

## **2.5. Ganjaran Kerja**

Herzberg, Mansher dan Synderman ( 1959 ) merujuk ganjaran kerja sebagai faedah-faedah dalaman dan luaran yang diterima oleh seseorang pekerja hasil daripada pekerjaan mereka. Manakala Schermerhorn (1996 ) mendefinisikannya sebagai hasil sesuatu kerja yang memberikan nilai positif. Herzberg et al. ( 1959 ) telah mencadangkan dua jenis ganjaran kerja iaitu :

- a. Ganjaran Kerja Dalaman iaitu pencapaian, pengiktirafan, kenaikan pangkat, kerja dan tanggungjawab.

- b. Ganjaran Kerja Luaran iaitu gaji, suasana kerja, polisi syarikat, bantuan teknikal, penyeliaan dan keselamatan pekerjaan.

Katz dan Mannan ( 1977 ) juga telah memberi pandangan yang sama dengan Herzberg et al. ( 1959 ). Mereka membahagikan ganjaran kerja kepada tiga jenis : Ganjaran tugas, ganjaran sosial, ganjaran organisasi. Ganjaran tugas ialah ganjaran dalaman yang dikaitkan secara langsung dengan melakukan sesuatu pekerjaan. Ia terhasil daripada kandungan pekerjaan itu sendiri. Manakala ganjaran kerja sosial dan ganjaran kerja organisasi pula membentuk ganjaran kerja luaran. Ia terhasil di luar dari pekerjaan yang dilakukan atau diberikan, bukan oleh individu itu sendiri. Ganjaran sosial adalah seperti hubungan interpersonal dan pekerja lain, sokongan rakan setugas, penyelia dan para pengurus. Ganjaran organisasi pula merujuk kepada apa yang ditawarkan oleh organisasi bagi tujuan motivasi kerja dan kesetiaan pekerja. Ganjaran termasuk gaji, faedah sampingan, promosi, keselamatan dan suasana bekerja.

## **2.6. Konsep Ganjaran Dalaman**

### **2.6.1 Autonomi Tugas**

Halaby dan Weakliem ( 1989 ) dalam Mueller et al. ( 1992 ) mendapati autonomi di kalangan pekerja memainkan peranan yang kritikal dalam memahami

pembentukan ikatan pekerja kepada organisasi. Seseorang individu yang diberikan kebebasan untuk membuat pilihan sendiri mempunyai kemungkinan yang lebih untuk mengikut sistem nilai organisasi yang menyokong kebebasan ini. Mottaz (1981) menambah sekiranya autonomi tidak diberikan, para pekerja mungkin tidak dapat menggunakan kebolehan mereka dan tidak merasa kesempurnaan dalam tugas. Mereka tidak merasa tugas mereka merupakan sesuatu yang memberi ganjaran. Ia hanya semata-mata sebagai suatu aktiviti instrumental. Champion, Medsker dan Higgs (1993) menambah autonomi tugas dapat meningkatkan keberkesanan kumpulan kerja. Ia juga dapat menimbulkan rasa tanggungjawab dan pemilikan kepada sesuatu pekerjaan. Hackman dan Oldham (1971) mendapati seseorang pekerja yang mempunyai autonomi tugas yang tinggi akan merasa bahawa mereka memiliki hasil kerja mereka. Wexley dan Yukl (1984) menyebut bahawa autonomi tugas membantu menyempurnakan kehendak kebebasan seseorang. Manakala Lincoln dan Kalleberg (1990) menyokong hujah bahawa organisasi moden tidak banyak bergantung kepada kawalan langsung ke atas pekerja bagi mewujudkan kerjasama dan produktiviti. Ia dicapai melalui penggunaan strategi model korporat. Strategi ini menjanakan empat jenis amalan dan struktur yang boleh mewujudkan ikatan organisasi, iaitu integrasi sosial, autonomi dalam membuat keputusan, kesahan dalam struktur kuasa dan kenaikan dalam organisasi. Amalan-amalan ini mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.

### **2.6.2. Signifikan Tugas**

Signifikan tugas adalah merujuk kepada sejauh mana seseorang merasa bahawa tugasnya penting kepada organisasi. Hackman dan Oldham ( 1971 ) mengatakan pekerja yang merasakan tugasnya tidak mempunyai kepentingan akan memberi kesan kepada keberkesanan tugasnya. Signifikan tugas memberi kesan kepada penyelesaian sesuatu kerja dengan bermakna. Pekerja merasa tugasnya penting dan memberi kesan kepada organisasi dan pengguna menganggap tugas yang dilakukan bermakna kepada mereka ( Hackman dan Oldham, 1995 ).

### **2.6.3. Penyertaan Tugas**

Penyertaan Tugas merujuk kepada sejauh manakah seseorang merasakan bahawa tugas yang dilakukan memberi ganjaran kepada pelakunya. Menurut Hackman dan Oldham ( 1995 ) , semakin banyak sesuatu tugas melibatkan kemahiran dan bakat seseorang pekerja, semakin tinggi perasaan bahawa dia telah melakukan pekerjaan yang bermakna.

## **2.7. Konsep Ganjaran Kerja Luaran**

### **2.7.1. Hubungan Dengan Rakan Sekerja**

Rakan sekerja terbentuk melalui kumpulan kerja formal dan tidak formal. Maksud formal ialah ia diwujudkan oleh organisasi. Maksud tidak formal pula ialah diwujudkan secara tidak rasmi serta membentuk budaya dan autonomi dalam organisasi. Wexley dan Yukl ( 1984 ) menyebut bahawa keahlian kumpulan-kumpulan tidak formal selalunya bertindih dengan keahlian kumpulan formal. Kehadiran rakan sekerja penting dimana ia memberi ruang untuk wujudkan ikatan sosial dan memenuhi kehendak manusia seperti persahabatan dan emosi. Rakan sekerja juga dapat menyempurnakan keperluan keselamatan. Sifat bekerjasama rakan sekerja dapat membantu menyelesaikan masalah berkaitan kerja (Schermerhorn, Hunt dan Osborn, 1994 ).

### **2.7.2. Kepuasan Terhadap Gaji**

Fraser dan Berkowitz ( 1995 ) mengatakan gaji merupakan antara faedah yang paling signifikan dan memberi pengaruh yang banyak kepada tingkahlaku pekerja. Lawlwer ( 1971 ) pula menjelaskan gaji dapat mempengaruhi tingkahlaku pekerja kerana bayaran gaji memberi kesan kepada tidakhadiran, produktiviti, komitmen dan

kualiti kerja. Buhler ( 1989 ) mengatakan, gaji menyebabkan pekerja secara sedar menunjukkan pencapaian kerja yang baik, dimana pencapaian bergantung kepada ganjaran dari organisasi. Manakala Lawler ( 1971 ) menambah lagi cukup gaji diasaskan kepada perbandingan dalaman dengan pekerja lain dalam organisasi atau perbandingan luaran melalui gaji yang ditawarkan oleh organisasi lain. Armstrong (1993 ) menjelaskan bahwa pengaruh perbandingan luaran adalah lebih kritikal dalam menentukan sama ada untuk terus bersama-sama organisasi atau keluar dari organisasi. Pengaruh-pengaruh ini tidak besar, jika seseorang pekerja mendapat 10 peratus gaji dari organisasi lain. Perbandingan dalam tidak mempengaruhi seseorang itu untuk meninggalkan organisasi selagi mendapat gaji lebih daripada yang boleh diterima daripada organisasi lain.

### **2.7.3. Persekitaran Kerja**

Osborne dan Gruneberg ( 1983 ) mendapati ramai pengkaji memberi banyak perhatian kepada keadaan kerja seseorang terutama kepada peranan persekitaran kerja fizikal yang memberi kesan kepada pencapaian, kepuasan dan kesihatan pekerja. Riggio dan Porter ( 1990 ) mengatakan terdapat faktor-faktor yang dapat memberi kesan kepada tingkahlaku pekerja. Faktor-faktor tersebut ialah keadaan fizikal persekitaran kerja termasuk lampu, tahap kebisingan, pencemaran, muzik, estetik dan perhiasan. Robbins et al. ( 1994 ) menyebut para pekerja memberi

perhatian kepada persekitaran kerja bagi kesejahteraan peribadi dan dalam menyempurnakan kerja. Pekerja memilih persekitaran kerja yang tidak merbahaya dan memberi kesejahteraan. Keadaan fizikal seperti cuaca, cahaya, tahap kebisingan dan faktor-faktor lain seharusnya tidak keterlaluan. Mereka juga memilih organisasi yang bersih dan mempunyai kemudahan moden, peralatan selamat, cukup dan diselenggara dengan baik. Tahap suhu di tempat kerja boleh mempengaruhi sikap dan prestasi kerja seseorang. Kebisingan boleh mengganggu komunikasi antara pekerja, yang mana memberi kesan kepada koordinasi aktiviti kerja dan mengurangkan kepentingan interaksi sosial dan boleh menyebabkan pekerja rasa tidak puas hati dengan kerja dan tempat kerja (Cohen dan Weinstein, 1981).

## **2.8. Kajian Empirik Ke atas Hubungan Di antara Ganjaran Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi**

### **2.8.1. Ganjaran Kerja Dalaman dan Komitmen Terhadap Organisasi**

Igbaria dan Guimaraes (1993) mendapati kepuasan kerja dari segi tugas, persekitaran kerja dan pendapatan (intrinsik dan ekstrinsik) merupakan faktor terpenting mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Wells (1994) pula mengakui bahawa kepuasan kerja iaitu persekitaran kerja dan bayaran atau gaji

mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen terhadap organisasi. Pendapat ini dipersetujui oleh Sekaran ( 1992 ), Glisson ( 1988 ) dan Morris ( 1990 ) bahawa komitmen terhadap organisasi bergantung kepada faktor-faktor demografi seperti umur, jantina dan tempoh perkhidmatan seseorang ( dari Sekaran, 1992 ).

Mustapa Kasim ( 1995 ) menyebut dari aspek demografi, didapati guru-guru wanita lebih komited dalam bidang perguruan berbanding guru lelaki iaitu dari 873 orang guru siswazah Universiti Sains Malaysia ( USM ) untuk tempoh 12 tahun, hanya 34.7% lelaki, dan 65.3% wanita.

Wells ( 1994 ) mendapati komitmen guru dipengaruhi oleh kepuasan pendapatan selaras dengan dapatan Chang ( 1991 ) yang mendapati komitmen guru terjejas kerana tugas dan tanggungjawab yang membebankan, sedangkan bayaran gaji tidak selaras dengan usaha yang dilaksanakan. Md.Rahim Ab.Majid ( 1995 ) dalam kajian di kalangan pensyarah-pensyarah Maktab Perguruan mendapati kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen terhadap organisasi. Dapatan Ghazali Othman ( 1979 ) menunjukkan kebanyakan guru siswazah tidak puas hati terhadap pekerjaan mereka ( dipetik daripada Abdullah Mohd.Noor, 1994 ). Noran Fauziah Yaakub dan Mazlan Abdullah ( 1995 ) mendapati di kalangan pengetua Sekolah Menengah Kebangsaan, faktor-faktor

penentu kepuasan kerja yang berkait dengan komitmen terhadap organisasi adalah bergantung kepada faktor-faktor pencapaian, kenaikan pangkat, dan gaji.

Igbaria, Meredith dan Smith ( 1994 ) telah menjalankan kajian ke atas ahli-ahli profesional dalam industri Teknologi Maklumat mendapati, kepuasan kerja dalaman seperti ciri-ciri kerja atau tugas mempunyai kaitan dengan komitmen terhadap organisasi dan seterusnya keinginan untuk terus bersama –sama organisasi. Manakala Arnold dan Feldman ( 1982 ); Stumpf dan Hartman ( 1994 ) menjelaskan , perasaan pekerja terhadap kerjanya dan jenis pekerjaan yang dilaksanakan mempunyai hubungan positif dengan komitmen terhadap organisasi. Mathieu dan Zajac ( 1990 ) juga mendapati ciri-ciri tugas seperti autonomi, cabaran dan signifikan meningkatkan penyertaan tingkahlaku di kalangan pekerja dan seterusnya meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap organisasi. Tetapi Glisson dan Durick (1988 ) mengatakan ciri-ciri kerja atau tugas mempunyai peranan signifikan yang kecil dalam menentukan komitmen , dimana komitmen lebih dipengaruhi oleh ciri-ciri organisasi berbanding ciri-ciri kerja.

## **2.8.2. Ganjaran Kerja Luaran dan Komitmen Terhadap Organisasi**

Near ( 1989) dalam kajiannya terhadap pekerja-pekerja Jepun dan Amerika Syarikat yang melibatkan 3,549 sampel dari 52 kilang di Amerika Syarikat dan 3,638 pekerja pengeluaran di Jepun menunjukkan komitmen yang tinggi ada kaitan dengan persekitaran kerja yang lebih baik. Menurut Locke ( 1976 ) pekerja pada umumnya memilih keadaan fizikal kerja yang tidak membahayakan atau merimaskan iaitu kehendak kepada keselesaan fizikalnya dan kehendak kepada keadaan yang dapat menyempurnakan matlamat kerjanya.

Parasuram dan Hansen ( 1981 ) dalam kajian ke atas jururawat di sebuah hospital di Amerika Syarikat menunjukkan kekurangan sumber dan perubahan tugas boleh mengurangkan komitmen. Didapati faktor-faktor ini juga menyumbang kepada tekanan perasaan ( stres ) di kalangan jururawat. Meljia-Gomez, Balkin dan Crady ( 1985 ) menjelaskan persekitaran kerja yang selamat dan sihat akan meningkatkan imej organisasi di kalangan pelanggan dan masyarakat, yang pastinya membantu mengekalkan komitmen terhadap organisasi.

### **2.8.3. Faedah Gaji dan Komitmen Terhadap Organisasi**

Gaji masih di antara faedah yang paling signifikan dan memberi pengaruh yang banyak kepada tingkahlaku pekerja. Tetapi Lincoln ( 1993 ) mendapati pekerja Jepun tidak menganggap gaji sebagai penentu pembentukan komitmen terhadap organisasi. Walaupun mereka mendapat gaji yang rendah tetapi kesabaran dan kesetiaan mereka telah membolehkan mereka mendapat pelbagai insentif. Jadi jelaslah gaji bukan faktor penting dalam komitmen terhadap organisasi.

### **2.8.4. Interaksi Rakan Sekerja dan Komitmen Terhadap Organisasi**

Menurut Everett ( 1992 ) perhubungan interaksi antara pengetua dengan sekolah dan guru adalah penentu komitmen terhadap organisasi. Vietenheimer ( 1993 ) membuktikan pentadbir yang mempunyai prestasi tinggi dan kerja yang berkualiti dapat mengenalpasti kesinambungan perkembangan profesional sebagai faktor yang berpotensi dalam menerangkan komitmen terhadap organisasi. Manakala Buchanan ( 1974 ) dan Sheldon ( 1971 ) menyebut darjah penglibatan sosial dalam sesebuah organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen. Lincoln ( 1993 ) menguatkan dapatan dengan menyatakan betapa pentingnya hubungan di kalangan rakan sekerja dengan pembentukan komitmen terhadap organisasi. Beliau

mendapati pekerja di Amerika Syarikat lebih mementingkan hubungan dengan rakan sekerja dari di Jepun, yang mana pekerjaanya lebih mementingkan hubungan dengan pegawai atasan dalam kaitan komitmen terhadap organisasi.

#### **2.8.5. Faktor Demografi dan Komitmen Terhadap Organisasi**

Kajian mengenai perbezaan hubungan antara ciri-ciri demografi dan komitmen banyak dijalankan tetapi dapatannya kurang konsisten. Dapatan hasil kajian-kajian tersebut telah dapat menunjukkan perbezaan yang positif antara komitmen dengan umur, tempoh perkhidmatan, jantina, dan keperluan untuk pencapaian, taraf perkahwinan serta tumpuan minat hidup. Angle dan Perry ( 1981 ) mendapati hubungan yang negatif antara komitmen dengan taraf pendidikan. Sheldon ( 1971 ) pula mendapati pelaburan seperti tempoh perkhidmatan yang diberi oleh pekerja akan menerbitkan dua tahap komitmen kepada dua golongan iaitu baru bekerja dan lama bekerja. Bagi pekerja baru, kurang pelaburan peribadi yang dibuat, penglibatan sosial dan kemahiran yang rendah akan mengurangkan komitmen terhadap organisasi.

### **2.8.6. Jantina dan Komitmen Terhadap Organisasi**

Empat kajian telah didapati menyokong dapatan yang wanita mempunyai komitmen yang tinggi berbanding lelaki ( Mowday et al., 1982). Ini dikukuhkan oleh Angle dan Perry ( 1981 ) yang menyatakan wanita lebih cenderung untuk terus bersama dengan organisasi kerana kurang peluang untuk berpindah tempat kerja. Jadi mereka memberi pelaburan yang banyak dan ini memberi kesan kepada komitmen terhadap organisasi. Sekaran ( 1992) pula menyebut wanita berkahwin akan bekerja sebaik mungkin dan kekal dalam organisasi dalam jangka masa yang lama kerana keteguhan kewangan yang mereka miliki. Walau bagaimanapun, Aven et al, ( 1993 ) mendapati sebaliknya iaitu tidak terdapat perbezaan hubungan antara jantina dan komitmen terhadap organisasi. Beliau menjelaskan jantina tidak mempunyai sebarang pengaruh atas pembabitian pekerja, ikatannya atau pengenaltastiannya dengan nilai dan matlamat organisasi. Menurut beliau, komitmen yang tinggi berpunca daripada diskriminasi di tempat kerja.

### **2.8.7. Umur dan Komitmen Terhadap Organisasi**

Banyak kajian telah dijalankan untuk mengenal peranan umur dalam meramalkan perbezaan komitmen. Menurut Mowday et al, ( 1982) dan Steers (1977 ) mendapati peranan umur dalam meramalkan komitmen terhadap organisasi

berlaku bila umur pekerja meningkat, semakin bertambah komitmen terhadap organisasi. Sekaran ( 1992) mengatakan pekerja yang berusia ( lebih tua ) dan lama berkhidmat lebih komited kepada organisasi daripada pekerja baru dan muda. Ini disebabkan peluang untuk mendapat kerja yang lebih baik adalah terhad. Allen dan Meyer ( 1993 ) mengkaji dua sampel iaitu kakitangan sebuah perpustakaan universiti dan kakitangan perkeranian, penyelia dan pengurusan di sebuah hospital. Dapatan menunjukkan umur pekerja mempunyai hubungan positif yang kuat dengan komitmen khususnya komitmen afektif. Ini berikutan tahap komitmen yang meningkat bersama peningkatan umur pekerja. Dapatan juga ada perkaitan dengan teori pelaburan oleh Becker ( 1960 ) di mana semakin berumur seseorang, semakin meningkat jumlah pelaburan, jadi komitmen terhadap organisasi dan profesion akan bertambah (Yusof Hj. Hanifah, 1981 ). Cherrington et al. ( 1979 ); Allen dan Meyer ( 1993 ) menjelaskan pekerja yang berumahtangga mempunyai komitmen yang lebih tinggi daripada pekerja muda.

Pengkaji-pengkaji lain telah menolak dapatan teori pelaburan. Iverson dan Roy ( 1994 ); Oliver ( 1990 ); Cohen dan Lowernberg ( 1990 ) mendapati ketiadaan hubungan antar umur dan komitmen terhadap organisasi. Cohen dan Lowernberg (1980 ) telah menggunakan analisis-meta terhadap teori pelaburan yang melibatkan 50 kajian yang menunjukkan pembolehubah-pembolehubah pelaburan termasuk

umur, mempunyai hubungan yang terlalu rendah dan tidak bermakna dengan komitmen terhadap organisasi.

#### **2.8.8. Tempoh Perkhidmatan Dan Komitmen Terhadap Organisasi**

Allen dan Meyer ( 1993 ) mendapati semakin lama tempoh berkhidmat, semakin banyak pelaburan berasaskan organisasi menyebabkan kos meninggalkan organisasi meningkat. Jadi pekerja tidak berminat untuk meninggalkan organisasi membuatkan komitmen terhadap organisasi meningkat. Ini telah diuji dan disahkan melalui kajian Lee ( 1971 ) dan Sheldon ( 1971 ). Sekaran ( 1992 ) pula menunjukkan komitmen terhadap organisasi adalah rendah di kalangan pekerja yang baru berkhidmat. Begitu juga Johnston et al. ( 1993 ) menyatakan bahawa tempoh masa berkhidmat memainkan peranan penting dalam mempengaruhi komitmen. Mereka mendapati dengan sikap kerja yang positif, komitmen menurun. Manakala sikap negatif iaitu keinginan untuk meninggalkan organisasi meningkat bila hasrat yang dicita tidak tercapai dalam suatu jangka masa yang panjang.

#### **2.9. Alat Ukuran komitmen**

Alat ukuran yang popular ialah soal selidik Komitmen Terhadap Organisasi

( *Organizational Commitment Questionnaire*) yang dibangun oleh Mowday, Steers dan Porter ( 1979 ) yang mana hanya mengukur domin afektif. Soal selidik yang dibentuk oleh Allan dan Meyer ( 1984 ) akan digunakan dimana ia mengukur dua dimensi komitmen iaitu afektif dan penerusan. Soal selidik ini mengandungi 40 soalan dan mengandungi 5 item bagi setiap dimensi komitmen.

## **2.10. Kesimpulan**

Bab ini menyentuh aspek-aspek dari segi teori dan konsep-konsep komitmen terhadap organisasi termasuk pembolehubah-pembolehubah yang dikenal pasti. Kajian-kajian terhadap pembolehubah-pembolehubah yang dijangkakan seperti hubungan ganjaran dalaman dan luaran dan perbezaan faktor demografi dengan komitmen terhadap organisasi telah diutarakan dengan pelbagai pandangan yang menimbulkan pelbagai persoalan kajian.

Ulasan karya dapat memberi fahaman yang jelas mengenai perbincangan konseptual dalam mengenal pasti faktor-faktor dan pembolehubah yang relevan mengenai komitmen terhadap organisasi yang telah dibincangkan dalam Bab 1.

## **BAB 3**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1. Pendahuluan**

Dalam bab ini, pengkaji akan membincangkan kaedah dan prosedur kajian yang akan digunakan dalam penyelidikan yang dijalankan. Kaedah kajian yang digunakan ialah kaedah tinjauan deskriptif. Kaedah kajian ini digunakan untuk melihat hubungan antara ganjaran kerja dan komitmen terhadap organisasi. Ini didasarkan kepada analisis soal selidik yang diberikan kepada sampel kajian yang mengandungi 40 soalan.

Penyelidik juga menggunakan bahan-bahan rujukan daripada perpustakaan bagi melihat tajuk-tajuk yang berkaitan. Bahan-bahan yang digunakan termasuklah buku, majalah, jurnal, kertas kerja, kertas seminar dan lain-lain.

### **3.2. Prosedur Pengumpulan Data**

Penyelidikan ini dijalankan dengan menggunakan beberapa tatacara yang dijadikan panduan pengkaji untuk melicinkan tugas-tugas penyelidikan. Langkah pertama yang diambil ialah menetapkan tempat atau lokasi yang hendak dikaji iaitu dua buah cawangan Lembaga Hasil Dalam, Negeri Kedah Darul Aman iaitu Alor Star dan Sungai Petani. Setelah lokasi telah dikenal pasti, pengkaji mendapatkan surat kebenaran membuat penyelidikan daripada Sekolah Siswazah, Universiti Utara Malaysia ( UUM ) dan Kementerian Pendidikan Malaysia ( KPM ).

Pada masa yang sama pengkaji telah menyediakan set soalselidik mengandungi 40 soalan mengenai komitmen terhadap organisasi. Pengkaji membuat perbincangan awal, iaitu mengadakan perbincangan dengan pihak Lembaga Hasil Dalam Negeri, Cawangan Alor Star dan Sungai Petani untuk menetapkan tarikh kajian dan penyerahan soalselidik tersebut. Pengumpulan semula soalselidik akan dilaksanakan oleh pihak perhubungan LHDN dan diserahkan kepada pengkaji..

### **3.3. Populasi dan Persampelan**

Populasi bagi kedua-dua cawangan Lembaga Hasil Dalam Negeri ( LHDN ) Negeri Kedah Darul Aman ialah seramai 120 orang dan seramai 90 orang dipilih

secara rawak mudah untuk menjadi sampel kajian ( Sekaran, 2000 ). Mereka terdiri dari pelbagai kaum seperti Melayu, Cina , India dan lain-lain serta umur dan mempunyai pendapatan yang berbeza.

### **3.4. Soalselidik**

Soalselidik yang mengandungi 40 soalan mempunyai dua ( 2 ) bahagian iaitu :

Bahagian A : Maklumat Demografi

Bahagian B : Ganjaran Kerja

    : Ganjaran Kerja Dalaman

    : Ganjaran Kerja Luaran

    : Komitmen Terhadap Organisasi

Ia menggunakan skala interval bagi Bahagian A dan Skala 5-poin Likert iaitu skala ordinal telah digunakan bagi Bahagian B. Respon diberi mengikut skala seperti berikut :

Sangat Tidak Setuju ( 1 )

Tidak Setuju ( 2 )

Tidak Pasti ( 3 )

Setuju ( 4 )

Sangat Setuju ( 5 )

Tujuan kajian ini ialah bagi mengukur maklumbalas responden terhadap ganjaran kerja dan komitmen terhadap organisasi. Soalselidik yang dibentuk oleh Allan dan Meyer ( 1984 ) menjadi asas kepada penggubalan soalan kerana ia mengukur dimensi komitmen iaitu komitmen afektif dan komitmen penerusan. Alat ujian telah diuji menggunakan *Cronbach's Alpha*.

### **3.5. Hipotesis Kajian**

Terdapat empat ( 4 ) hipotesis utama dan sebelas ( 11 ) hipotesis khusus yang telah dibentuk berdasarkan ulasan karya dan kerangka konseptual kajian. Pengujian hipotesis- hipotesis ini akan menjawab persoalan yang telah dinyatakan dalam Bab 1 kajian ini. Hipotesis-hipotesis adalah seperti berikut :

Ha1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran dalaman dengan komitmen terhadap organisasi.

Ha1.1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara autonomi tugas dan komitmen terhadap organisasi.

Ha1.2 : Terdapat hubungan yang signifikan antara signifikan tugas dan komitmen terhadap organisasi.

Ha1.3 : Terdapat hubungan yang signifikan antara penyertaan tugas dan komitmen terhadap organisasi.

Ha2 : Terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran luran dan komitmen terhadap organisasi.

Ha2.1 : Terdapat hubungan yang signifikan antara sosial ( rakan sebaya ) dan komitmen terhadap organisasi.

Ha2.2 : Terdapat hubungan yang signifikan antara gaji dan komitmen terhadap organisasi.

Ha2.3 : Terdapat hubungan yang signifikan antara persekitaran kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Ha3 : Terdapat perbezaan hubungan antara ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan serta jawatan dan komitmen terhadap organisasi.

Ha3.1 : Terdapat perbezaan hubungan jantina dan komitmen terhadap organisasi.

Ha3.2 : Terdapat perbezaan hubungan umur dan komitmen terhadap organisasi.

Ha3.3 : Terdapat perbezaan hubungan tempoh perkhidmatan dan komitmen terhadap organisasi.

Ha3.4 : Terdapat perbezaan hubungan jawatan dan komitmen terhadap organisasi.

Ha4 : Faktor-faktor pembolehubah bebas iaitu Ganjaran Dalaman, Ganjaran Luaran dan Ciri-ciri Demografi mempengaruhi secara signifikan Komitmen Terhadap Organisasi

Ha4.1 : Faktor Pembolehubah Bebas mempengaruhi secara signifikan Komitmen Terhadap Organisasi.

### **3.6. Kajian Rintis**

Alat ujian iaitu soalselidik sebanyak 40 soalan telah dibuat kajian rintis ke atas lima belas (15) orang responden iaitu pekerja Bank Pertanian Malaysia Berhad (BPM) dan Bank Simpanan Nasional Berhad (BSN) di daerah Pendang, Kedah Darul Aman. Selepas diuji menggunakan *Cronbach's Alpha*, ia mempunyai kebolehpercayaan pada 0.71. Soalselidik ini juga telah dirujuk kepada pakar bagi menentukan kesahan dan kebolehpercayaan kandungan (Profesor Mohd. Taib, 2000). Beberapa pindaan telah dibuat ke atas soalselidik tersebut.

### **3.7. Analisis Data**

Soalselidik yang dikumpul diproses dan dianalisis dengan perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) Versi 9.05. Ia melibatkan penggunaan statistik deskriptif dan statistik inferensi.

### **3.7.1. Statistik Deskriptif**

Ia memberi ringkasan kepada keseluruhan set data yang memberi maklumat secara langsung dan mudah. Ia terbatas kepada data yang ada dan tidak melibatkan sebarang inferens atau generalisasi kepada populasi ( Walsh, 1990 ). Statistik Deskriptif melibatkan analisis jumlah skor, peratus, kekerapan, min dan sisihan piawai yang digunakan bagi menunjukkan komposisi responden serta ciri-ciri demografi yang lain dan skor-skor responden terhadap sesuatu pembolehubah..

### **3.7.2. Statistik Inferensi**

Ia membolehkan inferensi atau generalisasi dibuat kepada kumpulan yang lebih besar melalui data yang diperolehi daripada sampel. Korelasi Pearson, Analisis Varians Schala ( ANOVA ) dan Ujian Regrasi berganda akan digunakan bagi menguji kesemua hipotesis-hipotesis yang dibincangkan.

Korelasi Pearson menguji hipotesis yang menjelaskan samada wujud hubungan (positif atau negatif ) antara pembolehubah . Contohnya, ganjaran kerja dan komitmen terhadap organisasi.

Analisis Varians Sehal ( ANOVA ) menguji hipotesis perbezaan komitmen pekerja berdasarkan umur, tempoh perkhidmatan dan jawatan yang membolehkan perbandingan di antara dua atau lebih min kumpulan dibuat secara serentak ( Walsh, 1990 ).

Manakala Analisis Regresi Berganda menguji hipotesis pembolehubah-pembolehubah-pembolehubah yang menjadi peramal yang baik bagi komitmen terhadap organisasi dan dimensi komitmen afektif dan penerusan.

## **BAB 4**

### **DAPATAN PENYELIDIKAN**

#### **4.1. Pengenalan**

Bab ini akan memaparkan dapatan daripada penyelidikan yang dilakukan terhadap kesan ganjaran kerja dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja Lembaga Hasil Dalam Negeri ( LHDN ), Kedah Darul Aman. Sehubungan itu, bab ini akan dibahagikan kepada dua bahagian utama iaitu :

- i. Analisis deskriptif responden penyelidikan
- ii. Analisis dapatan penyelidikan

#### **4.2. Analisis Deskriptif Responden Penyelidikan**

Responden dalam penyelidikan ini ialah seramai 90 orang pekerja di Lembaga Hasil Dalam ( LHDN ), Negeri Kedah Darul Aman, cawangan Alor Setar dan Sungai Petani. Populasi pekerja di LHDN yang dipilih ialah seramai 124 orang. Seramai 90 orang pekerja telah dipilih untuk dijadikan sampel penyelidikan ini berdasarkan jumlah yang dicadangkan oleh Sekaran (2000).

#### 4.2.1. Analisis Deskriptif Jantina Responden

Pembahagian responden mengikut jantina dapat dilihat dalam jadual 4.1 di bawah. Seramai 31 orang responden atau 34.50 peratus adalah responden lelaki. Manakala selebihnya, iaitu seramai 59 orang responden atau 65.50 peratus adalah responden perempuan. Pemilihan jantina responden ini dilakukan secara rawak mudah.

Jadual 4.1:

Analisis Responden Mengikut Jantina

Jantina	Bilangan	Peratus
Lelaki	31	34.50
Perempuan	59	65.50
JUMLAH	90	100

#### 4.2.2. Analisis Deskriptif Umur Responden

Analisis deskriptif umur responden dipaparkan dalam jadual 4.2 di sebelah. Berdasarkan jadual tersebut, sebahagian besar responden penyelidikan adalah responden yang berada dalam lingkungan umur di antara 41 hingga 50

tahun iaitu seramai 47 orang responden atau 52.20 peratus. Ini diikuti oleh responden yang berada dalam lingkungan umur di antara 31 hingga 40 tahun iaitu seramai 23 orang atau 25.60 peratus. Responden penyelidikan yang berumur kurang daripada 30 tahun seramai 13 orang atau 14.40 peratus. Responden yang berumur lebih daripada 50 tahun merupakan jumlah responden yang paling sedikit iaitu seramai 7 orang atau 7.80 peratus daripada keseluruhan responden penyelidikan. Pemilihan peringkat umur responden ini juga dilakukan secara sampel rawak mudah.

Jadual 4.2:

Analisis Umur Responden

Umur	Bilangan	Peratus
20 tahun hingga 30 tahun	13	14.40
31 tahun hingga 40 tahun	23	25.60
41 tahun hingga 50 tahun	47	52.20
51 tahun ke atas	7	7.80
<b>JUMLAH</b>	<b>90</b>	<b>100</b>

### 4.2.3. Analisis Deskriptif Tempoh Perkhidmatan Responden

Ditinjau dari segi tempoh perkhidmatan, didapati taburan responden agak berselerak. Taburan ini ditunjukkan dalam jadual 4.3 di sebelah. Paling ramai responden mempunyai pengalaman melebihi 16 tahun iaitu seramai 44 orang atau 48.90 peratus. Seterusnya, jumlah responden kedua ramai ialah responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan di antara 6 hingga 10 tahun. Jumlah ini menyumbang seramai 22 orang responden atau 24.40 peratus. Diikuti pula responden yang mempunyai tempoh perkhidmatan kurang daripada 5 tahun iaitu seramai 15 orang atau 16.70 peratus. Jumlah responden yang paling sedikit mempunyai tempoh perkhidmatan di antara 11 hingga 15 tahun ialah seramai 9 orang atau 10.0 peratus. Daripada jadual analisis tempoh perkhidmatan di bawah, didapati sebahagian besar pekerja LHDN yang dikaji merupakan pekerja yang berpengalaman.

Jadual 4.3:

Analisis Tempoh Perkhidmatan Responden

Tempoh Perkhidmatan	Bilangan	Peratus
Kurang daripada 5 tahun	15	16.70
6 hingga 10 tahun	22	24.40
11 hingga 15 tahun	9	10.00
16 tahun ke atas	44	48.90
JUMLAH	90	100

#### 4.2.4. Analisis Deskriptif Jawatan Responden

Jadual 4.4 di halaman sebelah memaparkan analisis jawatan responden dalam organisasi tersebut. Sebagaimana yang tertera dalam jadual 4.4, Sebahagian besar responden merupakan kakitangan teknikal iaitu seramai 66 orang responden atau 73.40 peratus. Manakala jumlah responden yang merupakan kakitangan perkeranian iaitu seramai 24 orang atau 26.60 peratus. Daripada analisis yang dilakukan, ramai responden berada dalam bahagian teknikal yang merupakan *core group* dalam LHDN. Sama ada peratus yang tinggi ini mempunyai perkaitan dengan komitmen terhadap organisasi dapat dilihat melalui analisis seterusnya yang akan dilakukan dengan menggunakan perisian Sistem Pemprosesan Data Untuk Sains Sosial (SPSS) versi 9.0.

Jadual 4.4:

Analisis Jawatan Responden

Jawatan	Bilangan	Peratus
Perkeranian	24	26.60
Teknikal	66	73.40
JUMLAH	90	100

#### 4.2.5. Analisis Deskriptif Gaji Bulanan Responden

Ditinjau dari segi gaji yang diperolehi, didapati taburan responden berada di dua ekstrim. Taburan ini ditunjukkan dalam jadual 4.5 di sebelah. Paling ramai responden mempunyai gaji bulanan di antara RM2001 hingga RM 3000, iaitu seramai 33 orang atau 36.70 peratus. Seterusnya, jumlah responden kedua ramai ialah responden yang mempunyai gaji bulanan di antara RM1001 hingga RM2000. Ia menyumbang seramai 26 orang responden atau 28.90 peratus. Diikuti pula responden yang mempunyai gaji bulanan kurang daripada RM1000 iaitu seramai 7 orang atau 7.80 peratus. Jumlah responden yang paling sedikit mempunyai gaji bulanan melebihi RM3001 ialah seramai 3 orang atau 3.30 peratus. Daripada jadual analisis gaji bulanan di bawah, didapati sebahagian besar pekerja LHDN mempunyai gaji bulanan yang sederhana tinggi.

Jadual 4.5:

Analisis Gaji Bulanan Responden

Gaji Bulanan	Bilangan	Peratus
Kurang daripada RM1000	7	7.80
RM1001 hingga RM2000	26	28.90
RM2001 hingga RM3000	21	23.30
Lebih daripada RM3001	3	3.30
JUMLAH	90	100

### **4.3. Analisis Dapatan Penyelidikan**

Dalam bahagian ini, dapatan penyelidikan akan dianalisis berdasarkan hipotesis penyelidikan seperti yang telah dinyatakan di dalam bab 3. Keputusan sama ada menerima atau menolak hipotesis alternatif yang telah dibuat adalah berdasarkan paras signifikan. Paras signifikan yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah 0.05. Menurut Healey , penggunaan paras signifikan  $p = 0.05$  adalah satu amalan biasa kepada pengkaji. Paras signifikan ini tidak terlalu ekstrem dan tidak terlalu longgar.

#### **4.3.1. Hipotesis Penyelidikan 1**

$H_{a1}$  = Terdapat hubungan yang signifikan di antara ganjaran kerja dalaman dengan komitmen terhadap organisasi

Untuk menentukan sama ada terdapat hubungan yang signifikan di antara ganjaran kerja dalaman dengan komitmen terhadap organisasi yang dikaji, maka analisis varian sehala ( ANOVA ) digunakan. Jika didapati paras  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Jadual 4.6:

Analisis Varian Sehalu (ANOVA) Ganjaran Kerja Dalaman Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

Sumber	SS	MS	F	P
Antara kumpulan	666.223	39.190	1.938	.036
Di dalam kumpulan	1011.248	20.225		
Total	1577.471			

Berdasarkan hasil analisis dalam jadual 4.6 di atas, keputusan menunjukkan nilai  $F = 1.938$  dan nilai  $p = 0.036$ . Sebagaimana yang telah dijelaskan, disebabkan nilai  $p$  lebih kecil daripada  $0.05$ , maka bermakna ada cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Keputusan ini sekaligus menjelaskan bahawa ganjaran kerja dalaman mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja di lokasi yang dikaji.

Ha1.1 = Terdapat hubungan yang signifikan di antara autonomi tugas dengan komitmen terhadap organisasi.

Bagi menguji hipotesis di atas, maka ujian  $t$  digunakan untuk membuktikan sama ada terdapat hubungan antara faktor autonomi tugas dengan komitmen terhadap organisasi. Sekiranya didapati nilai  $p$  kurang daripada  $0.05$ , maka hipotesis alternatif akan di terima dan begitulah sebaliknya.

Dapatan daripada ujian t yang dilakukan ke atas faktor autonomi tugas dengan komitmen terhadap organisasi di paparkan dalam jadual 4.7 di sebelah.

Jadual 4.7:

Ujian t Hubungan antara Ganjaran Kerja Dalaman Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Autonomi Tugas

Faktor	N	Min	S.Piawai	t	Sig. (2-tailed)
Autonomi Tugas	90	16.4556	2.4226	64.446	.004

Jadual 4.7 menunjukkan min autonomi tugas ialah 16.4556, manakala nilai t yang diperolehi ialah 64.446 dan nilai p ialah 0.004. Berdasarkan bukti di atas, didapati nilai  $p = 0.004$  lebih kecil daripada paras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05 dan sekaligus menjelaskan terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan berdasarkan faktor autonomi tugas dengan komitmen terhadap organisasi. Autonomi tugas mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi.

Ha1.2 = Terdapat hubungan yang signifikan di antara signifikan tugas dengan komitmen terhadap organisasi.

Bagi menguji hipotesis di atas, maka ujian t digunakan untuk membuktikan sama ada terdapat hubungan antara faktor signifikan tugas dengan komitmen terhadap organisasi. Sekiranya didapati nilai p kurang daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan di terima dan begitulah sebaliknya.

Dapatan daripada ujian t yang dilakukan ke atas faktor signifikan tugas dengan komitmen terhadap organisasi di paparkan dalam jadual 4.8 di sebelah.

Jadual 4.8:

Ujian t Hubungan antara Ganjaran Kerja Dalaman Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Signifikan Tugas

Faktor	N	Min	S.Piawai	t	Sig. (2-tailed)
Signifikan Tugas	90	21.3556	2.3190	87.364	.000

Jadual 4.8 menunjukkan min signifikan tugas ialah 21.3556, manakala nilai t yang diperoleh ialah 87.364 dan nilai p ialah 0.000. Berdasarkan bukti di atas, di dapati nilai  $p = 0.000$  lebih kecil daripada paras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05 dan sekaligus menjelaskan terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan berdasarkan faktor signifikan tugas dengan komitmen terhadap organisasi. Signifikan tugas mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi.

Ha1.3 = Terdapat hubungan yang signifikan di antara penyertaan tugas dengan komitmen terhadap organisasi.

Bagi menguji hipotesis di atas, maka ujian t digunakan untuk membuktikan sama ada terdapat hubungan antara faktor signifikan tugas dengan komitmen terhadap organisasi. Sekiranya didapati nilai p kurang daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan di terima dan begitulah sebaliknya.

Dapatan daripada ujian t yang dilakukan ke atas faktor signifikan tugas dengan komitmen terhadap organisasi di paparkan dalam jadual 4.9 di sebelah.

Jadual 4.9:

Ujian t Hubungan antara Ganjaran Kerja Dalam Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Penyertaan Tugas

Faktor	N	Min	S.Piawai	t	Sig. (2-tailed)
Penyertaan Tugas	90	18.5556	2.4954	70.247	.030

Jadual 4.9 menunjukkan min signifikan tugas ialah 18.5556, manakala nilai t yang diperoleh ialah 70.247 dan nilai p ialah 0.030. Berdasarkan bukti di atas, di dapati nilai  $p = 0.030$  lebih kecil daripada paras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05 dan sekaligus menjelaskan terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan berdasarkan faktor

penyertaan tugas dengan komitmen terhadap organisasi. Penyertaan tugas mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi.

#### 4.3.2. Hipotesis Penyelidikan 2

Ha2 = Terdapat hubungan yang signifikan di antara ganjaran kerja luaran dengan komitmen terhadap organisasi.

Untuk menguji sama ada terdapat hubungan yang signifikan di antara ganjaran kerja luaran dengan komitmen terhadap organisasi, analisis varian sehala (ANOVA) digunakan. Jika didapati paras  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Jadual 4.10:

Analisis Varian Sehala (ANOVA) Ganjaran Kerja Luaran Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

Sumber	SS	MS	F	P
Antara kumpulan	1518.791	89.341	3.015	.0001
Di dalam kumpulan	1481.842	29.637		
Total	3000.632			

Berdasarkan hasil analisis dalam jadual 4.10 di atas, keputusan menunjukkan nilai  $F = 3.015$  dan nilai  $p = 0.001$ . Sebagaimana yang telah dijelaskan, disebabkan nilai  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka bermakna ada

cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Keputusan ini sekaligus menjelaskan bahawa ganjaran kerja luaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja-pekerja yang dikaji.

Ha2.1 = Terdapat hubungan yang signifikan di antara rakan sebaya dengan komitmen terhadap organisasi.

Bagi menguji hipotesis di atas, maka ujian t digunakan untuk membuktikan sama ada terdapat hubungan antara faktor rakan sebaya dengan komitmen terhadap organisasi. Sekiranya didapati nilai p kurang daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan di terima dan begitulah sebaliknya.

Dapatan daripada ujian t yang dilakukan ke atas faktor rakan sebaya dengan komitmen terhadap organisasi di paparkan dalam jadual 4.8 di sebelah.

Jadual 4.11:

Ujian t Hubungan antara Ganjaran Kerja Luar Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Rakan Sebaya

Faktor	N	Min	S.Piawai	t	Sig. (2-tailed)
Rakan Sebaya	90	20.2556	2.7460	69.978	.000

Jadual 4.11 menunjukkan min rakan sebaya ialah 20.2556, manakala nilai  $t$  yang diperolehi ialah 69.978 dan nilai  $p$  ialah 0.000. Berdasarkan bukti di atas, didapati nilai  $p = 0.000$  lebih kecil daripada paras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05 dan sekaligus menjelaskan terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan berdasarkan faktor rakan sebaya dengan komitmen terhadap organisasi. Rakan sebaya sama ada lelaki atau perempuan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi.

Ha2.2 = Terdapat hubungan yang signifikan di antara gaji dengan komitmen terhadap organisasi.

Bagi menguji hipotesis di atas, maka ujian  $t$  digunakan untuk membuktikan sama ada terdapat hubungan antara faktor gaji dengan komitmen terhadap organisasi. Sekiranya didapati nilai  $p$  kurang daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan di terima dan begitulah sebaliknya.

Dapatan daripada ujian  $t$  yang dilakukan ke atas faktor gaji dengan komitmen terhadap organisasi di paparkan dalam jadual 4.9 di sebelah.

Jadual 4.12:

Ujian t Hubungan antara Ganjaran Kerja Luaran Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Gaji

Faktor	N	Min	S. Piawai	t	Sig. (2-tailed)
Gaji	90	13.9667	1.6857	78.602	.000

Jadual 4.12 menunjukkan min gaji ialah 13.9667, manakala nilai t yang diperoleh ialah 78.602 dan nilai p ialah 0.000. Berdasarkan bukti di atas, di dapati nilai  $p = 0.000$  lebih kecil daripada paras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05 dan sekaligus menjelaskan terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan berdasarkan faktor gaji dengan komitmen terhadap organisasi. Gaji yang diperolehi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi.

H<sub>a2.3</sub> = Terdapat hubungan yang signifikan di antara persekitaran Kerja dengan komitmen terhadap organisasi.

Bagi menguji hipotesis di atas, maka ujian t digunakan untuk membuktikan sama ada terdapat hubungan antara faktor persekitaran kerja dengan komitmen terhadap organisasi. Sekiranya didapati nilai p kurang daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan di terima dan begitulah sebaliknya.

Dapatan daripada ujian t yang dilakukan ke atas faktor gaji dengan komitmen terhadap organisasi di paparkan dalam jadual 4.10 di sebelah.

Jadual 4.13:

Ujian t Hubungan antara Ganjaran Kerja Luaran Dengan Komitmen Terhadap Organisasi Berdasarkan Faktor Persekitaran Kerja

Faktor	N	Min	S. Piawai	t	Sig. (2-tailed)
Persekitaran Kerja	90	27.222	3.4601	74.637	.000

Jadual 4.13 menunjukkan min persekitaran kerja ialah 27.222, manakala nilai t yang diperoleh ialah 74.637 dan nilai p ialah 0.000. Berdasarkan bukti di atas, di dapati nilai  $p = 0.000$  lebih kecil daripada paras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05 dan sekaligus menjelaskan terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Ini bermakna terdapat hubungan yang signifikan berdasarkan faktor persekitaran kerja dengan komitmen terhadap organisasi. Persekitaran kerja yang kondusif mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi.

### 4.3.3. Hipotesis Penyelidikan 3

Ha3 = Terdapat perbezaan hubungan antara dimensi demografi dengan komitmen terhadap organisasi.

Bagi menjelaskan sama ada dimensi demografi iaitu jantina, umur, tempoh perkhidmatan, jawatan dan gaji bulanan mempunyai hubungan yang berbeza dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja, analisis korelasi Pearson digunakan.

Untuk mengintegrasikan bagi menilai kekuatan perkaitan antara dimensi demografi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja LHDN, peraturan *Guilford's Rule of Thumbs* yang dibina oleh Guilford dan Frunchler pada 1973 digunakan. Jadual 4.11 di sebelah menjelaskan hubungan tersebut.

Jadual 4.14:

Peraturan Guilford

Nilai yang diperoleh	Tafsiran
Kurang daripada 0.2	Perkaitan yang sangat sedikit
0.2 hingga 0.4	Korelasi yang rendah /Perkaitan yang kecil
0.41 hingga 0.7	Korelasi yang sederhana/Perkaitan yang memadai
0.71 hingga 0.9	Korelasi yang tinggi /Perkaitan yang tinggi
Lebih daripada 0.91	Korelasi yang sangat tinggi/Perkaitan yang sangat tinggi

Dapatan daripada analisis korelasi Pearson untuk membuktikan sama ada terdapat hubungan antara dimensi demografi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja pekerja dipaparkan dalam jadual 4.15 di sebelah

Jadual 4.15:

Ujian Korelasi Pearson di antara Dimensi Demografi Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

	Komitmen	Jantina	Umur	Tempoh	Jawatan	Gaji
Komitmen	1.000					
Jantina	-.250	1.000				
Umur	-.047	-.155	1.000			
Tempoh	.043	.219	-.735	1.000		
Jawatan	-.074	-.013	-.259	.188	1.000	
Gaji	-.208	.062	-.513	.372	.478	1.000

Analisis kekuatan hubungan pula menunjukkan:

- i. Jantina dan gaji pekerja mempunyai korelasi berbentuk negatif yang rendah (-.250 dan -.208) dengan komitmen terhadap organisasi.
- ii. Umur dan jawatan mempunyai perkaitan negatif yang sangat sedikit (-.047, dan -.074), manakala tempoh perkhidmatan mempunyai perkaitan positif yang sangat kecil (.043) dengan komitmen terhadap organisasi.

Berdasarkan dapatan penyelidikan dalam jadual 4.15 di sebelah, didapati semua dimensi demografi mempunyai nilai antara -.250 hingga 0.043. Nilai ini

menunjukkan terdapat perbezaan hubungan yang negatif antara dimensi demografi dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja. Bukti yang diperoleh dalam jadual 4.15, sekali gus menjelaskan bahawa terdapat cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif.

Ha3.1 = Terdapat perbezaan hubungan di antara jantina dengan komitmen terhadap organisasi.

Untuk menguji sama ada terdapat perbezaan hubungan di antara jantina dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja, analisis varian sehala (ANOVA) digunakan. Jika didapati paras  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Jadual 4.16:

Analisis Varian Sehala (ANOVA) di antara Jantina Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

Sumber	SS	MS	F	P
Antara kumpulan	7.353	.433	2.4011.677	.005
Di dalam kumpulan	12.969	.180		
Total	20.322			

Berdasarkan hasil analisis dalam jadual 4.16 di sebelah, keputusan menunjukkan nilai  $F = 2.401$  dan nilai  $p = 0.005$ . Sebagaimana yang telah dijelaskan, disebabkan nilai  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka bermakna ada cukup

bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Keputusan ini sekaligus menjelaskan bahawa jantina menunjukkan wujud perbezaan hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja dilokasi yang dikaji.

Ha3.2 = Terdapat perbezaan hubungan di antara umur dengan komitmen terhadap organisasi.

Untuk menguji sama ada terdapat perbezaan hubungan di antara umur dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja, analisis varian sehala (ANOVA) digunakan. Jika didapati paras  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Jadual 4.17:

Analisis Varian Sehala (ANOVA) di antara Umur Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

Sumber	SS	MS	F	P
Antara kumpulan	26.635	1.567	3.154	.000
Di dalam kumpulan	35.765	.497		
Total	62.400			

Berdasarkan hasil analisis dalam jadual 4.16 di sebelah, keputusan menunjukkan nilai  $F = 3.154$  dan nilai  $p = 0.000$ . Sebagaimana yang telah dijelaskan, disebabkan nilai  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka bermakna ada cukup

bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Keputusan ini sekaligus menjelaskan bahawa umur menunjukkan terdapat perbezaan hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja di lokasi yang dikaji.

H<sub>a3.3</sub> = Terdapat perbezaan hubungan di antara tempoh perkhidmatan dengan komitmen terhadap organisasi.

Untuk menguji sama ada terdapat perbezaan hubungan di antara tempoh perkhidmatan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja, analisis varian sehala (ANOVA) digunakan. Jika didapati paras  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Jadual 4.18:

Analisis Varian Sehala (ANOVA) di antara Tempoh Perkhidmatan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

Sumber	SS	MS	F	P
Antara kumpulan	37.310	2.195	1.796	.045
Di dalam kumpulan	87.979	1.222		
Total	125.289			

Berdasarkan hasil analisis dalam jadual 4.18 di sebelah, keputusan menunjukkan nilai  $F = 1.796$  dan nilai  $p = 0.045$ . Sebagaimana yang telah dijelaskan, disebabkan nilai  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka bermakna ada cukup

bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Keputusan ini sekaligus menjelaskan bahawa tempoh perkhidmatan menunjukkan terdapat perbezaan hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja di lokasi yang dikaji.

Ha3.4 = Terdapat perbezaan hubungan di antara jawatan dengan komitmen terhadap organisasi.

Untuk menguji sama ada terdapat perbezaan hubungan di antara jawatan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja, analisis varian sehala (ANOVA) digunakan. Jika didapati paras  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Jadual 4.19:

Analisis Varian Sehala (ANOVA) di antara Jawatan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

Sumber	SS	MS	F	P
Antara kumpulan	11.747	.691	1.606	.085
Di dalam kumpulan	30.975	.430		
Total	125.289			

Berdasarkan hasil analisis dalam jadual 4.19 di sebelah, keputusan menunjukkan nilai  $F = 1.606$  dan nilai  $p = 0.085$ . Sebagaimana yang telah dijelaskan, disebabkan nilai  $p$  lebih besar daripada 0.05, maka bermakna tidak ada

cukup bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Keputusan ini sekaligus menolak hipotesis alternatif dengan menjelaskan bahawa jawatan menunjukkan tiada terdapat perbezaan hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja di lokasi yang dikaji.

Ha3.5 = Terdapat perbezaan hubungan di antara gaji bulanan dengan komitmen terhadap organisasi.

Untuk menguji sama ada terdapat perbezaan hubungan di antara gaji bulanan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja, analisis varian sehala (ANOVA) digunakan. Jika didapati paras  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Jadual 4.20:

Analisis Varian Sehala (ANOVA) di antara Gaji Bulanan Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

Sumber	SS	MS	F	P
Antara kumpulan	37.071	2.181	2.536	.003
Di dalam kumpulan	61.918	.860		
Total	98.989			

Berdasarkan hasil analisis dalam jadual 4.20 di sebelah, keputusan menunjukkan nilai  $F = 2.536$  dan nilai  $p = 0.003$ . Sebagaimana yang telah dijelaskan, disebabkan nilai  $p$  lebih kecil daripada 0.05, maka bermakna ada cukup

bukti untuk menerima hipotesis alternatif. Keputusan ini sekaligus menerima hipotesis alternatif dengan menjelaskan bahawa gaji bulanan menunjukkan terdapat perbezaan hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja di lokasi yang dikaji.

#### **4.3.4. Hipotesis Penyelidikan 4 :**

Ha4 = Faktor-Faktor Pembolehubah Bebas seperti Ganjaran Kerja Dalam, Ganjaran Kerja Luaran dan Demografi mempengaruhi secara signifikan komitmen terhadap organisasi

Bagi menguji hipotesis di atas, maka ujian t digunakan untuk membuktikan sama ada terdapat pengaruh yang signifikan di antara faktor-faktor Pembolehubah Bebas dengan komitmen terhadap organisasi. Sekiranya didapati nilai p kurang daripada 0.05, maka hipotesis alternatif akan diterima dan begitulah sebaliknya.

Dapatan daripada ujian t satu penghujung yang dilakukan ke atas faktor-faktor pembolehubah bebas dengan komitmen terhadap organisasi dipaparkan dalam jadual 4.20 di sebelah.

Jadual 4.21:

Ujian t Satu Penghujung Hubungan antara Pembolehubah Bebas Dengan Komitmen Terhadap Organisasi

Faktor	B	SE	Beta	t	P
Demografi	-.505	.277	-.185	-1.825	.073
Ganjaran Kerja Dalam	.252	.098	.324	2.686	.009
Ganjaran Kerja Luar	.200	.073	.330	2.736	.008

Jadual 4.21 menunjukkan nilai t yang diperoleh bagi faktor demografi ialah 1.825 dan nilai p ialah 0.073. Berdasarkan bukti di atas, didapati nilai  $p = 0.073$  lebih besar daripada paras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05 dan sekaligus menjelaskan tidak terdapat cukup bukti untuk mengatakan demografi mempunyai pengaruh yang signifikan. Manakala bagi ganjaran dalaman dan ganjaran luaran, kedua-duanya mempengaruhi secara signifikan komitmen terhadap organisasi. Nilai p bagi ganjaran luaran ialah 0.009 dan nilai p bagi ganjaran dalaman pula ialah 0.008. Jelas nilai p bagi kedua-dua faktor ini lebih kecil dari paras signifikan yang ditetapkan iaitu 0.05. Ini membuktikan bahawa faktor ganjaran dalaman dan

ganjaran luaran mempengaruhi secara signifikan komitmen terhadap organisasi. Ini bermakna terdapat perbezaan yang negatif faktor demografi dengan komitmen terhadap organisasi. Tetapi pekerja lelaki dan perempuan memberi komitmen yang sama terhadap organisasi walaupun hubungan faktor demografi negatif dengan komitmen terhadap organisasi.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN CADANGAN**

#### **5.1. Pendahuluan**

Bab ini akan memaparkan kesimpulan daripada dapatan penyelidikan dan cadangan daripada penyelidikan ini. Sehubungan itu, bab ini akan dibahagikan kepada dua bahagian iaitu:

- i. Kesimpulan dapatan penyelidikan
- ii. Cadangan

#### **5.2. Kesimpulan Dapatan Penyelidikan**

Dapatan daripada penyelidikan ini menunjukkan bahawa ganjaran kerja mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN), Kedah Darul Aman. Ini dibuktikan apabila kesemua 90 orang responden yang dikaji mempunyai kecenderungan memberi komitmen yang tinggi apabila ganjaran kerja yang diberi memuaskan. Dapatan ini selari dengan hasil penyelidikan yang telah dibuat oleh Nabil dan Rue (1994) yang mengatakan terdapat perbezaan komitmen di antara pekerja

Amerika dan Mesir di mana gaji yang diperolehi oleh pekerja Mesir lebih tinggi , begitu juga dengan komitmen mereka terhadap organisasi .

Menurut Nabil dan Rue ( 1994 ) lagi, terdapat bukti yang menunjukkan umur dan tempoh perkhidmatan merupakan peramal yang kuat ke atas komitmen terhadap organisasi. Jelas sekali dapatan kajian ini menunjukkan responden yang berumur di antara 41 tahun hingga 50 tahun dan berkhidmat melebihi 16 tahun merupakan kumpulan yang paling ramai. Ini selari dengan dapatan Abd.Rahim ( 1989 ) yang mendapati hubungan positif antara komitmen terhadap organisasi dengan umur dan tempoh perkhidmatan serta dapatan yang menyokong kepada pandangan tersebut dan pengkaji-pengkaji lain. . Dapatan penyelidikan ini juga menjelaskan tahap umur dan pendapatan bulanan mempunyai pengaruh ke atas komitmen terhadap organisasi. Pekerja yang berpendapatan di antara RM1001 hingga RM2000 (28.90 peratus) dan RM2000 hingga RM3000 (23.30 peratus) sebulan serta berumur di antara 41 tahun hingga 50 tahun (52.20 peratus ) bersetuju mengatakan ganjaran kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan daripada soalan soalselidik yang dikemukakan, jawatan seseorang pekerja tidak mempengaruhi komitmen terhadap organisasi. Paling penting ialah gaji yang diperolehi dari jawatan tersebut yang mempengaruhi komitmen terhadap organisasi.. Ini selari dengan hasil dapatan Menguc ( 1995 ) yang mengatakan umur dan gaji merupakan peramal dan pemberi kesan kepada komitmen terhadap organisasi.

Bulent Menguc ( 1995 ) juga mendapati autonomi tugas menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Hasil kajian mendapati ganjaran kerja dalaman yang merangkumi autonomi tugas, signifikan tugas dan penyertaan tugas menunjukkan hubungan yang signifikan dan positif dengan komitmen terhadap organisasi. Begitu pun banyak penyelidikan tentang hubungan ganjaran kerja dengan komitmen terhadap organisasi di barat dan kurangnya penyelidikan tentang komitmen terhadap organisasi di Malaysia seolah-olah menunjukkan orang barat lebih komited dibandingkan dengan pekerja tempatan atau Asia. Hasil daripada penyelidikan ini dapat menjelaskan bahawa keadaan yang hampir sama berlaku di Malaysia. Abd.Rahim ( 1989 ) dalam penyelidikan yang membandingkan komitmen di antara orang Asia, Barat dan Arab Saudi mendapati orang Asia mempunyai komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan orang Barat dan Arab Saudi. Persekitaran yang kompetitif yang tumbuh pesat jelas memerlukan 'senjata' penting iaitu pasukan kerja yang komited, bermotivasi untuk memenangi perjuangan tersebut (Bulent Menguc, 1995).

Kesemua responden yang dikaji menunjukkan komitmen terhadap organisasi yang tinggi jika ganjaran kerja yang diberi memuaskan dan kondusif untuk menjalankan tugas. Dapatan sama diperolehi oleh Curry et al. (1980 ) yang mengatakan ganjaran dan insentif mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen terhadap organisasi. Curry et al. ( 1980 ) juga menjelaskan, organisasi yang mengamalkan ganjaran kerja yang kondusif sepatutnya dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi yang tinggi di kalangan pekerja . Berdasarkan dapatan yang

diperoleh membuktikan sememangnya organisasi yang memberi ganjaran kerja yang memuaskan dapat meningkatkan komitmen pekerja. Tahap ganjaran kerja yang rendah di sesebuah organisasi menimbulkan tahap komitmen yang rendah di kalangan pekerjanya iaitu mempunyai hubungan yang *reciprocal*. Dapatan yang penting daripada penyelidikan ini ialah kejayaan ganjaran kerja untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja. Blau ( 1986 ) menjelaskan ekoran daripada ganjaran kerja dalaman dapat menggalakkan kehadiran kerja yang tinggi dan meningkatkan penglibatan kerja pekerja untuk memberi komitmen yang lebih tinggi. Penyelidikan yang dilakukan oleh Bruning dan Snyder (1983 ) ; Sheldon ( 1971 ) juga menunjukkan ganjaran kerja dalaman, iaitu penglibatan atau penyertaan tugas membantu pekerja mencapai kepuasan kerja luaran dan mereka lebih bermotivasi.

Penyelidikan ini juga membuktikan bahawa ketiga-tiga dimensi ganjaran kerja dalaman mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Ketiga-tiga dimensi ganjaran kerja dalaman yang digunakan di dalam penyelidikan ini iaitu autonomi tugas, signifikan tugas dan penyertaan tugas adalah pendorong yang baik untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Dapatan penyelidikan ini menjelaskan signifikan tugas merupakan dimensi ganjaran kerja dalaman yang paling kuat mempengaruhi pekerja untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Melalui signifikan tugas yang diberi kepada pekerja yang dikaji telah dapat menghasilkan kepercayaan pekerja dalam memberi komitmen yang tinggi terhadap organisasi mereka. Kepercayaan pekerja terhadap signifikan

tugas yang dikaji seterusnya menghasilkan kebanggaan pekerja terhadap organisasi dan meningkatkan kehendak untuk terus kekal bersama dengan organisasi. Apabila proses ini berjaya diterapkan, maka pekerja melakukan kerja tanpa ada sebarang paksaan. Proses inilah yang telah menjadikan komitmen pekerja meningkat di lokasi yang dikaji yang dicetuskan oleh signifikan tugas mereka.

Dapatan penyelidikan ini menjelaskan autonomi tugas juga penting dalam usaha untuk meningkatkan komitmen pekerja. Hubungan rapat melalui penglibatan pekerja dengan pihak pengurusan memberi peluang kepada pengurusan mengetahui kekuatan dan kelemahan setiap pekerja dan seterusnya menggunakan kekuatan pekerja ke arah meningkatkan komitmen pekerja .

Penyertaan tugas didapati merupakan dimensi ganjaran kerja dalaman yang paling kurang memberi rangsangan kepada komitmen pekerja di lokasi yang dikaji. Walau bagaimanapun hubungan di antara komitmen terhadap organisasi dengan penyertaan tugas masih tergolong dalam korelasi yang sederhana mengikut peraturan Guilford. Ini bermakna pekerja yang dikaji masih dapat menghasilkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

Ganjaran kerja juga dapat dibuktikan sebagai satu corak ganjaran yang sesuai bagi meningkatkan komitmen di kalangan pekerja. Penyelidikan membuktikan bahawa terdapat perbezaan dari segi jantungina dengan komitmen terhadap organisasi Setakat ini masih kurang penyelidikan hubungan antara komitmen terhadap organisasi dengan

jantina. Oleh itu dapatan ini dianggap satu dapatan yang menarik untuk menjelaskan hubungan antara ganjaran kerja dengan komitmen terhadap organisasi. Pekerja wanita ( 65.50 peratus ) memberi komitmen terhadap organisasi yang tinggi dibandingkan dengan pekerja lelaki (34.50 peratus ). Dapatan ini telah menyokong hasil dapatan kajian Mustapa Kasim (1995 ) yang menyebut guru wanita lebih komited dari guru lelaki.

Bagi komitmen afektif dan komitmen penerusan pula, hasil penyelidikan ini menunjukkan bahawa kedua-dua bentuk komitmen tersebut adalah tinggi di kalangan pekerja LHDN. Ketchand and Strawser (1998 ) dalam penyelidikan mereka mendapati akauntan awam membina komitmen terhadap organisasi melalui identifikasi kepada organisasi dan sokongan terhadap matlamatnya iaitu komitmen afektif. Jelas sekali hasil dapatan penyelidikan ini menunjukkan pekerja LHDN yang berkhidmat lebih daripada 16 tahun iaitu 48.90 peratus mempunyai komitmen afektif dan penerusan yang lebih tinggi .

### **5.3. Cadangan.**

Kajian ini telah mengenalpasti beberapa dapatan. Oleh itu dalam bahagian ini penyelidik akan mengemukakan beberapa cadangan berdasarkan dua aspek iaitu cadangan yang berkaitan dengan dapatan penyelidikan ini dan cadangan untuk penyelidikan selanjutnya.

### **5.3.1. Cadangan berdasarkan dapatan penyelidikan**

Berdasarkan penyelidikan ini, penyelidik mengemukakan beberapa cadangan.

Pertama, berdasarkan penyelidikan ini, terdapat perbezaan yang ketara dari segi hubungan dimensi demografi seperti jantina, umur, jawatan, gaji bulanan dan tempoh perkhidmatan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja LHDN. Oleh itu dicadangkan kajian seterusnya dilakukan dalam bidang ini kerana ia mempunyai perkaitan dengan hubungan dengan komitmen terhadap organisasi.

Kedua, penyelidik mencadangkan penyelidikan ini diperluaskan kepada kajian mengenai komitmen terhadap organisasi di jabatan-jabatan kerajaan dan swasta lain. Penyelidikan ini mungkin dapat menjelaskan lagi bagaimana komitmen terhadap organisasi lebih bermakna di kalangan pekerja

Ketiga, penyelidikan ini telah dapat membuktikan bahawa ganjaran kerja iaitu ganjaran kerja dalaman dan ganjaran kerja luaran dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja LHDN. Oleh itu dicadangkan penyelidikan yang sama dilakukan di lokasi yang lain memandangkan penyelidikan mengenai hubungan ganjaran kerja dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja masih kurang dijalankan di Malaysia.

Keempat, dapatan penyelidikan ini juga menunjukkan terdapatnya ganjaran kerja dalam organisasi tetapi sejauh manakah ganjaran kerja memberi kesan kepada

peningkatan komitmen terhadap organisasi masih kabur. Oleh itu dicadangkan penyelidikan dibuat untuk menilai sejauh mana pekerja menunjukkan komitmen terhadap organisasi mereka.

Kelima, dicadangkan juga supaya Lembaga Hasil Dalam Negeri dan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) serta Badan Berkanun/ Swasta lain yang mengendalikan latihan untuk bakal pekerja memberi pendedahan kepada bakal pekerja mengenai komitmen terhadap organisasi. Pendedahan ini penting supaya mereka dapat mengamalkan komitmen ini dengan lebih berkesan dalam kerjaya mereka.

### **5.3.2. Cadangan Untuk Penyelidikan Seterusnya**

Berhubung dengan cadangan untuk penyelidikan seterusnya, penyelidik mengemukakan beberapa cadangan.

Pertama, satu penyelidikan perlu dilakukan untuk menghasilkan satu model komitmen terhadap organisasi dalam bidang pengurusan di Malaysia. Model yang digunakan ini adalah model dari barat yang mungkin perlu pengubahsuaian budaya dalam soalan soalselidik untuk dipraktikkan dengan lebih berkesan di Malaysia.

Kedua, dicadangkan penyelidikan dilakukan untuk mengkaji mengenai hubungan nilai etika korporat dengan komitmen terhadap organisasi. Selain itu penyelidikan hubungan komitmen terhadap organisasi dengan jantina, gaya kepimpinan, pengalaman kerja dan ciri-ciri kerja perlu dijalankan.

Ketiga, replikasi atau kajian *longitudinal* dan meluas perlu dibuat untuk mengukuhkan dapatan-dapatan dalam penyelidikan ini.

#### **5.4. Penutup**

Penyelidikan ini terhad kepada satu organisasi iaitu Lembaga Hasil Dalam Negeri, Negeri Kedah Darul Aman dan dapatan yang diperolehi tidak boleh dibuat sebagai satu generalisasi bagi semua organisasi. Namun penyelidikan ini telah berjaya menjawab semua soalan penyelidikan dan objektif penyelidikan yang dikemukakan. Sebanyak empat objektif serta tiga soalan penyelidikan telah diuji. Manakala sebanyak empat (4) hipotesis utama dan sebelas (11) hipotesis khusus telah diuji dan dibuktikan melalui data yang diperolehi.

Penyelidikan ini juga telah berjaya menjawab permasalahan yang timbul berkaitan dengan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja. Rumusan penting daripada penyelidikan ini ialah ganjaran kerja telah berjaya meningkatkan komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja di lokasi yang dikaji. Hasil penyelidikan ini boleh dijadikan sebagai panduan untuk organisasi merancang sistem kerja sedia ada yang lebih efektif bagi mendorong pekerja-pekerja meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Hasil penyelidikan ini juga dapat dijadikan sebagai alternatif kepada perancangan suatu sistem kerja bagi sesebuah organisasi kerajaan maupun swasta. Semoga prestasi organisasi kerajaan maupun swasta akan disegani dan dihormati oleh organisasi lain melalui komitmen terhadap organisasi di kalangan pekerja.

## **Bibliografi**

- Abdul Rahim A. Al-Meer ( 1989 ). Organizational commitment : A comparison of Westerners, Asians and Saudis. **Industrial Studies of Management and Organization**, 19(2), 74-81.
- Ahmad Atory Hussain ( 1985 ). **Prinsip Pengurusan di Sektor Awam dan Swasta**. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributions.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1991). **Perkhidmatan Awam Yang Berkualiti**. Kuala Lumpur: INTAN.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid ( 1996 ). **Perkhidmatan Awam Menuju Era Baru**. Kuala Lumpur: INTAN.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid ( 1992 ). **Kemajuan Perkhidmatan Awam di Malaysia**. Kuala Lumpur: INTAN.
- Ali Yusob Md Zain and Gill, Roger ( 1989 ). A psychometric assessment of the Malay version of Meyer and Allen's organizational commitment measure. **Malaysian Management Review**, 32-39.
- Allen , N. J., dan Meyer, J. P. ( 1990). Testing the ' side-bet theory ' of organizational commitment: Some methodology considerations. **Journal of Applied Psychology**, 69 (3), 372-378.
- Armstrong, M. ( 1993 ). **Managing rewards system**. Buckingham : Open University Press.
- Aven, F. E., Parker, B. dan McEvoy, G. M ( 1993 ). Gender and attitudinal commitment to organization : A meta-analysis. **Journal of Business Research**, 26, 61- 73.
- Becker, H. S. ( 1960 ). Notes on the concept of commitment. **American Journal of Sociology**, 66, 32-42.
- Bruning, S. and Snyder, R ( 1983 ). Sex and positions as predictors of organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 26, 485-491.

- Buhler, P. ( 1989 ). Rewards in the organization. **Supervision**, 5-7.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., dan Higgs, A. C. ( 1993 ). Relationship between work group characteristics and effectiveness : Implications for designing effective work groups. **Personal Psychology**, 823-850.
- Cohen, A. dan Lowernberg, G. ( 1990 ). A re-examination of the side-bet theory as applied to organization commitment. **Human Relations**, 45 (10), 1015- 1050.
- Cook, K.S., dan Emerson, R.M. ( 1978). Power, equity and commitment in exchange networks. **American Sociological Review**, 43, 721-739.
- Curry, P. James, Wakefield, S. Douglas, Price, L. James and Mueller, W. Charles ( 1986 ). On the causal ordering of job satisfactuon and Organizational commitment. **Academy of Management Journal**, 29(4), 847-858.
- Etzioni, Amitai (1961). **A Comparative analysis of complex organizations**. New York: The Free Press.
- Fowler, Beth ( 1996 ). Employer/employee commitment: A two-way street. **Certified Management Digest**.
- Gundlach, T. Gregory, Achrol, S. Ravi and Mentzer, T. John ( 1995 ). The structure of commitment in exchange. **Journal of Marketing**, 59, 78-92.
- Glisson, C. and Durick, B. ( 1988 ). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in Human Service Organization. **Administrative Science Quaterly**, 33, 61-81.
- Griffin, Ricky W. and Bateman, Thomas S. ( 1986 ). Job satisfaction and organizational commitment. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. USA: John Wiley and Sons, 157-181.
- Hackman, J.R. dan Oldham, G.R. ( 1971 ). Employee reactions of job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, 55,259-286.
- Hackman, J.R. dan Oldham, G.R. ( 1975 ). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60, 159- 170.

- Herzberg, F., Mausner, B. , Synderman, B. ( 1959 ). **The motivation to work**. New York: John Wiley and Sons.
- Igbaria, M., Magid, dan Guimaraes, Tor ( 1993 ). Antecedents and consequences of job satisfaction among Information Center Employees. **Journal of Management Information Systems**, 9, 145-174.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J, dan Sincich, T. ( 1993 ). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. **Academy of Management Journal**, 38 (5), 951-959.
- Juhary Ali ( 1987 ). **Asas Pengurusan**. Pulau Pinang: Penerbit USM.
- Kanter, R. M. ( 1968 ). Commitment and social organization : A study of commitment mechanisms in utopian communities. **American Sociological Review**, 33, 499-517.
- Katz, R., dan Mannan, Van, J. ( 1977 ). The loci of work satisfaction : Job interaction and policy. **Human Relations**, 30, 469-486.
- Ketchand, A. Alice and Strawser, R. Jerry ( 1998). The existence of multiple measures of organizational commitment and experineces-related differences in a public accounting setting. **Behavioral Research in Accounting**, 10, 109-137.
- Lawler, E.E. ( 1971 ). Pay and organization. **Supervision**, 5-7.
- Lawler, E.E., dan Yoon, J. ( 1993 ) Power and the emergence of commitment behavior in negotiated exchange. **American Sociological Review**, 58, 465-481.
- Lincoln, J. R. dan Kalleberg, A. L. ( 1990 ). **Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan**. Cambridge : Cambridge University Press.
- Menguc, Bulent. ( 1995 ). Relationship between cultural orientations, shared ethical values, job characteristics and organizational commitment for Turkish industrial sales and retail managers. **Journal of Transnational Management Development**, 1(3), 3-35.

- McGee, G. W. dan Ford, R. C. ( 1987 ). Two ( or more? ) dimensions of organizational commitment: Re examination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, **72(4)**, 638-642.
- McGee, G. W. and Ford, R. C. ( 1987 ). Two ( or more? ) dimensions of organizational commitment: Re examination of the affective and continuance commitment scales. **Journal of Applied Psychology**, **72(4)**, 638-642.
- McGregor, D. ( ). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw Hill.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. ( 1979 ). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behaviour**, **14**, 224-247.
- Nabil Ibrahim and Rue, W. Leslie ( 1994 ). Organizational commitment: Are there differences between American, and Egyptians of U.S Multinational corporations in Egypt. **Journal of Transnational Management Development**, **1(1)**, 23-33.
- Noran Fauziah Yaakub dan Mazlan Abdullah ( 1997 ). Hubungan antara faktor motivator dan hygiene dengan kepuasan kerja di kalangan pengetua. **Jurnal Pengurusan Pendidikan**, **3(1)**, Genting Highlands: IAB.
- Mottaz, C. J. ( 1988 ). Determinants of organizational commitment. **Human Relations**, **41 (6)**, 467-482.
- Mottaz, C. J. ( 1989 ). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitments. **The Sociological Quarterly**, **30(1)**, 143-158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. dan Porter, L. W. ( 1979 ). The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behaviour**, **14**, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., dan Steers, R. M ( 1982 ). **Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover**. New York : Academic Press.

- Mueller, C. W., Wallace, J. E., dan Price, J.L. ( 1992 ). Employee commitment : Resolving some issues. **Work and Occupation**, 19(3), 211-236.
- Penley, L., dan Gould, S. ( 1988 ). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. **Journal of Organizational Behavior**, 9, 43-59.
- Riggio, R.E., dan Porter, L.W. ( 1990 ). **Introduction to industrial and organizational psychology**. Illinois : Scott, Foreman and Company.
- Robbins, P. Stephen, Walter-Marsh, T, Cacioppe, R dan Millet, B. ( 1994 ). **Organizational behavior- Australian and New Zealand : Concepts, controversies and applications**. New York : Prentice-Hall.
- Robbins, P. Stephen ( 1998 ). **Organizational behavior**. New Jersey: International Prentice Hall.
- Reichers, A. Z. ( 1985 ). A review and reconceptualization of organizational commitment. **Academy of Management Review**, 10, 465-476.
- Schermerhorn, J., Jr., Hunt, J. dan Osborn, R. ( 1994 ). **Managing organizational behavior ( 5<sup>th</sup>. Edit. )**. New York : John Wiley and Sons Inc.
- Sekaran, Uma ( 1992 ). **Research method for business: A skill building approach ( 2<sup>nd</sup>. Edit.)**, New York: John Wiley and Sons.
- Sekaran, Uma ( 1992 ). **Research method for business: A skill building approach .** New York: John Wiley and Sons.
- Sheldon, M ( 1971). Investments and involvements as mechanism producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**, 16, 142-150.
- Steers, R. M. ( 1977 ). Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**, 22, 46-56.
- Steers, R. M. ( 1990 ). **Introduction to organizational behavior ( 4<sup>th</sup>. Edit.)** New York : Harper and Collins Publishers.

- Tarr, Hope C. ( 1992 ). The commitment and satisfaction of Catholic School teachers. **Dissertation Abstracts ( PhD)**. The Catholic University of America.
- Usahawan Malaysia** ( 1994 ). Prestasi Penilaian Kerja.
- Walsh, A. ( 1990 ). **Statistics for the Social Sciences**. New York : Harper and Row Publishers.
- Wells, Deborah, Lee. ( 1994 ). Factors affecting teachers' commitment to stay in teaching: A causal model. **Dissertation Abstracts**. ( EDD. Politechnic Institute and State University of Virginia.
- Wexley, K. N., dan Yukl, G. A. ( 1984 ). **Organizational behavior and personal psychology ( Revised edit. )**. Illinois : Irwin.
- Wimalasiri, S. Jayantha ( 1995 ). An examination of the influence of human resource practices, organizational commitment and job satisfaction on work performances. **Internal Journal of Management**,1(3), 352-363.
- Zakaria Ismail ( 1987/1988 ). Organizational commitment: An empirical evaluation of predictors and outcomes. **Journal Pengurusan**, 6/7, 57-67.

Sekolah Siswazah,  
Universiti Utara Malaysia,  
Sintok. Kedah Darul Aman.

16 September 2000

Tuan/ Puan/ Cik,

**SOALSELIDIK -MENGUMPUL DATA/ MAKLUMAT  
UNTUK KURSUS PZ 5669 KAJIAN PENYELIDIKAN (TESIS ).**

Dengan hormatnya perkara di atas dirujuk.

2. Soalselidik ini bertujuan untuk mengumpul data/ maklumat bagi kajian bertajuk "Hubungan Ganjaran Kerja dan Komitmen Terhadap Organisasi di Kalangan Pekerja Lembaga Hasil Dalam Negeri ( LHDN ) : Analisis Kajian di Negeri Kedah Darul Aman". Kajian ini bagi memenuhi sebahagian daripada keperluan kursus tersebut.
3. Sehubungan itu, saya memohon kerjasama tuan/ puan/cik agar dapat menjawab soalselidik ini dengan ikhlas. Segala maklumat adalah SULIT dan akan digunakan untuk tujuan penyelidikan sahaja.
4. Kerjasama tuan/ puan/ cik amat dihargai dan didahului dengan ucapan ribuan terima kasih.

Sekian.

‘ BERKHIDMAT UNTUK NEGARA ‘

Saya yang benar,

Ideris Abu Bakar

( IDERIS BIN ABU BAKAR )

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

SOALSELIDIK KAJIAN

---

Sila berikan maklumbalas yang sesuai dengan anda kepada SEMUA soalan. Segala maklumat yang dinyatakan adalah SULIT. Kejujuran anda ketika mengemukakan pendapat adalah amat dihargai.

*Please provide accurate responses to ALL questions. The information which you provide in answering this questionnaire is completely CONFIDENTIAL. Your honest opinion is very much appreciated.*

**BAHAGIAN A :**

Sila tandakan [  /  ] didalam kotak yang disediakan bagi setiap kenyataan yang berikut.

*Please tick [  /  ] in the provided box for each of the statement below.*

1. Jantina (*Gender*) :

- ( 1 ) Lelaki (*Male*) [  ]  
( 2 ) Perempuan (*Female*) [  ]

2. Umur (*Age*)

- ( 4 ) 20 hingga 30 tahun [  ]  
( 3 ) 31 hingga 40 tahun [  ]  
( 2 ) 41 hingga 50 tahun [  ]  
( 1 ) 51 tahun dan ke atas [  ]  
( *20 to 30 years* )  
( *31 to 40 years* )  
( *41 to 50 years* )  
( *51 years and above* )

3. Tempoh menyertai organisasi

( *Organizational Tenure* )

- ( 1 ) Kurang dari 5 tahun [  ]  
( 2 ) 6 hingga 10 tahun [  ]  
( 3 ) 11 hingga 15 tahun [  ]  
( 4 ) Lebih dari 16 tahun [  ]  
( *Less than 5 years* )  
( *6 to 10 years* )  
( *11 to 15 years* )  
( *More than 16 years* )

4. Saya adalah kakitangan \_\_\_\_\_  
*I am a (an) \_\_\_\_\_ staff.*
- ( 1 ) Perkeranian (Clerical) [ ]  
 ( 2 ) Teknikal (Technical) [ ]
5. Gaji bulanan saya ialah \_\_\_\_\_  
*My monthly salary is \_\_\_\_\_*
- ( 1 ) Kurang daripada RM 1000 [ ]  
 ( 2 ) RM 1001 – RM 2000 [ ]  
 ( 3 ) RM 2001 – RM 3000 [ ]  
 ( 4 ) Lebih dari RM 3001 [ ]  
*( More than RM 3001 )*

### BAHAGIAN B :

Sila nyatakan darjah persetujuan anda kepada pernyataan berikut dengan membulatkan nombor yang sesuai.

*Please circle your choice for each of the following statements.*

- STS** = Sangat Tidak Bersetuju 1  
*( Strongly Disagree )*
- TS** = Tidak Setuju 2  
*( Disagree )*
- TP** = Tidak Pasti 3  
*( Not Sure )*
- S** = Setuju 4  
*( Agree )*
- SS** = Sangat Setuju 5  
*( Strongly Agree )*

- |   | STS | TS | TP | S | SS |
|---|-----|----|----|---|----|
| 6. Saya bebas melakukan kerja saya.<br><i>I have a good deal of freedom to perform my task.</i>                           | 1   | 2  | 3  | 4 | 5  |
| 7. Saya banyak membuat keputusan kerja sendiri.<br><i>I make my decision in my work.</i>                                  | 1   | 2  | 3  | 4 | 5  |
| 8. Saya tidak dapat mengubah aktiviti tugas saya.<br><i>I am not able to make changes regarding to my job activities.</i> | 1   | 2  | 3  | 4 | 5  |

	STS	TS	TP	S	SS
9. Saya berpeluang menggunakan pendapat saya sendiri ketika bekerja. <i>I have the opportunity to use my own judgement on the job.</i>	1	2	3	4	5
10. Sebahagian besar tugas saya ditentukan oleh orang lain. <i>My daily activities are largely determine by others.</i>	1	2	3	4	5
11. Tugas saya amat bermakna kepada saya. <i>My work is really meaningful to me.</i>	1	2	3	4	5
12. Tugas saya penting bagi menjayakan operasi organisasi. <i>My work is a significant contribution to the organization.</i>	1	2	3	4	5
13. Tugas saya dipandang kecil di sini. <i>My work counts for very little around here.</i>	1	2	3	4	5
14. Saya tidak pasti tujuan di sebalik tugas yang saya dilakukan <i>I am not sure I understand the purpose of what I am doing.</i>	1	2	3	4	5
15. Saya faham kaitan ( kesesuaian ) tugas dengan tugas pekerja lain di sini . <i>I understand how my work fits in the work of others here.</i>	1	2	3	4	5
16. Tugas yang saya lakukan adalah mencabar. <i>Key work is challenging.</i>	1	2	3	4	5
17. Tugas saya merupakan pengalaman yang bermakna kepada saya. <i>My work provides me with a sense of accomplishment.</i>	1	2	3	4	5
18. Tugas saya memberikan kepuasan peribadi kepada saya <i>My work provides me with a sense of personal fulfillment.</i>	1	2	3	4	5

	STS	TS	TP	S	SS
19. Saya mempunyai peluang yang sedikit untuk menggunakan kemahiran saya ketika bertugas. <i>I have a few opportunities to use my skills in my work.</i>	1	2	3	4	5
20. Gaji saya adalah memuaskan. <i>My salary is satisfactory.</i>	1	2	3	4	5
21. Gaji yang saya perolehi adalah kurang berbanding dengan apa yang didapati dengan kerja yang sama ditempat lain. <i>My salary is less compared to what I can get for the similar kind of work in other organizations.</i>	1	2	3	4	5
22. Kenaikan gaji tahunan saya adalah baik. <i>My annual pay increase is good.</i>	1	2	3	4	5
23. Gaji saya adalah setimpal dengan usaha yang dilakukan. <i>My salary is fair with the effort that I do.</i>	1	2	3	4	5
24. Saya menyukai rakan sekerja. <i>I like my co-workers.</i>	1	2	3	4	5
25. Saya tidak mendapat kerjasama yang dikehendaki dari rakan sekerja. <i>I do not get the cooperation that I need from my co-workers.</i>	1	2	3	4	5
26. Rakan sekerja saya memberi banyak tunjuk ajar yang baik kepada saya. <i>My co-workers give good guidance to perform my work.</i>	1	2	3	4	5
27. Rakan sekerja saya sama memberi dorongan untuk membuat kerja dengan baik. <i>My co-workers encourage each other to do a good job.</i>	1	2	3	4	5
28. Hubungan saya dengan rakan sekerja adalah baik. <i>My relationship with other co-workers is good.</i>	1	2	3	4	5

	STS	TS	TP	S	SS
29. Saya merasa selesa dengan persekitaran kerja saya. <i>I feel comfortable with my working environment.</i>	1	2	3	4	5
30. Saya diberi kelengkapan yang cukup untuk menyempurnakan kerja. <i>I have been given adequate equipment to complete my job.</i>	1	2	3	4	5
31. Keadaan keselamatan kerja adalah ditekankan di sini. <i>Safety working condition is emphasized here.</i>	1	2	3	4	5
32. Keadaan fizikal kerja saya adalah memuaskan. <i>My physical working conditions are satisfactory.</i>	1	2	3	4	5
a. Pengudaraan ( <i>ventilation</i> )	1	2	3	4	5
b. Hawa dingin ( <i>air-conditioning</i> )	1	2	3	4	5
c. Lampu ( <i>lighting</i> )	1	2	3	4	5
d. Senyap- tidak bising ( <i>quiet</i> )	1	2	3	4	5
33. Saya merasa sangat gembira menghabiskan kerjaya saya dengan organisasi ini. <i>I would be very happy to spend the rest of my career with this organization.</i>	1	2	3	4	5
34. Saya merasakan seolah-olah masalah organisasi ini adalah masalah saya juga. <i>I really feel as if this organization problems are my own.</i>	1	2	3	4	5
35. Saya tidak merasakan bahawa saya adalah sebahagian dari keluarga organisasi ini. <i>I do not feel like 'the part of family' in my organization.</i>	1	2	3	4	5
36. Saya tidak merasakan 'ikatan emosi' dengan organisasi ini <i>I do not feel emotionally attached to this organization.</i>	1	2	3	4	5

	STS	TS	TP	S	SS
37. Kehidupan saya akan terganggu sekiranya saya keluar dari organisasi sekarang. <i>My life will be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.</i>	1	2	3	4	5
38. Saya tidak takut apa yang akan berlaku jika keluar dari organisasi ini tanpa ada peluang kerja yang menanti. <i>I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up.</i>	1	2	3	4	5
39. Alternatif untuk meninggalkan organisasi ini adalah terlalu sedikit. <i>There are too few alternatives to consider leaving this organization.</i>	1	2	3	4	5
40. Antara kesan paling serius meninggalkan organisasi ini ialah kesukaran mendapat alternatif lain. <i>One of the serious consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.</i>	1	2	3	4	5

---

Terima kasih di atas kerjasama anda menjayakan kajian ini.  
*Thank you very much for your cooperation.*



**LEMBAGA HASIL DALAM NEGERI  
UNIT PERHUBUNGAN AWAM  
TINGKAT 12 KIRI, BLOK 11,  
KOMPLEKS BANGUNAN KERAJAAN,  
JALAN DUTA, 50600 KUALA LUMPUR.**

Tel : 03 - 6512344, 6531380, 6503239, 6503240, 6503245 & 6503246.  
Fax : 03 - 6512434

---

Ruj. Tuan : UUM/SS/81465  
Ruj. Kami :  
Tarikh : 19 Oktober 2000

Puan Padmini Pillai,

Universiti Utara Malaysia,  
0601/ Sintok,  
Kedah Darul Aman.

Puan,

**MEMOHON KEBENARAN MENJALANKAN SOALSELIDIK UNTUK KERTAS  
PROJEK/TESIS.**

---

Dengan hormatnya saya merujuk kepada tajuk di atas dan diucapkan terima kasih kerana memilih pegawai dan staf LHDN untuk menjadi responden untuk kertas projek tersebut.

2. Saya tiada sebarang halangan membenarkan Encik Ideris bin Abu Bakar menjalankan kajian di Cawangan Alor Setar dan Sungai Petani.

Sekian, terima kasih.

**“BERKHIDMAT UNTUK NEGARA”**

Saya yang menurut perintah,

  
( **MOHD SAIAN BIN HJ. RIDZUAN** )

Penolong Ketua Pengarah,  
Bahagian Operasi,  
b.p. Ketua Eksekutif / Ketua Pengarah Hasil Dalam Negeri,  
Lembaga Hasil Dalam Negeri,  
**MALAYSIA.**

s.k. Penolong Pengarah Kanan,  
Cawangan Alor Setar.

Penolong Pengarah Kanan,  
Cawangan Sungai Petani.

Encik Ideris bin Abu Bakar,  
Program Sarjana Sains (Pengurusan),  
Universiti Utara Malaysia,  
060140 Sintok, Kedah Darul Aman.



# UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DI : 04 - 7005767

*Sekolah Siswazah*

UUM/SS/T-13/1

23 Ogos 2000

## KEPADA SESIAPA BERKENAAN

Tuan/Puan,

### **MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT**

Adalah disahkan bahawa Ideris b. Abu Bakar, no. matrik 81465 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan) - UUM/IAB Kohort 9 di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

**(PADMINI PILLAI)**

b.p. Dekan

s.k. - Fail Pelajar



# UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

*Sekolah Siswazah*

UUM/SS/81465

8 Oktober 2000

Unit Perhubungan Awam  
Lembaga Hasil Dalam Negeri  
Tingkat 14, Blok 11  
Kompleks Bangunan Kerajaan  
Jalan Duta  
50600 Kuala Lumpur  
(u.p : En. Mazlan bin Wan Cik)

Tuan/Puan,

## **MEMOHON KEBENARAN MENJALANKAN SOALSELIDIK UNTUK KERTAS PROJEK/TESIS**

Adalah disahkan bahawa Ideris bin Abu Bakar, no. matrik 81465 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan) IAB/UUM secara penuh masa di Universiti ini.

Sehubungan dengan itu, beliau dibenarkan menjalankan kajian bertajuk "Hubungan Ganjaran dan Komitmen Terhadap Organisasi di Kalangan Pekerja LHDN : Analisis di Negeri Kedah Darul Aman. (dilampirkan)

Saya memohon kerjasama dan pertimbangan pihak tuan membenarkan beliau menjalankan soalselidik di LHDN, Cawangan Alor Setar dan Sungai Petani bagi tujuan tersebut.

Sekian, terima kasih.

**(PADMINI PILLAI)**

b.p. Dekan



# UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

*Sekolah Siswazah*

UUM/SS/81465

29 Julai 2000

Penolong Pengarah  
Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN)  
Cawangan Sungai Petani  
08000 Sungai Petani  
Kedah

Tuan/Puan

## **MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT**

Adalah disahkan bahawa Ideris bin Abu Bakar, no. matrik 81465 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan)-UUM/IAB secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenalpasti untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

**(PADMINI PILLAI)**  
b.p. Dekan



## UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 UUM, Sintok, Kedah Darul Aman, Malaysia. Tel : 04 - 9241801 - 8 Cable : UTAMAS Telex : MA 42052 Fax/DL : 04 - 7005767

*Sekolah Siswazah*

UUM/SS/81465

29 Julai 2000

Penolong Pengarah  
Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN)  
Cawangan Sungai Petani  
08000 Sungai Petani  
Kedah

Tuan/Puan

### **MEMOHON MENGUMPUL DATA/MAKLUMAT**

Adalah disahkan bahawa Ideris bin Abu Bakar, no. matrik 81465 adalah pelajar siswazah program Sarjana Sains (Pengurusan)-UUM/IAB secara penuh masa di Universiti ini.

Beliau perlu mengutip serta mengumpul data/maklumat daripada berbagai sumber yang telah dikenali untuk membolehkan beliau memenuhi keperluan penyediaan Kertas Projek/Tesis.

Sehubungan itu, kami amat berbesar hati sekiranya pihak tuan/puan dapat memberi kerjasama dan bantuan kepada pelajar berkenaan dalam usaha tersebut. Segala maklumat yang diperolehi daripada soal-selidik ini akan DIRAHSIAKAN.

Sekian, terima kasih.

**(PADMINI PILLAI)**

b.p. Dekan