

**KAJIAN KES DI SYARIKAT PHILIP MORRIS MALAYSIA (PMI)
BERKAITAN AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA
DENGAN KOMITMEN ORGANISASI**

Oleh

SURIANI BINTI ABU BAKAR

813389

**Tesis ini Diserahkan kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia,
untuk Memenuhi Keperluan bagi Ijazah Sarjan**



Othman Yeop Abdullah
Graduate School of Business

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PENYELIDIKAN
(*Certification of Research Paper*)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certified that*)
SURIANI BINTI ABU BAKAR (813389)

Calon untuk Ijazah Sarjana
(*Candidate for the degree of*)
MASTER OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT


telah mengemukakan kertas penyelidikan yang bertajuk
(*has presented his/her research paper of the following title*)

**KAJIAN KES DI SYARIKAT PHILIP MORRIS INTERNATIONAL (PMI) MALAYSIA BERKAITAN
AMALAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas penyelidikan
(*as it appears on the title page and front cover of the research paper*)

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

Nama Penyelia : **DR. ZURINA ADNAN**
(*Name of Supervisor*)

Tandatangan : 
(*Signature*)

Tarikh : **08 JANUARI 2015**
(*Date*)

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Sarjana daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan terhadap tesis ini dilakukan.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:

Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman
Malaysia

ABSTRAK

Pekerja merupakan aset yang amat bernilai dan penting kepada setiap organisasi. Oleh itu amalan pengurusan kepada pekerja penting kerana ia akan meningkatkan perasaan yang positif kepada organisasi. Kajian ini menyelidik hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia (PSM) dan komitmen organisasi dalam kalangan pekerja di syarikat Philip Morris International (PMI) Malaysia. Amalan PSM termasuk latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja. Satu kerangka kajian dibina dan sebanyak dua hipotesis utama serta sepuluh hipotesis spesifik dikemukakan untuk diuji. Pekerja di syarikat PMI Malaysia merupakan responden dalam kajian ini. Sebanyak 180 soal selidik telah dihantar kepada responden. Namun begitu sebanyak 110 soal selidik dikutip daripada syarikat PMI Malaysia dan digunakan dalam analisis statistik. Data yang diperolehi menggunakan soal selidik berstruktur yang diadaptasikan dari kajian-kajian yang lepas dan diproses, diurus serta dianalisis menggunakan program komputer yang dikenali sebagai SPSS versi 21.0. Hasil ujian korelasi menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara amalan PSM dengan komitmen organisasi. Manakala ujian regresi yang dijalankan bagi mengkaji amalan PSM yang paling mempengaruhi komitmen organisasi pula menunjukkan penilaian prestasi merupakan faktor yang paling mempengaruhi komitmen organisasi di PMI Malaysia. Di akhir laporan cadangan-cadangan yang berkaitan telah diberikan bagi meningkatkan tahap komitmen organisasi dalam kalangan pekerja, terutamanya pekerja di Syarikat PMI Malaysia. Kesimpulannya, hasil kajian ini dapat menyumbang dalam peningkatan pengetahuan dan kefahaman tentang hubungan antara amalan PSM dengan komitmen organisasi, dan dengan itu membolehkan pihak pengamal memperoleh pengetahuan yang lebih mendalam berhubung dengan impak amalan PSM terhadap prestasi organisasi.

Kata Kunci: Pengurusan Sumber Manusia, Komitmen Organisasi

ABSTRACT

Employee is a valuable asset and vital to any organization. Therefore a management practice to employees is important as it will enhance positive feelings to the organization. This study investigated the relationship between human resource management practices (HRM) and organizational commitment among employees in the company Philip Morris International (PMI) Malaysia. HRM practices, including training and development, performance evaluation, salary and benefits, recruitment and selection, and employee participation. A conceptual framework and built by two main hypotheses and ten specific hypothesis submitted for testing. Employees at PMI Malaysia are respondents in this study. A total of 180 questionnaires were sent to respondents. But only 110 questionnaires was collected from PMI Malaysia and used in statistical analysis. Data collected using a structured questionnaire adapted from previous studies and processed, managed and analysed using a computer program called SPSS version 21.0. The correlation analysis showed that there was a significant positive relationship between HRM practices and organizational commitment. While regression testing conducted to study the practice of HRM most influential organization with a commitment shows the performance appraisal is the most influential factor in organizational commitment at PMI Malaysia. The recommendations have been given to increase the level of organizational commitment among employees, especially at PMI Malaysia. In conclusion, the results of this study can contribute in increasing knowledge and understanding of the relationship between HRM practices and organizational commitment, and thus allows the practitioner to obtain a deeper knowledge on the impact of HRM practices on organizational performance.

Keyword: Human Resource Management, Organization Commitment.

PENGHARGAAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang

Alhamdulillah, saya bersyukur ke hadrat Illahi kerana dengan izin dan limpah rahmatNya, kajian ini dapat dijalankan dengan sempurna dan mencapai tujuan sebagaimana yang dipohonkan.

Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga juga dikhaskan kepada Dr Zurina Adnan selaku penyelia utama penyelidikan ini. Kesabaran, ketajaman dan panduan beliau menyelia amat saya hargai. Hanya Allah S.W.T yang dapat membalas jasa yang dicurahkan.

Ucapan penghargaan juga ditujukan kepada pensyarah-pensyarah serta staf *Othman Yeop Abdullah Graduate School Of Business* dan *School of Business Management (SBM)* serta pihak pengurusan syarikat PMI Malaysia yang sedia memberi bimbingan, bantuan dan cadangan-cadangan untuk memantapkan kajian ini. Tidak lupa juga, ucapan terima kasih kepada rakan-rakan seperjuangan yang banyak memberi sokongan, sama-sama melalui suka duka, cabaran-cabaran penyelidikan, berkongsi maklumat dan keilmuan.

Teristimewa buat ibu tercinta, Puan Hajjah Che Ah binti Ariffin, di atas dorongan, pengorbanan dan doa yang tidak putus-putus buat saya. Tidak lupa kepada kaum keluarga yang sentiasa memberi sokongan serta insan tercinta Ahmadi bin Che Hasan yang tidak putus-putus memberi kata-kata semangat dalam menyiapkan tesis.

KANDUNGAN

	Muka surat
MUKA SURAT TAJUK	i
PERAKUAN KERJA TESIS/DISERTASI	ii
KEBENARAN MERUJUK	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vi
JADUAL KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xi
SENARAI RAJAH	xii
SENARAI SINGKATAN	xiii
SENARAI LAMPIRAN	xiv
BAB 1 LATAR BELAKANG KAJIAN	
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang	2
1.3 Pernyataan Masalah	4
1.4 Persoalan Kajian	6
1.5 Objektif Kajian	6
1.6 Kepentingan Kajian	6
1.7 Skop Kajian	7
1.8 Definisi Istilah	8
1.9 Susunan Tesis	

BAB 2 ULASAN KARYA

2.1	Pengenalan	11
2.2	Komitmen Organisasi	11
2.2.1	Teori Pertukaran	11
2.2.2	Komitmen Afektif	13
2.2.3	Komitmen Normatif	14
2.2.4	Komitmen Berterusan	16
2.3	Pengurusan Sumber Manusia (PSM)	17
2.4	Konsep PSM	19
2.5	Amalan PSM	21
2.5.1	Latihan dan Pembangunan	21
2.5.2	Penilaian Prestasi	22
2.5.3	Gaji dan Faedah	22
2.5.4	Perekrutan dan Pemilihan	23
2.5.5	Penglibatan Pekerja	24
2.6	Hubungan antara amalan PSM	25
2.6.1	Latihan dan Pembangunan dengan Komitmen Organisasi	25
2.6.2	Penilaian Prestasi dengan Komitmen Organisasi	26
2.6.3	Gaji dan Faedah dengan Komitmen Organisasi	27
2.6.4	Perekrutan dan Pemilihan dengan Komitmen Organisasi	28
2.6.5	Penglibatan Pekerja dengan Komitmen Organisasi	29
2.7	Kerangka kajian	30
2.8	Rumusan	32

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	33
3.2	Reka Bentuk Kajian	33
3.3	Populasi Kajian	34
3.4	Saiz Sampel	34
3.5	Prosedur Persempelan	35
3.6	Reka bentuk Soal Selidik	36
3.7	Definisi Operasi dan Pengukuran	38
	3.7.1 Komitmen Organisasi	38
	3.7.2 Amalan PSM	40
3.8	Prosedur Pengumpulan Data	44
3.9	Teknik Analisis Data	45
3.10	Rumusan	46

BAB 4 ANALISIS DATA DAN PENEMUAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	47
4.2	Kesahan dan Kebolehpercayaan	47
	4.2.1 Analisis Faktor	48
	4.2.2 Analisis Kebolehpercayaan	50
4.3	Ujian Kenormalan	51
4.4	Analisis Diskriptif	53
	4.4.1 Jadual Diskriptif	53
	4.4.2 Min dan Sisihan Piawai	58
4.5	Analisis Korelasi	59
4.6	Analisis Regresi	61

4.7	Rumusan	62
-----	---------	----

BAB 5 PERBINCANGAN, CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1	Pengenalan	64
-----	------------	----

5.2	Perbincangan Penemuan Kajian	64
-----	------------------------------	----

5.3	Limitasi daripada hasil kajian	68
-----	--------------------------------	----

5.4	Implikasi	69
-----	-----------	----

5.5	Kesimpulan	70
-----	------------	----

	RUJUKAN	71
--	----------------	----

	LAMPIRAN	78
--	-----------------	----

SENARAI JADUAL

		Muka surat
Jadual 3.1	Saiz sampel berdasarkan jumlah populasi	38
Jadual 3.2	Definisi operasian dan item-item pemboleh ubah bersandar	39
Jadual 3.3	Definisi operasian dan item-item pemboleh ubah tak bersandar	41
Jadual 4.1	Keputusan analisis faktor	49
Jadual 4.2	Keputusan analisis kebolehpercayaan	51
Jadual 4.3	Keputusan statistik keherotan dan kurtosis	52
Jadual 4.4	Demografik responden	53
Jadual 4.5	Min dan sisihan piawai bagi setiap konstruk	58
Jadual 4.6	Skala Davies (1971) bagi kekuatan korelasi antara dua pemboleh ubah	59
Jadual 4.7	Keputusan analisis korelasi Pearson bagi hubungan antara amalan PSM dengan Komitmen Organisasi	60
Jadual 4.8	Keputusan analisis regresi antara pemboleh ubah amalan PSM dengan Komitmen Organisasi	62

SENARAI RAJAH

		Muka surat
Rajah 2.1	Proses pertukaran di antara pekerja dan organisasi	13
Rajah 2.2	Kerangka kajian amalan PSM dengan komitmen organisasi	30
Rajah 4.1	Carta pai taburan responden mengikut jantina	54
Rajah 4.2	Carta turus menegak aras pendidikan	55
Rajah 4.3	Carta turus menegak umur responden	56
Rajah 4.4	Carta pai taburan responden mengikut tempoh perkhidmatan	57

SENARAI SINGKATAN

Singkatan

Penerangan

KMO

Kaiser-Meyer-Olkin

PSM

Pengurusan Sumber Manusia

SPSS

Statistical Package for Social Sciences

SENARAI LAMPIRAN

		Muka Surat
LAMPIRAN A	Surat Iringan dan Soal Selidik	78
LAMPIRAN B	Output Analisis Komponen Utama	84
LAMPIRAN C	Output Analisis Kebolehpercayaan	87
LAMPIRAN D	Output Ujian Kenormalan dan Homoskedastisiti	90
LAMPIRAN E	Output Analisis Deskriptif	92
LAMPIRAN F	Output Analisis Korelasi	94
LAMPIRAN G	Output Analisis Regresi	95

Bab 1

Pengenalan

1.1 Pengenalan

Komitmen organisasi merupakan satu bidang yang berkait rapat dengan kajian berkaitan gelagat organisasi. Hal ini kerana terdapat banyak kajian yang menemui hubungan yang wujud antara komitmen organisasi dan sikap serta tingkah laku di tempat kerja (Koch & Steers, 1978; Angle & Perry, 1981).

Menurut Cohen (1999), komitmen organisasi mempunyai kepentingan ke atas sesebuah organisasi kerana sekiranya pekerja mempunyai tahap komitmen organisasi yang tinggi dan diuruskan dengan baik maka pelbagai faedah bakal diperolehi oleh sesebuah organisasi. Sebagai contoh dapat meningkatkan prestasi, mengurangkan lantik henti, meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi dan ketidakhadiran di tempat kerja dapat dikurangkan.

Menurut Robbins dan Judge (2013), komitmen merupakan satu keadaan bila mana seseorang individu akan memihak kepada organisasi yang dianggotainya bagi mengekalkan dan mempertahankan kedudukannya dalam organisasi berkenaan. Oleh itu, komitmen organisasi yang tinggi akan dapat meningkatkan tahap kesetiaan kepada organisasi yang dianggotainya serta menunjukkan prestasi yang baik agar terus bertahan dalam organisasi yang dianggotainya.

Selain itu, konsep komitmen organisasi, juga ditakrifkan sebagai "pautan psikologi antara pekerja dan organisasi yang menjadikan pekerja kurang berkemungkinan secara sukarela untuk meninggalkan organisasi "(Allen & Meyer, 1997). Oleh yang demikian, definisi tersebut jelas memberi gambaran bahawa komitmen organisasi merupakan sesuatu faktor yang penting dan boleh mempengaruhi kadar lantik henti di sesebuah organisasi (Koch & Steers, 1978;

Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Ekoran daripada kenyataan tersebut terdapat juga penyelidik-penyelidik yang melakukan kajian berkaitan dengan hubungan yang wujud antara kadar lantik henti dengan komitmen organisasi. Hal ini kerana menurut Koch dan Steers (1978), hubungan yang wujud antara komitmen organisasi dan kadar lantik henti serta kepuasan kerja mampu memberi kesan terhadap perolehan yang wujud dalam sesebuah organisasi.

Oleh itu, kajian berkaitan dengan komitmen organisasi telah banyak dijalankan baik di sektor awam mahupun sektor swasta. Antara contoh kajian yang telah dijalankan adalah kajian yang dilakukan oleh Ariffin (2011) di Syarikat Gas dan Minyak di Malaysia dan juga kajian oleh Raja Iskandar (2011) di Syarikat Tenaga Nasional Berhad (TNB). Kajian-kajian ini banyak memberi tumpuan terhadap pendefinisian konsep-konsep, dan amalan-malan Pengurusan Sumber Manusia yang mana memberikan hasil terhadap penentuan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Kajian-kajian ini turut disokong dengan bukti-bukti yang mana dapat dijadikan sebagai rujukan kepada penyelidik yang baharu bagi melakukan kajian yang lebih mendalam berkaitan dengan hubungan yang wujud antara amalan Pengurusan Sumber Manusia dengan komitmen organisasi.

1.2 Latar Belakang Kajian

Philip Morris Malaysia (PMM) merupakan kumpulan syarikat Philip Morris International Inc. (PMI) memiliki lebih daripada 300 orang kakitangan yang berkhidmat dengannya, PMI adalah sebuah syarikat tembakau antarabangsa yang beribu pejabat di New York, dan menghasilkan banyak jenama rokok yang laris di dunia. PMI mula menceburi pasaran Malaysia pada tahun 1968 menerusi Godfrey Phillips Malaysia (GPM) yang ditubuhkan untuk menjual dan mengedar rokok

jenama Marlboro. Sejak tahun 1998, GPM bertanggungjawab sepenuhnya dalam semua aktiviti jualan domestik PMI di Malaysia. Jenama-jenama lain yang dijual oleh GPM ialah L&M dan Sampoerna.

Kini, PMM telah mengendalikan kilang '*Cast Leaf*' di Seremban, yang menggunakan habuk dan tangkai tembakau untuk mengeluarkan tembakau yang dibentuk semula. Kilang ini terletak di Taman Perindustrian Oakland, Seremban dan mempunyai keluasan sebanyak 43 ekar dan menguna pakai teknologi yang terkini dan maju dari segi sistem kawalan dalam pemprosesan tembakau dan adunannya. Ianya digunakan sebagai salah satu komponen adunan dalam Pemprosesan Utama di pusat pengilangan PMI di seluruh dunia. Fasiliti 100% untuk eksport ini adalah yang terbesar di dunia bagi PMI dan produknya dieksport ke syarikat-syarikat PMI yang lain di seluruh dunia. Ini juga merupakan salah satu daripada langkah untuk menjadikan Malaysia sebagai pengilang dan pengeluar rokok yang utama di rantau Asia.

Di PMI terdapat lima jabatan yang mana terdiri daripada jabatan kewangan, jabatan sumber manusia, jabatan perhubungan koprat, jabatan pemasaran, dan jabatan pengoperasian. Setiap jabatan akan menjalankan tugas-tugas mereka berdasarkan matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi. Jabatan pengoperasian merupakan jabatan yang memiliki jumlah tenaga kerja yang paling ramai. Hampir 50% pekerja di PMI Malaysia bekerja di jabatan pengoperasian ini. Setiap jabatan mempunyai ketua eksekutif mereka dan segala bentuk komunikasi perlu melalui ketua eksekutif terlebih dahulu.

1.3 Penyataan Masalah

Oleh yang demikian, setiap jabatan perlu memainkan peranan mereka dan sekaligus memastikan syarikat mencapai matlamat yang telah ditetapkan setiap tahun. Walaubagaimanapun, pada tahun 2013, kadar lantik henti di PMI Malaysia dilaporkan meningkat daripada 16% berbanding tahun sebelumnya iaitu sebanyak 10%. Statistik ini adalah berdasarkan daripada penerangan yang diberikan oleh salah seorang pegawai semasa sesi temuramah dijalankan. Situasi ini amat membimbangkan pelbagai pihak terutamanya pihak pengurusan atasan. Hal ini diakui sendiri oleh salah seorang pegawai di Jabatan Sumber Manusia di PMI, malah menurut beliau tahap lantik henti yang tinggi mampu menggugat reputasi sesebuah organisasi.

Malah isu berkaitan lantik henti dilihat sebagai satu isu yang penting kerana isu ini memberikan impak yang negatif terhadap pembangunan sesebuah organisasi (Cantrell & Sarabakhsh, 1991; DeMicco & Giridharan, 1987; Denvir & McMahon, 1992; Dyke & Strick, 1990). Bukan itu sahaja, hal ini turut diakui oleh para penyelidik yang melakukan kajian berkaitan kadar lantik henti ini, yang mana rata-rata mengakui bahawa kadar lantik henti yang tinggi mampu menggugat kedudukan kewangan organisasi sekaligus mendatangkan kerugian kepada organisasi (Hogan, 1992; Wasmuth dan Davis, 1983). Bahkan bukan itu sahaja, kadar lantik henti yang tinggi juga akan memberikan gambaran yang tidak baik terhadap imej sesebuah organisasi. Ini kerana, sekiranya sesebuah organisasi mempunyai kadar lantik henti yang tinggi, maka organisasi tersebut perlu memperuntuk sejumlah anggaran belanjawan bagi memenuhi kekosongan yang ditinggalkan oleh seseorang pekerja.

Beberapa penyelidik lepas menyatakan bahawa kadar lantik henti pekerja dapat dikurangkan sekiranya pekerja mempunyai tahap komitmen yang tinggi

terhadap organisasi (Allen & Meyer, 1996; Cohen, 1999). Hal ini kerana, tahap komitmen mempunyai kaitan yang kuat dengan prestasi kerja yang mana mampu meningkatkan motivasi pekerja agar terus komited. Menurut Dyer dan Reeves (1995), sekiranya komitmen organisasi meningkat, secara tidak langsung akan dapat mengurangkan kadar lantik henti dalam sesebuah organisasi.

Penyelidik bidang PSM berpendapat bahawa komitmen organisasi memberi kesan terhadap perkembangan sesebuah organisasi. Komitmen organisasi dianggap sebagai kayu pengukur kepada kejayaan sesebuah organisasi. Ini kerana, komitmen organisasi amat berkait rapat dalam menentukan hasil yang bakal diperolehi oleh sesebuah organisasi sebagai contoh, prestasi organisasi, kadar lantik henti, tahap ketidakhadiran, jangka hayat dalam organisasi dan juga matlamat organisasi itu sendiri (Garner, Moynihan, Park & Wright, 2002). Oleh itu, tahap komitmen pekerja yang tinggi berganding bersama amalan PSM akan memberikan hasil yang terbaik dalam meningkatkan prestasi pekerja, dan seterusnya mengurangkan tahap ketidakhadiran ke tempat kerja (Garner, Moynihan, Park & Wright, 2002; Batt, 2002; Gardner, Moynihan, & Wright 2003).

Penyelidik dalam bidang PSM banyak memberi fokus berkaitan dengan langkah yang perlu diambil untuk meningkatkan komitmen organisasi dalam diri pekerja, dan seterusnya memberi kesan terhadap motivasi dan pengekalan pekerja dalam organisasi. Oleh itu, tujuan utama kajian ini adalah untuk memberikan sebanyak yang boleh maklumat berkaitan analisis hubungan yang wujud diantara komitmen organisasi dengan amalan PSM di kalangan pekerja di Syarikat PMI Malaysia. Kajian berkaitan hubungan antara amalan PSM dengan prestasi organisasi adalah banyak (Boxall dan Purcell, 2003; Chang dan Chen, 2002), namun kajian dalam menentukan hubungan antara amalan PSM dengan komitmen organisasi

adalah kurang. Oleh itu, adalah penting untuk mengkaji hubungan yang wujud antara amalan PSM dengan komitmen organisasi dalam Syarikat PMI Malaysia ini.

1.4 Persoalan Kajian

Kajian ini bertujuan menjawab beberapa persoalan kajian:

- i. Adakah terdapat hubungan yang wujud antara amalan PSM (latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja) dengan komitmen pekerja dalam organisasi?
- ii. Adakah terdapat pengaruh antara amalan PSM (latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja) dengan komitmen pekerja dalam organisasi?

1.5 Objektif Kajian

Selaras dengan dua persoalan kajian di atas, berikut merupakan dua objektif khusus kajian ini iaitu:

- i. Untuk menentukan hubungan yang wujud antara amalan PSM (latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja) dengan komitmen pekerja dalam organisasi.
- ii. Untuk menentukan pengaruh antara amalan PSM (latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja) dengan komitmen pekerja dalam organisasi.

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini akan menyediakan fakta dan bukti yang boleh menerangkan hubungan yang wujud antara amalan pengurusan sumber manusia iaitu latihan dan

pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, pengrekrutan dan pemilihan, serta penglibatan pekerja dengan komitmen organisasi. Kajian ini turut mencadangkan fungsi yang tertentu dalam amalan pengurusan sumber manusia yang mana dilihat lebih menyumbang kepada komitmen organisasi serta memberikan impak yang lebih terutama berkaitan pembangunan sesebuah organisasi.

Oleh yang demikian, kajian ini diharap dapat memberikan idea kepada pengurusan tertinggi di PMI terutama berkaitan dengan komitmen organisasi. Bahkan diharap kajian ini juga berguna untuk pemahaman beberapa pendekatan yang boleh digunapakai bagi meningkatkan prestasi dan kecemerlangan organisasi. Maklumat yang diperolehi ini juga diharap dapat di jadikan sebagai sumber rujukan untuk kajian pada masa depan.

1.7 Skop Kajian

Skop kajian ini melibatkan syarikat Philip Morris International Malaysia (PMI) yang beroperasi dalam industri tembakau di Malaysia. Oleh demikian, penemuan kajian ini mempunyai limitasi dari segi generalisasi yang dapat dibuat terhadap organisasi yang mempunyai ciri yang serupa. Responden kajian terdiri daripada pekerja eksekutif dan bukan eksekutif yang bekerja di Syarikat PMI yang mana dengan tanggapan subjek akan menjawab borang soal selidik dengan jujur dan tanpa bias.

1.8 Definisi Istilah

Berikut merupakan beberapa definisi istilah penting untuk kajian ini:

Pengurusan sumber manusia (PSM)

Merujuk kepada satu set amalan PSM bersepadu untuk mengurus sumber manusia organisasi dengan mempengaruhi dan membentuk gelagat yang menyokong pencapaian matlamat organisasi (Way, 2002; Way & Johnson, 2005). Aktiviti yang terkandung dalam PSM adalah pengambilan pekerja, latihan dan pembangunan, pemberian ganjaran, perkembangan kerjaya, penilaian prestasi, perkongsian maklumat, dan jaminan pekerjaan

Pengrekrutan dan pemilihan pekerja: Pengrekrutan dan pemilihan pekerja merujuk kepada proses pemilihan yang digunakan oleh organisasi bagi menghasilkan pepadanan terbaik antara pekerja dengan pekerjaan dan organisasi (Ivancevich, 2010; Pfeffer, 1998b).

Penilaian prestasi: Penilaian prestasi merujuk kepada proses formal yang dikendalikan oleh organisasi bagi mengenal pasti dan memberi maklum balas kepada pekerja tentang prestasi kerja mereka (Delery & Doty, 1996).

Latihan dan pembangunan: Latihan dan pembangunan merujuk kepada peluang yang diberikan kepada pekerja untuk menyertai program latihan dan pembangunan yang bertujuan meningkatkan keberkesanan mereka (Pfeffer, 1998b).

Penglibatan pekerja: Penglibatan pekerja merujuk kepada tahap pekerja mengambil bahagian dalam proses pembuatan keputusan, dan tahap penglibatan pekerja dalam proses serta rutin kerja harian di organisasi (Denison, 2001).

Gaji dan faedah: Gaji dan faedah merujuk kepada semua bentuk pulangan kewangan dan faedah serta perkhidmatan yang nyata dan jelas yang diterima oleh pekerja sebagai sebahagian daripada perhubungan pekerjaan (Milkovich, Newman, dan Gerhart, 2011).

Komitmen organisasi: Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasi boleh ditakrifkan sebagai "satu kuasa yang menyatukan individu kepada beberapa tindakan yang relevan terhadap satu atau lebih sasaran"

1.9 Susunan Tesis

Bab 2 meninjau secara terperinci literatur berkaitan dengan konsep Pengurusan Sumber Manusia dan komitmen organisasi. Selain itu, sorotan tentang saling hubungan antara kedua-dua konstruk turut diketengahkan. Bab ini diakhiri dengan satu kerangka teori kajian serta pernyataan hipotesis untuk diuji.

Bab 3 membincangkan metodologi yang akan digunakan dalam penyelidikan ini. Ia merangkumi reka bentuk kajian, kajian rintis, kaedah persampelan dan pengutipan data, ujian kebolehpercayaan dan kesahan data serta teknik analisis data.

Bab 4 membentangkan dapatan analisis kajian dan membincangkan keputusan ujian hipotesis kajian dan rumusannya.

Bab 5 mempersembahkan ringkasan kajian serta membincangkan dapatan kajian dan implikasi berdasarkan hasil kajian. Beberapa cadangan diketengahkan

untuk perhatian dan pertimbangan pihak yang berkaitan. Seterusnya, dikemukakan juga limitasi kajian dan cadangan untuk penyelidikan susulan, dan bab ini diakhiri dengan kesimpulan kajian.

Bab 2

Ulasan Karya

2.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan tentang amalan Pengurusan Sumber Manusia dan komitmen organisasi. Selain itu, hubungan antara amalan Pengurusan Sumber Manusia, dan komitmen organisasi juga diterokai. Bab ini diakhiri dengan satu kerangka teori kajian, serta pernyataan hipotesis untuk diuji.

2.2 Komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu daripada cabang dalam bidang tingkahlaku organisasi yang penting untuk dikaji dan perkara ini diakui sendiri oleh Mayer (2001), yang mana menurut beliau komitmen organisasi merupakan satu daripada faktor yang mempengaruhi kerja seseorang individu yang mana komitmen organisasi dilihat mempunyai hubungan dengan tingkahlaku dan gelagat di tempat kerja. Bahkan, Batemen dan Strasser (1984) menyatakan terdapat alasan untuk mengkaji bidang berkaitan komitmen organisasi ini kerana bidang ini didapati mempunyai kaitan dengan empat faktor utama iaitu tingkahlaku pekerja dan keberkesanan prestasi, kedua melibatkan gelagat, keaktifan, dan konstruk kognitif serta kepuasan kerja, manakala seterusnya ialah pewatakan tugas dan tanggungjawab pekerja dan akhir sekali ialah melibatkan perwatakan personal pekerja seperti umur, dan tempoh kerja.

2.2.1 Teori Pertukaran

Komitmen organisasi banyak diutarakan dengan menggunakan Teori Pertukaran (Mowday, Steers dan Porter, 1982 dan Steers 1977). Menurut Steers (1990), semakin tinggi kehendak dan matlamat pekerja dipenuhi oleh organisasi,

maka semakin tinggi juga komitmen yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi mereka. Manakala menurut Cook dan Emerson (1978), komitmen adalah merujuk kepada persektif tingkahlaku yang mana komitmen akan meningkat apabila berlaku pertukaran dengan sebab-sebab yang berbentuk keuntungan misalnya ganjaran yang diberikan hasil daripada prestasi yang ditunjukkan oleh seseorang pekerja tersebut. Oleh yang demikian, menurut Steers (1977), pekerja yang memasuki organisasi dengan kemahiran, kehendak, dan matlamat tertentu serta menjangkakan organisasi yang dianggotai sebagai tempat dimana mereka dapat menggunakan kemahiran, menyempurnakan kehendak dan mencapai matlamat mereka. Oleh itu, sekiranya organisasi, dilihat sebagai tempat bagi menyempurnakan perkara-perkara diatas maka komitmen organisasi akan meningkat. Sebaliknya organisasi dilihat sebagai tempat yang gagal menyempurnakan perkara-perkara diatas maka komitmen terhadap organisasi mempunyai kemungkinan untuk lenyap.



Rajah 2.1

Proses Pertukaran di antara Pekerja dan Organisasi.

Sumber: Mowday, Steers dan Porter, 1982 dan Steers 1977

Oleh yang demikian Mayer dan Allen (1991), telah mengenalpasti tiga jenis komitmen terhadap organisasi iaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan.

2.2.2 Komitmen afektif

Pembentukan komitmen afektif ini adalah berasaskan kepada pendapat Kanter (1998) yang mendefinisikan komitmen sebagai 'kesanggupan seseorang pelaku sosial untuk mencurahkan tenaga dan kesetiaan terhadap organisasi dan ikatan individu yang mempunyai rasa afektif dengan kumpulannya'. Bahkan penyelidik-penyelidik terdahulu seperti Porter, Steers, Mowday dan Boulin (1974) turut menyatakan bahawa komitmen akan berlaku bila mana seseorang pekerja mengenalpasti dirinya memiliki matlamat peribadi yang selari dengan matlamat

organisasi yang dianggotainya. Oleh itu, penyelidik-penyelidik ini telah membuat rumusan bahawa terdapat tiga faktor yang menjadi penyumbang kepada pembentukan komitmen ini iaitu pertama, penerimaan kepada matlamat dan nilai organisasi tersebut, kedua berkaitan dengan kesanggupan untuk membantu mencapai matlamat, dan akhir sekali ialah keinginan untuk terus bersama dengan organisasi yang dianggotai.

Selain itu, menurut Mayer dan Allen (1991), komitmen afektif dianggap sebagai suatu bentuk ikatan emosi yang melibatkan pekerja dengan organisasi yang dianggotainya yang mana, seseorang pekerja akan mengenalpasti dan menikmati keahlian sepanjang tempoh berada dalam organisasi tersebut. Bahkan mereka turut menegaskan bahawa kehendak seseorang individu untuk menunjukkan emosi kepada organisasi berlaku bila mana individu terbabit mengetahui matlamat dan bersedia untuk bersama organisasi mencapai matlamat tersebut. Oleh yang demikian, pekerja akan lebih menghayati nilai-nilai dan matlamat yang dimiliki oleh organisasi yang di anggotai agar dapat diselarakan dengan nilai-nilai dan matlamat yang dimiliki oleh pekerja mereka. Hal ini sekaligus mampu meningkatkan komitmen terhadap organisasi terbabit.

2.2.3 Komitmen normatif

Dimensi kedua komitmen organisasi adalah komitmen normatif yang mencerminkan perasaan 'kewajipan' yang mana perlu ada agar pekerja dapat terus memiliki pekerjaan. Pekerja yang memiliki tahap komitmen normatif yang tinggi merasakan mereka patut kekal dalam organisasi (Allen dan Meyer, 1991). Bahkan terdapat juga penyelidik yang telah terlepas pandang berkaitan dengan komitmen organisasi yang mana hanya peratusan kecil sahaja yang membuat kajian secara

jelas berkaitan dengan komitmen normatif ini. Randall (1990), dan O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1991) adalah sebahagian daripada beberapa penyelidik yang telah cuba untuk membuat kajian bagi membezakan komitmen normatif daripada komitmen-komitmen yang lain dalam komitmen organisasi. Randall (1990) menganggap komitmen normatif dari sudut moral merupakan kewajipan pekerja untuk terus membangun dan menjadi sebahagian daripada organisasi sejak dari mula tempoh perkhidmatan di sesebuah organisasi. Mereka turut menjelaskan bahawa apabila seorang pekerja mula merasakan bahawa organisasi telah membelanjakan dalam bentuk kewangan bagi membangun dan melatih pekerja, maka kemungkinan pekerja berasa untuk terus kekal dalam organisasi adalah tinggi. Sebagai contoh, seorang pekerja yang diberikan biasiswa oleh organisasi bagi meningkatkan mutu kemahiran dan kelayakan memberikan kemungkinan bahawa keberangkalian untuk pekerja tersebut meninggalkan organisasi adalah tipis.

Secara umum, komitmen normatif adalah melibatkan sesuatu ganjaran atau pelaburan yang dilakukan oleh organisasi terhadap pekerja bagi mengekalkan pekerja dalam organisasi. O'Reilly et al. (1991) pula melihat komitmen organisasi dari sudut atau pandangan yang lain, yang mana melibatkan nilai-nilai yang ditunjukkan oleh organisasi kepada pekerja mereka. Mereka beranggapan bahawa, kesesuaian antara nilai yang dimiliki oleh pekerja dengan nilai-nilai yang terdapat pada organisasi akan membawa kepada pembangunan seiring dengan komitmen yang ditunjukkan. Malah tafsiran ini turut diakui oleh Meyer dan Herscovitch (2002), yang mana menurut mereka nilai sesuatu komitmen digambarkan melalui penerimaan pekerja terhadap matlamat organisasi dan nilai yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri.

2.2.4 Komitmen berterusan

Komitmen berterusan dipengaruhi oleh teori pelaburan (side-bet) yang dianjurkan oleh Becker (1960). Pada asasnya, seseorang pekerja membuat pelaburan ke dalam sesebuah organisasi kerjanya sama ada dalam bentuk masa, usaha, pergaulan dengan rakan sejawat, kemahiran dan urusan politik. Kesemua pelaburan ini akan menjadi kos melepas yang boleh mengurangkan tarikan kepada pekerja untuk beralih ke organisasi yang lain (Jaros, Jermier, Koehler, dan Sincich, 1993).

Konsep ini adalah selari dengan pendapat mengenai teori pertukaran. Ikatan diantara pekerja dengan organisasi terbentuk sebagai pertukaran kepada pembayaran yang perlu dilakukan oleh pihak organisasi. Komitmen akan terbentuk bila mana pekerja berpuas hati dengan ganjaran yang ditawarkan oleh pihak organisasi. Akan tetapi ganjaran ini akan lenyap sekiranya pekerja meninggalkan organisasi. (Mowday et. al., 1982).

Manakala, Allen dan Meyer (1991) menggambarkan komitmen berterusan sebagai satu bentuk gambaran psikologi kepada organisasi yang mana pekerja dijadikan sebagai kayu pengukur. Sebagai contoh sekiranya peningkatan dalam kadar lantik henti berlaku dalam sesebuah organisasi maka imej atau reputasi yang tidak baik turut digambarkan kepada organisasi terbabit. Komitmen berterusan juga melibatkan kesedaran kepada pekerja bahawa sekiranya kadar lantik henti tinggi, maka pihak pengurusan tertinggi dalam organisasi perlu memperuntukkan sejumlah kos atau bajet bagi menampung atau mengisi semula setiap kekosongan yang berlaku. Malah kesedaran bahawa pekerja merupakan aset yang berguna dan pengekalannya serta kesetiaan pekerja terhadap organisasi

mampu mengekalkan keuntungan yang sedia terkumpul oleh organisasi turut dijelaskan oleh Allen dan Meyer (1991).

2.3 Pengurusan Sumber Manusia (PSM)

Istilah Pengurusan Sumber Manusia (PSM) merupakan istilah baru bagi menggantikan istilah pengurusan personelia (Storey, 1989). Perubahan istilah ini menggambarkan perkembangan progresif bidang ini daripada pengurusan tradisional ke pengurusan yang menumpu pada modal insan dalam organisasi. Selari dengan penggunaan istilah PSM, ia memberi pengiktirafan terhadap peranan penting yang dimainkan oleh modal insan dalam organisasi. Menurut Wright dan Snell (1991), modal insan merupakan sekumpulan sumber manusia di bawah kawalan organisasi hasil dari perhubungan pekerjaan yang terbentuk antara sumber manusia dengan organisasi. Oleh demikian, sumber manusia di dalam organisasi perlu diurus dengan baik agar membantu organisasi mencapai matlamatnya.

Hasil sorotan literatur menunjukkan terdapat pelbagai definisi PSM. Antaranya seperti definisi oleh Wright, McMahan, dan McWilliams (1994) yang merujuk PSM sebagai aktiviti organisasi yang bertujuan mengurus sekumpulan modal insan dan memastikan modal insan tersebut digunakan bagi mencapai matlamat organisasi. Ivancevich (2010) merujuk PSM sebagai fungsi yang dilaksanakan di organisasi bagi membantu penggunaan sumber manusia secara berkesan untuk mencapai matlamat pekerja dan organisasi. Definisi ini bukan sekadar mengambil kira pencapaian matlamat organisasi, tetapi juga merangkumi keperluan pekerja.

Dari perspektif yang lebih luas, Delery dan Doty (1996) mendefinisikan PSM sebagai satu sistem yang direka dan dilaksanakan secara konsisten bagi memastikan modal insan organisasi dapat menyumbang pada pencapaian objektif perniagaan.

Sementara bagi Jackson dan Schuler (1995) pula, PSM merujuk kepada sistem yang terdiri daripada falsafah, dasar, dan amalan yang dibentuk bagi menarik, membangun, mendorong, dan mengekalkan pekerja di organisasi. Pekerja-pekerja ini selanjutnya memainkan peranan memastikan organisasi dapat berfungsi secara berkesan dan terus kekal dalam pasaran perniagaan. Sementara itu, Lado dan Wilson (1994) merujuk PSM sebagai sistem yang terdiri daripada satu set aktiviti, fungsi dan proses yang berbeza tetapi saling berkait untuk menarik, membangun, dan mengekalkan sumber manusia di organisasi.

Ferris, Buckley, Harrel-Cook dan Frink (1999) juga merujuk PSM sebagai sistem bersepadu dan antara disiplin yang bertujuan membangunkan kecekapan pekerja dengan meningkatkan kemahiran, sikap dan pengetahuan pekerja tentang pekerjaan. Bagi Ahmad dan Schroeder (2003), mereka melihat PSM sebagai satu pendekatan strategik untuk memperoleh, membangun, mengurus, dan memotivasikan sumber utama organisasi iaitu pekerja. Bagi Way dan Johnson (2005), sistem PSM merupakan satu set amalan PSM yang bersepadu yang digunakan untuk memperoleh, membangunkan, mengekalkan, dan memotivasikan sumber manusia dalam organisasi agar mereka dapat menunjukkan gelagat yang menyokong pelaksanaan strategi organisasi dan juga membantu mencapai objektif dan matlamat organisasi.

Oleh yang demikian apapun definisi yang dikemukakan oleh para sarjana dan penyelidik, PSM berkisar dengan andaian dan kepercayaan bahawa sumber manusia merupakan aset utama organisasi yang perlu diurus secara berkesan supaya ia dapat membantu organisasi mencapai matlamatnya. Dengan kata lain, impak PSM terhadap

komitmen organisasi tidak dapat disangkalkan lagi. Hubungan yang wujud mampu menguatkan andaian bahawa sesuatu perancangan yang berkaitan dengan PSM perlu seiring dengan komitmen yang ditunjukkan kepada organisasi oleh para pekerja (Ahmad dan Schroeder, 2003).

2.4 Konsep PSM

Terdapat beberapa konsep PSM yang diketengahkan oleh sarjana bagi memperjelaskan kefahaman terhadap PSM. Antaranya termasuk Devanna, Fombrun dan Tichy (1984), Beer, Spector, Lawrence, Mills, dan Walton (1985), Ulrich dan LaFasto (1995), Dessler (2011), dan Bohlander dan Snell (2010).

Devanna dan rakan-rakan (1984) mengkonseptualkan sistem PSM sebagai kitaran organisasi yang mengandungi empat fungsi generik iaitu pemilihan, penilaian, pemberian ganjaran, dan pembangunan. Keempat fungsi generik tersebut dilaksanakan di seluruh organisasi dan boleh memberi impak terhadap prestasi organisasi. Kitaran sumber manusia bermula dengan organisasi memilih pekerja yang sesuai serta padan dengan pekerjaan dan nilai organisasi, seterusnya menilai prestasi pekerja bagi membantu menentukan agihan ganjaran, meningkatkan motivasi pekerja dengan mengaitkan prestasi kerja dengan ganjaran, dan akhirnya membangunkan pekerja menerusi latihan bagi meningkatkan prestasi kerja mereka (Devanna et al., 1984). Bagi mereka, kesejajaran antara PSM dengan objektif organisasi adalah penting untuk mencapai matlamat organisasi.

Beer dan rakan-rakan (1985) pula menekankan perspektif jangka panjang dalam mengurus pekerja, iaitu melihat pekerja sebagai aset yang berpotensi menyumbang pada objektif organisasi. Bagi mereka, keputusan dan tindakan pengurusan dalam mengurus sumber manusia akan memberi kesan pada hubungan

jangka panjang antara pekerja dengan organisasi. Model PSM yang dikemukakan oleh Beer dan rakan-rakan (1985) merangkumi empat aktiviti utama, iaitu pengaruh pekerja, aliran sumber manusia, sistem ganjaran, dan sistem kerja. Bagi mereka, PSM bukan sekadar membantu mencapai matlamat organisasi dengan meningkatkan produktiviti dan keuntungan, tetapi juga berperanan memenuhi keperluan pekerja, seterusnya mempengaruhi komitmen pekerja.

Sementara Bohlander dan Snell (2010) mengkonseptualkan sistem PSM sebagai gabungan aktiviti perancangan, perekrutan, penstafan, reka bentuk kerja, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, komunikasi, pentadbiran pampasan, faedah, dan hubungan buruh. Begitu juga dengan Dessler (2011) yang mengajukan konsep PSM sebagai terdiri daripada satu set aktiviti dalam mengurus pekerja iaitu mengendalikan analisis kerja, merancang dan merekrut, memilih, melatih dan orientasi pekerja, mengurus bayaran gaji dan pemberian ganjaran, menilai prestasi pekerja, berkomunikasi dengan pekerja dan membentuk komitmen pekerja. Sebaliknya, Ulrich dan LaFasto (1995) mengkonseptualkan PSM sebagai mekanisme yang menyampaikan mesej tertentu bagi membentuk tingkah laku pekerja yang diinginkan oleh organisasi. Dengan lain kata, PSM adalah mengenai pengurusan pekerja dan sistem PSM bertindak sebagai penyampai mesej kepada pekerja tentang tingkah laku yang diharapkan, dihargai, dan yang akan diberi ganjaran oleh organisasi.

Hasil daripada pelaksanaan amalan PSM, pekerja cuba menafsir mesej tersebut dan membentuk pengertian terhadap persekitaran kerja mereka secara bersama (Rousseau, 1995; Ulrich & LaFasto, 1995). Ini seterusnya akan membentuk norma gelagat pekerja yang dikongsi secara bersama. Oleh demikian, norma dan gelagat pekerja terbentuk apabila pelaksanaan PSM dapat menyampaikan mesej secara berkesan (Ulrich & LaFasto, 1995). Contohnya, pemberian ganjaran

berdasarkan prestasi kumpulan dapat menyalurkan mesej tentang tumpuan organisasi yang mementingkan kerja berpasukan. Ini seterusnya dapat mendorong pembentukan norma gelagat kerjasama di kalangan pekerja.

Berdasarkan perbincangan di atas, kajian ini mengkonseptualkan PSM sebagai sistem yang terdiri daripada pelbagai aktiviti (merangkumi latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja), dan bertindak sebagai penyampai mesej kepada pekerja tentang tingkah laku yang diharapkan, dihargai, dan yang akan diberi ganjaran oleh organisasi (Ulrich & LaFasto, 1995). Kesemua aktiviti ini saling berkait bagi mengurus pekerja dalam organisasi, dan aktiviti ini dapat menyalurkan mesej tertentu bagi membentuk gelagat pekerja dalam meningkatkan komitmen diri terhadap organisasi yang boleh membantu mencapai matlamat organisasi.

2.5 Amalan PSM

2.5.1 Latihan dan pembangunan

Latihan dan pembangunan merupakan antara amalan PSM yang lazim dikaitkan dengan peningkatan prestasi organisasi (Pfeffer, 1998b). Menurut Ivancevich (2010), latihan dan pembangunan merupakan proses sistematik bagi meningkatkan penguasaan kemahiran dan keupayaan pekerja untuk memenuhi keperluan semasa dan juga pada masa hadapan agar membantu pencapaian matlamat dan kejayaan organisasi. Begitu juga dengan Delery dan Doty (1996) melihat latihan dan pembangunan sebagai strategi, kaedah, dan prosedur yang bertujuan menambahbaik keupayaan serta kemampuan pekerja. Oleh demikian, peluang yang dibekalkan secara meluas kepada pekerja untuk menghadiri

program latihan dan pembangunan dapat meningkatkan kemahiran, pengetahuan, serta membentuk gelagat yang diinginkan oleh organisasi.

2.5.2 Penilaian prestasi

Penilaian prestasi merupakan aktiviti yang digunakan bagi mengenal pasti dan menyampaikan kepada pekerja berkenaan prestasi kerja mereka, iaitu sejauh mana seseorang pekerja itu melakukan kerja dengan baik dan berkesan (Ivancevich, 2010). Begitu juga dengan Tsui, Pearce, Porter dan Tripoli (1997) yang merujuk penilaian prestasi sebagai proses menilai dan menyampaikan maklumat kepada pekerja berkenaan keberkesanan mereka dalam melaksanakan tugas berbanding dengan piawaian. Sementara, DeNisi dan Gonzalez (2004) berpendapat penilaian prestasi bukan sekadar menilai pencapaian kerja pekerja berbanding piawaian, tetapi juga bertujuan membangun dan menambahbaik pencapaian pekerja, serta memastikan pencapaian terbaik organisasi secara keseluruhannya. Oleh itu, penilaian prestasi yang menekankan pembangunan pekerja boleh dilihat sebagai satu saluran membekalkan maklumat yang diperlukan untuk menambahbaik, dan membolehkan perubahan pada gelagat dan sikap pekerja seperti mana yang dikehendaki. Jadi prosedur penilaian yang formal adalah perlu sebagai salah satu cara bagi mengawal gelagat pekerja.

2.5.3 Gaji dan faedah

Ganjaran merupakan segala bentuk pulangan kewangan dan bukan kewangan yang jelas atau nyata diterima oleh pekerja sebagai sebahagian daripada perhubungan pekerjaan (Ivancevich, 2010). Ia merangkumi pemberian gaji asas, insentif, dan faedah pekerja. Di peringkat organisasi, pemberian ganjaran bukan

sahaja bertujuan meningkatkan kepuasan dan komitmen pekerja, malah ia juga diguna bagi mendorong gelagat pekerja ke arah mencapai matlamat organisasi (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2011). Ini kerana pekerja hanya dapat memberi sumbangan secara berkesan pada organisasi sekiranya mereka bermotivasi (Guest, 1997), dan pekerja yang bermotivasi akan menggunakan sepenuhnya kemahiran, keupayaan dan pengetahuan mereka dalam melaksanakan tugasnya. Oleh itu, sistem ganjaran boleh digunakan sebagai kaedah yang berkesan dalam mempengaruhi gelagat pekerja (Guthrie, 2001; Pfeffer, 1998a; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996).

2.5.4 Perekrutan Dan Pemilihan

Pengambilan pekerja merupakan proses berterusan bagi memilih individu yang sesuai dan berkecukupan bagi mengisi kekosongan jawatan di organisasi (Bohlander & Snell, 2010). Sementara Pfeffer (1998) melihat pengambilan pekerja sebagai proses pemilihan yang melibatkan prosedur penilaian yang ketat, bagi menghasilkan pepadanan terbaik antara pekerja dengan pekerjaan dan nilai organisasi (Guest, 1994; Heneman & Judge, 2009).

Dengan kata lain, aktiviti pengambilan pekerja yang berkesan merupakan langkah awal bagi memastikan organisasi memperoleh pekerja yang bersesuaian. Ini kerana prosedur pengambilan pekerja yang lebih teliti membolehkan organisasi menapis dan mengenal pasti calon pekerja yang boleh menyesuaikan diri dengan baik dalam persekitaran kerja (Pfeffer, 1998b).

Manakala bagi Ivancevich (2010), perekrutan dan pemilihan pekerja merujuk kepada proses pemilihan yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan pepadanan yang terbaik antara pekerja dengan pekerjaan dan organisasi.

2.5.5 Penglibatan pekerja

Penglibatan pekerja merupakan salah satu daripada faktor yang mampu menyumbang kepada kejayaan sesebuah organisasi. Penglibatan pekerja adalah melibatkan perkongsian maklumat dan juga penglibatan dalam proses pembuatan keputusan yang mana mampu untuk membantu organisasi menyediakan ruang yang jelas kepada pekerja bagi menyalurkan maklumat atau idea yang mana mungkin tidak disedari oleh pihak pengurusan. Menurut Huselid (1995) penglibatan pekerja mampu membantu organisasi meningkatkan produktiviti mereka dan sekaligus mampu untuk meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi mereka.

Penglibatan pekerja juga merupakan salah satu daripada amalan PSM yang strategik kerana penyertaan pekerja dalam proses pembuatan keputusan dan perkongsian pendapat dan maklumat diakui dapat membantu organisasi meningkatkan mutu pengurusan (Akhtar, Ding, & Ge, 2008). Melalui perkongsian maklumat dan percambahan pendapat ini pekerja akan merasa dihargai dan sekaligus meningkatkan komitmen mereka kepada organisasi.

Menurut Robbin (1998), penglibatan pekerja dapat didefinisikan sebagai satu proses yang melibatkan penyertaan semua pekerja dan bertujuan untuk menggalakkan sikap berdedikasi kepada kejayaan organisasi. Malah Robbin turut menjelaskan bahawa dengan melibatkan pekerja-pekerja dalam membuat keputusan yang akan mempengaruhi mereka dan akan meningkatkan autonomi serta kawalan pekerja terhadap tugas mereka sendiri, maka pekerja akan menjadi lebih bermotivasi, lebih berdedikasi kepada organisasi, lebih produktif dan lebih berpuas hati dengan pekerjaan mereka.

Menurut Paullay, Alliger, dan Stone-Romero (1994), penglibatan pekerja sebagai sejauh mana pemikiran kognitif seseorang tertumpu kepada satu pekerjaan yang sedang dilakukannya. Sementara bagi Blau (1964) pula menyatakan bahawa penglibatan pekerja sebagai satu tahap di mana seseorang individu mengenalpasti secara psikologi dengan pekerjaannya. Manakala menurut Lawler (1996), menjelaskan bahawa penglibatan pekerja sebagai sejauh mana seseorang individu merasakan situasi keseluruhan pekerjaannya sebagai sebahagian daripada hidupnya.

2.6 Hubungan antara amalan Pengurusan Sumber Manusia dengan komitmen organisasi

2.6.1 Latihan dan pembangunan dengan komitmen organisasi

Latihan yang berterusan mampu memberi kesan terutamanya untuk jangka masa panjang bagi sesebuah organisasi. Menurut Mayer dan Allen (1997), pelaburan dalam bentuk latihan yang dilakukan oleh sesebuah organisasi kepada pekerja boleh meningkatkan persepsi pekerja terhadap majikan mereka dan seterusnya membuatkan pekerja berasa lebih dihargai oleh pihak organisasi serta secara tidak langsung akan meningkatkan tahap komitmen terhadap organisasi yang dianggotainya. Ini kerana, setiap pekerja yang diberi latihan yang secukupnya akan menunjukkan komitmen yang tinggi disamping memiliki tahap kecekapan yang tinggi, bahkan kebolehpasaran pekerja juga dapat ditingkatkan. Oleh itu dalam kajiannya mendapati terdapatnya hubungan yang positif antara latihan dan pembangunan dengan komitmen organisasi. Menurut Mayer dan Allen (1997), komitmen pekerja akan meningkat sekiranya pekerja dapat mengikuti

latihan yang mampu meningkatkan daya saing pekerja dan pekerja berasa mereka dihargai dan sebahagian daripada organisasi.

Menurut Rathnaweera (2010) terdapat hubungan yang positif diantara latihan dan pembangunan dengan komitmen organisasi, ini kerana persepsi yang baik daripada pekerja berhubung latihan dan pembangunan yang disediakan oleh pihak majikan mampu memberikan impak yang baik dalam meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

2.6.2 Penilaian prestasi dengan komitmen organisasi

Selain daripada itu, hubungan antara penilaian prestasi dengan komitmen organisasi turut diperjelaskan oleh Chang (2005), yang mana menyatakan pekerja yang bekerja keras dan menerima penilaian yang positif akan membolehkan pekerja memperolehi peluang untuk kenaikan pangkat. Namun, sekiranya peluang kenaikan pangkat tidak diberikan pasti akan timbul ketidakpuasan hati dikalangan pekerja. Oleh yang demikian, kesan daripada keadaan ini akan menyebabkan komitmen pekerja terhadap majikannya akan berkurangan. Oleh itu, komitmen pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan penilaian prestasi dalam sesebuah organisasi (Chang, 2005). Sekiranya komitmen meningkat maka penilaian prestasi turut meningkat.

Sebaliknya pula menurut Bluedorn (1982), dalam kajian yang dilakukan mendapati komitmen tidak mempengaruhi penilaian prestasi pekerja. Ini kerana beliau berpendapat kurangnya kenaikan pangkat hasil daripada penilaian prestasi yang dilakukan ke atas setiap pekerja tidak akan memberi pengaruh yang signifikan ke atas komitmen pekerja dalam sesebuah organisasi. Sebaliknya,

terdapat faktor-faktor lain yang lain seperti rakan sejawat yang baik atau persekitaran kerja yang memuaskan dapat mengimbangi keadaan ini.

2.6.3 Gaji dan faedah dengan komitmen organisasi

Baru-baru ini suatu aliran pemikiran yang mana memberi tumpuan berkaitan cara bagaimana amalan pengurusan sumber manusia boleh membina komitmen terhadap organisasi terutama daripada pekerja dan memberikan motivasi serta mengekalkan keinginan kepada pekerja untuk terus kekal dalam organisasi mereka. Walaubagaimanapun, kemajuan terkini telah dibuat dalam membentuk konsep-konsep berkaitan dengan amalan pengurusan sumber manusia dan komitmen organisasi. Terdahulu dalam kajian yang dijalankan oleh Dyer dan Reeves (1995), telah mengemukakan hasil daripada amalan pengurusan sumber manusia terhadap pekerja, organisasi, kewangan syarikat dan juga pasaran akan memberi kesan kepada organisasi yang mana kemungkinan pekerja akan meninggalkan organisasi mereka sekiranya matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi tidak sepadan dengan matlamat yang diinginkan oleh pekerja. Ini jelas menunjukkan bahawa terdapat hubungan diantara komitmen organisasi dengan kadar lantik henti di sesebuah organisasi.

Malah kajian yang dilakukan oleh Kamaliha (2004), turut membuktikan bahawa terdapat hubungan yang signifikan dan positif diantara komitmen organisasi dengan gaji dan faedah. Kajian ini telah melibatkan seramai 169 orang responden yang mana terdiri daripada Pegawai Imigresen Malaysia dari Jabatan Imigresen Malaysia, KLIA. Hubungan yang ditunjukkan adalah berdasarkan kepada peratusan responden yang bersetuju tentang penilaian terhadap gaji dan faedah mampu meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Manakala kajian yang telah dilakukan oleh DeConinck dan Bachmann (1994), terhadap pengurus-pengurus pemasaran di Amerika Syarikat pula mendapati pembahagian ganjaran kewangan juga memberi kesan ke atas sikap para pengurus. Persepsi negatif terhadap pembahagian ganjaran yang dilakukan oleh pihak organisasi turut memberi kesan terhadap tahap komitmen yang diberikan oleh pekerja. Ini kerana ganjaran yang tidak adil akan menimbulkan ketidakpuasan dihati pekerja.

2.6.4 Perekrutan dan pemilihan dengan komitmen organisasi

Menurut Koys (1988, 1991) pekerja yang mempunyai komitmen terhadap organisasi adalah merupakan pekerja yang memiliki motivasi yang tinggi bila mana mereka percaya bahawa majikan hanya memilih pekerja yang benar-benar layak untuk menjawat jawatan di organisasi serta berlaku adil terhadap semua pekerja mereka. Oleh itu, beliau mendapati terdapatnya hubungan yang positif antara perekrutan dan pemilihan dengan komitmen organisasi. Hal ini sekaligus menggambarkan bahawa komitmen organisasi turut mempunyai kaitan dalam pemilihan pekerja dalam sesebuah organisasi. Ini kerana, hanya pekerja yang menunjukkan komitmen dan peningkatan dalam prestasi kerja akan terus kekal dalam organisasi.

McElroy (2001), menyatakan pemilihan pekerja merupakan salah satu daripada amalan PSM yang memberikan mesej yang lengkap berhubung pekerja yang bakal menganggotai sesebuah organisasi. Beliau turut menekankan bahawa perekrutan yang menyeluruh dan pemilihan yang disasarkan daripada calon yang terbaik akan meningkatkan komitmen afektif. Kajian yang telah dilakukan oleh beliau juga mendapati terdapatnya hubungan yang positif antara pemilihan

pekerja dengan komitmen pekerja dalam sesebuah organisasi. Ini kerana, pekerja yang dipilih merupakan pekerja yang mempunyai nilai kualiti yang diinginkan oleh organisasi dan sekaligus diharap dapat memberi fokus dan seterusnya meningkatkan kesetiaan terhadap organisasi. Namun sekiranya perekrutan dan pemilihan yang tidak dilakukan dengan betul maka komitmen pekerja terhadap sukar untuk dibentuk.

2.6.5 Penglibatan pekerja dengan komitmen organisasi

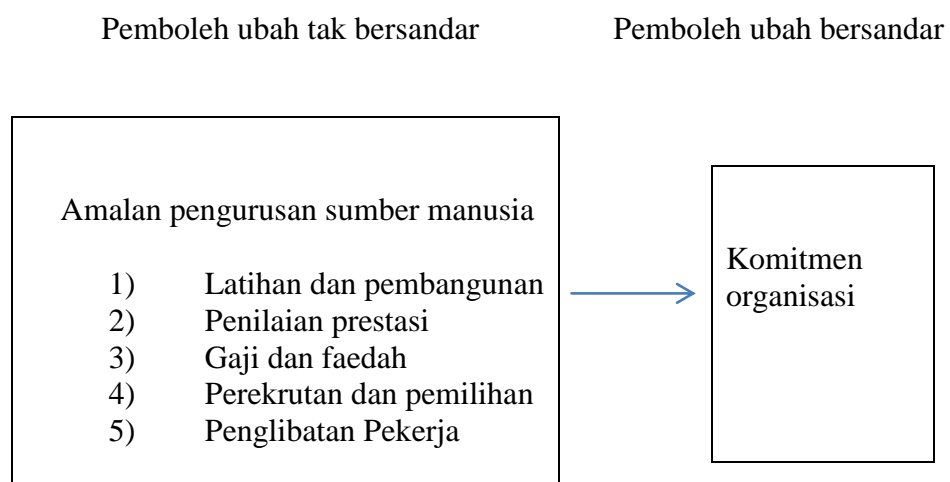
Penglibatan pekerja dianggap sebagai kombinasi daripada kepelbagaian rekabentuk mekanisma yang digunakan oleh pihak pengurusan dalam membuat keputusan untuk meningkatkan keberhasilan pekerja bagi mengurangkan kadar lantik henti dan ketidakhadiran, serta meningkatkan produktiviti dan motivasi pekerja. Menurut Bhatti, Nawab, dan Akbar (2011), mendapati terdapat hubungan yang positif diantara penglibatan pekerja dengan komitmen organisasi. Ini kerana, komitmen organisasi amat dipengaruhi oleh penglibatan pekerja yang mana mendorong kepada peningkatan produktiviti kerja kerana sikap saling bergantung di antara pekerja dan majikan.

Singh (2009), berpendapat pekerja adalah aset yang penting dalam organisasi dan masa depan organisasi adalah bergantung kepada penglibatan pekerja dalam menjanakan idea bagi membantu meningkatkan prestasi organisasi. Oleh itu, komitmen organisasi akan mudah ditingkatkan dengan adanya penglibatan pekerja yang tidak berbelah bahagi ini. Namun, kajian yang dilakukan oleh Kamal, Yasir, Hanif, Fawad (2009) terhadap pekerja-pekerja bank di Pakistan mendapati penglibatan pekerja tidak membantu dalam meningkatkan komitmen organisasi. Ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang negatif diantara penglibatan

pekerja dengan komitmen organisasi. Hal ini kerana, pekerja-pekerja bank di Pakistan menyifatkan penglibatan rakan sejawat mampu mengurangkan konsentrasi dalam bekerja.

2.7 Kerangka kajian

Berikut merupakan kerangka kajian yang dibina yang mana melibatkan amalan pengurusan sumber manusia dan komitmen organisasi:



Rajah 2.2: Kerangka kajian amalan PSM dan komitmen organisasi.

Berdasarkan kerangka kajian diatas adalah dapat dijelaskan dengan mudah persoalan yang ingin dikaji dalam kajian ini. Ini kerana pembolehubah tidak bersandar yang digunakan merupakan fungsian-fungsian yang terdapat dalam amalan PSM yang mana terdiri daripada latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, dan perekrutan dan pemilihan, serta penglibatan pekerja. Manakala komitmen organisasi merupakan pembolehubah bersandar yang digunakan bagi tujuan mengkaji hubungan yang wujud antara kedua-dua pembolehubah ini.

Berdasarkan kepada Teori Pertukaran, komitmen pekerja meningkat apabila matlamat dan kehendak dipenuhi (Mowday, Porter dan Steers, 1982, dan Steers

1977). Oleh itu, matlamat dan kehendak dapat direalisasikan melalui amalan PSM yang berkesan. Berdasarkan perbincangan di atas beberapa hipotesis dikemukakan iaitu:

Hipotesis 1 : Amalan PSM mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

H1_a : Latihan dan pembangunan mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

H1_b : Penilaian prestasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

H1_c : Gaji dan faedah mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

H1_d : Perekrutan dan pemilihan mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

H1_e : Penglibatan pekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Hipotesis 2 : Amalan PSM mempengaruhi komitmen organisasi.

H2_a : Latihan dan pembangunan mempengaruhi komitmen organisasi.

H2_b : Penilaian prestasi mempengaruhi komitmen organisasi.

H2_c : Gaji dan faedah mempengaruhi komitmen organisasi.

H2_d : Perekrutan dan pemilihan mempengaruhi komitmen organisasi.

H2_e : Penglibatan pekerja mempengaruhi komitmen organisasi.

2.8 Rumusan

Secara keseluruhannya bab ini memberi penekanan terhadap amalan PSM termasuklah ulasan karya, impak daripada komitmen organisasi dan kerangka kajian yang telah dibangunkan.

Bab 3

Metodologi Kajian

3.1 Pengenalan

Bab ini akan menerangkan berkaitan dengan kaedah digunakan bagi menentukan hubungan yang wujud diantara amalan PSM dengan pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen organisasi.

3.2 Rekabentuk Kajian

Kajian kuantitatif telah dipilih untuk digunakan sebagai kaedah penyelidikan yang ingin dikaji. Tujuan utama kajian ini adalah untuk menentukan hubungan yang wujud diantara amalan pengurusan sumber manusia yang digunakan di syarikat Philip Morris (M) Sdn Bhd dengan komitmen yang diberikan oleh pekerja kepada organisasi ini. Pemilihan kajian secara kuantitatif ini adalah kerana kajian ini akan menyediakan gambaran yang lebih holistik berkaitan dengan isu yang ingin dikaji dan juga pihak yang terlibat, malah keberkesanan kaedah ini juga telah terbukti (Sakaran, 2000).

Bukan itu sahaja kajian secara kuantitatif ini akan membolehkan penyelidik memperolehi keputusan dalam bentuk kuantiti atau nombor iaitu, statistik. Bertepatan juga dengan tujuan penggunaan kaedah secara kuantitatif ini iaitu bagi menentukan kuantiti atau tahap isu atau fenomena tersebut dalam bentuk nombor atau angka (Zickmund, 2010). Kajian secara kuantitatif mampu memberikan maklumat yang lebih terperinci berkaitan sesuatu kajian, kerana maklumat atau fakta yang digunakan boleh membantu penyelidik mengenalpasti kelebihan dan juga kelemahan sesuatu kajian.

Oleh yang demikian dalam usaha untuk mengkaji hubungan yang wujud antara amalan pengurusan sumber manusia dan komitmen organisasi, lima amalan PSM telah dipilih sebagai pemboleh ubah tak bersandar iaitu latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, serta penglibatan pekerja. Manakala komitmen organisasi pula adalah pemboleh ubah bersandar.

3.3 Populasi Kajian

Kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan yang wujud antara amalan pengurusan sumber manusia dengan komitmen organisasi. Organisasi yang dipilih ialah Syarikat PMI Malaysia yang memiliki sebanyak 300 orang pekerja yang berkemahiran dan berkelayakan terutama dalam bidang penjualan dan pengedaran. Struktur organisasi adalah secara piramid yang mana pengarah urusan dan ketua jabatan berada ditahap yang paling tinggi.

3.4 Saiz Sampel

Sampel adalah subset daripada populasi (Uma Sekaran, 2003). Ia termasuk beberapa ahli yang terpilih atau penyertaan dalam sesuatu kajian. Oleh yang demikian, jumlah pekerja yang bekerja di Syarikat PMI Malaysia adalah sebanyak 300 orang pekerja. Oleh itu, menurut Krejcie dan Morgan (1970), jumlah saiz sampel bagi 300 orang adalah sebanyak 169 orang. Maka bagi kajian ini, saiz sampel yang dipilih adalah sebanyak 169 orang pekerja di Syarikat PMI Malaysia.

3.5 Prosedur Persampelan

Bagi sebuah syarikat Multinasional seperti PMI Malaysia, mereka melihat pekerja sebagai aset yang penting dan bernilai dalam menentukan keberhasilan organisasi ini. Justeru dalam menentukan komitmen organisasi dikalangan pekerja di PMI Malaysia, pekerja dari lima jabatan iaitu jabatan kewangan, jabatan perhubungan koprat, jabatan pemasaran, jabatan pengoperasian dan jabatan sumber manusia akan dipilih sebagai sampel kajian.

Oleh itu, bagi menentukan saiz sampel yang ingin dipilih untuk kajian ini, jadual saiz sampel berdasarkan jumlah populasi telah digunakan (Jadual 3.1). Berdasarkan kepada jumlah populasi iaitu sebanyak 300 maka jumlah saiz sampel berdasarkan Jadual 3.1 adalah tidak kurang daripada 169 responden. Walaubagaimanapun untuk mengurangkan ralat piawai di dalam data ini, sebanyak 180 pekerja daripada syarikat ini akan dipilih sebagai responden. Setiap responden akan dipilih secara rawak. Persampelan rawak mudah (*simple random sampling*) adalah merujuk kepada andaian bahawa setiap unit, objek, elemen, responden mempunyai peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel tanpa sebarang bias pemilihan (Sekaran, 2003). Oleh itu, dengan bantuan daripada pihak jabatan sumber manusia PMI Malaysia satu senarai responden yang berpotensi untuk dipilih telah diberikan. Penyelidik diberi jaminan bahawa senarai nama yang diberikan oleh pihak pengurusan di jabatan sumber manusia tersebut adalah terkini.

Oleh itu bagi memilih 180 responden daripada 300, pemilihan dibuat dengan memilih angka genap pada senarai pekerja yang diberikan. Selepas pemilihan dilakukan hanya 150 jumlah responden diperolehi. Oleh itu, bagi memenuhi jumlah sampel iaitu sebanyak 180 tersebut lebih daripada senarai yang telah dipilih

dijadikan senarai yang baru dan dikeluarkan lagi tiga puluh bagi memenuhi saiz sampel.

Jadual 3.1

Saiz Sampel Berdasarkan Jumlah Populasi

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	335
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	338
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	341
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	346
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	354
40	36	160	113	380	191	1200	291	6000	357
45	40	170	118	400	196	1300	291	7000	361
50	44	180	123	420	201	1400	297	8000	364
55	48	190	127	440	205	1500	302	9000	367
60	52	200	132	460	210	1600	306	10000	368
65	56	210	136	480	214	1700	310	15000	370
70	59	220	140	500	217	1800	313	20000	375
75	63	230	144	550	226	1900	317	30000	377
80	66	240	148	600	234	2000	320	40000	379
85	70	250	152	650	242	2200	322	50000	380
90	73	260	155	700	248	2400	327	75000	382
95	76	270	159	750	254	2600	331	1000000	384

Nota: 'N' merupakan saiz populasi

'S' merupakan saiz sampel

Sumber: Krejcie dan Morgan (1970).

3.6 Rekabentuk Soal Selidik

Kajian ini menggunakan soalan soal selidik berstruktur yang digunakan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu bagi mengumpulkan data. Soalan soal selidik ini disediakan dalam Bahasa Inggeris yang mana merupakan Bahasa pengantara di syarikat PMI Malaysia. Terdahulu soalan soal selidik disediakan dalam dwibahasa

namun setelah disemak oleh pihak pengurusan syarikat PMI Malaysia, mereka meminta untuk menyediakan soalan soal selidik hanya dalam Bahasa Inggeris yang mana merupakan Bahasa utama yang digunakan di syarikat ini. Menurut Lynn (1986) menyatakan bahawa *face validity* atau kesahan secara bersemuka boleh diterima kerana ia juga merupakan salah satu daripada teknik pengumpulan data yang sah dan boleh diterima kerana prosedur atau intrumen yang digunakan adalah relevan. Oleh itu, responden menerima satu set soalan yang mengandungi lima helaian yang mana terdiri daripada tiga bahagian.

Bahagian A mengandungi soalan yang berkaitan dengan komitmen organisasi. Setiap item diukur dengan menggunakan skala likert iaitu dari 1: sangat tidak setuju hingga ke 5: sangat setuju. Responden diminta untuk membulatkan pilihan jawapan yang sesuai untuk setiap item pada setiap kenyataan. Bahagian B melibatkan darjah kesetujuan atau ketidaksetujuan responden dengan amalan pengurusan sumber manusia. Pada bahagian ini terdapat 25 item berkaitan Amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM). Amalan PSM dibahagikan kepada lima dimensi iaitu, latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, pemilihan dan perekrutan dan penglibatan pekerja. Setiap kenyataan bagi bahagian ini akan diukur dengan menggunakan skala likert iaitu bermula dari 1: sangat tidak setuju hingga 5: sangat setuju.

Bahagian C melibatkan latar belakang reponden. Antara maklumat yang terdapat dibahagian ini ialah jantina, umur, kelayakan akademik, dan tempoh perkhidmatan. Responden dikehendaki menanda pada kotak yang berkenaan sahaja.

3.7 Definisi Operasi Dan Pengukuran

3.7.1 Komitmen organisasi

Komitmen organisasi merupakan cabang utama dalam memahami tentang hubungan yang wujud antara pekerja dan juga majikan (Allen & Meyer, 1996; Mathieu & Zajac, 1990). Penyelidikan berkaitan komitmen organisasi telah dijalankan dan telah dikonsepskan oleh Allen dan Mayer (1990). Oleh yang demikian, soalan soal selidik yang diguna untuk mengukur komitmen organisasi ini mengandungi sembilan soalan iaitu, '*organization commitment questionnaire*' (OCQ) (Ahmad & Schroeder, 2003). Setiap item yang digunakan adalah untuk mengukur tahap komitmen setiap pekerja kepada organisasi. Kaedah pengukuran adalah berdasarkan kepada skala likert yang mana setiap item mempunyai lima pilihan bagi menentukan darjah kesetujuan terhadap komitmen seseorang pekerja kepada organisasinya. Skala lima menunjukkan tahap setuju yang paling tinggi manakala bagi skala satu pula menunjukkan ketidaksetujuan terhadap kenyataan yang diberikan berhubung komitmen organisasi tersebut. Oleh yang demikian semakin tinggi tahap kesetujuan yang ditunjukkan akan menggambarkan semakin tinggi komitmen pekerja terhadap organisasi mereka. Begitu juga dengan sebaliknya, yang mana sekiranya darjah kesetujuan rendah maka komitmen pekerja terhadap organisasi adalah rendah.

Jadual 3.2

Definisi Operasian Dan Item-Item Pemboleh Ubah Bersandar; (Komitmen Organisasi)

Dimensi	Definisi Operasi	Item-Item
Komitmen organisasi	Merujuk kepada emosi dan perasaan pekerja untuk terus kekal bersama organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Saya bersedia untuk melaksanakan setiap tugas yang diberikan oleh organisasi bagi membantu meningkatkan prestasi organisasi. • Saya bercerita kepada rakan saya berkaitan dengan kejayaan organisasi ini dan kelebihan bekerja di sini. • Saya akan menerima apa sahaja tugas yang diberikan oleh organisasi ini kepada saya. • Saya mendapati bahawa nilai yang dimiliki dalam diri saya adalah hampir sama dengan nilai-nilai yang ada pada organisasi ini. • Saya bangga untuk memberitahu orang lain bahawa saya adalah sebahagian daripada organisasi ini. • Organisasi ini benar-benar memberi inspirasi kepada saya untuk melakukan yang terbaik dalam

		<p>meningkatkan prestasi kerja saya.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saya amat gembira memilih organisasi ini untuk bekerja. • Saya benar-benar mengambil berat tentang prestasi organisasi ini. • Bagi saya organisasi ini adalah yang terbaik dari semua organisasi yang pernah saya bekerja. <p>(Sumber: Ahmad & Schroeder, 2003)</p>
--	--	--

3.7.2 Amalan Pengurusan Sumber Manusia (PSM)

Bagi mencapai matlamat dan objektif sesebuah organisasi amalan pengurusan sumber manusia yang berkesan perlu dibentuk dan digunakan dengan sebaik yang mungkin. Menurut Barkema dan Gomez Meija (1998), amalan pengurusan sumber manusia yang berkesan perlu dikaitkan dengan prestasi organisasi dimana ia boleh mempengaruhi kepuasan pekerja dan pelanggan, inovasi, produktiviti dan juga pembangunan reputasi yang baik di kalangan organisasi lain. Justeru itu, antara amalan-amalan dalam pengurusan sumber manusia yang ingin diukur dan menunjukkan perkaitan dengan komitmen pekerja ialah latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja. Ini kerana, amalan-amalan ini amat berkait rapat dengan peningkatan prestasi organisasi itu sendiri.

Oleh itu, terdapat dua puluh lima item pada bahagian ini yang mana mewakili pemboleh ubah tidak bersandar. Soalan soal selidik ini diperolehi daripada Iqbal, Arif dan Abbas, (2011) yang mana melibatkan soalan berkaitan dengan amalan

PSM iaitu latihan dan pembangunan, prestasi pekerja, gaji dan faedah, dan penglibatan pekerja. Manakala bagi lima soalan yang berkaitan dengan perekrutan dan pemilihan diperolehi daripada Edgar dan Geare (2005)

Jadual 3.3

Definisi Operasian Dan Item-Item Pemboleh Ubah Tak Bersandar; Amalan PSM

Dimensi	Definisi Operasi	Item-Item
Latihan dan Pembangunan	Merujuk kepada sejauh mana program latihan yang dijalankan adalah berdasarkan kepada keperluan latihan organisasi bagi melahirkan pekerja yang berkemahiran dan dapat menjalankan setiap tugas yang diberikan.	<ul style="list-style-type: none"> • Organisasi kami mengendalikan program latihan secara meluas untuk semua pekerja. • Pekerja dalam organisasi ini akan mengikuti program latihan setiap tahun. • Keperluan saya untuk mengikuti latihan dikenalpasti berdasarkan hasil penilaian prestasi yang formal. • Organisasi ini menyediakan program latihan yang formal untuk mengajar saya kemahiran yang diperlukan bagi melaksanakan tugas saya. • Latihan yang disediakan oleh organisasi ini sangat berguna kepada saya untuk keperluan sekarang dan masa hadapan.

<p>Penilaian Prestasi</p>	<p>Sejauh mana amalan penilaian prestasi yang menggunakan sistem yang berorientasikan pertumbuhan dan pembangunan dapat meningkatkan prestasi kerja diorganisasi ini.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi kerja saya diukur berdasarkan hasil yang objektif • Sistem penilaian prestasi di organisasi ini adalah sentiasa berkembang dan berorientasikan pembangunan. • Pekerja akan diberikan maklumbalas dan kaunseling setelah menjalani sesi penilaian prestasi. • Pekerja percaya kepada sistem penilaian prestasi yang dijalankan. • Sistem Penilaian mempunyai pengaruh yang kuat ke atas tingkah laku individu dan pasukan.
<p>Gaji dan Faedah</p>	<p>Merujuk kepada sejauh mana amalan ganjaran dan pampasan yang berdasarkan kepada prestasi digunapakai di organisasi ini.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prestasi kerja merupakan satu faktor yang penting dalam menentukan pemberian ganjaran kepada pekerja. • Dalam organisasi ini, gaji dan faedah sampingan diberikan adalah setaraf dengan organisasi yang lain. • Dalam organisasi ini, pemberian ganjaran diukur berdasarkan keupayaan dan kecekapan pekerja. • Pemberian ganjaran untuk semua

		<p>pekerja biasanya dikaitkan dengan prestasi kerja.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dalam organisasi kami, perkongsian keuntungan digunakan sebagai mekanisme untuk memberi ganjaran kepada prestasi yang lebih tinggi.
<p>Penglibatan Pekerja</p>	<p>Merujuk kepada sejauh mana amalan penglibatan pekerja terutama dalam pembuatan keputusan adalah amat dialu-alukan bagi memastikan organisasi mencapai matlamat yang ditetapkan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerja dalam organisasi ini dibenarkan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan perkara yang melibatkan kos dan kualiti. • Saya diminta oleh penyelia untuk terlibat dalam membuat keputusan semasa melaksanakan kerja. • Pekerja diberikan peluang untuk mencadangkan penambahbaikan terhadap cara mereka melaksanakan kerja. • Pekerja dialu-alukan untuk memberikan cadangan dalam penambahbaikan organisasi • Pekerja digalakkan untuk terlibat dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kerja dan organisasi.

		(Sumber: Iqbal, Arif dan Abbas, 2011)
Pengrekrutan dan Pemilihan	Merujuk kepada sejauh mana amalan pengrekrutan dan pemilihan penting dalam memastikan individu yang dipilih memenuhi kehendak organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pemilihan dan pengambilan dan dalam organisasi ini adalah tidak berat sebelah. • <i>Favouritisme</i> tidak terlibat dalam apa-apa keputusan pengambilan yang dibuat di sini. • Panel Temuduga digunakan semasa proses pemilihan dan pengambilan dalam organisasi ini. • Organisasi ini tidak memerlukan perbelanjaan yang tinggi bagi merekrut pekerja baharu. • Semua jawatan dalam organisasi ini adalah berdasarkan merit (iaitu orang yang terbaik untuk tugas yang diberikan dipilih tanpa mengambil kira ciri-ciri peribadi mereka) <p>(sumber: Edgar dan Geare 2005)</p>

3.8 Prosedur Pengumpulan Data

Bagi tujuan pengumpulan data, kaedah yang digunapakai adalah melalui kaedah soal selidik berstruktur. Ini kerana antara kelebihan kaedah ini ialah penglibatan kos yang agak rendah berbanding dengan kaedah yang lain. Menurut Zickmund (2010), kaedah soal selidik ini mempunyai beberapa kelebihan iaitu salah satu daripadanya ialah melibatkan kos yang rendah berbanding kaedah-kaedah yang lain. Oleh yang demikian, bagi tujuan kajian ini, semua data dikumpul melalui kaedah soal selidik.

Pengumpulan data melalui kaedah ini adalah lebih berfaedah kerana ia melibatkan kos yang agak rendah, tidak berat sebelah berkaitan dengan temubual yang dijalankan, tiada sebarang perjanjian diperlukan sebelum sesi soal selidik dijalankan dan kerahsiaan identiti dan maklumat yang dikemukakan adalah terjamin (Zickmund, 2010). Oleh itu, bagi melancarkan proses pengumpulan data soal selidik berstruktur telah diedarkan secara peribadi kepada kakitangan selepas mendapat kelulusan daripada pengurus bahagian sumber manusia di Philip Morris (M). Responden diberikan lima hari untuk melengkapkan soal selidik. Selepas lima hari, penyelidik secara peribadi akan mengumpul semula soal selidik yang telah dijawab oleh responden tersebut.

3.9 Teknik Analisis Data

Selepas semua data yang berkaitan telah dikumpulkan daripada responden, ia dianalisis untuk keputusan akhir. Data akan dimasukkan ke dalam perisian yang dipanggil Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS Versi 21.0). Analisis data sempurna memerlukan semua item-item dan pembolehubah dalam soal selidik dikodkan supaya dapat memudahkan analisis faktor dijalankan. Antara sebab

mengapa analisis data adalah penting kerana analisis data bukan sahaja melihat melalui hasil atau keputusannya tetapi ia membantu penyelidik mendapatkan objektif kajian terlebih dahulu. Oleh yang demikian antara analisis data yang digunakan termasuklah analisis korelasi, dan analisis regresi. Analisis korelasi merupakan analisis yang digunakan bagi mengukur korelasi atau hubungan linear antara dua pemboleh ubah.

Menurut Hair, Black, Babin, dan Anderson, (2010), secara spesifiknya kajian korelasi merupakan kajian yang digunakan untuk mengenalpasti hubungan antara pemboleh ubah bersandar dengan pemboleh ubah tidak bersandar. Manakala bagi analisis regresi pula digunakan bagi menguji hubungan antara satu pemboleh ubah bersandar dengan satu atau lebih pemboleh ubah tak bersandar. Selain itu, ia juga digunakan untuk mengetahui sumbangan pemboleh ubah tak bersandar kepada jumlah varians pemboleh ubah bersandar (Hair, et al. 2010).

3.10 Rumusan

Bab ini telah menerangkan secara ringkas dan terperinci berkaitan reka bentuk penyelidikan, populasi dan skop kajian, prosedur persampelan, rekabentuk soal selidik, kaedah pengumpulan data, dan teknik analisis data. Hasil kajian ini akan dibincangkan dalam bab yang akan datang, iaitu Bab 4.

BAB 4

Analisis Data dan Penemuan Kajian

4.1 Pengenalan

Bab ini akan melaporkan hasil kajian yang telah diperolehi dalam bentuk data dan rajah. Tujuannya adalah untuk mentafsir dan membentangkan kajian secara analisis. Oleh yang demikian, penerangan mengenai pemeriksaan data yang digunakan akan dijelaskan pada bahagian pertama laporan ini. Manakala pada bahagian kedua pula laporan berkaitan dengan data demografi responden seperti umur, jantina, status perkahwinan, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan akan diterangkan. Seterusnya pada bahagian terakhir bab ini mengandungi laporan tentang objektif kajian iaitu untuk menentukan faktor-faktor yang memberi kesan kepada amalan PSM, dan komitmen organisasi. Ia termasuk juga laporan mengenai hubungan antara pembolehubah amalan PSM, dan komitmen organisasi. Akhirnya, kesimpulan terhadap hasil kajian yang telah diperolehi akan dibuat.

4.2 Kesahan dan Kebolehpercayaan

Kesahan dan kebolehpercayaan bagi instrumen yang dibina dapat ditentukan melalui analisis faktor dan analisis kebolehpercayaan terhadap data kajian. Menurut Sekaran (2000), analisis faktor dijalankan bagi membuktikan kesahan konstruk yang dibina. Justeru, dalam kajian ini, analisis faktor dijalankan terlebih dahulu dan diikuti oleh analisis kebolehpercayaan bagi menentukan nilai kebolehpercayaan terhadap faktor yang diperolehi.

4.2.1 Analisis Faktor

Analisis faktor dijalankan bagi mengenalpasti item atau pembolehubah berdasarkan kemiripannya yang ditunjukkan melalui nilai korelasi yang tinggi. Item-item yang mempunyai nilai korelasi yang tinggi akan membentuk satu faktor. Analisis faktor dijalankan bagi pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tak bersandar.

Dalam menjalankan analisis faktor, beberapa nilai statistik dalam analisis faktor perlu diambil kira iaitu nilai ukuran kecukupan persampelan, *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), dan nilai *Barlett's test for Sphericity*. Norusis (1993) dalam kajiannya merumuskan bahawa nilai KMO melebihi 0.90 adalah menakjubkan (*marvelous*), 0.80 - 0.90 adalah kepujian (*meritorious*), di dalam julat 0.60 dan 0.70 adalah sederhana (*mediocre*), 0.50 - 0.60 adalah kurang bagus (*miserable*) dan kurang daripada 0.50 dianggap tidak boleh diterima (*unacceptable*). Oleh itu, nilai KMO yang diperolehi dalam kajian ini mestilah sekurang-kurangnya melebihi 0.60 bagi membolehkan analisis faktor dijalankan. Untuk *Barlett's test for Sphericity* pula, ujian ini dijalankan bagi menguji sama ada matriks korelasi untuk semua item merupakan matriks identiti. Menurut Hair et al. (2010), analisis faktor adalah sesuai dijalankan sekiranya nilai statistik khi-kuasa dua adalah besar dan signifikan ($p < \alpha = 0.05$).

Jadual 4.1

Keputusan Analisis Faktor

Item	Muatan Faktor	Nilai Eigen	Varians (%)	Kaiser-Mayer Olkin (KMO)	Barlett's test for Sphericity
<i>Pemboleh ubah bersandar</i>					
<i>Komitmen Organisasi</i>		2.996	33.285	0.685	212.215**
OC1	0.550				
OC2	0.538				
OC5	0.702				
OC6	0.554				
OC7	0.699				
<i>Pemboleh ubah tak bersandar</i>					
<i>PSM</i>				0.750	1138.858**
<i>Latihan</i>		2.673	10.693		
T1	0.873				
T2	0.729				
T4	0.553				
<i>Penilaian Prestasi</i>		1.342	5.370		
PA2	0.669				
PA3	0.623				
PA4	0.620				
<i>Gaji dan Faedah</i>		1.838	7.351		
C1	0.726				
C2	0.796				
C3	0.750				
<i>Perekrutan dan Pemilihan</i>		6.509	26.035		
RS1	0.631				
RS2	0.833				
RS3	0.739				
<i>Penglibatan Pekerja</i>		1.609	6.437		
EP4	0.830				
EP5	0.786				

Nota: ** p < 0.01

Berdasarkan Jadual 4.1, nilai KMO yang diperolehi bagi pemboleh ubah komitmen organisasi dan pemboleh ubah bagi amalan PSM melebihi 0.60. Ujian Barlett juga menunjukkan setiap pemboleh ubah adalah signifikan pada $\alpha = 0.01$. Oleh itu, faktor analisis ini dapat digunapakai bagi menyokong kesahan konstruk yang dibina.

Keputusan dalam Jadual 4.1 menunjukkan beberapa item dari pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar digugurkan kerana item tersebut gagal memenuhi nilai minima faktor muatan iaitu 0.5 (Hair et al., 2010). Antara item-item yang terpaksa digugurkan bagi pemboleh ubah Komitmen Organisasi ialah OC3, OC4, dan OC8. Manakala bagi pemboleh ubah amalan PSM, item yang perlu digugurkan ialah T3, T5, PA1, PA5, C4, C5, RS4, RS5, EP1, EP2, dan EP3. Nilai-nilai yang digugurkan ini juga didapati tidak mempunyai nilai korelasi yang tinggi terhadap pemboleh ubah masing-masing.

4.2.2 Analisis Kebolehpercayaan

Kebolehpercayaan yang tinggi menunjukkan ujian yang baik. Kebolehpercayaan sesuatu ujian merujuk kepada ketekalan, ketepatan, dan kebolehbergantungan ujian berkenaan. Kebolehpercayaan boleh ditentukan dengan nilai *Cronbach Alpha*. Pernyataan ini disokong oleh Sekaran (2000) dimana beliau menyatakan nilai Cronbach's Alpha menunjukkan tahap kebolehpercayaan bagi sesuatu data hasil daripada kajian yang dijalankan. Sekaran (2000) menyatakan bahawa kebolehpercayaan kurang daripada 0.6 dianggap tidak memuaskan, 0.7 - 0.8, boleh diterima, dan atas 0.8 dianggap baik.

Oleh itu, kajian ini menetapkan bahawa nilai *Cronbach Alpha* bagi setiap pemboleh ubah mestilah melebihi 0.6.

Jadual 4.2

Keputusan Analisis Kebolehpercayaan

Konstruk	Bilangan Item	Nilai Cronbach Alpha
Komitmen Organisasi	5	0.649
Amalan PSM		
Latihan	3	0.772
Penilaian Prestasi	3	0.705
Gaji dan Faedah	3	0.749
Perekrutan dan Pemilihan	3	0.727
Penglibatan Pekerja	2	0.766

Jadual 4.2 menunjukkan keputusan analisis kebolehpercayaan bagi setiap pemboleh ubah. Merujuk Jadual 4.2, didapati nilai kebolehpercayaan bagi setiap pemboleh ubah boleh diterima berikutan nilai *Cronbach Alpha* yang ditunjukkan melebihi 0.60. Oleh itu, tiada konstruk yang perlu digugurkan.

4.3 Ujian Kenormalan

Ujian kenormalan dijalankan bagi mengenalpasti bentuk taburan data sama ada normal ataupun herot. Ujian kenormalan amat penting kerana data yang tidak normal akan menyebabkan analisis data menjadi kurang tepat sekaligus keputusan yang dihasilkan adalah salah.

Menurut Manning dan Munro (2006), kenormalan taburan data dapat dikenalpasti dengan menggunakan nisbah setiap statistik iaitu keherotan dan kurtosis dengan ralat piawainya. Bagi saiz sampel yang kurang daripada 300, mereka mencadangkan bentuk taburan adalah herot secara signifikan sekiranya nilai tersebut

adalah kurang daripada -2.58 atau lebih daripada 2.58. Jadual 4.3 menunjukkan keputusan statistik keherotan dan kurtosis yang diperolehi melalui pakej SPSS 21.0.

Jadual 4.3

Keputusan Statistik Keherotan Dan Kurtosis

Konstruk	Keherotan	Nisbah keherotan dengan ralat piawai keherotan	Kurtosis	Nisbah kurtosis dengan ralat piawai kurtosis
Komitmen Organisasi	-0.404	1.757	0.049	0.107
Amalan PSM				
Latihan	0.103	0.448	-0.369	-0.807
Penilaian Prestasi	-0.143	-0.622	-0.018	-0.039
Gaji dan Faedah	-0.476	-2.070	0.880	1.926
Perekrutan dan Pemilihan	-0.003	-0.013	1.440	3.151*
Penglibatan Pekerja	-0.104	-0.452	-0.035	-0.077

Nota: ralat piawai bagi keherotan adalah 0.23; ralat piawai bagi kurtosis ialah 0.457,

Berdasarkan Jadual 4.3, taburan data bagi pemboleh ubah iaitu Komitmen Organisasi, Latihan, Penilaian Prestasi, Gaji dan Faedah dan Penglibatan Pekerja adalah normal. Ini kerana, nilai nisbah keherotan dengan ralat piawai keherotan dan nisbah kurtosis dengan ralat piawai kurtosis adalah kurang daripada -2.58 atau lebih daripada 2.58.

Untuk pemboleh ubah perekrutan dan pemilihan didapati nilai bagi nisbah kurtosis dengan ralat piawai kurtosis adalah lebih daripada 2.58 iaitu sebanyak 3.151.

namun jurang perbezaan yang ditunjukkan adalah tidak terlalu besar dan tidak terlampau ekstrem (Manning dan Munro, 2006). Oleh itu pemboleh ubah ini boleh diterima dan dianggap normal.

4.4 Analisis Deskriptif

4.4.1 Jadual Demografik

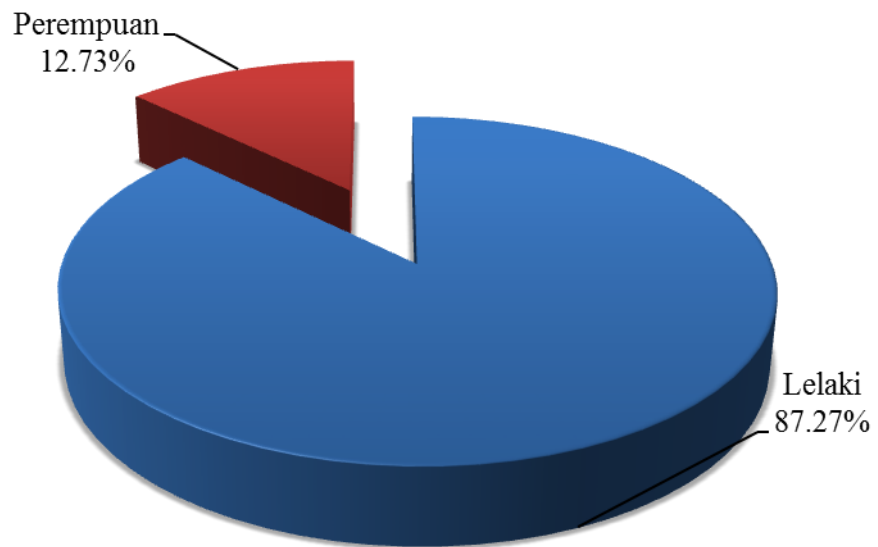
Jadual 4.5

Demografik Responden

No	Perkara	Frekuensi	Peratus (%)
1	Jantina		
	Lelaki	96	87.3
	Perempuan	14	12.7
	Jumlah	110	100
2	Tahap Pendidikan		
	Sekolah menengah	12	10.9
	Diploma	22	20.0
	ijazah	76	69.1
	Jumlah	110	100
3	Umur (tahun)		
	Bawah 25	2	1.8
	26-30	35	31.8
	31-40	61	55.5
	41-50	12	10.9
	Jumlah	110	100
4	Tempoh Perkhidmatan (tahun)		
	Kurang dari 3	30	27.3
	4-6	31	28.2
	7-9	27	24.5
	10-12	19	17.2
	13-15	3	2.7
	Jumlah	110	100

Berikut merupakan carta pai dan carta bar yang menunjukkan peratusan jantina responden, kedudukan, status responden, pendidikan responden dan tahun perkhidmatan. Carta ini jelas untuk memberikan ulasan secara ringkas bagi data itu.

JANTINA

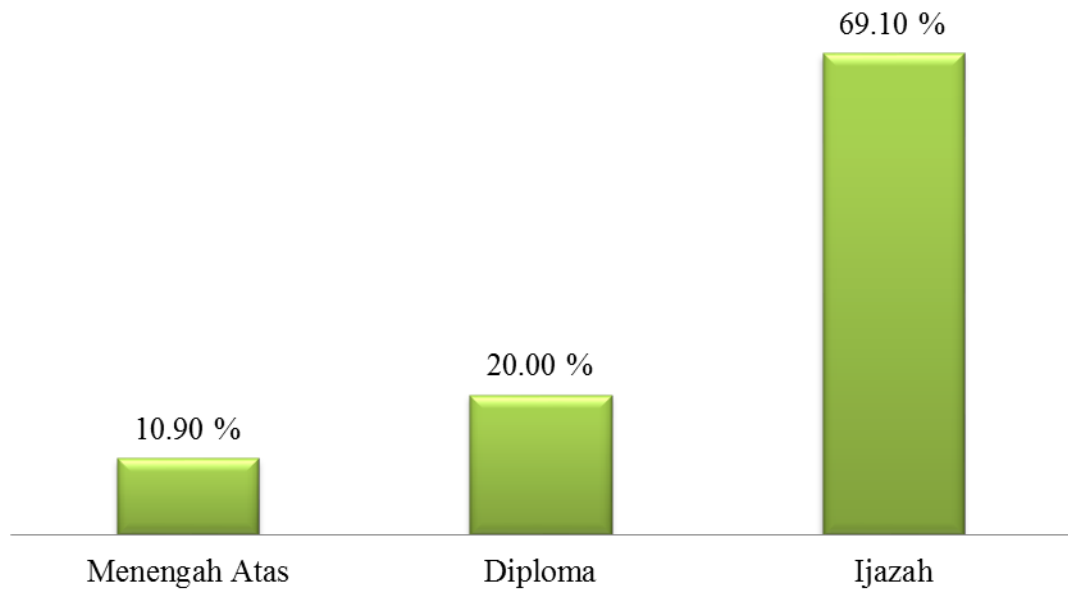


Rajah 4.1

Carta Pai Taburan Responden Mengikut Jantina

Berdasarkan Gambar Rajah 4.1, sebanyak 87.27% atau 96 responden adalah pekerja lelaki. manakala 12.73% atau 14 orang responden adalah pekerja perempuan. Ini menunjukkan majoriti responden yang dipilih adalah pekerja lelaki.

PENDIDIKAN

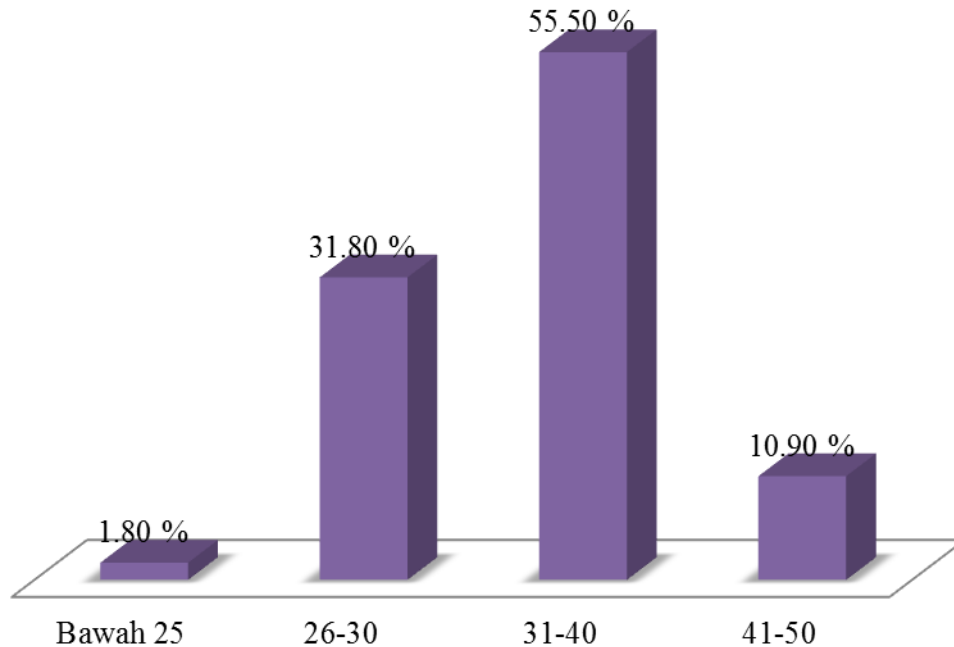


Rajah 4.2

Carta Turus Menegak Aras Pendidikan

Tahap akademik para pekerja di PMI Malaysia ini adalah dikategorikan kepada tiga iaitu menengah atas, diploma dan ijazah. Hal ini kerana rata-rata pekerja di PMI Malaysia merupakan individu yang memegang jawatan eksekutif dan tahap akademik yang dipertimbangkan bagi menjawat jawatan di PMI Malaysia adalah sekurang-kurangnya lepasan sekolah menengah. Gambar rajah 4.2 menunjukkan bahawa kelayakan akademik responden merupakan pemegang ijazah iaitu sebanyak 69.10% atau 76 orang daripada jumlah keseluruhan responden iaitu 110 orang. Manakala responden yang memiliki kelayakan akademik diploma pula ialah sebanyak 22 orang atau 20% dan akhir sekali seramai 12 orang responden atau 10.9% merupakan lepasan sekolah menengah. Hal ini kerana responden lepasan sekolah menengah diambil bekerja kerana faktor pengalaman dan juga kebolehan lain yang dimiliki sebagai contoh kebolehan menguasai lebih daripada dua Bahasa

UMUR (TAHUN)

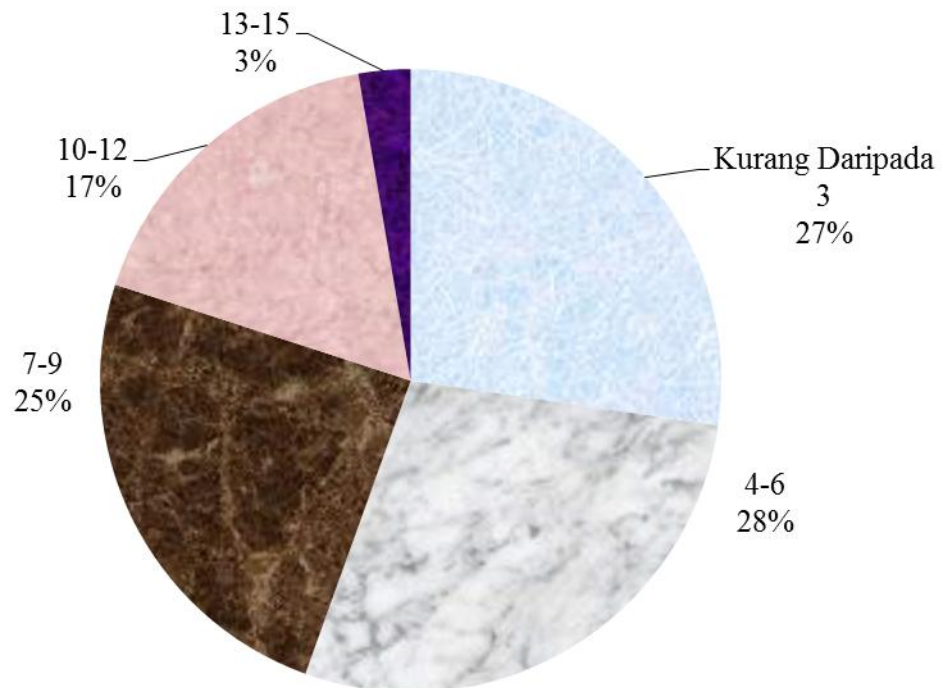


Rajah 4.3

Carta Turus Menegak Umur Responden

Soalan berkenaan umur memerlukan responden menjawab dengan menyatakan umur mereka masing-masing. Berdasarkan Gambar Rajah 4.3, responden yang dipilih adalah berumur daripada 25 tahun hingga 50 tahun. Sebanyak 1.80% atau 2 orang responden adalah berumur bawah 25 tahun. Manakala bagi responden yang berumur dalam lingkungan 26-30 orang adalah seramai 35 atau 31.8% dan bagi lingkungan umur 31-40 tahun pula adalah seramai 61 orang atau 55.5%. Selebihnya adalah sebanyak 10.90% atau 12 orang responden bagi lingkungan umur 41-50 tahun.

TEMPOH PERKHIDMATAN (TAHUN)



Rajah 4.4

Carta Pai Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan

Gambar rajah 4.4 seperti diatas menunjukkan taburan responden mengikut tempoh perkhidmatan mereka. Oleh yang demikian carta pai diatas menunjukkan jumlah yang tertinggi bagi tempoh perkhidmatan di PMI Malaysia adalah antara 4-6 tahun iaitu sebanyak 28% atau 31 orang. Seterusnya diikuti pula oleh kurang daripada 3 tahun yang mana sebanyak 27% atau 30 orang. Bagi tempoh 7-9 tahun pula ialah sebanyak 25% atau 27 orang. Manakala bagi 10-11 tahun pula ialah sebanyak 17% atau 19 orang dan akhir sekali ialah sebanyak 3% atau 3 orang bagi tempoh 13-15 tahun.

4.4.2 Min dan Sisihan Piawai

Menurut Fah dan Hoon (2009), mendefinisikan min sebagai nilai purata bagi satu set data. Ia menghasilkan jumlah matematik yang mencerminkan purata dan boleh digunakan untuk melaporkan kecenderungan memusat. Manakala sisihan piawai adalah ukuran serakan (*dispersion*).

Jadual 4.6

Min Dan Sisihan Piawai Bagi Setiap Konstruk

Konstruk	Bilangan Item	Min	Sisihan Piawai
<i>Pemboleh ubah bersandar</i>			
Komitmen Organisasi	110	4.226	0.377
<i>Pemboleh ubah tak bersandar</i>			
<i>Amalan PSM</i>	110	4.022	0.495
Latihan dan Pembangunan	110	4.091	0.528
Penilaian Prestasi	110	3.958	0.454
Gaji dan Faedah	110	3.991	0.475
Perekrutan dan Pemilihan	110	3.988	0.445
Penglibatan Pekerja	110	4.082	0.573

Bagi pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen organisasi, min dan sisihan piawai yang ditunjukkan dalam Jadual 4.6 ialah 4.226 dan 0.377. Ini bermakna responden yang dipilih lebih memiih untuk bersetuju bagi soalan-soalan yang melibatkan komitmen organisasi. Manakala bagi pemboleh ubah tak bersandar pula mendapati amalan-amalan PSM keseluruhannya mempunyai nilai min sebanyak 4.022 dan nilai sisihan piawai sebanyak 0.495. Oleh itu, pemboleh ubah latihan dan pembangunan menunjukkan nilai min yang tertinggi iaitu sebanyak 4.091. Ini menunjukkan bahawa responden bersetuju latihan dan pembangunan penting untuk kebaikan organisasi. Manakala nilai min yang terendah ialah penilaian prestasi iaitu

sebanyak 3.958 yang menunjukkan tahap kesetujuan respon dengan soalan soal selidik tersebut.

4.5 Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk menguji pola dan darjah hubungan pembolehubah yang dikaji. Dalam kajian ini, analisis korelasi dijalankan untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah tidak bersandar iaitu latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan dan penglibatan pekerja dengan pembolehubah bersandar iaitu komitmen organisasi. Pekali korelasi merupakan indeks atau nilai yang menggambarkan hubungan antara dua pembolehubah. Ia mempunyai julat antara -1 hingga nilai +1. Nilai pekali kosong menunjukkan bahawa pembolehubah tersebut antara satu dengan yang lain. Berdasarkan kajian Davies (1971), hubungan pembolehubah yang ditunjukkan oleh nilai pekali korelasi, r dapat dirumuskan dalam Jadual 4.5.

Jadual 4.7

Skala Davies (1971) bagi kekuatan korelasi antara dua pemboleh ubah

Keputusan, r	Hubungan
0.01-0.09	Hubungan yang sangat lemah
0.10-0.29	Hubungan yang lemah
0.30-0.49	Hubungan yang sederhana
0.50-0.69	Hubungan yang kuat
>0.70	Hubungan yang sangat kuat

Jadual 4.8

Keputusan Analisis Korelasi Pearson hubungan antara Amalan PSM dengan Komitmen Organisasi

	1	2	3	4	5	6
1. Komitmen Organisasi	1					
2. Latihan	0.344**	1				
3. Penilaian Prestasi	0.452**	0.505**	1			
4. Gaji dan Faedah	0.309**	0.447**	0.457**	1		
5. Perekrutan dan Pemilihan	0.224*	0.300**	0.336**	0.227*	1	
6. Penglibatan Pekerja	0.202*	0.167	0.119	-0.003	0.304**	1

Nota: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

1. Hubungan antara latihan dan pembangunan dengan komitmen organisasi

Jadual 4.6 jelas menunjukkan latihan dan pembangunan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi ($r = 0.344$, $p < 0.01$). Hubungan antara dua pemboleh ubah ini adalah positif yang sederhana jika mengambil kira nilai r .

2. Hubungan antara penilaian prestasi dengan komitmen organisasi

Penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi ($r = 0.452$, $p < 0.01$). Berdasarkan nilai $r = 0.452$, terdapat hubungan positif yang sederhana antara penilaian prestasi dengan komitmen organisasi.

3. Hubungan antara gaji dan faedah dengan komitmen organisasi

Jadual 4.6 menunjukkan keputusan analisis korelasi antara gaji dan faedah dengan komitmen organisasi. Ia menunjukkan terdapatnya hubungan positif yang signifikan antara gaji dan faedah dengan komitmen organisasi ($r = 0.309$, $p < 0.01$). Berdasarkan nilai $r = 0.309$, terdapat hubungan positif yang sederhana antara gaji dan faedah dengan komitmen organisasi.

4. Hubungan antara perekrutan dan pemilihan dengan komitmen organisasi

Jadual 4.6 jelas menunjukkan perekrutan dan pemilihan mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi ($r = 0.224$, $p < 0.05$). Hubungan antara dua pembolehubah ini adalah positif yang lemah jika mengambil kira nilai r .

5. Hubungan antara penglibatan pekerja dengan komitmen organisasi

Penglibatan pekerja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi ($r = 0.202$, $p < 0.05$). Hubungan antara dua pembolehubah ini juga jelas menunjukkan hubungan positif yang lemah jika mengambil kira nilai r .

4.6 Analisis Regresi

Dalam kajian ini, analisis regresi dijalankan bagi mengkaji pengaruh amalan PSM iaitu latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan dan penglibatan pekerja terhadap komitmen organisasi.

Keputusan analisis menunjukkan statistik F adalah 6.924, oleh itu bagi model regresi yang dibina adalah signifikan pada paras keberangkalian 0.01 serta keefisien penentu terlaras (adjusted R²) yang sederhana nilainya iaitu 0.214. Ini bermakna 21.4% varians dalam komitmen organisasi dapat diterangkan oleh pemboleh ubah amalan PSM.

Jadual 4.9

Keputusan Analisis Regresi antara Pemboleh Ubah Amalan PSM dengan Komitmen Organisasi

Pemboleh Ubah	B	t	Signifikan
Latihan	0.072	0.961	0.339
Penilaian Prestasi	0.274	3.127	0.002**
Gaji dan Pampasan	0.088	1.099	0.274
Perekrutan dan Pemilihan	0.013	0.162	0.872
Penglibatan Pekerja	0.094	0.575	0.118

Nota: ** p < 0.01

Berdasarkan Jadual 4.7, hanya satu amalan PSM dapat menerangkan komitmen organisasi secara signifikan iaitu penilaian prestasi (B=0.274, t=3.127, p<0.01). Manakala amalan PSM yang lain iaitu latihan dan pembangunan, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja gagal mempengaruhi komitmen organisasi.

4.7 Rumusan

Secara rumusannya, hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan positif diantara amalan PSM terhadap komitmen organisasi. Ini bermakna komitmen organisasi akan meningkat sekiranya amalan PSM yang dinyatakan meningkat.

Analisis regresi pula menunjukkan hanya satu pemboleh ubah tidak bersandar iaitu penilaian prestasi mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan.

Bab 5

Perbincangan, Cadangan dan Kesimpulan

5.1 Pengenalan

Bab 5 merupakan bab yang terakhir yang membentangkan perbincangan, cadangan dan kesimpulan kajian serta mengesyorkan hala tuju kajian akan datang. Bahagian sub pertama membentangkan perbincangan dapatan kajian, diikuti dengan syor kajian dan akhirnya kesimpulan yang dapat disimpulkan hasil daripada dapatan yang diperolehi.

5.2 Perbincangan Penemuan Kajian

Penemuan yang diperolehi dalam kajian ini telah menjawab semua objektif kajian yang digariskan dalam Bab 1.

Objektif pertama

Untuk menentukan hubungan yang wujud antara amalan PSM (latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja) dengan komitmen pekerja dalam organisasi. Oleh itu bagi mencapai objektif, ujian ke atas hipotesis in telah dijalankan. Hipotesis tersebut adalah seperti berikut:

Hipotesis 1 : Amalan PSM mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Kajian ini mencapai objektif pertama bagi menentukan hubungan yang wujud antara amalan PSM dengan komitmen organisasi. Ini kerana berdasarkan pengujian yang telah dilakukan ke atas hipotesis H1 mendapati terdapat hubungan positif yang

signifikan. Berikut merupakan dapatan daripada hipotesis spesifik ke atas kelima-lima pemboleh ubah dalam amalan PSM:

H1_a : Latihan dan pembangunan mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Berdasarkan pengujian yang telah dijalankan mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara latihan dan pembangunan dengan komitmen organisasi. Ini menunjukkan semakin tinggi latihan dan kemahiran yang diberikan oleh organisasi maka semakin tinggi komitmen yang ditunjukkan kepada organisasi mereka. Selari dengan kajian yang dilakukan oleh Ivancevich (2010), dan Delery dan Doty (1996).

H1_b : Penilaian prestasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Penilaian prestasi juga telah menunjukkan hubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasil dapatan turut mendapati penilaian prestasi menunjukkan hubungan yang paling tinggi berbanding pemboleh ubah yang lain. Ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh DeNisi dan Gonzalez (2004) yang mana mendapati terdapatnya hubungan yang positif antara penilaian prestasi dengan komitmen organisasi.

H1_c : Gaji dan faedah mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Kajian terhadap gaji dan faedah juga mendapati ada hubungan positif dengan komitmen organisasi. Menurut, Milkovich, Newman, dan Gerhart (2011) gaji

yang tinggi akan mendorong pekerja memberikan komitmen yang tinggi. Ini kerana gaji dan faedah yang tinggi sekaligus meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi mereka.

H1_d : Perekrutan dan pemilihan mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Hasil kajian terhadap pemboleh ubah perekrutan dan pemilihan juga menunjukkan hubungan positif dengan komitmen organisasi. Selari dengan kajian yang telah dilakukan oleh penyelidik yang terdahulu iaitu Pfeffer (1998b). Hubungan positif yang wujud antara pemboleh ubah perekrutan dan pemilihan dengan komitmen organisasi menunjukkan semakin baik perekrutan dan pemilihan dijalankan maka semakin tinggi komitmen yang diberikan oleh pihak pekerja terhadap organisasi.

H1_e : Penglibatan pekerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi.

Pengujian terhadap hipotesis yang seterusnya iaitu penglibatan pekerja turut mendapati terdapat hubungan positif antara penglibatan pekerja dengan komitmen organisasi. Ini selari dengan kajian yang dijalankan oleh penyelidik lepas iaitu Robbin (2011) dan Huselid (1995) yang mana turut mendapati terdapat hubungan positif antara penglibatan pekerja dengan komitmen organisasi.

Objektif Kedua

Untuk menentukan pengaruh antara amalan PSM (latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja) dengan komitmen pekerja dalam organisasi.

Oleh itu, pengujian terhadap objektif kedua telah dijalankan bagi menentukan pengaruh amalan PSM iaitu latihan dan pembangunan, penilaian prestasi, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja terhadap komitmen dalam organisasi. Hasil dapatan mendapati hanya penilaian prestasi sahaja menunjukkan pengaruh terhadap komitmen pekerja dalam organisasi. Ini kerana, penilaian prestasi yang dijalankan secara telus telah meningkatkan komitmen pekerja dan sekaligus mempengaruhi corak dan gaya mereka bekerja.

Oleh yang demikian, ini selari dengan dapatan yang diperolehi hasil daripada kajian lepas. Menurut Chang (2005), dalam kajian yang telah dilakukan mendapati terdapatnya hubungan yang positif antara penilaian prestasi dengan komitmen organisasi. Ini kerana menurut beliau, penilaian yang positif terhadap pekerja yang bekerja keras dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi akan membolehkan mereka diberi peluang bagi mengembangkan kerjaya mereka sebagai contoh kenaikan pangkat atau pemberian bonus. Ini secara tidak langsung akan meningkatkan motivasi pekerja untuk terus menunjukkan prestasi yang cemerlang. Komitmen terhadap organisasi juga akan meningkat kerana kesetiaan yang ditunjukkan oleh pekerja melalui peningkatan prestasi yang konsisten setiap tahun. Penilaian prestasi turut diukur berdasarkan kepada hasil yang diperolehi sepanjang tahun yang mana hasil adalah merujuk kepada penjualan bahan tembakau hasil keluaran syarikat tersebut.

Selain itu, usaha organisasi berkongsi maklumat yang penting (seperti matlamat dan strategi organisasi) bersama pekerja juga dapat meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap organisasi, ditambah dengan jaminan pekerjaan yang diamalkan oleh organisasi menggambarkan usaha organisasi memberi jaminan pengekalan pekerjaan kepada pekerja, sekali gus mendorong kepuasan kerja serta komitmen pekerja terhadap organisasi, ini akan mengurangkan kadar lantik henti pekerja (Den Hartog & Verburg, 2004), seterusnya menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi yang lebih menyeluruh. Bahkan perkongsian maklumat berkaitan prestasi pekerja juga dilihat sebagai pendekatan yang baik kerana pekerja dapat meningkatkan prestasi dan sekaligus memperbaiki kekurangan yang ada. Malah melalui maklumbalas ini juga membolehkan pihak pengurusan melakukan perancangan dari segi penyusunan program latihan yang bertepatan dengan kehendak dan prestasi pekerja.

5.3 Limitasi daripada hasil kajian

Seperti penyelidikan yang lain, kajian ini tidak terkecuali daripada menghadapi kekangan. Namun begitu, limitasi yang dihadapi dalam kajian ini seharusnya dimanfaatkan oleh penyelidik masa hadapan, kerana ia mampu membuka ruang kepada mereka untuk meneroka bidang ini dengan lebih mendalam lagi. Antara limitasi dalam kajian ini adalah dari segi pengumpulan data yang mana penyelidik tidak dapat memperolehi kesemua 169 soal selidik yang diedarkan sebaliknya hanya 110 sahaja soal selidik diterima semula. Hal ini sedikit sebanyak memberikan limitasi dari segi mengesan pengaruh yang signifikan kerana saiz sampel yang digunakan adalah kecil.

Selain daripada itu, penyelidik masa depan disarankan untuk melakukan kajian berkaitan dengan amalan PSM dengan komitmen organisasi di lebih daripada satu organisasi. Memandangkan kajian ini hanya terhad pada satu organisasi sahaja maka, ini mengehendkan generalisasi dibuat terhadap organisasi lain. Oleh yang demikian sekiranya kajian dilakukan di lebih daripada satu organisasi dalam industri yang sama iaitu organisasi yang terlibat dalam industri tembakau maka data dapat digeneralisasikan.

5.4 Implikasi

Dapatan dan analisis untuk kajian ini bakal memberikan maklumat yang berfaedah kepada Syarikat PMI untuk meningkatkan amalan PSM seperti latihan dan pembangunan, gaji dan faedah, penilaian prestasi, pengrekrutan dan pemilihan, dan penglibatan pekerja dalam usaha bagi meningkatkan komitmen terhadap organisasi terutamanya kepada pekerja yang menunjukkan komitmen yang rendah. Justeru itu, majikan atau pihak pengurusan boleh menambahbaik pengurusannya dengan memberikan skim ganjaran yang lebih baik seperti meningkatkan elaun kerja lebih masa, memberi kebenaran kepada pekerja untuk melanjutkan pelajaran ke peringkat yang lebih tinggi. Selain daripada itu, pihak pengurusan juga digalakkan untuk memberikan bayaran tambahan kepada mana-mana ahli keluarga yang berjaya memperolehi keputusan yang cemerlang dalam pelajaran bagi meningkatkan lagi komitmen pekerja untuk meneruskan kerjaya di syarikat ini.

Hasil kajian ini membawa petunjuk yang penting kepada pihak pengurusan bahawa menguruskan Amalan PSM dalam syarikat itu adalah amat penting. Ini juga dimaklumkan bahawa pengurusan perlu bertindak balas terhadap inspirasi pekerja. Pihak pengurusan perlu melihat perkara ini penemuan serius untuk mencapai objektif

organisasi untuk jangka masa panjang dan mengekalkan bakat pekerja untuk bersaing dalam pasaran semasa. Keadilan dalam penilaian prestasi, membayar dan mengagihkan faedah dan membina pembangunan kerjaya melalui latihan berstruktur dan program pembangunan, adalah di antara amalan-amalan sumber manusia yang mesti sejajar dengan matlamat keseluruhan organisasi.

5.5 Kesimpulan

Kajian ini adalah reka bentuk untuk mengkaji hubungan dan pengaruh yang wujud di antara amalan PSM dan komitmen organisasi dalam syarikat PMI di Malaysia. Oleh itu, dapatan daripada ujian korelasi mendapati amalan PSM mempunyai hubungan yang positif yang signifikan dengan komitmen organisasi. Selain daripada itu, kajian ini juga bertujuan untuk menentukan pembolehubah amalan PSM yang paling menyumbang kepada komitmen organisasi. Oleh yang demikian, melalui analisis regresi yang telah dijalankan telah mengesahkan bahawa penilaian prestasi merupakan pemboleh ubah tak bersandar yang paling mempengaruhi komitmen organisasi di Syarikat PMI Malaysia. Manakala bagi latihan dan pembangunan, gaji dan faedah, perekrutan dan pemilihan, dan penglibatan kerjatidak mempengaruhi komitmen di organisasi ini. Oleh itu, keputusan yang diperolehi mendapati bahawa, penilaian prestasi merupakan pembolehubah yang paling penting dalam meningkatkan komitmen organisasi dikalangan pekerja di Syarikat PMI Malaysia. Hal ini kerana, sistem penilaian prestasi yang telus dan adil mendorong pekerja untuk terus memberikan komitmen yang tinggi bagi meningkatkan prestasi organisasi. Sekaligus membantu organisasi mencapai sasaran dan matlamat yang telah ditetapkan.

RUJUKAN

- Ahmad, S., & Schroeder, R. S. (2003). The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences. *Journal of Operation Management*, 21, 19-43.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). Affective, continuance and normative commitment to the organization: an examination of contrast validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49, 225-276.
- Angle, H. L., & Perry, J. L. (1980). An empirical assessment organization commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-13.
- Ariffin, M. N. (2011). HRM practices and organizational commitment: a case study at oil and gas companies in Malaysia. (Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Akhtar, S., Ding, D. Z., & Ge, G. L. (2008). Strategic HRM practices and their impact on company performance in Chinese enterprises. *Human resource management*, 47(1), 15-32.
- Barkema, H. G., & Gomez-Meija, C. R. (1998). Managerial compensation and firm performance: a general research framework. *Academy Of Management Journal*, 41, 135-145.
- Bateman, T. & Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment. *Academy Of Management Journal*, 21, 95-112.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy Of Management Journal*, 45, 587-597.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q., & Walton, R. (1985). *Human resource management: A general manager's perspective*. New York: Free Press.
- Bhatti, K. K., Nawab, S., & Akbar, A. (2011). Effect of direct participation on organizational commitment. *International Journal Of Business And Social Science*, 2, 9.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
- Bluedorn, A.C (1982). The theories of turnover: causes, effects and meaning.
- Bohlander, G., & Snell, S. A. (2010). *Managing human resources (15th ed.)*. Ohio: South-Western.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Cantrell, N., Sarabakhsh, M. (1991), Correlates of non-institutional food service turnover, *FIU Hospitality Review*, pp.52-9.
- Chang, E. (2005). Employee's overall perception of HRM effectiveness. *Human Relations*, 58 (4).
- Chang, P., & Chen, W. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firm in the Taiwan. *International Journal Of Management*, 19 (4), 622-631.
- Cohen, A. (1999). The relation between commitment forms and work outcomes in Jewish and Arab Culture. *Journal of Applied Behavioral*, 21, 371-390.
- Cook, K. S., & Emerson, R. M. (1978). *Power, Equity and Commitment In Exchange Networks*. *American Sociological Review*, 43, 721-739.
- Davies, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. P. (1994). Organizational commitment and turnover intentions of marketing manager. *Journal Of Applied Business Research*, 10, 87.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- DeMicco, F.J, Giridharan, J (1987), Managing employee turnover in the hospitality industry, *FIU Hospitality Review*, 26-32.
- DeNisi, A. S., & Gonzalez, J. A. (2004). Design performance appraisal systems to improve performance. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 60-72). Victoria: Blackwell Publishing.
- Denison, D. R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In C. L. Cooper & S. Cartwright & P. C. Earley (Eds.), *The international handbook of organizational culture and climate* (pp. 347-372). Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Denvir, A., McMahon, F. (1992), Labour turnover in London hotels and the cost effectiveness of preventative measures, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 11 No.2, pp.143-54.
- Dessler, G. (2011). *Human resource management (12th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J., & Tichy, N. M. (1984). A framework for strategic human resource management. In C. J. Fombrun & N. M. Tichy & M. A. Devanna (Eds.), *Strategic human resource management*. New York: John Wiley & Sons.

- Dyer, L & Reeves, T. 1995. HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656-670.
- Dyke, T.V, & Strick, S (1990), Recruitment, selection and retention of managers in the hotel and restaurant industry, *FIU Hospitality Review*, pp.1-9.
- Edgar, F., & Geare, A. (2005). HRM practice and employee attitudes: different measures—different results. *Personnel review*, 34(5), 534-549.
- Fah, L.Y. Dr. and Hoon K.C. (2009). *Introduction to Computer Data Analysis with SPSS 16.0 for Windows*. Venton Publishing (M) Sdn. Bhd.
- Ferris, G. R., Hochwater, W. A., Buckley, M. R., Harrel-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), 385-414.
- Gardner, T., Moynihan, L., & Wright, P. (2003). The Influence of Human Resource Practices and Collective Affective Organizational Commitment on Aggregate Voluntary Turnover. *CAHRS Working Paper*, Cornell University.
- Gardner, T.M., Moynihan, L.M., Park H.J., & Wright P.M., (2002). Beginning unblock the black box in HR firm performance relationship: The Impact of HR practices on employee attitudes and employees outcomes'. *Working Paper Series 01-012, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University*.
- Guest, D. E. (1994). Organizational psychology and human resource management: Towards a European approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 4(3), 251-270.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-276.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed.). New Jersey: Pearson Educationl, Inc.
- Heneman, H. G., & Judge, T. A. (2009). *Staffing organizations* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Hogan, J.J. (1992), Turnover and what to do about it, *The Cornell HRA Quarterly*, Vol. 33 No.1, pp.40-5.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

- Iqbal, M. Z., Arif, M. I., & Abbas, F. (2011). HRM practices in public and private universities of Pakistan: A comparative study. *International Education Studies*, 4, 215-222.
- Ivancevich, J. M. (2010). *Human resource management (11th ed.)*. New York: MCGraw-Hill.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding human resource management in the context of organizations and their environment. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 237-264.
- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J. & Sincich, T. (1993). Effects on continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An-evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 38(5), 951-995.
- Kamal, Yasir, Hanif, & Fawad, (2009), "Pay and Job Satisfaction: A Comparative Analysis of Different Pakistani Commercial Banks", *MPRA Paper No. 16059*.
- Kamaliha, I. (2004). Faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai di Jabatan Imigresen Malaysia, KLIA. (*Tesis sarjana yang tidak diterbitkan*). Universiti Putra Malaysia.
- Kanter, R. M. (1968). *Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities*. *American Sociological Review*, 33, 499-517.
- Koch, J., & Steers, R. (1978). Job attachment, satisfaction and turnover among public sector employees. *Journal Of Vocational Behavior*, 12, 119-128.
- Koys, D. J. (1988). Human resource management and a culture of respect: Effects on employees' organizational commitment. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 1, 57-67.
- Koys, D. J. (1991). Fairness, legal compliance, and organizational commitment. *Employee Responsibility and Rights Journal*, 4, 283-291.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy Of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lawler, E. E. (1996). *From the ground up: Six principles for building the new logic corporation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Manning, M. L., & Munro, D. (2006). *Survey Researcher's SPSS Cookbook (2nd edition)*. England: Pearson Education Inc.
- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A review of meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.

- McElroy. (2001). The role of Human Resource Management Practices in predicting organizational commitment. *Group and Organizational Studies*.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2002). Commitment to organizational change extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2005). *Compensation* (8th ed.) Singapore: McGraw Hill.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2011). *Compensation* (10th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1982). *Employee-Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Norusis, M. J. (1990). SPSS PC Studentware. Chicago: SPSS Inc.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). USA: McGraw-Hill. Lynn, M. R. (1986). Determination and quantification of content validity. *Nursing research*, 35(6), 382-386.
- O'Reilly, C. A. I., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224.
- Pfeffer, J. (1998a). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998b). Seven practices of successful organizations. *California Management Review*, 40(2), 96-124.
- Phillips, D.J. (1990), The price tag on turnover, *Personnel Journal*, pp.58-61.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 1974, 59, 603-609.
- Raja Iskandar, R. H. T. (2011). The relationship between human resource management practices and organizational commitment: A case at Tenaga

- Nasional Berhad. (Tesis Sarjana yang tidak diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Randall, D. M. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 351-378.
- Rathnaweera, R. R. N. T. (2010). Do HRM practices impact employee satisfaction, commitment or retention?: (empirical studies of Sri Lankan public sector banks).
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior (15th edition)*. England : Pearson Education Inc.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Sekaran, U. (2000). *Research methods for business: A skill building approach (3rd ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method For Business: A Skill-Building Approach*, (4th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Singh, (2009), "A Study on Employee Participation in Decision Making", *Unitar E-Journal*, Vol: 5, No: 1, pp: 20 -38.
- Steers, R. M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment*. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- Steers, R. M. (1990). *Introduction to organizational behaviour (4th Edit)* New York. Harper and Collins Publishers.
- Storey, J. (1989). Introduction: From personnel management to human resource management. In J. Storey (Ed.), *New perspectives on human resource management*. London: Routledge.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organisation relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 40(5), 1089-1121.
- Ulrich, D., & LaFasto, F. (1995). Organizational culture and human resource management. In G. R. Ferris & S. D. Rosen & D. T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp. 317-336). Massachusetts: Blackwell Publisher, Inc.
- Wasmuth, W.J, Davis, S.W. (1983), Managing employee turnover: why employees leave, *The Cornell HRA Quarterly*, pp.11-18.
- Way, S. A. (2002). High performance work systems and intermediate indicators of firm performance within the US small business sector. *Journal of Management*, 28(6), 765-785.

- Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15(1), 1-19.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.
- Zikmund, W. G. (2010). *Business Research Methods* (8th ed.). MA: McGraw-Hill Irwin, Boston.