

Persepsi Faktor yang Mempengaruhi Kesetiaan Pekerja Bukan Pengurusan

Zakaria Ismail
Zafir Mohd Makhbul

Kertas ini membincangkan persepsi faktor yang mempengaruhi kesetiaan pekerja peringkat bukan pengurusan kepada organisasi. Penyelidikan yang berbentuk tinjauan ini dijalankan di sebuah firma pembuatan. Soal selidik telah diedarkan kepada 100 orang sampel kajian yang terdiri daripada pekerja peringkat bukan pengurusan firma berkenaan. Antara penemuan utama dalam kajian ini secara keseluruhannya faktor organisasi berada di tahap yang memuaskan, manakala faktor ganjaran mencukupi dan adil berada di tahap yang agak rendah. Tahap kesetiaan responden pula sederhana. Analisis korelasi Pearson menunjukkan faktor latihan dan pembangunan kerjaya mempunyai hubungan paling signifikan dengan kesetiaan kepada organisasi. Faktor ganjaran mencukupi dan adil serta hak pekerja dalam organisasi juga mempunyai hubungan signifikan dengan kesetiaan. Hanya faktor persekitaran tempat kerja yang selesa dan integrasi sosial dalam organisasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan. Kajian ini juga mendapati perbezaan yang signifikan dalam kesetiaan kepada organisasi antara kumpulan pekerja mengikut umur, pendapatan, dan tempoh perkhidmatan. Faktor lain seperti tahap pendidikan dan jantina tidak memberi apa-apa perbezaan dalam kesetiaan kepada organisasi.

Kata kunci: gelagat organisasi, kesetiaan pekerja, lantik henti, pekerja bukan pengurusan, persepsi pekerja

This paper discusses the perception of factors that influence non-managerial employees' loyalty towards the organisation. This study was conducted in a manufacturing company using a survey type of data collection. Questionnaires were distributed to a sample of 100 non-managerial employees of the firm. Among the major findings of this study were the organisational factors were perceived to be satisfactory, while the sufficient and fair reward factor was perceived to be not so satisfactory. The organisational loyalty was at a moderate level. The Pearson correlations show that training and career development factors were highly correlated with the employees' loyalty towards the organisation. The sufficient and fair reward factors as well as the employee's right in the organisation

were also significantly correlated with organisational loyalty. On the other hand, comfortable working environment and social integration factors were not significantly correlated with organisational loyalty. The study also showed that organisational loyalty differed between groups of employees based on age, income levels and length of service. However, there was no significant difference in organisational loyalty between employees based on educational levels and gender type.

Key words: organisational behavior, employee loyalty, turnover, non-managerial employees, employee perception

Apabila membincangkan tentang kesetiaan pekerja kepada organisasi, ia sering dikaitkan dengan perasaan sayang dan taat setia seseorang pekerja kepada tempat dia bekerja. Seseorang pekerja yang setia akan terus bekerja dalam organisasi tanpa memikirkan kemungkinan untuk bertukar kerja atau diberhentikan, walaupun semasa organisasi tersebut mengalami masalah kewangan dan pengurusan. Kesan daripada kesetiaan tersebut menguntungkan majikan kerana pekerja yang setia akan bersama dengan organisasi baik pada waktu makmur mahu pun pada waktu susah.

Goman (1991) melihat kesetiaan kepada organisasi berdasarkan dua dimensi atau komponen, iaitu komponen dalaman (aspek emosi) dan komponen luaran (aspek tingkah laku). Kesetiaan kepada organisasi berdasarkan komponen dalaman merujuk kepada tahap pekerja merasa bangga bekerja dengan organisasi, perasaan taat dan sayang serta berkeinginan untuk kekal dalam organisasi tersebut. Aspek luaran pula menjelaskan kesetiaan kepada organisasi sebagai proses yang melibatkan individu membuat keputusan untuk tidak meninggalkan organisasi. Dimensi yang dilihat oleh Goman tentang konsep kesetiaan adalah sama dengan konsep yang dibincangkan oleh Gray dan Starke (1984). Mereka (Gray & Starke, 1984) menyatakan bahawa terdapat dua dimensi dalam memahami kesetiaan pekerja. Dimensi pertama merupakan dimensi dalaman yang terdiri daripada emosi, kesefahaman, kasih sayang dan gabungan (*affiliation*). Dimensi kedua merupakan dimensi luaran yang terdiri daripada gelagat yang dapat dilihat oleh orang lain.

Faktor kesetiaan pekerja perlu diberikan perhatian yang sewajarnya oleh organisasi kerana tahap kesetiaan pekerja yang rendah dapat menyebabkan produktiviti dan pembangunan organisasi terjejas. Pada hari ini kesetiaan pekerja dalam sesetengah organisasi terganggu dengan berlakunya pembuangan pekerja yang cemerlang dan rajin kesan pengecilan dan penstrukturan semula organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Selnow dan Gilbert (1997), misalnya, menunjukkan tahap kesetiaan pekerja pada masa kini semakin menurun. Kajian yang telah dijalankan terhadap 121 responden dari enam industri yang berbeza menunjukkan bahawa 67 peratus daripada mereka menyatakan kesetiaan kepada organisasi mereka semakin berkurangan.

Stroh dan Reilly (1997) turut menyatakan bahawa kesetiaan pekerja kepada organisasi telah berubah. Kesetiaan pekerja semakin berkurangan kerana berlaku pengecilan organisasi secara drastik, penstrukturan semula dan juga perekrutannya oleh banyak organisasi pada masa kini. Menurut Stroh dan Reilly (1997) lagi, kesetiaan pekerja sangat penting kepada sesebuah organisasi kerana terdapat hubungan antara kesetiaan dengan prestasi organisasi dan juga lantik henti pekerja dalam organisasi. Kajian yang dijalankan oleh mereka yang berbentuk kajian masa (*longitudinal study*) telah melibatkan pengurus pertengahan dari 500 buah syarikat dan mengambil masa di antara tahun 1989 hingga tahun 1991. Antara soalan yang ditanya adalah tentang kesetiaan mereka kepada organisasi. Hasilnya, terdapat penurunan dalam kesetiaan pekerja dalam tahun 1991 berbanding tahun 1989. Responden yang telah berkhidmat di tempat baharu menegaskan bahawa peluang pekerjaan lebih banyak terdapat di tempat baharu dan kesetiaan mereka kepada organisasi baharu semakin meningkat. Manakala pekerja yang masih kekal dalam organisasi lama telah menunjukkan penurunan dalam kesetiaan mereka. Penemuan kajian yang dijalankan dalam tahun 1991 menunjukkan sebanyak 70 peratus pekerja berhenti dari berlainan industri disebabkan oleh tahap kesetiaan mereka yang semakin merosot.

Usaha untuk mewujudkan kesetiaan pekerja perlu diberikan perhatian oleh organisasi agar dapat mengekalkan pekerja yang terbaik (Ware, 1997). Kajian di Barat menunjukkan bahawa berbagai-bagai usaha dijalankan oleh organisasi untuk mewujudkan kesetiaan pekerja. Antara usaha yang menjadi tumpuan organisasi ialah memberikan ganjaran yang mencukupi dan adil, persekitaran tempat kerja yang selesa, latihan dan pembangunan kerjaya, menjamin hak pekerja dan integrasi sosial dalam organisasi. Apabila kesetiaan telah wujud, maka masalah yang berkaitan dengan pengurusan sumber manusia dapat dikurangkan, seperti mengurangkan kadar lantik henti dan ketidakhadiran di kalangan pekerja. Atas andaian ini, maka pengurus organisasi wajar mengetahui faktor yang mempengaruhi kesetiaan pekerja mereka agar pengurusan sumber manusia mereka menjadi lebih berkesan.

Persoalan dan Objektif Kajian

Ware (1997) berpendapat bahawa pihak pengurusan perlu melihat usaha meningkatkan kesetiaan ini sebagai agenda utama organisasi mereka. Antara usaha yang dijalankan oleh firma termasuk menyediakan persekitaran tempat kerja yang selesa dan mengubah suai sistem ganjaran organisasi. Berbagai-bagai usaha lain boleh lagi dilaksanakan untuk meningkatkan tahap kesetiaan pekerja, namun yang tidak kurang penting adalah untuk melaksanakan usaha tersebut dengan cara yang lebih sistematik dan berlandaskan asas empirikal dan teoretikal yang kukuh supaya kesannya menjadi lebih berkekalan dan kukuh lagi.

Kajian lepas tentang tajuk ini kebanyakannya dijalankan di negara Barat oleh sarjana Barat. Kajian yang dijalankan tentang tajuk ini di Malaysia amat kurang sekali. Oleh yang demikian, kajian ini cuba mengisi kekurangan pengetahuan umum mengenai tajuk ini dan dengan itu memberi sumbangan kepada pemahaman mengenai faktor yang mempengaruhi kesetiaan pekerja di negara ini.

Objektif khusus kajian ini adalah untuk menilai hubungan antara lima faktor organisasi, iaitu ganjaran mencukupi dan adil, persekitaran tempat kerja yang selesa, latihan dan pembangunan kerjaya, hak pekerja dan integrasi sosial dalam organisasi dengan kesetiaan kepada organisasi di kalangan pekerja bukan pengurusan dalam sebuah firma pembuatan. Juga kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti perbezaan kesetiaan kepada organisasi berdasarkan faktor jantina, umur, tempoh perkhidmatan, pendapatan dan tahap pendidikan serta menilai faktor yang paling kuat mempengaruhi tahap kesetiaan pekerja kepada organisasinya.

Tinjauan Literatur

Pekerja yang setia boleh didefinisikan sebagai individu yang melakukan tugas dengan bersungguh-sungguh, memberi sokongan kepada usaha dan matlamat organisasi serta menjalani proses pembangunan diri dalam organisasi. Menurut Buchanan (1974), Cook dan Wall (1980), Katz (1996) dan Othman Ahmad (1997), kesetiaan kepada organisasi merupakan salah satu komponen yang membentuk atau berkait dengan komitmen kepada organisasi. Mereka menegaskan bahawa kesetiaan kepada organisasi dilihat sebagai perasaan sayang kepada organisasi serta mempunyai rasa dipunyai dan keinginan untuk kekal dalam organisasi tersebut. Konsep kesetiaan kepada organisasi perlu dilihat daripada berbagai-bagai dimensi dan terdapat banyak faktor penentu yang telah dikenal pasti mempunyai hubungan dengan dan mempengaruhi kesetiaan pekerja.

Davis (1989) dan Dessler (1988) menghuraikan bahawa faktor organisasi yang dapat mewujudkan kesetiaan pekerja kepada organisasi terdiri daripada elemen seperti penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan, ganjaran yang mencukupi dan adil, komunikasi terbuka, persekitaran tempat kerja yang selesa serta latihan dan pembangunan kerjaya. Prickett (1998) pula menyatakan bahawa firma yang ingin mewujudkan kesetiaan pekerja perlu menawarkan peluang dalam pekerjaan berbanding ganjaran berbentuk kewangan. Peluang ini termasuk kenaikan pangkat dan penglibatan dalam pembuatan keputusan. Sementara itu, Katz (1996) pula menyatakan faktor yang dapat mewujudkan kesetiaan pekerja kepada organisasi terdiri daripada ganjaran berbentuk kewangan dan latihan. McShulskis (1997) turut menyokong pendapat tersebut dengan menjelaskan bahawa tahap kesetiaan pekerja berkait secara langsung dengan jumlah pampasan yang diterima oleh mereka. Beliau seterusnya mendapati bahawa pekerja yang telah berkahwin dan

matang didapati lebih setia kepada organisasi berbanding dengan individu yang belum berkahwin dan yang masih muda.

Pengurus yang menggalakkan pekerja untuk terus belajar dan mengikuti program latihan dapat mewujudkan matlamat akhir iaitu kesetiaan kepada organisasi. Kenyataan ini selari dengan pendapat yang dinyatakan oleh Wood (1996) tentang cara McDonald's melakukan usaha untuk mewujudkan kesetiaan pekerja melalui latihan dan pembangunan serta menyediakan persekitaran tempat kerja yang selesa.

Carrell, Elbert dan Hatfield (1995), Cascio (1995) serta Wilfred (1989) pula melihat faktor organisasi yang boleh memberi kesan kepada kesetiaan pekerja terdiri daripada ganjaran yang adil, galakan dalam penyertaan pekerja, pembangunan kerjaya, komunikasi terbuka dan persekitaran tempat kerja yang selesa. Pendapat tersebut mempunyai persamaan dengan pendapat yang diberikan oleh Franklin (1997) dan Solomon (1992), iaitu kesetiaan pekerja mempunyai perkaitan dengan penghargaan organisasi kepada pekerja, sistem ganjaran serta latihan dan pembangunan kerjaya. Manakala Walton (1973) pula telah mengembangkan faktor organisasi yang mempengaruhi kesetiaan kepada lapan, iaitu ganjaran yang mencukupi dan adil, persekitaran tempat kerja yang selesa, perkembangan keupayaan manusia, perkembangan berterusan dan keselamatan kerja, integrasi sosial dalam organisasi, hak pekerja dalam organisasi, ruang kehidupan yang menyeluruh, dan perkaitan sosial kehidupan kerja.

Kajian tentang kesetiaan organisasi yang dijalankan di negara ini telah dijalankan oleh Othman Ahmad (1997). Kajian tersebut menilai faktor seperti kualiti kehidupan kerja, pembangunan kerjaya dan perkembangan keupayaan, persekitaran tempat kerja dan faktor demografi (seperti umur, jantina dan tahap pendidikan) dengan kesetiaan kepada organisasi. Pembangunan kerjaya dan perkembangan keupayaan didapati mempunyai hubungan positif yang paling kuat berbanding faktor lain ($r = 0.44$). Manakala persekitaran tempat kerja yang selesa mempunyai hubungan positif yang paling lemah berbanding faktor lain ($r = 0.21$). Berdasarkan ujian Anova yang dijalankan, tiada perbezaan yang signifikan antara kesetiaan pekerja kepada organisasi dan jantina serta tahap pendidikan. Perbezaan yang signifikan hanya terdapat pada faktor umur, pendapatan dan tempoh perkhidmatan.

Kaedah Kajian

Definisi Konsep

Di bawah dihuraikan ciri pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini.

Ganjaran Mencukupi dan Adil

Ganjaran mencukupi dan adil merujuk kepada persepsi pekerja tentang ganjaran berbentuk kewangan seperti gaji, elaun, bonus dan faedah lain yang diterima. Ganjaran harus berpatutan dan adil dari segi jumlah, kualiti dan jenis pekerjaan. Menurut Lewicki (1981), pampasan yang mencukupi dan adil bermaksud sistem pampasan yang dapat diterima oleh semua pihak tanpa mereka mempertikaikannya. Anonymous (1995) menjelaskan bahawa ketidakadilan dan ketidakcukupan pampasan yang diberikan dapat menyebabkan motivasi individu berkurangan dan akhirnya menimbulkan banyak masalah kepada syarikat seperti lantik henti pekerja dan sebagainya.

Persekitaran Tempat Kerja yang Selesa

Persekitaran tempat kerja yang selesa merujuk kepada keadaan persekitaran tempat kerja yang bebas daripada segala bahaya yang boleh mendatangkan kemudaratan kepada pekerja. Ia meliputi aspek seperti kemudahan (tempat letak kenderaan dan ruang pejabat/kilang) yang selesa, persekitaran kerja yang aman dan mempunyai kelengkapan yang mencukupi dan berfungsi.

Latihan dan Pembangunan Kerjaya

Latihan dan pembangunan kerjaya merujuk kepada usaha organisasi yang memberi peluang kepada kakitangannya untuk mengikuti latihan bagi meningkatkan kemahiran mereka. Ini merupakan proses pembangunan sumber manusia organisasi untuk perkembangan kerjaya kakitangannya.

Hak Pekerja dalam Organisasi

Hak pekerja dalam organisasi merujuk kepada hak yang biasa diperolehi oleh pekerja dalam sesebuah organisasi. Ini termasuklah hak untuk menyuarakan pendapat dan rasa tidak puas hati melalui saluran yang betul seperti kesatuan sekerja dan hak untuk mendapat faedah tertentu dalam organisasi. Hak lain yang boleh diberikan oleh organisasi adalah seperti penglibatan pekerja dalam membuat keputusan.

Integrasi Sosial dalam Organisasi

Integrasi sosial dalam organisasi merujuk kepada hubungan kerjasama dan perasaan saling mempercayai di semua peringkat pekerjaan sama ada antara ketua

dengan pekerja dan antara pekerja sesama mereka. Pihak organisasi juga sentiasa menggalakkan pekerja menyertai aktiviti yang dianjurkan seperti kelab sukan, hari keluarga, rekreasi dan sebagainya.

Kaedah Persampelan

Kajian yang berbentuk tinjauan ini dijalankan di sebuah firma pembuatan yang bersaiz sederhana. Seramai 200 orang pekerja peringkat bukan pengurusan telah dipilih secara rawak mudah untuk mengambil bahagian dalam kajian ini. Rangka persampelan terdiri daripada senarai nama pekerja bukan pengurusan yang diperolehi dari Jabatan Sumber Manusia firma tersebut. Pekerja bukan pengurusan yang ditakrif dalam kajian ini merupakan pekerja yang memegang jawatan juruteknik, penyelia, kerani, pekerja am, pemandu dan operator pengeluaran. Terdapat sejumlah 310 orang pekerja bukan pengurusan, yang merangkumi 80 peratus daripada seluruh pekerja dalam firma ini.

Prosedur pemilihan secara rawak mudah dilaksanakan mengikut huraian yang dibuat oleh Sekaran (1992). Soal selidik kajian telah diedarkan kepada responden pada waktu kerja dengan kerjasama Jabatan Sumber Manusia firma tersebut. Responden telah diberikan masa seminggu untuk menjawab soal selidik yang diedarkan. Akhirnya 110 soalselidik telah dikumpul kembali dan boleh digunakan dalam analisis selanjutnya. Ini bersamaan dengan 55 peratus kadar pulangan dalam sampel ini.

Instrumentasi

Soal selidik kajian mengandungi tiga bahagian. Bahagian pertama adalah tentang soalan yang berkaitan dengan latar belakang responden seperti ciri demografi, pendapatan, dan tempoh perkhidmatan.

Bahagian kedua mengandungi soalan yang berkaitan dengan lima faktor organisasi yang terdiri daripada komponen seperti ganjaran mencukupi dan adil, persekitaran tempat kerja yang selesa, latihan dan pembangunan kerjaya, hak pekerja dan integrasi sosial dalam organisasi. Soalan telah diubah suai daripada soal selidik yang digunakan oleh Goman (1991) dan Othman Ahmad (1997). Setiap soalan menggunakan skala Likert berbentuk 5-mata, iaitu '1' "Sangat tidak bersetuju," '2' "Tidak bersetuju," '3' "Tidak pasti," '4' "Bersetuju," dan '5' "Sangat bersetuju." Kebolehpercayaan alat ukuran untuk bahagian ini telah diuji dengan menggunakan alpha Cronbach. Nilai kebolehpercayaan untuk seluruh faktor organisasi tersebut ialah 0.8299 dan ini merupakan nilai kebolehpercayaan yang tinggi (Kerlinger, 1973).

Bahagian ketiga mengandungi soalan berkaitan dengan kesetiaan pekerja kepada organisasi. Soalan ini telah diperolehi dan diubah suai berdasarkan alat ukuran *Organizational Commitment Questionnaire* oleh Mowday, Porter, dan Steers (1979). Nilai kebolehppercayaan ialah 0.82 dan ia juga merupakan nilai kebolehppercayaan yang tinggi (Kerlinger, 1973).

Data telah dianalisis dengan menggunakan program SPSS.

Hasil Kajian

Daripada 200 borang soal selidik yang diedarkan, sebanyak 110 borang soal selidik (55.0%) telah dikembalikan. Setelah diteliti borang soal selidik tersebut, sebanyak 100 sahaja yang diisi dengan lengkap dan dipilih untuk analisis selanjutnya.

Ciri Responden

Sampel terdiri daripada 60.0 peratus pekerja lelaki dan 40.0 peratus wanita. Jadual 1 menunjukkan profil responden kajian mengikut jawatan, tahap pendidikan, dan pendapatan. Daripada Jadual 1 tersebut, pecahan responden mengikut jawatan menunjukkan bahawa pekerja operator pengeluaran merupakan kumpulan yang terbesar (57.0%), manakala kerani, pemandu dan pegawai keselamatan merangkumi 10.0 peratus daripada jumlah pekerja bukan pengurusan di firma tersebut.

Umur responden dibahagikan kepada dua kategori. Kategori pertama terdiri daripada mereka yang berumur di antara 19 hingga 34 tahun (seramai 55.0%). Manakala kategori kedua pula terdiri daripada mereka yang berumur di antara 35 hingga 50 tahun (seramai 45.0%). Dari segi tahap pendidikan tertinggi responden, seramai 41.0 peratus (kumpulan terbesar) mempunyai pendidikan di peringkat SPM/SPMV/MCE, manakala 16.0 peratus sahaja daripada responden yang mempunyai pendidikan STPM/HSC dan Sijil/Diploma.

Sebahagian besar responden, iaitu 55.0 peratus mempunyai pendapatan bulanan antara RM1,001-RM2,000, manakala yang berpendapatan di antara RM3,001-RM4,000 merangkumi hanya satu peratus daripada seluruh responden. Tentang tempoh perkhidmatan responden pula, seramai 26.0 peratus telah berkhidmat di antara satu hingga tiga tahun, 21.0 peratus berkhidmat selama lebih sembilan tahun, 18.0 peratus berkhidmat di antara tiga hingga lima tahun, 16.0 peratus berkhidmat di antara lima hingga tujuh tahun, 10.0 peratus berkhidmat di antara tujuh hingga sembilan tahun dan selebihnya iaitu sembilan peratus responden berkhidmat kurang dari satu tahun.

JADUAL 1

Profil responden mengikut jawatan, tahap pendidikan dan pendapatan bulanan (n=100)

	Peratus (%)
Jawatan	
Operator pengeluaran	57
Penyelia	14
Juruteknik	11
Pekerja am	8
Kerani	4
Pemandu	3
Pegawai keselamatan	3
Jumlah	100
Tahap Pendidikan	
Sekolah rendah	3
SRP/ tamat tingkatan tiga	41
SPM/ SPMV/ MCE	40
STPM/ HSC	8
Sijil/diploma	8
Jumlah	100
Pendapatan Bulanan	
RM1,000 dan ke bawah	26
RM1,001-RM2,000	55
RM2,001-RM3,000	18
RM3,001-RM,4000	1
Jumlah	100

Persepsi Responden tentang Faktor Organisasi

Jadual 2 menunjukkan bahawa integrasi sosial mempunyai min persetujuan yang paling tinggi iaitu 4.20. Hampir kesemua responden bersetuju dan sangat bersetuju tentang faktor integrasi sosial dalam organisasi (91.0%). Manakala faktor ganjaran mencukupi dan adil pula menunjukkan min yang paling rendah iaitu 3.30. Ini bermakna masih terdapat responden yang tidak bersetuju bahawa ganjaran yang mereka terima terutama gaji mencukupi dan adil.

JADUAL 2*Persepsi responden tentang faktor organisasi*

Faktor Organisasi	STB	TB	TP	B	SB	Jumlah	M
Ganjaran mencukupi dan adil	1	26	18	51	3	100	3.30
Persekitaran tempat kerja yang selesa	0	1	9	64	26	100	4.15
Latihan dan pembangunan kerjaya	1	8	18	64	9	100	3.72
Hak pekerja dalam organisasi	4	10	10	52	25	100	3.83
Integrasi sosial dalam organisasi	0	2	7	60	31	100	4.20

STB = Sangat Tidak Bersetuju

B = Bersetuju

TP = Tidak Pasti

TB = Tidak Bersetuju

SB = Sangat Bersetuju

Tahap Kesetiaan kepada Organisasi

Hasil kajian menunjukkan bahawa 55.0 peratus responden menyatakan mereka bersetuju dan sangat bersetuju tentang ukuran kesetiaan kepada organisasi, manakala yang tidak bersetuju, sangat tidak bersetuju dan tidak pasti merangkumi 45.0 peratus daripada seluruh responden. Secara keseluruhannya, tahap kesetiaan kepada organisasi berada pada tahap yang agak kurang kuat ($M = 3.41$), seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 3.

JADUAL 3*Persepsi responden tentang kesetiaan kepada organisasi*

Kesetiaan Organisasi	Kekerapan	Peratus (%)
Sangat Bersetuju	13	13
Bersetuju	42	42
Tidak pasti	22	22
Tidak bersetuju	19	19
Sangat tidak bersetuju	4	4
Jumlah	100	100

Nota: $M = 3.41$ *Hubungan antara Faktor Organisasi dan Kesetiaan kepada Organisasi*

Jadual 4 menunjukkan nilai korelasi Pearson antara faktor organisasi dan kesetiaan pekerja. Faktor ganjaran mencukupi dan adil, latihan dan pembangunan kerjaya serta hak pekerja dalam organisasi mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan kesetiaan. Faktor latihan dan pembangunan kerjaya mempunyai hubungan positif ($r = 0.36$) yang paling tinggi dengan kesetiaan berbanding dua faktor lain. Walau bagaimanapun, kekuatan hubungan ini berada pada tahap yang sederhana sahaja (Davis, 1971).

Dua faktor organisasi yang tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesetiaan ialah integrasi sosial dan persekitaran tempat kerja.

JADUAL 4*Pekali korelasi Pearson antara faktor organisasi dan kesetiaan pekerja*

Faktor Organisasi	Nilai (r)
Ganjaran mencukupi dan adil	0.34*
Persekitaran tempat kerja yang selesa	0.01
Latihan dan pembangunan kerjaya	0.36*
Hak pekerja dalam organisasi	0.26*
Integrasi sosial dalam organisasi	0.15

*Signifikan pada aras keertian 0.01

Perbezaan Tahap Kesetiaan kepada Organisasi mengikut Faktor Demografi

Ujian-t telah dijalankan untuk melihat perbezaan tahap kesetiaan responden kepada organisasi mengikut faktor umur, jantina, pendapatan, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan. Jadual 5 menunjukkan hasil ujian-t bagi faktor organisasi yang tersebut di atas.

JADUAL 5*Hasil ujian-t bagi kesetiaan kepada organisasi mengikut faktor organisasi*

Faktor demografi	Min kumpulan 1	Min kumpulan 2	Nilai t
Umur	2.8273	4.1074	0.004*
Jantina	3.4472	3.3375	0.377
Pendapatan	4.2281	3.2099	0.000*
Tahap pendidikan	3.4048	3.4015	0.06
Tempoh perkhidmatan	3.9007	2.9623	0.003*

Nota:

- Darjah kebebasan = 98; * Signifikan pada aras keertian 0.05
- Umur—Kumpulan 1: 19-34 tahun (n = 55); Kumpulan 2: 35-50 tahun (n = 45)
Jantina—Kumpulan 1: Lelaki (n = 60); Kumpulan 2: Wanita (n = 40)
Pendapatan—Kumpulan 1: RM2,001-RM4,000 sebulan (n = 19)
Kumpulan 2: RM2,000 sebulan dan kurang (n = 81)
Pendidikan—Kumpulan 1: SPM/STPM/Sijil/Diploma (n = 56)
Kumpulan 2: Sekolah rendah/SRP (n = 44)
Tempoh perkhidmatan—Kumpulan 1: Lebih 5 tahun (n = 47)
Kumpulan 2: Kurang 5 tahun (n = 53)

Jadual 5 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap kesetiaan kepada organisasi dengan faktor umur pada aras keertian 0.05. Ini menunjukkan bahawa pekerja yang berumur (35 hingga 50 tahun) mempunyai tahap kesetiaan kepada organisasi yang lebih tinggi berbanding pekerja muda (19 hingga 34 tahun).

Walau bagaimanapun, tiada perbezaan signifikan dalam kesetiaan kepada organisasi antara pekerja lelaki dan wanita pada aras keertian 0.05. Begitu juga halnya dengan faktor pendidikan. Tiada perbezaan yang signifikan antara kumpulan pekerja yang berkelulusan SPM dan ke atas serta dan SRP ke bawah dalam tahap kesetiaan kepada organisasi.

Dari segi faktor pendapatan bulanan dan tempoh perkhidmatan pula, terdapat perbezaan yang signifikan dalam tahap kesetiaan kepada organisasi. Pekerja dalam kumpulan pendapatan RM2,001-RM4,000 didapati menunjukkan tahap kesetiaan yang lebih tinggi berbanding kumpulan pekerja yang berpendapatan RM2,000 sebulan dan ke bawah. Jadual 5 juga menunjukkan pekerja dalam kumpulan tempoh perkhidmatan lima tahun dan lebih didapati mempunyai tahap kesetiaan kepada organisasi yang lebih tinggi berbanding pekerja dalam kumpulan tempoh perkhidmatan lima tahun dan kurang.

Perbincangan

Secara keseluruhannya, faktor organisasi yang dikaji dalam kertas ini mendapat penilaian yang positif oleh pekerja dalam firma yang berkenaan. Khususnya, majoriti responden menyatakan tahap persetujuan yang tinggi terhadap faktor integrasi sosial yang dijalankan dalam organisasi. Antara usaha yang dijalankan oleh organisasi untuk mengeratkan perhubungan antara pekerja dan menanamkan semangat bekerja sebagai satu pasukan termasuk mengadakan pelbagai jenis acara tahunan seperti jamuan makan malam, hari keluarga dan sukan tahunan. Manakala aktiviti bulanan dan mingguan pula meliputi kegiatan sukan berkumpulan seperti bola sepak, takraw dan sebagainya. Walau bagaimanapun, faktor integrasi sosial ini didapati tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesetiaan kepada organisasi.

Faktor latihan dan pembangunan kerjaya mempunyai hubungan yang signifikan dan positif yang paling kuat dengan kesetiaan kepada organisasi berbanding faktor lain. Dapatan kajian ini mempunyai persamaan dengan hasil kajian Wood (1996), dan Othman Ahmad (1997). Sama seperti hasil kajian yang dilaporkan oleh Hodgetts dan Kroeck (1992), Katz (1996), McShulskis (1997), Prickett (1998), kajian ini juga mendapati ganjaran mencukupi dan adil serta hak pekerja di dalam organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kesetiaan kepada organisasi. Ini bermakna program latihan dan pembangunan pekerja yang digabungkan dengan ganjaran mencukupi dan adil boleh meningkatkan semangat kesetiaan pekerja kepada organisasi. Memandangkan latar belakang responden yang kebanyakannya mempunyai tahap pendidikan yang rendah, lelaki dan telah berkahwin, maka program latihan dan pembangunan amat penting bagi mereka untuk meningkatkan kemahiran, kemajuan kerjaya serta kesetiaan mereka kepada organisasi (Goman, 1991).

Faktor ganjaran mencukupi dan adil mempunyai hubungan sederhana kuat, tetapi signifikan dan positif dengan kesetiaan kepada organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Davis (1989), Meyer dan Allen (1988), Solomon (1992), dan Wilfred (1989), faktor gaji yang mencukupi dan adil penting kepada pekerja dan jika faktor ini diabaikan, ia boleh menjejaskan kesetiaan pekerja kepada organisasi. Bagi firma ini, gaji pekerja bukan pengurusan agak rendah sedikit berbanding organisasi lain, dan untuk mengelakkan supaya keadaan ini tidak berterusan, maka pihak pengurusan wajar menilai semula sistem ganjarannya supaya setanding dengan syarikat pembuatan lain.

Faktor hak pekerja juga didapati mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kesetiaan kepada organisasi. Di firma ini pekerja dibenarkan untuk menubuh dan menjadi ahli dalam kesatuan sekerja. Pekerja merasakan dengan adanya kebebasan tersebut, maka hak mereka terpelihara dan berkeyakinan dalam menjalankan tugas. Walau bagaimanapun, penglibatan pekerja dalam proses pembuatan keputusan yang berkaitan dengan kerja mereka terhad dalam firma ini. Ini berlaku kerana gaya pengurusan organisasi mengamalkan sistem birokrasi yang melibatkan sebarang keputusan dibuat di peringkat atasan. Oleh yang demikian, pekerja dalam firma ini tidak mempunyai hak sepenuhnya terhadap tugas mereka. Oleh kerana faktor hak pekerja di dalam organisasi penting bagi meningkatkan semangat kesetiaan pekerja (Curry, Wakefield, Price, & Mueller, 1986; Davis, 1989; Meyer & Allen, 1987; Prickett, 1998), maka amat wajar bagi pihak pengurusan untuk melibatkan pekerja dalam proses membuat keputusan terutama sekali yang berkaitan dengan hal kerja mereka.

Persekitaran tempat kerja merupakan faktor organisasi yang tidak mempunyai hubungan signifikan dengan kesetiaan kepada organisasi. Othman Ahmad (1997) juga memperoleh dapatan yang serupa dalam kajian tentang pekerja peringkat sokongan di Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi. Ini bermakna persekitaran kerja luaran seperti tempat kerja yang selesa tidak berkaitan dengan semangat kesetiaan yang dirasakan oleh pekerja bukan pengurusan ini. Bagi pekerja bukan pengurusan yang membuat kerja secara rutin setiap hari, tempat kerja yang selesa sungguh pun penting untuk keselamatan pekerjaan dan kesihatan mereka, namun ia tidak sepenting sehingga boleh meningkatkan kesetiaan mereka.

Kajian ini seterusnya melihat perbezaan kesetiaan kepada organisasi dari segi faktor demografi pekerja seperti umur, jantina, pendapatan, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan. Daripada lima faktor demografi yang dikaji, tiga faktor didapati menunjukkan perbezaan tahap kesetiaan yang signifikan, iaitu umur, pendapatan, dan tempoh perkhidmatan. Pekerja yang mencapai umur lebih 35 tahun mungkin sudah selesa dengan kemahiran kerja yang mereka peroleh. Mereka juga mungkin terikat dengan sumbangan peribadi yang mereka berikan kepada kerja dan kerjaya mereka di situ. Oleh itu, mereka agak sukar untuk keluar dan

mencari pekerjaan baharu atau memulakan kerjaya baharu. Keputusan yang serupa juga diperoleh oleh Glisson dan Durick (1988), Katz (1996), Meyer dan Allen (1988), dan Othman Ahmad (1997).

Dalam konteks kehidupan di Malaysia, pendapatan di antara RM2,001-RM4,000 sebulan boleh dianggap pendapatan yang selesa. Manakala pendapatan dari RM2,000 dan kurang sebulan tidak begitu selesa berbanding amaun yang tersebut di atas. Keadaan ini boleh menjelaskan sebab perbezaan dalam tahap kesetiaan yang ditunjukkan oleh kedua-dua kumpulan tersebut. Faktor pendapatan (faktor ekstrinsik) masih lagi menjadi faktor yang penting kepada pekerja dalam kategori bukan pengurusan ini. Keadaan yang sama juga telah dilaporkan oleh Glisson dan Durick (1988), Meyer dan Allen (1988) serta Othman Ahmad (1997). Mereka menegaskan bahawa pekerja yang mempunyai pendapatan yang tinggi akan lebih setia kepada organisasi berbanding mereka yang mempunyai pendapatan yang rendah.

Dalam kajian ini, pendidikan tidak menjadi faktor yang boleh membezakan tahap kesetiaan responden kepada organisasi. Responden yang berpendidikan rendah mempunyai tahap kesetiaan yang sama dengan responden yang berpendidikan tinggi. Penemuan ini mempunyai persamaan dengan hasil kajian Katz (1996), Mowday, Porter, dan Steers (1979), dan Othman Ahmad (1997). Hasil kajian ini berbeza dengan penemuan Meyer dan Allen (1988) yang menegaskan bahawa tahap pendidikan mempunyai hubungan dengan kesetiaan. Menurut Meyer dan Allen (1988), semakin tinggi tahap pendidikan maka semakin rendah kesetiaan dan begitu juga sebaliknya apabila tahap pendidikan rendah, maka kesetiaan menjadi tinggi.

Sama seperti umur, tempoh perkhidmatan juga membezakan tahap kesetiaan pekerja kepada organisasi. Apabila pekerja telah lama berkhidmat dalam organisasi dan telah membuat banyak komitmen, maka mereka sukar untuk berpindah ke organisasi lain. Manakala bagi pekerja yang baharu berkhidmat, pelaburan peribadi mereka kepada kerja dan organisasi belum begitu banyak lagi. Mereka masih mencari sesuatu pengukuhan dan penyesuaian untuk membina kerjaya. Oleh itu, jika mereka merasakan bahawa organisasi tersebut tidak dapat memenuhi matlamat diri dan keperluan mereka, maka mereka mudah berpindah ke organisasi lain. Pendapat tersebut mempunyai persamaan dengan kesimpulan yang dibuat oleh Meyer dan Allen (1987) dan Othman Ahmad (1997). Mereka menegaskan bahawa pekerja yang telah lama berkhidmat dan mempunyai pengalaman kerja yang banyak mempunyai tahap kesetiaan yang tinggi berbanding dengan kumpulan yang baharu berkhidmat.

Kesimpulan

Persepsi pekerja tentang faktor organisasi dan kesetiaan penting untuk diketahui oleh organisasi. Ini adalah untuk memastikan segala usaha organisasi mampu mengukuhkan lagi tahap kesetiaan pekerja mereka. Tambahan pula kesetiaan kepada organisasi mempunyai hubung kait yang signifikan dengan prestasi organisasi dan mampu mengurangkan masalah sumber manusia seperti lantik henti pekerja dan ketidakhadiran dalam organisasi (Hodgetts & Kroeck, 1992; McKenna, 1991; Stroh & Reilly, 1997).

Berdasarkan penemuan dan perbincangan kajian ini, maka jelas bahawa program latihan dan pembangunan untuk pekerja bukan pengurusan penting dan mampu meningkatkan perasaan kesetiaan mereka kepada organisasi, dan dengan itu patut diteruskan. Sistem ganjaran yang adil dan berdaya saing juga penting kepada pekerja dalam kumpulan bukan pengurusan. Faktor integrasi sosial dan persekitaran tempat kerja walaupun mempunyai hubungan tidak signifikan dengan kesetiaan, namun faktor ini boleh dikekalkan untuk menambahkan suasana persekitaran organisasi yang harmoni. Malah kelima-lima faktor organisasi yang dikaji dalam kertas ini secara integrasi boleh menyumbang kepada perasaan kesetiaan, sungguh pun secara individu ia tidak ada kaitan yang signifikan (Dessler, 1988; Mandel, 1989; Robbins, 1997; Stone, 1995; Walton, 1973).

Ujian-t yang dijalankan cuba melihat dengan terperinci lagi ciri pekerja dan hubung kait dengan sifat kesetiaan kepada organisasi. Hasil ujian-t menunjukkan tahap kesetiaan yang berbeza antara pekerja berdasarkan faktor umur, pendapatan dan juga tempoh perkhidmatan. Pekerja yang berumur lebih 34 tahun, yang mempunyai tahap pendapatan bulanan RM2,000 sebulan, dan tempoh perkhidmatan melebihi lima tahun didapati mempunyai tahap kesetiaan yang lebih tinggi berbanding pekerja yang lebih muda atau yang lebih rendah pendapatan bulanan atau yang lebih singkat tempoh perkhidmatan mereka. Dengan mengetahui ciri yang lebih terperinci seperti ini, pihak majikan boleh mengatur program yang sesuai untuk mengelakkan masalah ketidaksetiaan di kalangan pekerja mereka. Sebagai contoh, organisasi boleh melihat kembali sistem ganjaran yang sedia ada dan juga program latihan dan pembangunan kerjayanya.

Memandangkan kajian ini dijalankan dalam sebuah firma pembuatan sahaja, maka hasilnya terbatas kepada suasana dan situasi di firma tersebut sahaja. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini boleh dijadikan panduan untuk menganalisis isu yang sama dalam firma pembuatan yang serupa dengan firma kajian ini. Untuk membolehkan dapatan kajian digeneralisasikan kepada keadaan yang berbeza, dan seterusnya membantu meningkatkan pemahaman mengenai tajuk yang semakin penting ini, maka kajian ini boleh direplikasikan dalam firma dan juga industri lain di masa hadapan.

Rujukan

- Anonymous. (1995). Real people, real issues. *Business Europe*, 35 (41), 4-5.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Carrell, M. R., Elbert, N. F., & Hatfield, R. D. (1995). *Human resource management: Global strategies for managing a diverse workforce* (ed. ke-5). New Jersey: Prentice-Hall.
- Cascio, W. F. (1995). *Managing human resource: Productivity, quality of work life, profits* (ed. ke-4). New York: McGraw-Hill.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New York attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52.
- Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 29 (4), 847-858.
- Davis, J. A. (1971). *Elementary survey analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Davis, K. (1989). *Human behavior at work: Organizational behavior* (ed. ke-8). New York: McGraw-Hill.
- Dessler, G. (1988). *Personnel management* (ed. ke-4). New Jersey: Prentice-Hall.
- Franklin, H. (1997). Employee retention in the '90s. *Journal of Proper Management*, 31, 21-24.
- Glisson, C., & Durick, M., (1988). Predictors of satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33, 61-81.
- Goman, C. K. (1991). *Managing commitment: Developing loyalty in a changing workplace*. California: Crisp Publications.
- Gray, J. L., & Starke, F. A. (1984). *Organizational behavior: Concepts and applications* (ed. ke-3). Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co.
- Hodgetts, R. M., & Kroeck, K. G. (1992). *Personnel and human resource management*. Florida: The Dryden Press.
- Katz, I. S. (1996). Four factors determine commitment. *HR Magazine*, 41, 181-182.
- Kerlinger, F. N. (1973). *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Lewicki, R. J. (1981). Organizational seduction: Building commitment to organizations. *Organizational Dynamics*, 10 (2), 4-21.
- Mandell, B. (1989). Does a better worklife boost productivity? *Personnel*, 66 (10), 48-52.
- McKenna, J. F. (1991). What can restore fading loyalty? *Industry Week*, 240 (3), 50-51.
- McShulsksis, E. (1997). Well-paid employees are loyal employees. *HR Magazine*, 42, 22.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioral Science*, 19 (2), 199-215.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1988). Links between work experience and organizational commitment during the first work of employment: A longitudinal analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 61, 195-209.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Othman Ahmad. (1997). *Hubungan di antara kualiti kehidupan kerja dan kesetiaan kepada organisasi di kalangan kakitangan sokongan Universiti Kebangsaan Malaysia*. Universiti Pertanian Malaysia. Manuskrip tidak diterbitkan.
- Prickett, R. (1998). Staff value a career path above salary. *People Management*, 4 (8), 17.
- Robbins, S. P. (1997). *Essentials of organizational behavior* (ed. ke-5). New Jersey: Prentice Hall.
- Sekaran, U. (1992). *Research method for business: A skill building approach* (ed. ke-2). John Wiley & Son: New York.
- Selnow, G. W., & Gilbert, R. R. (1997). Charge managers with inspiring loyalty. *Workforce*, 76 (10), 85-87.
- Solomon, C. M. (1992). The loyalty factor. *Personnel Journal*, 71, 52-62.
- Stone, R. J. (1995). *Human resource management* (ed. ke-2). Singapore: John Wiley and Sons.
- Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1997). Loyalty in the age of downsizing. *Sloan Management Review*, 38, 83-86.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life. What is it? *Sloan Management Review*, 15 (1), 11-21.
- Ware, L. B. (1997). Recognizing discontent. *Network World*, 14, 63.
- Wilfred, L. (1989). Employers find rewards in employment equity. *Canadian Business Review*, 16 (1), 35-38.
- Wood, N. (1996). Turning over turnover. *Incentive*, 170, 46-49.

Kesetiaan Pekerja Bukan Pengurusan

Zakaria Ismail, PhD
Sekolah Pengurusan
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok, Kedah, Malaysia.
e-mel: zakri@webmail.uum.edu.my

Zafir Mohd. Makhbul
Jabatan Pengurusan
Fakulti Pengurusan Perniagaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 Bangi, Selangor, Malaysia.
e-mel: zafir@pkrisc.cc.ukm.my