

## **Sistem Ganjaran Berdasarkan Prestasi dan Kaitannya Dengan Komitmen Organisasi**

Nurul Shafiq Roszaide  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan,  
Universiti Kebangsaan Malaysia, Malaysia  
Emel: shafiqaroszaide@yahoo.com.my

### **Abstrak**

Komitmen merupakan suatu tali perhubungan di antara pekerja dengan organisasi ke arah jaminan pencapaian matlamat masing-masing. Sistem ganjaran berdasarkan prestasi penting untuk mengiktiraf sumbangan pekerja kepada organisasi dan memastikan komitmen pekerja kepada organisasi. Kajian ini mengkaji tiga (3) faktor berkaitan pengurusan ganjaran iaitu aspek komunikasi, penyertaan pekerja dan kriteria ganjaran sama ada memberi pengaruh kepada komitmen pekerja kepada organisasi atau sebaliknya. Satu kerangka konseptual telah dibentuk dan diuji kebenarannya dalam sektor kakitangan awam. Kajian dijalankan dengan menggunakan borang soal selidik yang diterima daripada 180 kakitangan awam di beberapa jabatan kerajaan di Putrajaya dan Selangor. Hasil daripada kajian menunjukkan bahawa komunikasi dan penyertaan memberikan hubungan kolerasi yang signifikan manakala elemen kriteria ganjaran tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

**Kata kunci:** *Komitmen kepada organisasi; komunikasi; penyertaan; kriteria ganjaran.*

### **1. Pengenalan**

Dari sudut bahasa, ganjaran bererti pampasan, saaraan atau sistem gaji dan upah. Istilah ini sering diguna pakai secara bertukar ganti dalam organisasi, tetapi merujuk kepada maksud yang sama (Cross, 1995; Milkovich & Newman, 2008; Rajkumar, 1996). Dari sudut organisasi, ganjaran merupakan salah satu fungsi pengurusan sumber manusia yang kritikal kerana ia perlu direka dan diurus secara teratur bagi memperuntukkan pelbagai jenis ganjaran kepada para pekerja yang menyempurnakan tugas atau perkhidmatan (Anthony, Perrew & Kacmar, 1996; Henderson, 2007; Milkovich & Newman, 2008). Majikan biasanya memperuntukkan ganjaran kewangan seperti gaji, bonus dan imbuhan dan ganjaran bukan kewangan seperti cuti, kemudahan kesihatan, pinjaman, dan faedah persaraan kepada para pekerja berdasarkan kesepadanan kerja, tempoh perkhidmatan atau prestasi seseorang (Maurer, Schulman, Ruwe & Becherer, 1995; Milkovich & Newman, 2008).

Banyak kajian empirikal menunjukkan ganjaran terhadap organisasi mempengaruhi tingkah laku dan prestasi pekerja dalam sesebuah organisasi (Huber 1991; Maltz dan Kohli, 2000). Terdapat persetujuan bahawa manusia cenderung untuk mengelakkan usaha yang lebih dan jika diberi pilihan manusia lebih mengutamakan strategi meminimumkan usaha (Friman dan Poling 1995; Kool, 2010). Oleh itu, apabila mereka mengambil keputusan bekerja, mereka akan menimbang nilai prospektif ganjaran terhadap jumlah usaha yang diperlukan untuk mencapainya (Bijleveld, 2012). Usaha yang sedikit adalah lebih digemari daripada usaha yang banyak jika nilai ganjarannya adalah sama (Bijleveld 2012; Botvinick, 2009; Kivetz 2003). Ganjaran tidak hanya lebih memfokuskan dalam bentuk bayaran tetapi boleh berbentuk faedah kepada pekerja seperti latihan, pembangunan dan persekitaran untuk meningkatkan fleksibiliti dan kejayaan organisasi (Armstrong, 2007).

## **1.1 Objektif kajian**

Objektif am kajian ini adalah untuk mengenal pasti kaedah komunikasi, penyertaan dan kriteria pembayaran dalam memberi kesan terhadap komitmen organisasi kepada kakitangan awam di sekitar Putrajaya dan Selangor. Manakala objektif khusus adalah untuk mengenalpasti bentuk-bentuk komunikasi yang digunakan dalam organisasi; menyelidik bentuk, arah dan jenis penglibatan atau penyertaan yang memberi kepuasan kepada pekerja dalam memberi komitmen kepada organisasi; dan jenis ganjaran atau kriteria pembayaran yang diberikan kepada pekerja yang mewujudkan komitmen kepada organisasi. Hasil kajian ini berupaya memberi panduan mengenai aspek-aspek yang perlu diberi perhatian demi meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi masing-masing.

## **2. Kajian lepas**

### **2.1 Hubungan antara komunikasi dan komitmen organisasi**

Komunikasi merupakan satu unsur yang penting dan nadi utama dalam kehidupan manusia. Manusia perlu berkomunikasi untuk melahirkan pendapat dan perasaan kepada sesiapa sahaja. Menurut Samsuddin (1997), pada zaman moden ini, keperluan berkomunikasi bukan sahaja terhad untuk memenuhi keperluan hidup asas seperti bertutur dengan rakan-rakan atau saudara mara, malah kehidupan manusia bertambah kompleks dan keperluan untuk berkomunikasi semakin luas.

Kepentingan komunikasi dapat dirasakan kerana tanpa komunikasi, manusia semacam tidak boleh hidup. Mereka tidak dapat berinteraksi dengan orang lain dan kehidupan mereka tidak teratur. Menurut George dan Jones (1996), komunikasi merupakan perkongsian maklumat antara dua atau lebih individu atau kumpulan dalam mencapai satu pemahaman umum. Menurut Richmond dan McCrosky (1992) dalam buku mereka yang bertajuk *Organizational Communication for Survival*, mereka telah memberikan enam fungsi mengurus, memujuk dan mensosialisasi.

Menurut Omardin dan Azahar (1990), paradigm komunikasi dalam organisasi menunjukkan bahawa komunikasi dalam organisasi berlaku dalam lingkungan system terbuka yang kompleks dan ia mempengaruhi dan dipengaruhi oleh persekitaran. Komunikasi dalam sesebuah organisasi dikatakan suatu proses kerana setiap organisasi mempunyai sistem yang dinamik dan terbuka. Hubungan dalam organisasi dan pertukaran mesej antara individu sering berlaku (Muhd Mansur, 1998). Mesej yang disalurkan mungkin melalui, Bahasa, bunyi, isyarat, gerak badan dan lain-lain dan mesej ini mesti dapat dikongsi bersama-sama oleh ahli-ahli dalam organisasi tersebut.

Pertukaran komunikasi dijelaskan oleh Girton and heald (2002), sebagai komunikasi dua hala pemimpin dan orang bawahan berkongsi pandangan, hubungan dan pemimpin dan dan orang bawahan, menggalakkan atau memberi perhatian kepada cadangan. Komunikasi diyakini sebagai kriteria penting dalam perbincangan tentang komitmen ahli-ahli dalam sesuatu organisasi (Girton and Heald, 2002). Komunikasi yang berkesan antara ketua dan subordinat akan dapat menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Jablin, 1987).

Daripada kajian empirikal yang dilakukan oleh (Mohd Said Awang dan Zulhamri Abdullah) yang menjalankan penyelidikan menggunakan soal selidik terdiri daripada populasi seramai 175 orang jururawat dalam kalangan jururawat di Hospital Angkatan Tentera Tuanku Mizan

dan kajian menunjukkan terdapat perkaitan positif antara komunikasi dan komitmen organisasi. Penyelidikan ini dijalankan selama lapan minggu di mana set soal selidik yang mengandungi keenam-enam alat penyelidikan. Terdapat perkaitan positif antara komunikasi dan komitmen dengan catatan nilai signifikannya iaitu  $R = 0.438$ ,  $P > 0.01$ . Ini bermaksud komunikasi mempengaruhi komitmen berkesan para jururawat terhadap organisasi di mana mereka bertugas. Selain itu, keputusan yang diperoleh menyokong penyelidikan Girton dan Heald (2002) yang mana mereka mendapati terdapat satu hubungan ketara antara komunikasi dengan komitmen organisasi. Kajian ini merumuskan terdapat hubungan yang signifikan antara komunikasi dan komitmen.

Rachmad hidayat (2013) telah menjalankan kajian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sample sebanyak 200 dalam kalangan pekerja Bank Nasional Jawa Timur dan kajian menunjukkan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0.30 dan P-value 0.0000. Ini bererti bahawa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variable komunikasi terhadap komitmen organisasi. Dalam konteks institusi perbankan, komunikasi merupakan kunci terhadap perbankan.

## ***2.2 Hubungan antara kriteria ganjaran dan komitmen organisasi***

Terdapat beberapa faktor yang boleh meramal komitmen pekerja terhadap organisasi termasuk ganjaran yang ditawarkan. Faktor ciri individu dan organisasi memberi kesan kepada komitmen pekerja terhadap organisasi. Individu sememangnya memperlihatkan sikap berbeza kerana keperluan dan jangkaan mereka yang berlainan antara satu sama lain. Ini bermakna, apa sahaja yang disediakan oleh organisasi sama ada ia dapat memuaskan atau tidak memuaskan hati pekerja akan memberi kesan kepada sikap mereka. Menurut Meyer dan Allen (1997), komitmen sikap mempunyai kaitan dengan ganjaran intrinsik yang diterima oleh individu. Komitmen sikap individu terhadap organisasi meningkat apabila organisasi membantu individu dalam memenuhi keperluan dan mencapai matlamat dengan memberi pengalaman yang bermakna dalam menyempurnakan kerja. Manakala ganjaran ekstrinsik pula mempunyai hubungan dengan komitmen berterusan. Individu yang mempunyai tahap komitmen berterusan yang tinggi terus kekal dalam organisasi kerana tidak mahu kehilangan gaji yang menarik, pangkat, di samping terpaksa memulakan hubungan dengan rakan sekerja di tempat baru serta masa dan wang yang diperuntukkan dalam usaha untuk mendapatkan perkerjaan baru.

Secara lebih terperinci, kriteria ganjaran berbentuk ekstrinsik selain gaji iaitu hubungan antara rakan; penyeliaan dan tempat kerja yang kondusif tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor komitmen terhadap organisasi. Manakala faktor ganjaran intrinsik iaitu penglibatan dalam tugas; maklumbalas atau penyeliaan dan kenaikan pangkat mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. (Ishak b.Mad Shah,2002). Faktor penyeliaan dan jaminan pekerjaan telah dikenalpasti sebagai faktor ganjaran yang paling mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi. (Nazihah Omar, 2011).

Selain itu, fungsi penilaian prestasi pekerja termasuk latihan, kenaikan pangkat, anugerah dan kenaikan gaji dengan komitmen terhadap organisasi juga telah dibuktikan oleh pengkaji terdahulu seperti Fiori et al (2007) ; MacCarty and Garavan (2001) ; Cook and Crossman (2004) dan Alan and Mayor (1990). Ganjaran boleh wujud dalam bentuk perasaan puas hati atau seronok kerana telah berjaya melakukan semua tugas dengan sempurna. Ganjaran boleh juga dibahagikan kepada tiga (3) jenis iaitu kerja sendiri, dasar sumber manusia dan persekitaran sosial. (Baird, 1986). Daripada hasil kajian yang telah diperolehi penyelidik terdahulu, jelas

menunjukkan ganjaran bertindak sebagai mekanisme yang boleh membantu organisasi dalam mengekalkan pekerja yang produktif dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi sekiranya bentuk atau kriteria ganjaran yang disediakan mampu melahirkan pekerja yang komited terhadap organisasi.

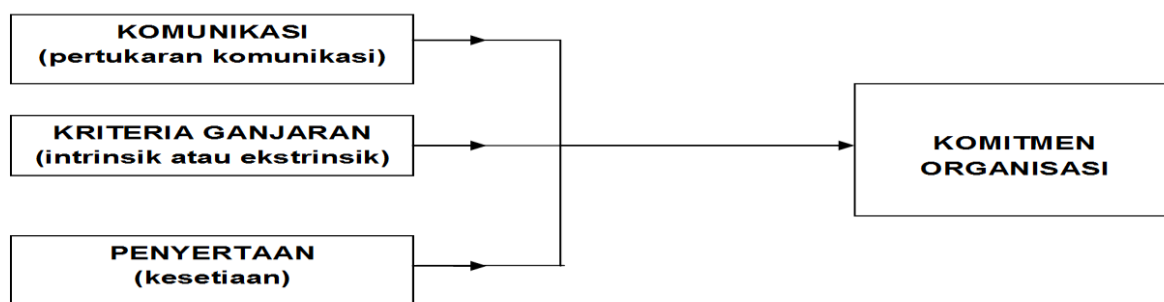
### 2.3 Hubungan antara penyertaan dan komitmen organisasi

Walaupun sistem ganjaran dibuat secara terancang, ia tidak akan menarik, mengekal dan memotivasi para pekerja untuk menyokong strategi dan matlamat organisasi sekiranya penglibatan para pekerja diabaikan. Penyertaan pekerja dalam sistem ganjaran tidak dapat mempengaruhi sikap dan tingkahlaku pekerja sekiranya keadilan prosedur wujud dalam organisasi. Penglibatan pekerja dalam sistem ganjaran sama ada tinggi atau rendah dapat membangkitkan perasaan keadilan pekerja terhadap prosedur pemberian ganjaran yang dibuat oleh organisasi dan perasaan ini dapat mempengaruhi kepuasan dan komitmen kerja dan organisasi.

Iverson dan Buttigieg (1999) menjelaskan bahawa komitmen terhadap organisasi berhubung rapat dengan individu iaitu komitmen sikap menerangkan kekuatan ketaatan individu terhadap organisasi dan pengenalpastian penegasan individu serta penglibatan dengan komitmen. Komitmen tingkahlaku pula adalah sebaliknya, proses tindakbalas di mana individu berkait dengan diri mereka terhadap organisasi kerana ia melibatkan kos jika tidak, sebaliknya. Penglibatan pekerja dalam pengurusan ganjaran boleh membina kepercayaan positif bahawa mereka berhak dan boleh memenuhi jangkaan serta aspirasi mereka (Paul, Niehoff dan Turnley, 2000) yang mana akan mengimbangkan sikap dan tingkahlaku mereka terhadap organisasi. 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.

### 3. Kerangka konseptual

Ulasan terhadap kajian lepas dapat dijadikan asas untuk membina kerangka konseptual seperti **Rajah 1**.



Pemboleh ubah tidak bersandar

Pemboleh ubah bersandar

**Rajah 1 : Kerangka Konseptual**

Berdasarkan kerangka kerja diatas hipotesis kajian adalah:

H1: Terdapat hubungan diantara komunikasi dan komitmen terhadap organisasi.

H2: Terdapat hubungan diantara penyertaan dan komitmen terhadap organisasi.

H3: Terdapat hubungan diantara kriteria ganjaran dan komitmen terhadap organisasi.

#### 4. Kaedah kajian

Data-data yang dianalisis dalam kajian ini diperoleh melalui kerja lapangan ataupun hasil soal selidik yang telah dijalankan di beberapa Kementerian/Jabatan Kerajaan di sekitar Putrajaya dan Selangor pada bulan Oktober 2014. Di antara Kementerian/Jabatan Kerajaan yang terlibat adalah seperti Unit Perancang Ekonomi, Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan, Jabatan Perkhidmatan Awam, Jabatan Perdana Menteri, Kementerian Sumber Manusia dan Unit Perancang Ekonomi Negeri Selangor. Soal selidik ini telah direka bentuk untuk mengukur kaitan di antara sistem ganjaran berdasarkan prestasi dengan komitmen organisasi. Kesemua soalan telah dijawab dengan baik. Daripada 180 soal selidik yang diterima, sejumlah 100 sampel telah digunakan dalam menganalisis data. Saiz sampel yang digunakan merupakan satu jumlah yang mencukupi bagi menggunakan perisian SmartPLS dalam mengkaji hasil kajian (Ringle, Wende dan Will, 2005).

#### 5. Profil responden

Profil responden membincangkan latar belakang responden yang menjawab borang soal selidik yang diedarkan kepada mereka. Di bahagian latar belakang responden ini, di antara perkara yang disentuh adalah seperti jantina, umur, pencapaian pendidikan tertinggi, jawatan, tempoh dan jenis perkhidmatan, pendapatan bulanan, taraf perkahwinan dan jumlah anak.

**Jadual 1** menunjukkan statistik hasil analisis bagi profil responden. Berdasarkan jadual tersebut didapati sebanyak 58 orang responden (58 peratus) dari jumlah keseluruhan responden yang menjawab soal selidik ini adalah perempuan manakala yang selebihnya iaitu seramai 42 orang responden (42 peratus) adalah lelaki. Dari segi umur pula, responden yang berumur di antara 25 hingga 34 tahun adalah paling ramai yang menjawab soal selidik ini iaitu sebanyak 44 orang (44 peratus). Ini diikuti oleh responden berumur 35 hingga 44 tahun seramai 32 orang (32 peratus), 45 hingga 54 tahun seramai 13 orang (13 peratus), kurang 25 tahun seramai 8 orang (8 peratus) dan lebih 55 tahun seramai 3 orang (3 peratus). Bagi kategori tahap pendidikan pula, responden yang berpendidikan diploma adalah yang paling ramai menjawab soal selidik ini iaitu seramai 35 orang (35 peratus). Ini diikuti oleh pemegang ijazah seramai 26 orang (26 peratus), MCE/SPM seramai 23 orang (23 peratus), HSC/STPM seramai 11 orang (11 peratus) dan lain-lain seramai 5 orang (5 peratus).

**Jadual 1: Profil Responden Kajian (Bilangan dan Peratus)**

Perkara	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	42	42
	Perempuan	58	58
Umur	Kurang 25 tahun	8	8
	25 - 34 tahun	44	44
	35 - 44 tahun	32	32
	45 - 54 tahun	13	13
	55 tahun ke atas	3	3
Status Perkahwinan	Bujang	21	21
	Berkahwin	79	79

<b>Tahap Pendidikan</b>	LCE/SRP	0	0
	MCE/SPM	23	23
	HSC/STPM	11	11
	Diploma	35	35
	Ijazah	26	26
	Lain-Lain	5	5
<b>Pendapatan Bulanan</b>	Kurang RM 1,000	6	6
	RM 1,000 – RM 2,499	36	36
	RM 2,500 – RM 3,999	35	35
	RM 4,000 – RM 5,499	11	11
	RM 5,500 - RM 6,999	5	5
	RM7000 ke atas	7	7

*Sumber: Kaji Selidik Prestasi Terhadap Sistem Ganjaran Berdasarkan Prestasi*

Dari segi pendapatan bulanan pula, didapati responden yang mempunyai pendapatan di antara RM1,000 hingga RM2,499 yang paling ramai menjawab soal selidik ini iaitu seramai 36 orang (36 peratus). Ini diikuti oleh responden yang mempunyai pendapatan di antara RM2,500 hingga RM3,999 seramai 35 orang (35 peratus), RM4,000 hingga RM5,499 seramai 11 orang (11 peratus), RM7,000 dan ke atas seramai 7 orang (7 peratus), kurang RM1,000 seramai 6 orang (6 peratus), dan RM5,500 hingga RM6,999 seramai 5 orang (5 peratus)

## 6. Dapatan kajian

### 6.1 Penilaian dan kesahan

Dua kriteria utama yang boleh digunakan untuk mengukur kebaikan penilaian iaitu ujian kebolehpercayaan dan juga ujian kesahan. Kedua-dua ujian ini merupakan aspek yang berbeza dimana ujian kebolehpercayaan ialah ujian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana kekonsistenan alat pengukur mengukur sesuatu pemboleh ubah. Manakala, ujian kesahan pula merupakan ujian yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana kekuatan sesebuah model di bina (Sekaran dan Bougie, 2010). Kajian berdasarkan keseluruhan 30 item melibatkan tiga (3) pemboleh ubah tidak bersandar iaitu komunikasi (6 item), kriteria bayaran (6 item) dan penyertaan (7 item) dan pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen organisasi (11 item).

**Jadual 2**, item-item yang dipilih yang mewakili setiap pemboleh ubah kajian mempunyai nilai muatan faktor (factor loading) melebihi 0.50 menunjukkan setiap indikator menunjukkan nilai bebanan lebih dari nilai yang dicadangkan iaitu 0.5. Pemboleh ubah yang mempunyai nilai sekurang-kurangnya 0.7 pada dua atau lebih indikator, maka pemboleh ubah tersebut dikatakan mempunyai nilai yang signifikan (Ramayah et al., 2011). Nilai kebolehpercayaan komposit (composite reliability) menggambarkan sejauh mana petunjuk konstruk menunjukkan pembinaan pemboleh ubah. Nilai kebolehpercayaan komposit bagi setiap konstruk adalah melebihi 0.9 yang mana nilai tersebut melebihi nilai yang dicadangkan iaitu 0.7 (Bagozzi dan Ti, 1998).

Bagi purata varians diekstrak (AVE), ujian ini bertujuan bagi mengukur varians yang telah diperoleh melalui indikator relatif dan juga sebagai pengukuran kepada ralat. Nilai minimum yang dicadangkan bagi AVE setiap konstruk dalam model mestilah tidak kurang dari 0.5 (Barclay et al., 1995). Taburan nilai AVE setiap konstruk adalah dalam lingkungan 0.594 –

0.821. Keputusan menunjukkan bahawa kesemua konstruk memberikan pengukuran yang baik berdasarkan anggaran parameter dan kepentingan statistik (Chow dan Chan, 2008)

**Jadual 2: Dapatan Model Kajian**

Pemboleh ubah	AVE	Komitmen	komunikasi	Kriteria ganjaran	Penyertaan
Komitmen	0.594	<b>0.771</b>			
Komunikasi	0.686	0.663	<b>0.828</b>		
Kriteria ganjaran	0.821	0.608	0.624	<b>0.906</b>	
Penyertaan	0.721	0.657	0.432	0.651	<b>0.849</b>

*Nota: AVE ditunjukkan pada diagonal*

### 6.2 Analisis kebolehpercayaan (Reliability analysis)

Pekali alfa Cronbach digunakan untuk menilai ketekalan indikator-indikator yang ada bagi setiap pemboleh ubah. Jadual 3 meringkaskan nilai bebabanan dan nilai alfa Cronbach bagi setiap konstruk dan indikator-indikatornya. Kesemua nilai alfa Cronbach bagi setiap konstruk memberikan nilai yang lebih dari nilai yang dicadangkan iaitu 0.6 (Nunally dan Berstein, 1994). Keempat-empat pemboleh ubah yang dipilih mempunyai nilai Cronbach alpha yang lebih besar daripada 0.70 yang mana memberikan pengesahan bahawa model yang dibina adalah baik. Nilai kebolehpercayaan komposit bertaburan pada nilai melebihi 0.9. Menurut Hair et al., (2010), nilai minimum kebolehpercayaan komposit mestilah sekurang-kurangnya 0.7. Sehubungan itu, dapat disimpulkan bahawa ukuran nilai kebolehpercayaan yang diperoleh adalah nilai yang boleh diterima.

**Jadual 3 : Keputusan Kebolehpercayaan**

Konstruk	Cronbach's	Composite Reliability (CR)	Bilangan Indikator
<b>Komunikasi</b>	0.907	0.929	6 (7)
<b>Penyertaan</b>	0.934	0.947	7
<b>Kriteria ganjaran</b>	0.956	0.965	4
<b>Komitmen</b>	0.929	0.941	11

### 7. Ujian hipotesis

Kemudian kajian diteruskan dengan analisis pintasan untuk menguji hipotesis yang dijana pada awal kajian. **Jadual 4** membentangkan hasil kajian. Nilai R<sup>2</sup> menunjukkan nilai 0.609 yang mana menyatakan bahawa 61% daripada varian dalam komitmen kepada organisasi dapat dijelaskan oleh pemboleh ubah komunikasi, kriteria ganjaran dan penyertaan. Hasil kajian mendapati dua (2) pemboleh ubah iaitu komunikasi dan penyertaan yang mempunyai hubungan dengan komitmen kepada organisasi dan signifikan pada aras keertian 5%. Sebaliknya, kriteria

ganjaran tidak mempunyai hubungan dengan komitmen organisasi dan tidak signifikan pada aras keertian 5%.

Hasil kajian mendapati komunikasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Nilai koefisien bagi dimensi komunikasi ialah 0.446 dan signifikan pada aras keertian 5%. Ini bermaksud peningkatan seunit dalam tahap komunikasi akan meningkatkan komitmen kepada organisasi sebanyak 0.446 unit. Hasil kajian menyokong keputusan kajian oleh Mohd Said Awang dan Zulhamri kajian bahawa terdapat perkaitan positif antara komunikasi dan komitmen organisasi. Selain itu, keputusan yang diperoleh menyokong penyelidikan Girton dan Heald (2002) yang mana mereka mendapati terdapat satu hubungan ketara antara komunikasi dengan komitmen organisasi.

Hasil kajian juga mendapati penyertaan pekerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi. Nilai koefisien bagi dimensi penyertaan ialah 0.434 dan signifikan pada aras keertian 5%. Ini bermaksud peningkatan seunit dalam tahap penyertaan pekerja akan meningkatkan komitmen kepada organisasi sebanyak 0.434 unit. Ini adalah kerana penglibatan pekerja dalam pengurusan ganjaran boleh membina kepercayaan positif bahawa mereka berhak dan boleh memenuhi jangkaan serta aspirasi mereka (Paul, Niehoff dan Turnley, 2000) yang mana akan mengimbangkan sikap dan tingkahlaku mereka terhadap organisasi. Selain itu, 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.

Hasil kajian menunjukkan kriteria bayaran tidak signifikan pada aras keertian 5% dengan komitmen kepada organisasi. Nilai koefisien yang diperoleh ialah 0.046. Ini menunjukkan bahawa walau pun pelbagai usaha dilaksanakan bagi mempertingkatkan komitmen pekerja sektor perkhidmatan, namun masih lagi wujud ketidakpuasan hati para pekerja untuk memberikan sepenuh komitmen kepada kerajaan semasa melaksanakan tugas. Ini menyokong hasil kajian yang dilaksanakan oleh Ishak b. Mad Shah, 2002 yang mendapati bahawa ganjaran berbentuk ekstrinsik selain gaji iaitu hubungan antara rakan; penyeliaan dan tempat kerja yang kondusif tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor komitmen terhadap organisasi. Justeru, adalah tidak mustahil secara keseluruhan ia mempengaruhi keseluruhan hubungan di antara kriteria ganjaran dengan komitmen kepada organisasi.

**Jadual 4: Pekali dan Hipotesis**

<b>Hipotesis</b>	<b>Hubungan</b>	<b>Pekali</b>	<b>P-value</b>	<b>Penerimaan</b>
<b>H1</b>	Terdapat hubungan antara komunikasi dengan komitmen kepada organisasi	0.446	0.000	Terima
<b>H2</b>	Terdapat hubungan antara penyertaan bekerja dengan komitmen kepada organisasi	0.434	0.000	Terima
<b>H3</b>	Tidak terdapat hubungan antara kriteria bayaran dengan komitmen kepada organisasi	0.046	0.686	Tidak



## 8. Kesimpulan dan implikasi dasar

Tidak dapat dinafikan bahawa sebahagian besar daripada kecemerlangan sesebuah organisasi adalah berhubungkait dengan keberkesanan proses komunikasi dan penyertaan. Walaupun hasil kajian menunjukkan kriteria pembayaran tidak memberikan kolerasi yang signifikan terhadap komitmen organisasi tetapi faktor penyeliaan dan jaminan pekerjaan telah dikenalpasti sebagai faktor ganjaran yang paling mempengaruhi komitmen individu terhadap organisasi.

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kesan komunikasi, penyertaan dan kriteria pembayaran dalam komitmen organisasi ke atas kakitangan awam di Selangor. Apa yang dapat disimpulkan disini, komunikasi perlulah menjadi teras kehidupan sesebuah organisasi. Oleh itu, komponen utama dalam komunikasi adalah pengaliran maklumat, komunikasi dan interaksi kemanusiaan. Selain itu, penglibatan atau penyertaan pekerja dalam pengurusan dan komitmen organisasi adalah wajar berdasarkan kepada kajian yang dilakukan oleh Burdan (1972). Didapati produktiviti di kalangan kakitangan awam telah meningkat dengan melibatkan pekerja dalam membuat keputusan kepada organisasi. Proses tersebut telah membuatkan pekerja lebih memahami tugas mereka dan pihak pengurusan memberikan maklumbalas tentang tugas mereka (Yusoff, 2012). Pihak pengurusan yang bersikap berorientasikan kemanusiaan dan membuat pembaikan dalam kepuasan kerja dapat meningkatkan produktiviti organisasi, kos pengeluaran yang rendah dan juga dapat mengurangkan kadar ponteng kerja dalam kalangan pekerja.

Dari segi hubungan antara komitmen dengan ganjaran, secara keseluruhannya mendapati bahawa ganjaran intrinsik yang meliputi dimensi penglibatan tugas, maklum balas, dan kenaikan pangkat menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Manakala ganjaran ekstrinsik yang meliputi dimensi penyeliaan dan gaji menunjukkan tidak wujud hubungan yang signifikan ke atas komitmen organisasi. Oleh itu, dirumuskan bahawa faktor ganjaran intrinsik perlu diberi perhatian serius oleh pihak organisasi, sekiranya ingin meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

## Rujukan

Dr. Samina Nawab, K. K. (2011). Influence of Employee Compensation on Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of Educational Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science* , 8.

Nazihah Omar. Hubungan Antara Kepuasan Ganjaran Dan Demografi Dengan Komitmen Terhadap Organisasi: Satu Kajian di Lembaga Pertubuhan Peladang (LPP).

Tugimin, A.J. & Saadan, R. & Husain, K. (2001). Kesan komunikasi dalam organisasi ke atas kepuasan kerja staf sokongan di Universiti teknikal Malaysia Melaka (UTeM).

Paul, Niehoff dan Turnley.(2000)

Ishak b. Mad Shah. Ganjaran Intrinsik dan Ekstrinsik Serta Hubungannya Dengan Komitmen Terhadap Organisasi : Satu Kajian di Kalangan Kakitangan Pembantu Tadbir di Majlis Perbandaran Muar, Johor.

Abd. Azizi Yusof (2000).Gelagat Organisasi. Petaling Jaya: Prentice Hall Pearson

Zakaria Ismail dan Zafir Mohd Makhbur (2000).

Ahmad Kamil, M. (1992). *Kejayaan Komunikasi: dalam Era Masyarakat Informasi*. Kuala Lumpur: Nurin Enterprise.

Gordon, W. (1992). *Effective Communication*. Kuala Lumpur: Utusan Publication & Distributors.