

## Komitmen dan Kepuasan Kerja Pekerja di Dua Jenis Organisasi

**Nik Mutasim Abdul Rahman  
Nordin Muhamad**

### ABSTRAK

*Komitmen pekerja dan kepuasan mereka terhadap kerja adalah berbeza mengikut jenis organisasi, misalnya sama ada sesuatu organisasi itu swasta atau awam. Pelopor teori organisasi telah menunjukkan bahawa keberkesanan organisasi berkait rapat dengan cara fungsi-fungsi sumber manusia dan pekerja diuruskan. Pekerja yang diurus dengan berkesan pula dijangka menjadi lebih komited terhadap tugas mereka dan mereka akan lebih puas terhadap pekerjaan mereka. Satu kajian tinjauan dengan sampel yang terdiri daripada 107 pegawai sebuah organisasi awam (agensi kerajaan) dan 68 pegawai sebuah organisasi swasta mendapati bahawa pada keseluruhannya pekerja organisasi awam lebih tinggi komitmen afektif dan normatif mereka berbanding dengan pekerja organisasi swasta. Pekerja di sektor awam juga menunjukkan tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja swasta. Di samping itu, kepuasan kerja didapati berhubung kait secara positif dan signifikan dengan komitmen normatif pekerja dalam kedua-dua jenis organisasi.*

### ABSTRACT

*Employee commitment toward the organization and their job satisfaction vary with the type of organization, for example, whether the organization in question is public or private. Organizational theorists have shown that organizational effectiveness is closely associated with how human resources and their functions are organized. Effectively managed employees are expected to demonstrate higher levels of commitment toward the organization and higher levels of job satisfaction. A survey of 107 officers of a public organization (government agency) and 68 officers of a private sector organization was conducted. The findings show that, on the whole, employees of the public organization exhibited a higher level of affective and normative commitment than their counterpart in the private sector organization. The former also reported a higher level of job satisfaction. In addition, job satisfaction showed a positive and significant correlation with normative commitment in both types of organization.*

## PENDAHULUAN

Pekerja yang komited dan berdedikasi sering dikaitkan dengan keberkesanan pengurusan organisasi (Meyer & Allen 1997). Mereka akan menunjukkan kesetiaan dan kesanggupan untuk meneruskan kerja dengan organisasi tidak kira dalam keadaan mana mereka berada. Pekerja-pekerja yang komited terhadap organisasi mereka juga dijangka mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Walau bagaimanapun, oleh sebab fenomena komitmen dan kepuasan kerja itu agak kompleks, maka sudah semestinya pembolehubah-pembolehubah ini berbeza mengikut jenis organisasi dan cara pengurusannya. Di negara ini terdapat tanggapan umum bahawa organisasi swasta secara keseluruhannya diurus dengan lebih baik (cekap dan berkesan) berbanding organisasi awam. Justeru, saranan kerajaan untuk menswastakan beberapa organisasi awam terpilih disifatkan sebagai di antara usaha untuk mengelakkan pembaziran dan mendapat manfaat daripada keefisyenan dan keberkesanan pengurusan. Oleh itu adalah dirasakan amat penting untuk melihat sama ada pekerja dalam organisasi swasta mempunyai ciri komitmen kepada organisasi dan kepuasan kerja yang tinggi untuk menentukan matlamat penswastan tersebut.

Zeffane (1994) yang menjalankan kajian perbandingan mengenai komitmen organisasi pekerja-pekerja di sektor swasta dan sektor awam di Australia mendapati bahawa pekerja di sektor swasta adalah lebih tinggi darjah komitmen mereka kepada organisasi berbanding dengan pekerja-pekerja di sektor awam. Dapatan Zeffane adalah konsisten dengan penemuan-penemuan sebelumnya, di antaranya oleh Peirce dan Furo (1990), Wetzel dan Gallagher (1990), Odom, Boxx, and Dunn (1990), dan Savery (1991). Dengan perkataan lain, penemuan mereka mengesahkan bahawa isu pemilikan organisasi amat relevan dalam konteks pengurusan sikap pekerja-pekerja dan seterusnya keberkesanan dan kecemerlangan organisasi. Penemuan-penemuan ini walau bagaimanapun adalah berdasarkan sampel kajian di negara-negara tertentu di barat. Kajian empirik mengenai hal ini sebenarnya masih belum menyeluruh. Di samping keperluan diadakan kajian bagi mengesahkan penemuan kajian lalu mengenai darjah komitmen pekerja kepada organisasi, banyak lagi aspek atau isu yang berkaitan yang perlu diselidiki. Di antaranya, umpamanya mengenai sebab-sebab kenapa wujudnya perbezaan di antara darjah komitmen pekerja kepada organisasi seperti yang dinyatakan di atas.

Sehubungan dengan hal ini, berdasarkan penemuan kajian yang lepas ada yang melaporkan bahawa gaya pengurusan, iklim pengurusan, faktor-faktor demografi, struktur organisasi, amalan atau praktik pengurusan sumber manusia dan seumpamanya memainkan peranan penting mewujudkan perbezaan tersebut. Penemuan yang dihasilkan pula didapati bercanggah dan tidak konsisten di antara satu sama lain. Mathieu dan Zajac (1990) dalam

kajian meta-analisisnya tentang kajian-kajian komitmen menjelaskan di antara sebab utama kenapa tidak wujud konsistensi dalam penemuan-penemuan di atas ialah terdapatnya pelbagai definisi tentang konsep komitmen itu sendiri. Kepelembagaan ini seterusnya menghasilkan penggunaan ukuran yang berbeza-beza bagi konsep tersebut.

## KONSEPSI

Beberapa definisi yang dipetik daripada pelbagai sumber (Lihat Kanter 1968: 504, 507; Hall, Schneider & Nygren 1970: 176; Sheldon 1971: 143; Hrebibiak & Alutto 1972: 556; Buchanan 1974: 533; Marsh & Mannari 1977: 59; Wiener 1982: 421 dan Mowday, Porter & Steers 1982: 27) yang memberi gambaran menyeluruh tentang kepelembagaan konsepsi komitmen organisasi. Penelitian lanjut akan definisi di atas membolehkan konsepsi terhadap konsep komitmen dibahagikan kepada beberapa asas. Di awal perkembangan kajian, konsepsi tentang komitmen adalah bersifat satu dimensi (unidimensional) iaitu berdasarkan asas sikap atau afektif semata-mata. Perkembangan selanjutnya ialah dengan melihat komitmen dalam bentuk pelbagai dimensi (multidimensional). Mowday, Porter dan Steers (1982) membahagikan komitmen kepada komitmen attitudinal dan behavioural. Menurut Mowday et al., komitmen attitudinal merujuk kepada proses bagaimana individu memikirkan tentang perhubungannya dengan organisasi. Dalam pengertian lain ia merupakan satu set pemikiran di mana individu-individu mempertimbangkan sejauhmana nilai dan matlamat peribadi mereka konsisten atau selaras dengan nilai dan matlamat organisasi. Komitmen behavioural pula diertikan sebagai proses bagaimana individu menjadi terikat dengan organisasi dan bagaimana mereka menangani masalah berkenaan. Meyer dan Allen (1991) pula melangkah sedikit ke hadapan dengan mengkategorikan komitmen kepada tiga komponen iaitu afektif, *continuance*, dan normatif.

Komitmen afektif merujuk kepada ikatan emosi pekerja, identifikasi, dan penglibatannya dengan organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen afektif yang kuat kepada organisasi akan meneruskan pekerjaannya dengan organisasi berkenaan semata-mata kerana kemahuan (*want to*) mereka untuk berbuat demikian. Komitmen *continuance* merujuk kepada kesedaran pekerja tentang kos yang berkaitan dengan meninggalkan organisasi. Pekerja yang memiliki komitmen berasaskan unsur ini akan kekal bekerja dengan sesebuah organisasi semata-mata kerana keperluan (*need to*) untuk berbuat demikian. Akhirnya, komitmen normatif dimaksudkan sebagai suatu perasaan terikat atau obligasi untuk meneruskan pekerjaan dengan sesebuah organisasi. Pekerja yang mempunyai darjah komitmen normatif yang tinggi merasakan bahawa dia seharusnya (*ought to*) kekal bekerja dengan sesebuah organisasi itu.

Perspektif pelbagai dimensi Meyer dan Allen (1991) ini merupakan perspektif terkini tentang komitmen dan mula mendapat perhatian meluas dari kalangan pengkaji. Jika diteliti maka didapati perspektif ini menganggap komitmen sebagai satu keadaan psikologikal yang mewarnai perhubungan pekerja dengan organisasi tempat kerja. Perhubungan ini mempunyai implikasi penting ke atas keputusan individu sama ada untuk terus bekerja dengan sesebuah organisasi itu atau berhenti. Pekerja yang memiliki komitmen normatif mempunyai darjah kemungkinan yang lebih rendah untuk meninggalkan organisasi berbanding mereka yang memiliki komitmen afektif dan *continuance*.

#### HUBUNGAN KOMITMEN DENGAN KEPUASAN KERJA

Salah satu faktor yang dikatakan berkait rapat dengan komitmen ialah kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tahap sejauhmana seorang individu mempunyai orientasi afektif dan positif terhadap pekerjaannya, sama ada secara umum atau secara spesifik kepada ciri-ciri pekerjaan itu sendiri (Lawler 1983; Smith, Kendall & Hulin 1969). Di antara contoh kepuasan kepada ciri-ciri pekerjaan ialah kepuasan kepada cara organisasi ditadbirkan, kepuasan kepada sistem ganjaran, kepuasan kepada upah atau gaji yang diterima, kepuasan kepada persekitaran kerja dan seumpamanya. Di samping itu, kepuasan kerja dapat juga dikategorikan sebagai kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Kepuasan kerja intrinsik merujuk kepada kepuasan kepada faktor-faktor dalaman kerja manakala faktor ekstrinsik pula mewakili kepuasan ke atas faktor-faktor luaran kerja. Hubungan antara komitmen dan kepuasan kerja dapat diterangkan melalui satu teori yang dinamakan Teori Ekuiti (Lydka 1994). Menurut teori ini seseorang mempunyai kecenderungan untuk membuat perbandingan antara apa yang ia sumbangkan dalam pekerjaan dan hasil atau ganjaran yang ia terima, dengan sumbangan serta ganjaran yang diterima oleh orang lain iaitu rakan sebaya di tempat kerja yang sama atau di tempat kerja lain. Perbandingan sosial ini akan mempengaruhi tanggapan seseorang itu akan apa yang dikatakan pertukaran yang adil atau sebaliknya. Sekiranya tanggapan adalah adil, maka kepuasan kerja akan meningkat. Peningkatan kepuasan kerja seterusnya membawa kepada peningkatan komitmen pekerja kepada organisasi. Justeru, hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen adalah bersifat positif atau selari. Peningkatan kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen kerja. Perbezaan di antara kedua-dua konsep ini dikatakan wujud dari segi komitmen dilihat sebagai bersifat lebih global dan umum berbanding dengan kepuasan kerja. Menurut Mowday et al. (1979), komitmen melibatkan keterikatan kepada organisasi tempat seseorang bekerja termasuk nilai dan matlamat organisasi, manakala kepuasan lebih melibatkan keterikatan kepada persekitaran tugas yang spesifik di mana seseorang melaksanakan kerjanya.

## OBJEKTIF KAJIAN

Secara umumnya, penulisan ini bertujuan membentangkan penemuan kajian yang dibuat mengenai komitmen pekerja, kepuasan kerja dan juga hubungan di antara kedua-dua variabel. Lebih khusus, kajian yang dibuat cuba meninjau variasi yang mungkin wujud dalam unsur-unsur berkenaan, di organisasi swasta dan organisasi awam. Perbandingan di antara dua jenis sampel ini dirasakan penting memandangkan persoalan komitmen dan juga kepuasan kerja merupakan dua elemen sikap yang sering dikaitkan dengan persoalan produktiviti kerja yang sememangnya menjadi isu pokok sama ada dalam organisasi swasta atau awam. Perbandingan juga dianggap relevan dalam menilai sama ada wajar atau sebaliknya cadangan-cadangan untuk menswastakan entiti awam menjadi entiti swasta.

## METODOLOGI

Kajian dibuat ke atas dua organisasi penyelidikan iaitu awam dan swasta yang beribu pejabat di Lembah Klang. Pengutipan data dilakukan secara kaji selidik. Sampel kajian terdiri daripada pegawai-pegawai penyelidik bidang sains yang berkelulusan ijazah sarjanamuda, sarjana, dan kedoktoran. Walau bagaimanapun hampir 50 peratus ialah pemegang ijazah sarjanamuda. Pada keseluruhannya, seramai 438 pegawai penyelidik di kedua-dua jenis organisasi, iaitu 313 orang di organisasi awam dan 125 orang di organisasi swasta telah diminta untuk mengisi soal selidik yang diedarkan menerusi kerjasama pengurus sumber manusia masing-masing.

Soal selidik yang diedarkan mengandungi soalan-soalan tentang komitmen terhadap organisasi, kepuasan kerja, dan ciri-ciri demografi responden. Soalan-soalan mengenai komitmen organisasi dipetik dari ukuran yang telah direka bentuk oleh Meyer dan Allen (1991) iaitu ukuran yang mewakili konsep komitmen dalam tiga komponen iaitu afektif, *continuance* dan normatif. Kepuasan kerja pula diukur dengan menggunakan ukuran Cook dan Wall (1980) sebagai asas dan dimodifikasi menurut keperluan sampel terutama yang melibatkan unsur-unsur spesifik dalam pekerjaan. Ukuran bagi kedua-dua variabel menggunakan skala Likert. Ciri demografi yang dimuatkan dalam soal selidik termasuklah umur, jangkamasa bekerja, jantina, pendapatan, dan sebagainya.

Dari segi respons kepada soal selidik yang diedarkan, seramai 68 (54 peratus) pegawai penyelidik di organisasi swasta dan 107 pegawai penyelidik (31 peratus) di organisasi awam telah mengembalikan borang soal selidik yang diedarkan. Pengutipan soal selidik yang telah sempurna diisi juga dibuat melalui pengurus sumber manusia di organisasi terlibat.

## HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Analisis faktor yang dibuat ke atas keseluruhan sampel kajian menunjukkan bahawa komitmen organisasi adalah bersifat pelbagai dimensi. Tiga dimensi telah dihasilkan yang dilabelkan sama dengan apa yang diperolehi oleh Meyer dan Allen (1991) iaitu komitmen organisasi afektif (Faktor 1), continuance (Faktor 3), dan normatif (Faktor 2) (Jadual 1). Relatif kepada apa yang diperolehi dalam kajian-kajian yang lain, setiap dimensi komitmen mencapai tahap reliabiliti yang boleh diterima iaitu 0.96 bagi komitmen afektif, 0.64 bagi komitmen normatif, dan 0.68 bagi komitmen continuance. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa konsepsi komitmen sebagai unsur pelbagai dimensi turut mencirikan sampel kajian. Bahkan ianya adalah konsisten dengan cadangan Meyer dan Allen. Dengan perkataan lain, ia menggambarkan bahawa dari segi konsepnya komitmen dalam bentuk pelbagai dimensi ialah suatu yang universal walaupun konsep tersebut adalah asalnya dikemukakan dan diuji kesahannya di tempat yang berlainan iklim budaya penduduknya iaitu Amerika Syarikat. Hasil kajian membayangkan pada keseluruhannya kebanyakan responden lebih cenderung kepada memiliki komitmen afektif berbanding komitmen continuance dan normatif. Ini bererti sikap responden untuk terus kekal bekerja dengan organisasi adalah lebih berasaskan kehendak mereka untuk berbuat demikian.

JADUAL 1. Analisis faktor ke atas ukuran komitmen organisasi

Item	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
AFCOM10	0.87353	0.14877	0.06002
AFCOM12	0.85152	0.23278	0.05456
AFCOM6	0.85134	0.23810	0.06259
AFCOM5	0.84652	0.21437	0.02458
AFCOM9	0.84383	0.15852	0.06794
AFCOM7	0.82399	0.21244	0.08147
AFCOM8	0.81647	0.22486	0.13816
AFCOM11	0.80983	0.23223	0.05773
AFCOM4	0.79021	0.24490	0.14902
AFCOM1	0.78476	0.23308	0.10878
AFCOM2	0.78170	0.23372	0.11030
AFCOM3	0.65795	0.27263	0.11013
NORMCOM5	0.04271	0.72657	-0.02205
NORMCOM2	0.16642	0.65676	0.12335
CONCOM8	0.26293	0.63999	-0.19462
NORMCOM1	0.32881	0.43954	0.32184
NORMCOM3	0.37217	0.43788	0.23330
CONCOM6	0.08385	0.03107	0.83665
CONCOM5	-0.02537	0.07330	0.76402

*Nota:* AFCOM ukuran bagi komitmen afektif. NORMCOM ukuran bagi komitmen normatif. CONCOM ukuran bagi komitmen 'continuance' Struktur faktor terakhir menggunakan 'Equamax rotation.'

PERBANDINGAN ANTARA ORGANISASI SWASTA DAN AWAM

Jadual 2 menunjukkan statistik deskriptif bagi dimensi komitmen pekerja kepada organisasi iaitu purata dan sisihan piawai bagi responden dari kedua-dua jenis organisasi iaitu swasta dan awam. Usaha telah dibuat untuk meninjau sama ada perbezaan purata antara sampel adalah signifikan atau sebaliknya. Ini dilakukan melalui ujian sampel *t*-bebas.

Keputusan kajian menunjukkan pada keseluruhannya pekerja organisasi awam mempunyai tahap komitmen afektif dan normatif yang lebih tinggi berbanding pekerja swasta. Kedua-duanya didapati signifikan. Pekerja swasta sebaliknya memaparkan tahap komitmen *continuance* yang lebih tinggi. Walau bagaimana pun perbezaan puratanya adalah tidak signifikan pada aras keertian minimum .05. Ini merupakan gambaran awal yang menunjukkan penemuan yang tidak konsisten dengan penemuan Zeffane (1994) dan kajian lain yang mendapati komitmen afektif pekerja swasta lebih tinggi berbanding rakan mereka di sektor awam. Kenapa wujud perbezaan ini? Adalah sukar, sekadar maklumat yang sedia ada untuk mengandaikan sesuatu alasan. Namun, fakta bahawa purata bagi komitmen *continuance* pekerja swasta lebih tinggi dari rakan mereka di sektor awam kemungkinan menggambarkan bahawa kesetiaan dan komitmen pekerja di sektor swasta adalah lebih bersifat memenuhi keperluan diri dari segi kewangan semata-mata. Pekerja seumpama ini akan meninggalkan organisasi sekiranya memperoleh peluang yang lebih baik dari segi ganjaran kewangan di tempat atau organisasi lain. Sementara itu kemungkinan wujudnya faktor-faktor yang lebih kuat yang mempengaruhi elemen *attitudinal* pekerja di sektor awam menyebabkan komitmen afektif dan normatif mereka lebih tinggi. Pada masa yang sama didapati sungguhpun wujud perbezaan dari sudut komitmen *continuance*, ia tidak signifikan.

JADUAL 2. Min dan sisihan piawai dimensi komitmen sektor swasta dan awam

Organisasi	Komitmen afektif	Komitmen 'continuance'	Komitmen Normatif
Swasta ( <i>n</i> = 68)	3.43 (.80)	3.38 (.81)	3.19 (.62)
Awam ( <i>n</i> = 107)	3.89 (.69)	3.21 (.78)	3.45 (.63)
Signifikan	*	Tak signifikan	**

\* *p* < .001. \*\* *p* < .01.

Jadual 3 pula menunjukkan min dan sisihan piawai bagi kepuasan kerja secara keseluruhan, kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik, dan kepuasan kerja bagi 14 unsur kepuasan kerja yang lebih khusus. Berdasarkan statistik yang dilaporkan, pada keseluruhannya, pekerja di sektor awam didapati memiliki tahap kepuasan yang lebih tinggi berbanding pekerja swasta.

Perbezaan yang signifikan dicatatkan bagi kepuasan kerja intrinsik, ekstrinsik, kepuasan terhadap kebebasan yang diberikan dalam pelaksanaan kerja atau tugas, kepuasan terhadap cara organisasi diurus, kepuasan terhadap keterbukaan pengurusan seperti ditunjukkan melalui kesediaan mereka untuk mendengar cadangan-cadangan pekerja, kepuasan terhadap cara prestasi dinilai, kepuasan terhadap keadaan fizikal tempat kerja, kepuasan terhadap penghargaan yang diterima atas kerja yang dilakukan, kepuasan terhadap tanggungjawab yang diberikan, kepuasan terhadap kebebasan untuk menonjolkan kreativiti dalam kerja, dan kepuasan dari segi kenaikan pangkat. Sementara itu perbezaan min antara pekerja swasta dan awam dalam kategori kepuasan terhadap beberapa unsur iaitu kepelbagaian dalam kerja, keterjaminan kerja, rakan sekerja, dan upah/gaji adalah tidak signifikan. Kepuasan terhadap unsur-unsur yang lebih spesifik (facets of job satisfaction) sebenarnya boleh dianggap sebagai proksi untuk mewakili sejauhmana tanggapan pekerja terhadap amalan pengurusan sumber manusia di dalam sesebuah organisasi. Sebagai contoh, kepuasan terhadap cara organisasi diuruskan dan kepuasan terhadap gaji/upah dan kenaikan pangkat menggambarkan amalan pengurusan sumber manusia yang baik. Berdasarkan andaian ini dan maklumat statistik yang dimuatkan dalam Jadual 3, maka boleh dirumuskan bahawa dalam banyak perkara amalan sumber manusia di sektor swasta secara relatifnya adalah kurang memuaskan berbanding dengan apa yang berlaku dalam organisasi awam. Fakta ini mungkin boleh dijadikan sebagai alasan untuk menjawab persoalan sebelum ini iaitu kenapa tahap komitmen afektif dan normatif adalah lebih tinggi di sektor awam berbanding sektor swasta. Kemungkinan besar wujud tanggapan positif di pihak pekerja awam terhadap pelaksanaan amalan pengurusan sumber manusia seperti penilaian prestasi, gaya pengurusan, pengurusan keadaan fizikal tempat kerja, dan peluang kenaikan pangkat. Tanggapan yang positif ini seterusnya menghasilkan perasaan psikologikal yang membuahkan satu rasa keterikatan terhadap organisasi. Keterikatan inilah yang menyebabkan pekerja merasa berkehendak (*want to*) dan *morally obliged* untuk terus kekal bekerja dengan organisasi. Sebaliknya pekerja swasta yang tidak memiliki kesempatan untuk menikmati kemudahan-kemudahan seperti yang dimiliki rakan mereka di sektor awam merasakan keterikatan kepada organisasi tempat mereka bekerja berdasarkan faktor kewangan iaitu gaji/upah. Justeru, paling maksimum komitmen yang boleh mereka berikan kepada organisasi adalah dalam bentuk komitmen continuance - komitmen yang dikira 'rapuh' untuk mempertahankan seseorang pekerja untuk kekal bekerja dalam sesebuah organisasi. Pekerja seumpama ini akan mudah 'melompat' sekiranya wujud peluang di mana mereka boleh dapatkan elemen-elemen lain yang boleh menghasilkan komitmen afektif atau normatif. Bagi pekerja yang sememangnya bekerja untuk tujuan atau motif kewangan semata-mata dan tidak berhajatkan kepada unsur-unsur afektif dan normatif, maka mereka akan terus bekerja dengan organisasi seperti itu.



JADUAL 3. Min dan sisihan prawai bagi kepuasan kerja swasta dan awam

	Organisasi Swasta (n = 68)	Organisasi Awam (n = 107)
Kepuasan kerja total	3.18 (.55)	3.57 (.55)*
Kepuasan kerja intrinsik	3.16 (.63)	3.54 (.63)*
Kepuasan kerja ekstrinsik	3.20 (.56)	3.59 (.55)*
Kebebasan kerja	3.38 (.93)	3.74 (.90)**
Cara organisasi ditadbir	2.54 (.96)	3.30 (.88)*
Cadangan didengar	2.97 (.86)	3.29 (.83)**
Kepelbagaian kerja	3.23 (.94)	3.59 (.79)
Keterjaminan kerja	3.64 (.84)	3.64 (.99)
Cara prestasi dinilai	3.11 (.95)	3.46 (1.01)**
Suasana fizikal kerja	2.89 (.11)	3.72 (.79)*
Rakan tempat kerja	3.77 (.75)	3.83 (.69)
Penghargaan	3.11 (.83)	3.48 (1.01)**
Tanggungjawab yang diberikan	3.44 (.81)	3.81 (.74)**
Upah/gaji	3.04 (.69)	3.33(.70)
Kreativiti	3.35 (.81)	3.65 (.73)**
Bos 'Immediate'	3.41 (.91)	3.85 (.88)*
Kenaikan pangkat	2.55 (.61)	3.21 (.65)*

\*p < .001. \*\*p < .01.

Jadual 4 hingga Jadual 6 pula memperlihatkan hasil korelasi di antara unsur-unsur kepuasan kerja dengan setiap dimensi komitmen. Hasil korelasi ini dibandingkan antara organisasi swasta dan organisasi awam. Bagi hubungan di antara kepuasan kerja keseluruhan dengan komitmen afektif, didapati hubungan adalah signifikan bagi kedua-dua jenis organisasi. Walau bagaimanapun hubungan di kalangan pekerja awam adalah lebih kuat. Bentuk hubungan yang sama juga didapati bagi hubungan di antara kategori kepuasan kerja intrinsik dan kepuasan kerja ekstrinsik. Bagi unsur-unsur kepuasan kerja spesifik, seperti dapat dilihat dalam Jadual 4, di kalangan pekerja awam, korelasi adalah signifikan bagi hampir kesemua unsur kecuali kepuasan terhadap upah. Di kalangan pekerja swasta pula, hanya kepuasan terhadap rakan sekerja, suasana fizikal kerja dan upah yang mencatatkan hubungan yang tak signifikan dengan komitmen afektif. Kepuasan terhadap upah/gaji didapati bukan unsur yang mempengaruhi komitmen afektif pekerja di kedua-dua organisasi.

Bagi hubungan di antara kepuasan kerja dengan komitmen continuance, seperti ditunjukkan dalam Jadual 5, perbezaan di antara swasta dan awam agak lebih ketara. Di kalangan pekerja swasta, hubungan adalah signifikan bagi kepuasan kerja keseluruhan, kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik. Hubungan korelasi sebaliknya tidak signifikan bagi unsur-unsur yang sama di kalangan pekerja awam. Ini membayangkan kepuasan pekerja secara keseluruhannya bukan elemen yang boleh mempengaruhi seseorang pekerja

JADUAL 4. Korelasi antara unsur-unsur kepuasan kerja dengan komitmen afektif

	Organisasi swasta (n = 68)	Organisasi awam (n = 107)
Kepuasan kerja total	.516*	.625*
Kepuasan kerja intrinsik	.450*	.621*
Kepuasan kerja ekstrinsik	.500*	.538*
Kebebasan kerja	.335*	.463*
Cara organisasi ditadbir	.386*	.491*
Cadangan didengar	.385*	.439*
Kepelbagaian kerja	.307*	.397*
Keterjaminan kerja	.364*	.200*
Cara prestasi dinilai	.385*	.472*
Suasana fizikal kerja	.214	.255*
Rakan tempat kerja	.121	.262*
Penghargaan	.311*	.463*
Tanggungjawab yang diberikan	.333*	.421*
Upah/gaji	.233	.159
Kreativiti	.341*	.502*
Bos 'Immediate'	.371*	.471*
Kenaikan pangkat	.245*	.401*

\*p &lt; .001.

JADUAL 5. Korelasi antara unsur-unsur kepuasan kerja dengan komitmen 'continuance'

	Organisasi swasta (n = 68)	Organisasi awam (n = 107)
Kepuasan kerja total	.399*	.036
Kepuasan kerja intrinsik	.274*	.034
Kepuasan kerja ekstrinsik	.472*	.112
Kebebasan kerja	.248*	.180
Cara organisasi ditadbir	.272*	.058
Cadangan didengar	.314*	.088
Kepelbagaian kerja	.170	.135
Keterjaminan kerja	.244*	.178
Cara prestasi dinilai	.274*	.024
Suasana fizikal kerja	.380*	.146
Rakan tempat kerja	.189	.234*
Penghargaan	.141	.076
Tanggungjawab yang diberikan	.068	.087
Upah/gaji	.315*	-.323*
Kreativiti	.299*	.123
Bos 'Immediate'	.236	.088
Kenaikan pangkat	.119	.161

\* p &lt; .001.

JADUAL 6. Korelasi antara unsur-unsur kepuasan kerja dengan komitmen normatif

	Organisasi swasta (n = 68)	Organisasi awam (n = 107)
Kepuasan kerja total	.333*	.344*
Kepuasan kerja intrinsik	.275*	.348*
Kepuasan kerja ekstrinsik	.340*	.288*
Kebebasan kerja	.139*	.284*
Cara organisasi ditadbir	.349*	.285*
Cadangan didengar	.343*	.197*
Kepelbagaian kerja	.061	.241*
Keterjaminan kerja	.181	.088
Cara prestasi dinilai	.281*	.311*
Suasana fizikal kerja	.139	.039
Rakan tempat kerja	.053	.245*
Penghargaan	.305*	.359*
Tanggungjawab yang diberikan	.148	.182
Upah/gaji	.314*	.121
Kreativiti	.089	.326*
Bos 'Immediate'	.048*	.344*
Kenaikan pangkat	.305*	.119

\*p &lt; .001.

di organisasi awam untuk terus bekerja atas dasar keperluan (need to) untuk berbuat demikian. Akan tetapi berlainan pula halnya dengan pekerja di organisasi swasta di mana kepuasan kerja pada keseluruhannya besar kemungkinan akan mempengaruhi komitmen continuance mereka kepada organisasi tempat mereka bekerja. Tinjauan ke atas unsur kepuasan kerja yang spesifik pula mengesahkan bahawa upah/gaji merupakan elemen yang mempengaruhi komitmen continuance pekerja. Pada kedua-dua jenis organisasi, hubungan antara upah/gaji dan komitmen continuance adalah signifikan. Namun, yang anehnya ialah korelasi di kalangan pekerja di sektor awam adalah negatif. Ini membawa maksud bahawa peningkatan kepuasan terhadap upah/gaji yang diterima akan menghasilkan penurunan dalam darjah komitmen continuance pekerja.

Jadual 6 memberi gambaran tentang hubungan di antara kepuasan kerja dengan satu lagi dimensi komitmen iaitu komitmen normatif. Secara keseluruhannya, kepuasan kerja memperlihatkan hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen normatif pekerja di kedua-dua sektor. Korelasinya juga didapati tidak banyak perbezaan. Walau bagaimanapun perbezaan didapati pada unsur-unsur kepuasan spesifik. Kepuasan terhadap kebebasan kerja, suasana kerja fizikal, rakan sekerja, immediate boss, kreativiti, dan kepelbagaian dilihat gagal mencapai hubungan yang signifikan

dengan komitmen normatif di kalangan pekerja swasta jika dibandingkan dengan pekerja awam. Kepuasan pekerja terhadap tanggungjawab yang diberikan dan suasana kerja fizikal tidak signifikan hubungannya dengan komitmen normatif di kedua-dua sektor, manakala kepuasan pekerja terhadap upah/gaji dan kenaikan pangkat hanya mempamerkan hubungan yang signifikan di kalangan pekerja swasta.

## KESIMPULAN

Kajian ini telah meneliti fenomena komitmen pekerja terhadap organisasi dan kepuasan kerja mereka dalam dua jenis organisasi: swasta dan awam. Konsep komitmen telah dilihat dalam tiga komponen atau dimensi: afektif, *continuance*, dan normatif. Pada keseluruhannya, pekerja organisasi awam didapati lebih tinggi komitmen afektif dan normatif mereka berbanding pekerja dari organisasi swasta. Ini mungkin disebabkan oleh kewujudan faktor yang mempengaruhi sikap pekerja di sektor awam yang menyebabkan peningkatan dalam aspek-aspek komitmen tersebut.

Di sebaliknya, pekerja organisasi swasta menunjukkan tahap komitmen *continuance* yang lebih tinggi berbanding rakan mereka di organisasi awam. Ini membawa implikasi bahawa komitmen mereka mungkin lebih bersifat pertimbangan keperluan kewangan untuk kekal bekerja dengan organisasi. Walau bagaimanapun perbezaan ini tidak signifikan pada paras keertian minimum 0.05.

Di samping itu, pekerja di organisasi awam menunjukkan tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja swasta. Ini mungkin disebabkan oleh pengurusan sumber manusia yang lebih memuaskan bagi pekerja organisasi awam.

Implikasi dari kajian ini ialah pertamanya, andaian bahawa organisasi swasta adalah diurus dengan lebih cekap dan berkesan hasil daripada komitmen pekerja dan kepuasan kerja yang tinggi berbanding pekerja-pekerja organisasi awam masih boleh dipersoalkan. Keduanya, komitmen pekerja berkait rapat dengan persepsi mereka bahawa organisasi memberi kepuasan kepada mereka. Jika cara pengurusan organisasi tidak dapat memberi kepuasan kerja, maka pekerja yang komited tidak dapat dilahirkan. Ketiganya, penswastaan bukan satu penyelesaian serba boleh kepada organisasi yang tidak cemerlang. Ciri pengurusan yang cekap dan berkesan perlu diwujudkan tidak kira sama ada sesuatu organisasi itu organisasi swasta atau awam.

Ketiga-tiga implikasi yang dikemukakan di atas, walau bagaimanapun harus dinilai dalam konteks beberapa kelemahan yang agak menonjol pada kajian yang dibuat, terutamanya berkait dengan saiz sampel, bilangan respons yang agak kecil diperolehi serta pekerjaan responden. Kesemua responden yang terlibat umpamanya adalah merupakan pegawai penyelidik, manakala

organisasi yang dipilih sebagai sampel kajian ialah organisasi penyelidikan. Justeru, batasan-batasan ini tentunya tidak membolehkan dapatan daripada kajian ini digeneralisasikan dengan sewenang-wenangnya untuk merangkumi kategori pekerjaan dan organisasi lain, sama ada swasta atau awam. Meskipun demikian, daripada perspektif yang lebih positif, penemuan daripada kajian ini boleh dijadikan sebagai landasan bertolak kepada kajian-kajian yang lebih menyeluruh dilakukan dalam bidang yang sama, di masa hadapan.

#### RUJUKAN

- Buchanan, B. 1974. Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly* 19: 533-546.
- Cook, J. & Wall, T. 1980. New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology* 53: 38-52.
- Hall D. T., Schneider B. & Nygren, H. T. 1970. Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly* 15: 176-190.
- Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. 1972. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly* 17: 555-573.
- Kanter R. M. 1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in Utopian communities. *American Sociological Review* 33: 499-517
- Lawler. E. J. 1992. Affective attachment to nested groups: A choice process theory. *American Social Review* 57: 327-339.
- Lydka, H. M. 1994. Organizational commitment: A longitudinal study of attitudinal and behavioural commitment among UK graduates and an assessment of commitment measures. Unpublished Ph.D. Thesis. Brunel University.
- Marsh R. M & Mannari, H. 1977 Organizational commitment & turnover: A predictive study. *Administrative Science Quarterly* 22: 57-75.
- Mathieu J. E & Zajac, D. 1990. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108: 171-194.
- Meyer J. P. & Allen N. J. 1997 *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. London: Sage.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1. 61-89.
- Mowday R. T, Porter L. W. & Steers, R. 1982. *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover* San Diego, CA. Academic Press.
- Mowday R. T., Steers R. M. & Porter L. W. 1979 The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour* 14: 224-247
- Odom, R. Y., Boxx, W. R. & Dunn, M. G. 1990. Organizational cultures, commitment, satisfaction and cohesion. *Public Productivity & Management Review* 14(2): 157-169.
- Pierce, J. L & Furo, C. A. 1990. Employee ownership: Implications for management. *Organizational Dynamics* 18: 32-43.

- Robbins, S. P. 1990. *Organization theory: Structure, design, and applications*, 3rd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Savery, L. K. 1991. Perceived and preferred styles of leadership: Influences on employee job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology* 6: 28-32.
- Sheldon, M. E. 1971. Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly* 16: 143-150.
- Wetzel, K. W & Gallagher, D .G. 1990. A comparative analysis of organizational commitment among workers in the cooperative and private sectors. *Economics and Industrial Democracy* 11: 93-109.
- Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* 7: 418-428.
- Zeffane, R. 1994. Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees. *Human Relations* 47: 977-1009.

Jabatan Pengurusan  
Fakulti Pengurusan Perniagaan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor D.E.  
Malaysia