

**Aplikasi Kerangka AMO dalam Latihan dan Pembangunan terhadap
Pengekalan Pekerja dalam Sektor Penjagaan Warga Emas di Malaysia**
(*Application of the Ability, Motivation, and Opportunity (AMO) framework for Employee Retention
in Malaysian Eldercare Services*)

Rahimah Jurij
(UKM-Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Rosmah Mat Isa
(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Ida Rosnita Ismail
(UKM-Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Khadijah Alavi
(Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Sektor penjagaan warga emas di Malaysia menghadapi cabaran pengekalan pekerja yang kritikal seiring dengan pertambahan populasi warga emas. Walaupun latihan dan pembangunan diiktiraf sebagai strategi penting dalam pengurusan sumber manusia, pelaksanaannya bagi pengekalan pekerja penjagaan warga emas masih kurang diterokai. Kajian ini meneliti pelaksanaan kerangka AMO (Ability, Motivation, and Opportunity) dalam amalan latihan dan pembangunan bagi pengekalan pekerja dalam perkhidmatan penjagaan warga emas di Malaysia. Pendekatan kualitatif melalui kaedah kajian kes berbilang dan pendekatan diadik melibatkan pengurus dan pekerja daripada empat organisasi penjagaan warga emas telah digunakan. Temu bual mendalam separa berstruktur dijalankan dan analisis tematik digunakan bagi menganalisis data kajian. Dapatan kajian mengesahkan bahawa keempat-empat organisasi mengaplikasikan ketiga-tiga dimensi AMO dalam amalan pengurusan sumber manusia mereka. Kajian ini mendapati bahawa dimensi Motivasi merupakan dimensi yang paling dominan merentas keempat-empat organisasi. Selain itu, kajian ini turut mengenal pasti kewujudan satu sub dimensi baharu, iaitu motivasi prososial, yang memperluas skop dimensi Motivasi dalam kerangka AMO sedia ada. Hasil kajian mendapati kesalinghubungan amalan berdasarkan tiga dimensi AMO adalah penting dalam menyokong prestasi kerja dan pengekalan pekerja. Latihan dan pembangunan bukan sahaja berfungsi sebagai amalan 'ability-enhancing', malah turut memperkukuh motivasi dan peluang pekerja. Dapatan kajian menyumbang kepada pemahaman tentang hubungan antara kerangka AMO, prestasi kerja dan pengekalan pekerja dalam konteks penjagaan warga emas.

Kata kunci: Kerangka AMO; latihan dan pembangunan; pengekalan pekerja; penjagaan warga emas; motivasi prososial

ABSTRACT

The eldercare sector in Malaysia faces significant challenges in retaining employees as the ageing population continues to grow. Although training and development are recognised as key human resource management strategies, their implementation for retaining eldercare workers remains underexplored. This study examines the implementation of the AMO (Ability, Motivation, Opportunity) framework in training and development practices for employee retention in eldercare services in Malaysia. A qualitative multiple-case study with a dyadic approach, involving managers and employees from four eldercare organisations, was adopted. In-depth semi-structured interviews were conducted, and thematic analysis was used to analyse the data. This study found that the Motivation dimension was the most dominant dimension across all four organizations. In addition, the study identified the emergence of a new subdimension, namely prosocial motivation, which extends the scope of the Motivation dimension within the existing AMO framework. The findings reveal that the interconnection of practices across the three AMO dimensions is important in supporting job performance and employee retention. Training and development serve not only an ability-enhancing function but also strengthen motivation and opportunity. This study contributes to understanding the relationships among the AMO framework, job performance, and employee retention in the eldercare context.

Keywords: AMO framework; training and development; employee retention; eldercare services; prosocial motivation

PENGENALAN

Fenomena penuaan penduduk dunia merupakan antara cabaran global yang semakin mendesak kerana memberi implikasi besar terhadap sistem penjagaan kesihatan dan sosial di pelbagai negara (Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu 2024).

Malaysia turut mengalami perubahan demografi yang pesat dan dijangka akan mencapai status negara tua menjelang tahun 2030 apabila peratusan penduduk berusia 60 tahun ke atas melebihi 15% daripada jumlah keseluruhan populasi (Noor 'Aza Ahmad 2021). Perubahan ini bukan sahaja meningkatkan permintaan terhadap perkhidmatan penjagaan warga emas, malah menuntut kewujudan tenaga kerja penjagaan yang kompeten, berkemahiran dan mampu menyediakan penjagaan berkualiti secara berterusan (Dhakal et al. 2020; Alavi et al. 2021). Justeru, keupayaan organisasi untuk menarik, membangun dan mengekalkan tenaga kerja penjagaan menjadi faktor kritikal dalam memastikan kelestarian perkhidmatan penjagaan warga emas pada masa hadapan.

Walau bagaimanapun, sektor penjagaan warga emas berhadapan dengan cabaran pengekalan pekerja yang kritikal. Kajian terdahulu melaporkan kadar pusing ganti pekerja yang tinggi dalam sektor ini akibat beban kerja yang berat, ganjaran yang kurang kompetitif, tekanan emosi yang tinggi serta peluang pembangunan kerjaya yang terhad (Xerri et al. 2019; Hughes et al. 2020; Dhakal et al. 2020). Situasi ini lebih mencabar di Malaysia kerana kebanyakan organisasi penjagaan warga emas merupakan perusahaan kecil dan sederhana yang mempunyai sumber kewangan dan pembangunan modal insan yang terhad. Di samping itu, sektor ini masih belum mempunyai kerangka kompetensi kebangsaan yang komprehensif bagi membimbing pembangunan tenaga kerja penjagaan secara sistematik. Akibatnya, pekerja penjagaan warga emas sering dianggap sebagai pekerja berkemahiran rendah, satu persepsi yang bercanggah dengan realiti kerja penjagaan yang memerlukan kompetensi pelbagai dimensi termasuk keupayaan klinikal, kemahiran penjagaan, sokongan emosi dan komunikasi terutama untuk penjagaan paliatif (Noh & Bae 2025; Dhakal et al. 2020; McCormack & McCance 2017). Kehilangan pekerja berpengalaman bukan sahaja meningkatkan kos penggantian tenaga kerja, malah berpotensi menjejaskan kesinambungan kualiti penjagaan warga emas yang semakin meningkat bilangannya.

Dalam menangani cabaran tersebut, latihan dan pembangunan merupakan salah satu strategi pengurusan sumber manusia yang paling penting dalam usaha pengekalan pekerja (Noe 2020; Aminuddin 2023; Shi & Jiang 2024). Melalui latihan, pekerja memperoleh pengetahuan dan kemahiran yang meningkatkan keyakinan dan prestasi kerja. Pada masa yang sama, pelaburan organisasi dalam pembangunan pekerja memberi isyarat bahawa pekerja dihargai, seterusnya meningkatkan komitmen dan mengurangkan niat untuk berhenti (Shi & Jiang 2024; Aminuddin 2023). Oleh itu, latihan dan pembangunan tidak seharusnya dilihat sebagai aktiviti peningkatan kemahiran semata-mata, tetapi sebagai strategi pengurusan sumber manusia yang menyokong prestasi organisasi dan kelestarian tenaga kerja.

Namun demikian, beberapa jurang penting masih wujud dalam kepustakaan sedia ada. Pertama, kebanyakan kajian dalam sektor penjagaan warga emas lebih memfokus kepada latihan klinikal dan penjagaan fizikal berbanding aspek pembangunan profesional yang lebih menyeluruh (Chen et al. 2024; Xie et al. 2021). Kedua, kajian mengenai latihan dan pembangunan jarang meneliti bagaimana amalan tersebut dilaksanakan secara strategik untuk menyokong pengekalan pekerja, khususnya dalam konteks negara membangun seperti Malaysia. Ketiga, walaupun kerangka Ability-Motivation-Opportunity (AMO) yang diperkenalkan oleh Appelbaum et al. (2000) telah diiktiraf sebagai antara kerangka yang paling berpengaruh dalam bidang pengurusan sumber manusia strategik (Marin-Garcia & Tomas 2016; Bos-Nehles et al. 2023), aplikasinya dalam konteks organisasi penjagaan warga emas masih terhad (Pak et al. 2019). Selain itu, kebanyakan kajian juga hanya mendapatkan perspektif pekerja mengenai faktor pengekalan, sedangkan pandangan pengurus yang bertanggungjawab merancang dan melaksanakan strategi pengurusan sumber manusia masih kurang diberi perhatian (Fulmore et al. 2023; Strandell 2020). Kekurangan ini menghadkan pemahaman tentang bagaimana amalan pengurusan sumber manusia diterjemahkan kepada strategi yang mampu mengekalkan tenaga kerja dalam organisasi penjagaan warga emas.

Bersandarkan jurang tersebut, kajian ini menggunakan kerangka AMO sebagai lensa teori untuk meneliti bagaimana latihan dan pembangunan diaplikasikan secara strategik dalam organisasi penjagaan warga emas di Malaysia. Kerangka ini menjelaskan bahawa prestasi pekerja hanya dapat dicapai apabila organisasi membangunkan keupayaan (ability), mengukuhkan motivasi (motivation) dan menyediakan peluang (opportunity) kepada pekerja untuk mengaplikasikan keupayaan mereka (Appelbaum et al. 2000). Berbanding kerangka lain, AMO menawarkan struktur yang jelas untuk mengkategorikan amalan pengurusan sumber manusia kepada tiga dimensi yang saling melengkapi, sekali gus membolehkan analisis yang lebih sistematik tentang hubungannya dengan prestasi dan pengekalan pekerja (Jiang et al. 2012; Bos-Nehles et al. 2023). Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk: (1) meneliti bagaimana organisasi penjagaan warga emas di Malaysia mengaplikasikan kerangka AMO dalam amalan pengurusan sumber manusia; dan (2) meneroka bagaimana amalan yang meningkatkan keupayaan (ability-enhancing), motivasi (motivation-enhancing) dan peluang (opportunity-enhancing) diaplikasikan bagi menyokong prestasi kerja dan pengekalan pekerja.

Kajian ini menyumbang kepada literatur dalam tiga aspek utama. Dari sudut teori, kajian ini memperluaskan dimensi motivasi dalam kerangka AMO melalui pengintegrasian motivasi prososial (Grant 2007, 2008) serta menunjukkan bahawa latihan dan pembangunan berfungsi merentas ketiga-tiga dimensi AMO. Dari sudut metodologi, penggunaan pendekatan diadik yang melibatkan pengurus dan pekerja menyediakan pemahaman yang lebih holistik mengenai pelaksanaan strategi latihan dan pembangunan. Dari sudut praktikal, dapatan kajian menawarkan panduan kepada organisasi penjagaan warga emas dan penggubal dasar dalam mereka bentuk strategi pembangunan tenaga kerja yang dapat meningkatkan prestasi serta menyokong pengekalan pekerja secara lebih mampan.

ULASAN KEPUSTAKAAN

PENGKEKALAN PEKERJA DALAM SEKTOR PENJAGAAN WARGA EMAS

Pengekalan pekerja merujuk kepada proses organisasi menggalakkan pekerja yang berprestasi untuk terus berkhidmat dalam tempoh yang selama mungkin, seterusnya mengurangkan pusing ganti secara sukarela (Singh & Dixit 2011; Aminuddin 2023). Kepustakaan pengurusan sumber manusia lazimnya meneliti pengekalan melalui niat berhenti sebagai peramal utama, kerana ia dianggap petunjuk terdekat kepada tingkah laku berhenti yang sebenar. Pendekatan ini membolehkan hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia dengan pengekalan diuji secara sistematik, namun ia turut mempunyai batasan kerana niat tidak semestinya diterjemahkan kepada tindakan, dan pengukuran pada satu titik masa tidak menangkap bagaimana keputusan untuk kekal terbentuk melalui pengalaman kerja harian. Dalam kepustakaan pengurusan sumber manusia strategik, pengekalan pula sering diletakkan sebagai hasil sampingan kepada prestasi, iaitu amalan yang meningkatkan prestasi diandaikan turut mengurangkan pusing ganti, tanpa mekanisme antara kedua-duanya diperincikan (Jiang et al. 2012).

Pengekalan dalam sektor penjagaan warga emas berbeza daripada sektor lain dari segi kesan kehilangan pekerja, tuntutan kerja yang dihadapi dan bekalan tenaga kerja yang ada dipasaran kerja. Kehilangan pekerja berpengalaman dalam sektor ini bukan sahaja melibatkan kos pengambilan dan latihan semula, malah memutuskan kesinambungan hubungan penjagaan yang memerlukan kestabilan dan kepercayaan antara pekerja dengan warga emas (Xerri et al. 2019; Dhakal et al. 2020). Dari segi tuntutan kerja, pekerja sering berhadapan dengan beban emosi dan fizikal yang tinggi kerana penjagaan pesakit banyak bergantung kepada mereka dalam membantu pesakit menguruskan keperluan harian, di samping berhadapan dengan cabaran mengendalikan pesakit yang mengalami penyakit kronik. Situasi ini menjadikan aktiviti kerja harian penjaga warga emas semakin mencabar dan berpotensi menyumbang kepada keletihan fizikal dan emosi serta meningkatkan kecenderungan untuk berhenti kerja (Kunkle et al. 2021; Claponea & Iorga 2023). Dari aspek bekalan tenaga kerja pula, stigma terhadap profesion penjagaan yang sering dianggap sebagai pekerjaan berkemahiran rendah boleh menghadkan kemasukan pekerja baharu, sekaligus menyukarkan organisasi untuk menggantikan pekerja yang berhenti (Manchha et al. 2023). Ketiga-tiga aspek tersebut menunjukkan bahawa isu pengekalan pekerja dalam sektor penjagaan warga emas bukan semata-mata berkaitan dengan usaha mengurangkan kos pusing ganti pekerja, tetapi turut mempunyai implikasi langsung terhadap kesinambungan dan kualiti penjagaan yang diterima oleh warga emas.

Kajian terdahulu telah mengenal pasti pelbagai mekanisme yang mempengaruhi pengekalan pekerja dalam sektor penjagaan, termasuk gaji, sokongan penyeliaan dan peluang pembangunan kerjaya (Fulmore et al. 2023; Strandell 2020). Namun demikian, dapatan kajian masih menunjukkan ketidakselarasan. Sebahagian kajian menegaskan bahawa ganjaran kewangan dan keadaan kerja merupakan penentu penting dalam mengekalkan pekerja dalam sektor penjagaan warga emas (Dhakal et al. 2020; Xerri et al. 2016; Jurij et al. 2023), manakala kajian lain lebih mekankan faktor bukan kewangan, seperti sokongan organisasi dan beban kerja yang berlebihan (Tei-Tominaga & Nakanishi 2020; Strandell 2020). Ketidakselarasan dapatan ini berkemungkinan dipengaruhi oleh perbezaan konteks kajian, memandangkan sebahagian besar kajian terdahulu dijalankan di negara maju yang mempunyai sistem pensijilan, struktur upah, kemudahan serta penguatkuasaan yang berbeza daripada negara membangun. Perbezaan konteks tersebut menimbulkan persoalan sama ada faktor pengekalan pekerja yang dikenal pasti dalam negara maju turut relevan dan berkesan dalam konteks negara membangun.

LATIHAN DAN PEMBANGUNAN BAGI PENINGKATAN PROFESIONALISME DAN IDENTITI PROFESIONAL

Latihan dan pembangunan merujuk kepada usaha sistematik yang dilaksanakan oleh organisasi bagi memudahkan pembelajaran berkaitan kompetensi kerja, termasuk pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku bagi menggalakkan prestasi kerja pekerja warga emas (Noe 2020). Menurut Aminuddin (2023), latihan merupakan proses jangka pendek yang bertujuan membangunkan kemahiran khusus bagi tugas semasa, manakala pembangunan merupakan proses jangka panjang yang menyediakan pekerja untuk tanggungjawab masa hadapan dan kemajuan kerjaya. Shi dan Jiang (2024) menambah bahawa latihan dan pembangunan bukan sahaja meningkatkan kecekapan teknikal, malah turut membina keyakinan profesional dan rasa kompetensi yang menyumbang kepada prestasi kerja dan pengekalan pekerja. Dalam konteks penjagaan warga emas, latihan merangkumi pelbagai aspek termasuk penjagaan klinikal, pengendalian aktiviti kehidupan harian, pengurusan ubat-ubatan dan pemantauan tanda vital pesakit (Xie et al. 2021; Dhakal et al. 2020; Fulmore et al. 2023). Namun, kepustakaan sedia ada menunjukkan bahawa latihan dalam sektor ini masih didominasi oleh aspek teknikal dan klinikal, dengan perhatian yang terhad terhadap dimensi emosi dan komunikasi yang turut diperlukan dalam kerja penjagaan (Noh & Bae 2025; Engel et al. 2023). Tambahan pula, kajian-kajian ini lazimnya menilai keberkesanan latihan sejurus selepas pelaksanaan tanpa menjejaki kesannya terhadap hasil jangka panjang seperti pengekalan pekerja.

Isu utama yang menyelubungi sektor penjagaan warga emas ialah stigma terhadap profesion ini. Pekerja penjagaan warga emas kerap dianggap sebagai pekerja berkemahiran rendah. Manchha et al. (2023) dan Wang et al. (2024) mengkategorikan kerja penjagaan sebagai '*dirty work*', iaitu pekerjaan yang dianggap rendah dari segi sosial, fizikal atau moral oleh masyarakat. Stigma ini menjejaskan identiti profesional pekerja penjagaan dan menyumbang secara langsung kepada kesukaran pengekalan kerana pekerja yang berasa profesion mereka tidak dihargai cenderung untuk meninggalkan

sektor ini (Clarke & Ravenswood 2019; Manchha et al. 2023). Persepsi negatif ini juga menghalang kemasukan tenaga kerja baharu ke dalam sektor penjagaan warga emas, sekali gus memburukkan lagi masalah kekurangan pekerja.

Walau bagaimanapun, persepsi ini bercanggah dengan realiti kerja penjagaan yang sebenarnya memerlukan kompetensi pelbagai dimensi, termasuk keupayaan klinikal, kemahiran penjagaan, sokongan emosi, dan komunikasi dalam konteks penjagaan paliatif (McCormack & McCance 2017; Engel et al. 2023). Latihan dan pembangunan strategik memainkan peranan kritikal sebagai mekanisme untuk mengukuhkan identiti profesional pekerja penjagaan warga emas. Clarke dan Ravenswood (2019) mendapati bahawa pekerja penjagaan warga emas membina identiti profesional yang positif melalui penekanan terhadap kesesuaian kerja dengan pengalaman peribadi dan nilai bagi mengatasi stigma pekerjaan. Apabila pekerja penjagaan dilatih secara sistematik dan diberikan laluan kerjaya profesional, mereka akan membina identiti profesional yang lebih kukuh (Hansen 2016). Identiti profesional ini seterusnya meningkatkan keyakinan, komitmen dan kebanggaan terhadap profesion, yang secara langsung menyokong pengekalan pekerja (Shi & Jiang 2024; Noe 2020). Justeru, latihan dan pembangunan bukan sahaja berfungsi sebagai alat pembangunan kompetensi teknikal, malah turut berperanan sebagai strategi bagi mengukuhkan identiti profesional pekerja penjagaan warga emas dan mengatasi stigma '*dirty work*' yang berkaitan. Latihan yang berstruktur membina identiti profesional yang kukuh dan meningkatkan kebanggaan terhadap profesion, iaitu dua elemen penting untuk mengatasi persepsi negatif masyarakat terhadap sektor ini.

KERANGKA AMO (ABILITY, MOTIVATION, AND OPPORTUNITY)

Kerangka *AMO* yang diperkenalkan oleh Appelbaum et al. (2000) merupakan salah satu kerangka teori yang paling berpengaruh dalam bidang pengurusan sumber manusia strategik. Marin-Garcia dan Tomas (2016) mengesahkan bahawa kerangka *AMO* merupakan alat yang paling banyak digunakan bagi mengkaji hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia dengan prestasi organisasi. Kerangka ini menggariskan bahawa prestasi pekerja (*P*) hanya akan tercapai apabila tiga dimensi beroperasi secara serentak iaitu keupayaan (*A*), motivasi (*M*) dan peluang untuk menyumbang (*O*), yang dirumuskan sebagai $P = f(A, M, O)$. Tanpa salah satu dimensi ini, prestasi pekerja tidak akan mencapai tahap optimum (Appelbaum et al. 2000).

Dimensi keupayaan (*Ability*) merujuk kepada amalan yang membangunkan pengetahuan, kemahiran dan kecekapan pekerja bagi melaksanakan tugas dengan berkesan (Jiang et al. 2012). Latihan dan pembangunan merupakan amalan *ability-enhancing* yang paling utama kerana ia secara langsung membangunkan kecekapan pekerja untuk melaksanakan tugas dengan berkesan.

Dimensi motivasi (*Motivation*) merujuk kepada amalan yang mendorong dan merangsang pekerja untuk menggunakan keupayaan mereka secara optimum bagi mencapai matlamat organisasi (Appelbaum et al. 2000). Jiang et al. (2012) menegaskan bahawa pekerja yang berkemampuan tetapi tidak bermotivasi tidak akan menunjukkan prestasi yang optimum. Amalan *motivation-enhancing* merangkumi ganjaran, pampasan, pengiktirafan, pembangunan kerjaya dan pelbagai insentif yang merangsang komitmen pekerja terhadap organisasi.

Dimensi peluang (*Opportunity*) merujuk kepada amalan yang menyediakan ruang dan peluang untuk pekerja menyumbang, melibatkan diri dan menggunakan keupayaan serta motivasi mereka dalam organisasi (Appelbaum et al. 2000). Marin-Garcia dan Tomas (2016) mengelompokkan amalan *opportunity-enhancing* kepada empat kategori iaitu penglibatan pekerja, perkongsian pengetahuan, reka bentuk kerja dan amalan peningkatan autonomi. Bos-Nehles et al. (2023) pula mendapati bahawa penyertaan dan autonomi merupakan dua pemboleh ubah *Opportunity* yang paling kerap digunakan. Ketiga-tiga dimensi ini perlu beroperasi secara serentak bagi memastikan prestasi pekerja yang optimum; kekurangan mana-mana satu dimensi akan menjejaskan keseluruhan prestasi (Appelbaum et al. 2000). Sebagai contoh, pekerja yang mempunyai kemahiran tinggi (*Ability*) tetapi tidak bermotivasi (*Motivation*) atau tidak diberikan peluang untuk menyumbang (*Opportunity*) tidak akan menunjukkan prestasi kerja yang optimum. Prinsip keserentakan ini menjadikan kerangka *AMO* amat relevan bagi mengkaji konteks penjagaan warga emas di mana ketiga-tiga dimensi memainkan peranan yang penting.

Hubungan antara kerangka *AMO* dan prestasi pekerja telah dibuktikan secara empirikal dalam pelbagai sektor. Amalan *ability-enhancing* meningkatkan modal manusia, amalan *motivation-enhancing* meningkatkan motivasi pekerja, dan kedua-duanya memberi kesan terhadap hasil organisasi melalui prestasi operasi. Prestasi pekerja yang tinggi ini seterusnya dikaitkan dengan pengekalan pekerja yang lebih baik (Hughes et al. 2020; Xerri et al. 2019). Pekerja yang berprestasi tinggi dan berasa diri dihargai oleh organisasi melalui amalan pengurusan sumber manusia yang berkesan menunjukkan komitmen yang lebih kukuh dan niat berhenti yang lebih rendah. Justeru, kajian ini meneroka rantaian antara dimensi *AMO*, prestasi kerja serta pengekalan pekerja, iaitu bagaimana amalan pengurusan sumber manusia mempengaruhi prestasi kerja, yang seterusnya menyokong pengekalan pekerja.

Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian *AMO* dilaksanakan dalam sektor pembuatan, perhotelan dan penjagaan kesihatan secara am, dengan perhatian yang kurang terhadap sektor penjagaan warga emas yang bercirikan kerja berasaskan hubungan manusia serta tekanan emosi yang tinggi (Alavi et al. 2021; Kunkle et al. 2021; Claponea & Iorga 2023). Kajian *AMO* sedia ada juga lazimnya mengukur ketiga-tiga dimensi secara berasingan dan menjadikan prestasi sebagai hasil akhir, sedangkan interaksi antara dimensi serta hubungan lanjutan dengan pengekalan pekerja jarang diteliti (Bos-Nehles et al.

2023). Kajian ini menangani kedua-dua kelemahan tersebut dengan meneliti kesalinghubungan antara dimensi dan meneruskan analisis kepada pengekaln pekerja dalam konteks penjagaan warga emas.

METODOLOGI

Kajian ini dilaksanakan secara kualitatif menggunakan kaedah kajian kes berbilang bagi memperoleh pemahaman yang mendalam tentang pelaksanaan kerangka *AMO* dalam organisasi penjagaan warga emas. Pendekatan kualitatif dipilih kerana kajian ini bertujuan untuk memahami bagaimana amalan pengurusan sumber manusia dilaksanakan dalam konteks sebenar, yang memerlukan penerokaan mendalam terhadap pengalaman dan perspektif para peserta (Creswell & Creswell 2018; Merriam & Tisdell 2016). Kaedah kajian kes berbilang membolehkan pengkaji mengkaji fenomena dalam konteks kehidupan sebenar dan membuat perbandingan merentas pelbagai kes bagi meningkatkan kebolehpercayaan dapatan (Yin 2018).

Pendekatan diadik digunakan bagi mendapatkan perspektif pengurus dan pekerja dalam organisasi yang sama. Nishii et al. (2008) menegaskan bahawa terdapat perbezaan antara amalan yang diniatkan oleh pengurusan dan pengalaman sebenar yang diterima pekerja; perbezaan ini hanya dapat dikesan melalui pendekatan yang mengambil kira kedua-dua perspektif. Justeru, pendekatan diadik membolehkan pengkaji memahami bagaimana amalan *AMO* dirancang oleh pengurusan serta bagaimana ia diterima dan dialami oleh pekerja penjagaan.

Empat organisasi penjagaan warga emas di Malaysia telah dipilih sebagai kes kajian melalui pensampelan bertujuan (*purposive sampling*) berdasarkan kriteria: (i) menyediakan perkhidmatan penjagaan warga emas secara kediaman, (ii) mempunyai program latihan dan pembangunan bagi pekerja penjagaan, dan (iii) bersetuju menyertai kajian. Keempat-empat organisasi yang terlibat dalam kajian ini beroperasi di Selangor dan Kuala Lumpur, iaitu dalam kawasan Lembah Klang. Pemilihan lokasi ini dibuat atas dua pertimbangan utama. Pertama, Lembah Klang mempunyai bilangan pusat penjagaan warga emas berdaftar yang tinggi di Malaysia, yang sebahagian besarnya beroperasi sebagai perusahaan kecil dan sederhana. Keadaan ini menjadikan Lembah Klang sebagai lokasi yang sesuai untuk mencerminkan struktur dan ciri sektor penjagaan warga emas di Malaysia. Kedua, proses penghijrahan penduduk ke kawasan bandar serta peningkatan penyertaan ahli keluarga dalam pasaran kerja telah mengurangkan keupayaan keluarga untuk menyediakan penjagaan warga emas secara langsung di rumah. Keadaan tersebut seterusnya meningkatkan permintaan terhadap perkhidmatan penjagaan kediaman, khususnya di kawasan bandar seperti Lembah Klang (Ainoriza et al. 2016; Husna et al. 2016).

Keempat-empat organisasi melaksanakan latihan dan pembangunan pekerja, namun berbeza dari segi mekanisme pelaksanaannya. Kes B mempunyai latihan dalaman, manakala Kes A, C dan D menggabungkan kursus luaran dengan bimbingan semasa bekerja. Kes D mempunyai modul latihan tersendiri, sementara Kes C menekankan pengambilan pekerja berpengalaman. Variasi ini dipilih berdasarkan prinsip variasi maksimum bagi membolehkan perbandingan pelaksanaan amalan *AMO* merentas organisasi yang berbeza (Creswell & Creswell 2018). Pemilihan empat kes turut membolehkan analisis silang kes tanpa menjejaskan kedalaman analisis setiap kes (Yin 2018). Seramai 17 peserta terlibat, terdiri daripada lapan pengurus dan sembilan pekerja penjagaan.

JADUAL 1. Profil organisasi dan peserta kajian

Kes Kajian	Jenis Organisasi	Peserta	Jawatan	Pengalaman Berkhidmat
Kes A	Pusat penjagaan kediaman	AM1	Pengurus	8 tahun (2017-2025)
		AM2	Pengurus	5 tahun (2020-2025)
		AE1, AE2	Pekerja penjagaan	3-5 tahun
Kes B	Pusat penjagaan kediaman	BM1	Pengurus	10 tahun (2015-2025)
		BM2	Pengurus	5 tahun (2020-2025)
		BE1, BE2	Pekerja penjagaan	2-4 tahun
Kes C	Pusat penjagaan kediaman	CM1	Pengurus	3 tahun (2022-2025)
		CM2	Pengurus	3 tahun (2022-2025)
		CE1, CE2	Pekerja penjagaan	3-9 tahun
Kes D	Pusat penjagaan kediaman	DM1	Pengurus	12 tahun (2013-2025)
		DM2	Eksekutif HR	3 tahun (2022-2025)
		DE1, DE2, DE3	Pekerja penjagaan	2-5 tahun

Nota: M = Pengurus; E = Pekerja

Jadual 1 menunjukkan profil organisasi dan peserta kajian yang terlibat. Setiap organisasi diwakili oleh sekurang-kurangnya seorang pengurus dan dua orang pekerja penjagaan. Kesemua peserta mempunyai pengalaman sekurang-kurangnya dua tahun dalam sektor penjagaan warga emas.

Temu bual mendalam separa berstruktur digunakan sebagai kaedah pengumpulan data utama. Temu bual mendalam dipilih kerana ia membolehkan pengkaji menerokai pengalaman, perspektif dan pemahaman peserta secara terperinci (Merriam & Tisdell 2016). Soalan temu bual dibentuk berdasarkan kerangka *AMO* dan berkisarkan tiga aspek utama: (i) amalan latihan yang membangunkan keupayaan pekerja (*ability*), (ii) mekanisme yang mendorong motivasi pekerja (*motivation*), dan (iii) peluang yang disediakan untuk pekerja menyumbang (*opportunity*). Soalan disesuaikan mengikut kumpulan peserta. Bagi pengurus, soalan lebih tertumpu kepada perancangan, pelaksanaan dan penilaian amalan pengurusan sumber manusia termasuk program latihan dan strategi pengekaln pekerja. Bagi pekerja penjagaan, soalan

lebih tertumpu kepada pengalaman sebenar mereka dalam menerima latihan, faktor yang mendorong motivasi mereka dan peluang yang disediakan oleh organisasi. Pendekatan ini membolehkan pengkaji mengenal pasti persamaan dan perbezaan perspektif antara pengurus dan pekerja.

Setiap sesi temu bual dijalankan secara bersemuka di lokasi organisasi dan direkodkan dengan kebenaran bertulis peserta; setiap sesi berlangsung antara 45 minit hingga satu jam dan ditranskripsi secara verbatim. Analisis tematik dijalankan mengikut enam langkah Braun dan Clarke (2006) dengan pendekatan pengkodan hibrid yang menggabungkan pengkodan deduktif dan induktif (Fereday & Muir-Cochrane 2006). Pengkodan deduktif berpandukan kerangka *AMO* digunakan bagi mengenal pasti amalan *ability-enhancing*, *motivation-enhancing* dan *opportunity-enhancing*, manakala pengkodan terbuka secara induktif dikekalkan bagi menangkap tema yang muncul daripada data. Fereday dan Muir-Cochrane (2006) menegaskan bahawa pendekatan hibrid ini mengekalkan ketegasan struktur teori tanpa menyekat kemunculan dapatan baharu; kemunculan motivasi prososial sebagai tema di luar kerangka *AMO* asal menunjukkan bahawa sifat penerokaan kajian ini terpelihara. Pengumpulan data diteruskan sehingga ketepuan data dicapai, iaitu apabila temu bual selanjutnya tidak lagi menghasilkan tema atau maklumat baharu (Saunders et al. 2018). Analisis perbandingan berterusan dijalankan bagi mengenal pasti persamaan dan perbezaan merentas kes, dengan bantuan perisian *ATLAS.ti*.

Kajian ini memenuhi kriteria kebolehpercayaan melalui kredibiliti, kebolehpindahan, kebolehsandaran dan kebolehsahan (Merriam & Tisdell 2016). Kredibiliti dipastikan melalui triangulasi sumber daripada dua kumpulan peserta dalam setiap organisasi, serta pengesahan pakar dan semakan rakan sejawat terhadap tema yang dibentuk (Nowell et al. 2017). Tiga orang pakar terlibat dalam pengesahan tema iaitu pakar pengurusan sumber manusia, pakar pengurusan dan penyelidikan kualitatif, serta pakar penyelidikan kualitatif dan gerontologi, bagi memastikan tema yang dibentuk menepati data dan bidang kajian. Kebolehpindahan dipastikan melalui penerangan konteks yang terperinci (Drisko 2025). Kebolehsandaran dan kebolehsahan dipastikan melalui jejak audit yang merekodkan protokol temu bual, transkrip, kod, memo analisis dan draf tema (Nowell et al. 2017).

DAPATAN KAJIAN

Analisis silang mengesahkan bahawa keempat-empat organisasi mengaplikasikan ketiga-tiga dimensi *AMO* dalam amalan pengurusan sumber manusia mereka, walaupun skala dan kedalaman pelaksanaan berbeza merentas organisasi. Jadual 2 meringkaskan kekerapan tema yang dikenal pasti merentas keempat-empat kes, dan dapatan dibentangkan mengikut tiga dimensi utama kerangka *AMO*.

JADUAL 2. Kekerapan tema merentas empat kes kajian

Dimensi AMO	Tema	Kes A	Kes B	Kes C	Kes D
<i>Ability-enhancing</i>	Latihan formal	/	/	/	/
	Latihan tidak formal	/	/	/	/
<i>Motivation-enhancing</i>	Motivasi ekstrinsik	/	/	/	/
	Motivasi intrinsik	/	/	/	/
	Motivasi prososial	/		/	/
<i>Opportunity-enhancing</i>	Sokongan pengurusan	/	/	/	/
	Penglibatan pekerja dan autonomi kerja	/		/	

Seperti ditunjukkan dalam Jadual 2, perbezaan utama merentas kes hanya terdapat pada penglibatan pekerja dan autonomi kerja yang dikenal pasti dalam Kes A sahaja, yang mungkin berkaitan dengan saiz operasi dan gaya pengurusan organisasi tersebut; tema-tema lain hadir secara konsisten dalam keempat-empat organisasi.

Bagi memudahkan pemahaman tentang hubungan antara petikan peserta dengan dimensi *AMO* dan hasil yang berkaitan, perkataan yang mewakili dimensi tertentu digariskan dan diberikan singkatan: (A) bagi *Ability* atau keupayaan, (M) bagi *Motivation*, (O) bagi *Opportunity*, (P) bagi prestasi kerja (*performance*) dan (R) bagi pengekalan (*retention*).

AMALAN ABILITY-ENHANCING

Analisis silang mendapati bahawa keempat-empat organisasi penjagaan warga emas melaksanakan latihan berterusan melalui mekanisme formal dan tidak formal. Latihan formal merangkumi kursus luaran yang dikendalikan oleh badan profesional dan latihan dalaman yang disusun oleh organisasi sendiri. Latihan tidak formal berlaku melalui bimbingan semasa bekerja yang melibatkan penyeliaan langsung oleh pekerja kanan dan pengurus. Petikan berikut menyokong dapatan ini:

Apabila jururawat datang, mereka akan menjalankan prosedur praktikal seperti rawatan luka (A). Selepas jururawat menunjukkan prosedur tersebut, kami segera meminta pekerja untuk melaksanakannya (P). (AM2)

Kami menghantar pekerja untuk kursus luaran... bagi meningkatkan kemahiran mereka (A). Ini penting untuk memastikan mereka sentiasa berkembang dengan amalan terbaik dalam penjagaan (P). (BM1)

Selepas saya menghadiri kursus tersebut, saya lebih yakin (M) untuk mengendalikan pesakit yang mempunyai masalah yang lebih kompleks (P). (AE2)

Saya rasa dihargai (M) kerana organisasi sanggup melaburkan wang untuk menghantar kami berkursus. Itu yang membuatkan saya bertahan (R). (BE1)

AMALAN MOTIVATION-ENHANCING

Dimensi *motivasi* merupakan dimensi AMO yang paling menonjol merentasi keempat organisasi, dari segi kekerapan dan kedalaman penceritaan peserta. Analisis silang mengenal pasti tiga bentuk motivasi, iaitu motivasi ekstrinsik, motivasi intrinsik dan motivasi prososial.

Motivasi Ekstrinsik Motivasi ekstrinsik merangkumi pampasan dan faedah serta pembangunan kerjaya. Petikan berikut menyokong dapatan ini:

Kami menyediakan laluan pembangunan kerjaya yang jelas (M)... Ini memberi mereka motivasi untuk terus berkhidmat (R). (AM1)

Gaji dan elaun yang berpatutan (M) serta bonus berdasarkan prestasi (P) membantu kami mengekalkan pekerja yang baik (R). (DM1)

Saya mula sebagai pembantu, sekarang saya penyelia (M). Ini membuatkan saya rasa kerja ini ada masa depannya (R). (CE2)

Motivasi Intrinsik Motivasi intrinsik merangkumi kerja bermakna (*meaningful work*) dan nilai organisasi. Petikan berikut menyokong dapatan ini:

Ia memberi makna dalam hidup saya (M) kerana saya dapat membantu orang yang memerlukan... Saya rasa dihargai apabila warga emas yang saya jaga menunjukkan kemajuan (P). (CE1)

Menjaga warga emas ini adalah satu amanah (M). Pahala yang saya peroleh daripada kerja ini tidak ternilai. Itu yang membuatkan saya bertahan (R). (BE2)

Organisasi ini sangat mementingkan nilai kasih sayang dan hormat (M)... Itulah sebab saya rasa selesai bekerja di sini (R). (AE1)

Merentas keempat-empat organisasi, konsep 'pahala' dan 'amanah' muncul berulang kali dalam penerangan pekerja tentang sebab mereka kekal berkhidmat.

Motivasi Prososial Motivasi prososial merujuk kepada dorongan pekerja untuk menyumbang kepada kesejahteraan orang lain dan masyarakat melalui kerja penjagaan (Grant 2007, 2008). Petikan berikut menyokong dapatan ini:

Ilmu (A) yang saya dapat daripada latihan di sini, saya boleh gunakan untuk menjaga ibu bapa saya sendiri di rumah (M). (AE1)

Saya berasa bangga kerana saya boleh menyumbang kepada masyarakat (M)... Ini bukan sekadar kerja, ini ibadah. Sebab tu saya terus kekal (R) di sini. (DE2)

Kami rasa tanggungjawab kepada masyarakat (M) untuk menjaga golongan yang memerlukan. Kemahiran (A) yang kami dapat boleh kami bawa balik ke kampung dan tolong orang tua di sana. (DE1)

AMALAN OPPORTUNITY-ENHANCING

Analisis silang mengenal pasti sokongan pengurusan sebagai tema bersama merentas keempat-empat organisasi. Sokongan pengurusan beroperasi melalui tiga sub-tema iaitu komunikasi terbuka, sokongan penyelesaian masalah dan pengurusan beban kerja. Penglibatan pekerja dan autonomi kerja turut dikenal pasti secara unik dalam sesebuah organisasi. Petikan berikut menyokong dapatan ini:

Saya lebih suka pekerja datang berjumpa saya untuk berbincang (O)... Apabila mereka berkongsi masalah, kami boleh cari jalan penyelesaian bersama (O). (DM2)

Walaupun untuk memilih kerusi untuk warga emas, kami beri pekerja penjagaan membuat keputusan (O). Mereka yang paling tahu apa yang sesuai kerana mereka bekerja secara langsung (P) dengan warga emas setiap hari. (CM2)

Kami beri mereka rehat (O)... Mereka boleh berjumpa kami untuk bercerita tentang perasaan mereka (O). Sokongan ini mempengaruhi mereka untuk terus bermotivasi (M). (BM2)

Mereka memang sangat membantu. Sentiasa sokong kami (O). Itu yang buat saya rasa selesa untuk terus kekal (R). (DE3)

Merentas ketiga-tiga dimensi, perspektif diadik menunjukkan keselarasan antara pengurus dan pekerja. Pengurus melaporkan bahawa latihan, laluan kerjaya dan sokongan pengurusan disediakan secara sedar sebagai strategi pengekalan, manakala pekerja melaporkan ketiga-tiganya sebagai sebab mereka kekal berkhidmat: latihan sebagai bukti organisasi menghargai mereka, laluan kerjaya sebagai bukti profesion ini mempunyai masa depan, dan sokongan pengurusan sebagai sumber keselesaan untuk terus bekerja.

PERBINCANGAN

Dapatan kajian mengesahkan bahawa keempat-empat organisasi mengaplikasikan ketiga-tiga dimensi *AMO* dalam amalan pengurusan sumber manusia masing-masing. Pengesahan ini penting kerana kerangka *AMO*, yang terbukti komprehensif dalam pelbagai sektor (Marin-Garcia & Tomas 2016; Bos-Nehles et al. 2023), turut terpakai dalam konteks penjagaan warga emas yang selama ini kurang diterokai. Pengesahan ini bermakna kerana kerangka *AMO* pada asalnya dibangunkan berdasarkan kajian dalam industri pembuatan di negara Barat yang bercirikan proses kerja berstruktur dan hasil yang mudah diukur (Appelbaum et al. 2000). Konteks penjagaan warga emas berbeza secara asasnya: hasil kerja bergantung kepada kualiti hubungan antara pekerja dengan warga emas, beban fizikal dan emosi adalah tinggi (Kunkle et al. 2021; Claponea & Iorga 2023), dan kebanyakan organisasi di Malaysia beroperasi sebagai perusahaan kecil dan sederhana dengan sumber yang terhad. Dalam keadaan sedemikian, dapatan kajian menunjukkan bahawa amalan *AMO* tidak semestinya memerlukan sistem yang formal dan berkos tinggi. Latihan tidak formal melalui bimbingan semasa bekerja dan sokongan pengurusan melalui perjumpaan tidak formal merupakan amalan berkos rendah yang dilaksanakan secara konsisten merentas keempat-empat organisasi. Dapat diandaikan bahawa kerangka *AMO* boleh diadaptasi oleh organisasi bersumber terhad melalui mekanisme tidak formal, dan kesediaan organisasi kecil untuk melaksanakan ketiga-tiga dimensi menunjukkan pola peringkat sektor, bukan amalan terpencil organisasi tertentu. Kehadiran ketiga-tiga dimensi dalam semua kes mungkin dijelaskan oleh sifat kerja penjagaan itu sendiri: kerja yang berasaskan hubungan manusia dan melibatkan individu yang lemah menuntut kecekapan teknikal, dorongan dalaman yang berterusan dan sokongan organisasi secara serentak. Dapatan ini selari dengan penegasan Appelbaum et al. (2000) bahawa prestasi pekerja hanya optimum apabila ketiga-tiga dimensi beroperasi serentak, dan berdasarkan dapatan kajian, dapat diandaikan bahawa pengekalan pekerja penjagaan warga emas bukan hasil satu dimensi tunggal tetapi hasil ketiga-tiga dimensi yang beroperasi bersama.

Kajian ini turut menunjukkan bagaimana amalan bagi setiap dimensi menyokong rangkaian prestasi kerja dan pengekalan pekerja. Kerangka *AMO* pada asalnya meletakkan prestasi sebagai hasil akhir (Appelbaum et al. 2000); kajian ini mencadangkan hubungan tersebut boleh dilanjutkan kepada pengekalan. Amalan *ability-enhancing* membangunkan kompetensi yang meningkatkan prestasi, dan pekerja yang berasa kompeten serta berkembang secara profesional cenderung kekal, selari dengan Shi dan Jiang (2024) yang menegaskan bahawa latihan berterusan memperkukuh keyakinan profesional dan mengurangkan niat berhenti. Peningkatan keupayaan ini turut berlaku melalui pembinaan identiti profesional, iaitu proses individu belajar berfikir, merasa dan bertindak selaras dengan peranan profesional mereka (Wan et al. 2025). Apabila pekerja dibekalkan dengan kemahiran klinikal dan penjagaan yang diiktiraf, mereka membina identiti profesional yang lebih kukuh (Clarke & Ravenswood 2019), seterusnya meningkatkan kebanggaan terhadap profesion dan mengatasi stigma '*dirty work*' yang sering dikaitkan dengan sektor ini (Manchha et al. 2023). Laluan pembangunan kerjaya turut menghantar isyarat bahawa profesion penjagaan dihargai oleh organisasi, sekali gus mengurangkan kecenderungan untuk berhenti. Pembinaan identiti ini bukan proses sekali sahaja tetapi berkembang melalui pendedahan berulang kepada latihan, pengiktirafan dan pengalaman menyelesaikan tugas yang mencabar (Wan et al. 2025). Dapatan ini turut selari dengan Hansen (2016) yang menunjukkan bahawa peningkatan standard latihan dalam kerja penjagaan berupaya memperbaiki persepsi terhadap pekerjaan yang distigmakan. Dalam konteks Malaysia yang belum mempunyai kerangka kompetensi kebangsaan bagi pekerja penjagaan warga emas, latihan yang disediakan oleh organisasi memainkan peranan yang lebih besar dalam pembinaan identiti profesional berbanding negara yang mempunyai sistem pensijilan berpusat. Pelaburan organisasi dalam latihan turut membentuk hubungan timbal balik apabila pekerja yang menerima pelaburan tersebut membalasnya melalui komitmen dan kesetiaan kepada organisasi (Aminuddin 2023). Dapatan ini sejajar dengan Jiang et al. (2012) yang membuktikan hubungan positif antara amalan *AMO* dan prestasi, serta Hughes et al. (2020) dan Xerri et al. (2019) yang mengaitkan prestasi dengan pengekalan dalam sektor penjagaan kesihatan.

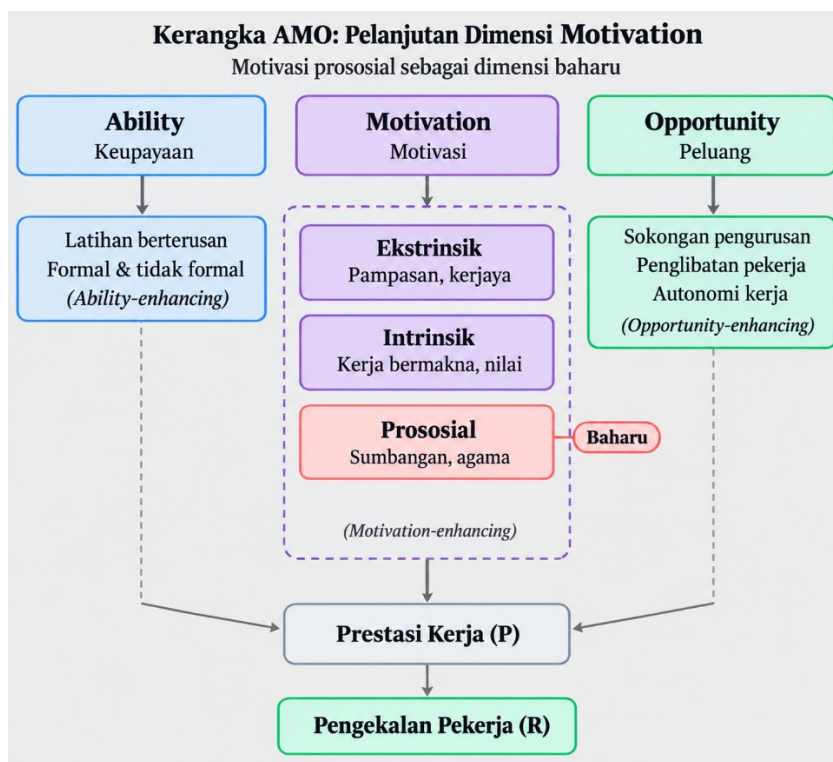
Dimensi motivasi merupakan dimensi *AMO* yang paling menonjol, sebagaimana ditunjukkan oleh kekerapan tema dalam Jadual 2 yang diperoleh daripada analisis petikan berkod dalam *ATLAS.ti*. Kemenonjolan ini menimbulkan persoalan tentang penekanan relatif program latihan: sekiranya motivasi lebih berpengaruh daripada keupayaan dalam mengekalkan pekerja penjagaan, program latihan yang hanya menumpukan kemahiran teknikal mungkin tidak menangani faktor

pengekalan yang paling berpengaruh. Kemenonjolan motivasi berbanding keupayaan tidak bermakna latihan teknikal kurang penting; sebaliknya, ia menunjukkan bahawa kesan latihan terhadap pengekalan mungkin beroperasi melalui laluan motivasi, iaitu latihan yang sama memberi kesan berbeza bergantung kepada sama ada ia sekadar menambah kemahiran atau turut memperkukuh rasa bermakna, keyakinan dan penghargaan yang dialami oleh pekerja. Kemenonjolan dimensi motivasi ini boleh difahami melalui konteks budaya Malaysia. Dalam masyarakat yang berpegang kepada nilai kolektif dan ajaran agama, kerja penjagaan tidak dilihat semata-mata sebagai pertukaran ekonomi tetapi sebagai amal yang membawa ganjaran kerohanian. Konsep 'pahala' menjadikan setiap tugas penjagaan bernilai melampaui upah yang diterima, manakala 'amanah' meletakkan penjagaan warga emas sebagai tanggungjawab yang dipertanggungjawabkan secara moral dan keagamaan. Nilai-nilai ini menyediakan sumber motivasi yang tidak bergantung sepenuhnya kepada ganjaran organisasi, dan mungkin menjelaskan mengapa pekerja kekal berkhidmat walaupun berhadapan beban kerja yang berat dan pampasan yang sederhana. Pola ini turut mendapat sokongan daripada kajian di konteks Asia yang lain; Tei-Tominaga dan Nakanishi (2020) mendapati motivasi intrinsik mengurangkan niat berhenti dalam kalangan pekerja penjagaan profesional di Jepun, berbeza dengan kajian di negara Barat yang lebih menekankan pampasan dan keadaan kerja sebagai penentu utama (Dhakal et al. 2020; Strandell 2020). Tafsiran budaya ini perlu dibaca secara berhati-hati kerana kajian ini tidak mengukur pegangan agama peserta secara langsung; namun, kemunculan ungkapan yang sama merentas empat organisasi yang berbeza menunjukkan pola yang konsisten dan bukan pandangan individu yang terpencil. Dapatan ini memperkaya kebolehgunaan silang budaya kerangka *AMO* dengan menunjukkan bahawa kandungan dimensi motivasi dibentuk oleh konteks budaya tempatan. Kemenonjolan dimensi motivasi juga perlu didamaikan dengan prinsip keserentakan yang mendasari kerangka *AMO*: dapatan ini tidak menunjukkan bahawa motivasi boleh menggantikan keupayaan atau peluang, kerana ketiga-tiga dimensi tetap hadir dalam semua organisasi. Kemenonjolan lebih tepat difahami sebagai berat relatif dalam penceritaan peserta, iaitu motivasi merupakan dimensi yang paling kerap dikaitkan secara langsung dengan keputusan untuk terus berkhidmat.

Sumbangan teori utama kajian ini ialah memperluas dimensi motivasi dalam kerangka *AMO* melalui pengenalan motivasi prososial. Kerangka *AMO* asal (Appelbaum et al. 2000) dan kepustakaan seterusnya (Jiang et al. 2012; Marin-Garcia & Tomas 2016) tidak membezakan jenis motivasi, manakala kepustakaan motivasi kerja lazimnya mengkategorikan motivasi kepada ekstrinsik dan intrinsik sahaja (Gagné & Deci 2005). Dapatan kajian menunjukkan bahawa dalam profesion penjagaan, wujud kategori motivasi ketiga yang berorientasikan ke luar, dicirikan oleh sumbangan kepada masyarakat, kewajipan agama dan tanggungjawab antara generasi, selari dengan definisi Grant (2007, 2008) tentang motivasi prososial sebagai dorongan untuk menyumbang kepada kesejahteraan orang lain. Perbezaan antara motivasi intrinsik dan motivasi prososial perlu dijelaskan kerana kedua-duanya mudah dikelirukan. Motivasi intrinsik berorientasikan ke dalam, iaitu kepuasan, makna dan perkembangan yang dialami oleh pekerja itu sendiri, manakala motivasi prososial berorientasikan ke luar, iaitu kesan kerja terhadap kesejahteraan pihak yang menerima manfaat (Grant 2008). Dalam dapatan kajian, ungkapan pekerja bahawa kerja ini memberi makna dalam hidup mereka mencerminkan orientasi intrinsik, manakala hasrat membawa kemahiran pulang ke kampung untuk menolong warga tua mencerminkan orientasi prososial. Grant (2008) membuktikan bahawa gabungan kedua-dua bentuk motivasi menghasilkan ketekunan dan prestasi yang lebih tinggi berbanding mana-mana satu bentuk secara berasingan, dan pola yang serupa juga diperhatikan dalam kajian ini apabila peserta menyatakan kedua-dua bentuk motivasi secara serentak dalam penceritaan yang sama. Sifat kerja penjagaan turut menyokong kemunculan motivasi prososial; Grant (2007) menegaskan bahawa reka bentuk kerja yang membolehkan pekerja melihat kesan sumbangan mereka terhadap orang lain memperkukuh dorongan prososial, dan kerja penjagaan warga emas menyediakan pendedahan sedemikian secara semula jadi melalui interaksi langsung setiap hari dengan warga emas yang dijaga. Konsistensi kemunculan tema ini merentasi keempat-empat organisasi menunjukkan ia bukan fenomena terpencil, tetapi pola yang sistematik dalam sektor penjagaan. Perspektif penentuan sendiri (Gagné & Deci 2005) membantu menjelaskan mekanisme ini: nilai prososial yang terinternalisasi menjadi bentuk motivasi autonomi yang mengekalkan penglibatan pekerja walaupun tanpa ganjaran luaran yang tinggi. Perlu ditegaskan bahawa kajian ini tidak mencipta konstruk baharu; sebaliknya, ia mengintegrasikan konstruk motivasi prososial yang sedia mantap ke dalam dimensi motivasi kerangka *AMO*, sekaligus memperluas dimensi tersebut daripada dua kategori kepada tiga dalam konteks profesion penjagaan. Pemerluasan ini dikemukakan sebagai pemerluasan khusus konteks dan bukan dakwaan sejagat; kategori motivasi prososial mungkin paling relevan dalam profesion penjagaan dan perkhidmatan manusia yang mendedahkan pekerja secara langsung kepada penerima manfaat, manakala kebolegunaannya dalam sektor lain memerlukan pengesahan empirikal lanjut. Rajah 1 mengilustrasikan pelanjutan kerangka kajian ini.

Kajian ini seterusnya mencadangkan bahawa latihan dan pembangunan dalam konteks penjagaan warga emas berfungsi merentas ketiga-tiga dimensi *AMO* dan bukan hanya sebagai amalan *ability-enhancing* semata-mata sebagaimana lazimnya ditetapkan dalam kepustakaan (Jiang et al. 2012; Noe 2020). Latihan untuk membangunkan keupayaan melalui peningkatan kemahiran teknikal dan klinikal. Laluan pembangunan kerjaya memperkukuh motivasi ekstrinsik melalui bukti kemajuan profesional. Latihan berterusan memperkukuh motivasi intrinsik melalui pembinaan identiti profesional dan rasa bermakna. Latihan turut memperkukuh motivasi prososial apabila pekerja merasakan ilmu yang diperoleh boleh disumbangkan kembali kepada keluarga dan masyarakat, sebagaimana dinyatakan oleh peserta yang menggunakan kemahiran penjagaan untuk menjaga ibu bapa sendiri. Sokongan pengurusan yang mengiringi latihan pula menyediakan peluang untuk mengaplikasikan kemahiran baharu. Berdasarkan dapatan ini, dapat diandaikan bahawa latihan dan pembangunan wajar diiktiraf sebagai amalan yang merentas ketiga-tiga dimensi *AMO*, khususnya dalam sektor penjagaan

yang berasaskan hubungan manusia. Pandangan ini membawa implikasi kepada cara latihan difahami dalam penyelidikan *AMO*: sekiranya latihan hanya dikategorikan sebagai amalan *ability-enhancing*, kesannya terhadap motivasi dan peluang akan terlepas pandang, sama ada dalam reka bentuk program mahupun dalam penilaian keberkesanannya. Rantaian yang ditemui dalam kajian ini menggambarkan fungsi merentas dimensi tersebut, iaitu ilmu yang diperoleh daripada latihan menimbulkan keyakinan dan rasa dihargai, dan sokongan pengurusan yang mengiringinya membuka ruang untuk kemahiran tersebut diaplikasikan, sebelum diterjemahkan kepada prestasi dan pengekalannya.



RAJAH 1. Memperluasan dimensi motivasi dalam kerangka *AMO*: motivasi prososial

Akhir sekali, dapatan kajian menunjukkan kesalinghubungan antara ketiga-tiga dimensi *AMO*. Sokongan pengurusan (*opportunity*) meningkatkan motivasi intrinsik dengan mewujudkan persekitaran kerja yang menyokong; sokongan penyelesaian masalah mengenal pasti keperluan latihan yang memaklumkan amalan *ability-enhancing*; dan latihan yang diterima memperkuatkan motivasi prososial. Sub-tema sokongan pengurusan yang dikenal pasti turut berpadanan dengan kategori dalam kepustakaan: perjumpaan tidak formal dan sokongan penyelesaian masalah berpadanan dengan amalan komunikasi dan perkongsian pengetahuan, manakala pengurusan beban kerja berpadanan dengan reka bentuk kerja (Marin-Garcia & Tomas 2016; Bos-Nehles et al. 2023). Kesalinghubungan ini selari dengan Bos-Nehles et al. (2023) yang mencadangkan keupayaan dan motivasi diterjemahkan kepada prestasi dengan paling berkesan apabila disokong oleh keadaan peluang yang bersesuaian. Keselarasan perspektif diadik yang ditemui turut memberikan pencerahan tambahan tentang kesalinghubungan ini. Nishii et al. (2008) berhujah bahawa jurang antara amalan yang diniatkan oleh pengurusan dan amalan yang dialami oleh pekerja boleh melemahkan kesan amalan pengurusan sumber manusia terhadap sikap dan tingkah laku pekerja. Dalam kajian ini, pengurus dan pekerja memberikan gambaran yang selari tentang latihan, laluan kerjaya, sokongan pengurusan, dan keselarasan ini mungkin merupakan antara sebab amalan tersebut diterjemahkan kepada pengekalannya dalam organisasi yang dikaji. Dapat diandaikan bahawa keberkesanan amalan *AMO* bergantung bukan sahaja kepada kewujudan amalan, malah kepada sejauh mana niat pengurusan difahami dan dialami secara konsisten oleh pekerja. Berdasarkan dapatan kajian, dicadangkan bahawa pengekalannya pekerja yang berkesan dalam penjagaan warga emas bergantung pada amalan *ability-enhancing*, *motivation-enhancing* dan *opportunity-enhancing* yang beroperasi secara bersama, dan bukannya pelaksanaan mana-mana satu dimensi secara berasingan.

IMPLIKASI KAJIAN

IMPLIKASI TEORI

Tiga implikasi teori dapat dikenal pasti daripada dapatan kajian ini. Pertama, kajian ini memperluas dimensi motivasi dalam kerangka *AMO*. Kerangka asal mengkategorikan motivasi kepada ekstrinsik dan intrinsik (Appelbaum et al. 2000), dan pembahagian dua kategori ini kekal dalam kajian *AMO* (Jiang et al. 2012; Bos-Nehles et al. 2023) serta selari dengan motivasi dalam reka bentuk kerja (Gagné & Deci 2005). Kedua-dua kategori tersebut tertumpu kepada manfaat yang

diperoleh oleh pekerja itu sendiri, sama ada dalam bentuk ganjaran yang diterima atau kepuasan yang dialami, dan tidak merangkumi dorongan yang berpaksikan kesejahteraan pihak yang menerima penjagaan atau manfaat daripada hasil kerja mereka. Motivasi prososial muncul merentasi keempat-empat organisasi dan berbeza secara konseptual daripada motivasi intrinsik kerana tumpuannya adalah pada manfaat kepada orang lain, bukan kepuasan diri (Grant 2007, 2008). Hasilnya boleh dikaitkan secara langsung oleh peserta kajian dengan keputusan untuk terus berkhidmat di dalam organisasi masing-masing. Implikasinya, dimensi motivasi dalam kerja penjagaan memerlukan kategori ketiga, iaitu motivasi prososial, kerana reka bentuk amalan *motivation-enhancing* yang hanya berasaskan ganjaran dan kepuasan peribadi akan terlepas pandang sumber dorongan yang berkemungkinan paling berkaitan dengan pengekalan pekerjaan.

Kedua, kajian ini mencadangkan latihan dan pembangunan yang berfungsi merentas ketiga-tiga dimensi *AMO*. Kepustakaan sedia ada meletakkan latihan dan pembangunan hanya kepada amalan dalam *ability-enhancing* (Jiang et al. 2012; Marin-Garcia & Tomas 2016; Noe 2020). Namun, dapatan kajian menunjukkan latihan dan pembangunan turut beroperasi dalam dimensi motivasi melalui tiga laluan yang berbeza. Laluan pertama bersifat ekstrinsik, apabila latihan yang dikaitkan dengan laluan kerjaya memberikan bukti kemajuan profesional kepada pekerja. Laluan kedua bersifat intrinsik, apabila latihan membina identiti profesional dan menyuburkan rasa kerja bermakna dalam tugas seharian. Laluan ketiga bersifat prososial, apabila pekerja menyedari bahawa kemahiran yang diperoleh boleh disumbangkan kepada keluarga dan masyarakat. Latihan turut berkait dengan dimensi peluang apabila sokongan pengurusan yang mengiringinya membuka ruang untuk kemahiran baharu diaplikasikan serta meningkatkan autonomi dalam menyiapkan kerja yang ditugaskan. Manakala sokongan penyelesaian masalah oleh majikan mengenal pasti keperluan latihan seterusnya bagi pembangunan diri jangka panjang. Implikasinya, latihan wajar dikonsepkan sebagai amalan yang merentas dimensi dan bukan sebagai amalan *ability-enhancing* semata-mata, dan penilaian keberkesanannya perlu merangkumi kesan terhadap motivasi serta peluang penyertaan pekerja, dan bukan terhad kepada pencapaian kemahiran sahaja.

Ketiga, kajian ini melanjutkan hasil kerangka *AMO* daripada prestasi kerja kepada pengekalan pekerja. Kerangka asal meletakkan prestasi sebagai hasil akhir kepada amalan pengurusan sumber manusia (Appelbaum et al. 2000), dan kedudukan ini kekal dalam kepustakaan kerangka *AMO* (Marin-Garcia & Thomas 2016; Bos-Nehles et al. 2023). Hasil data diadik daripada pengurus dan pekerja menunjukkan bahawa prestasi dan keputusan untuk kekal berkhidmat difahami sebagai perkara yang berkait rapat. Pengurus menyatakan bahawa latihan dan sokongan disediakan bukan sahaja untuk meningkatkan prestasi tetapi juga untuk mengekalkan pekerja, manakala pekerja mengaitkan latihan yang diterima, keyakinan yang terbina dan sokongan yang diberikan menjadi sebab mengapa mereka mahu terus berkhidmat. Keselarasan antara kedua-dua perspektif ini menguatkan cadangan bahawa pengekalan wajar diletakkan sebagai hasil dalam kerangka *AMO* dan bukan sekadar kesan sampingan kepada prestasi. Pelanjutan ini relevan dalam sektor yang berhadapan dengan pusing ganti pekerja yang tinggi. Hal ini kerana amalan yang meningkatkan prestasi sahaja tidak memadai sekiranya pekerja tidak kekal dalam tempoh yang panjang dalam mengekalkan kesinambungan penjagaan kepada warga emas. Kajian ini turut menunjukkan bahawa dimensi motivasi dibentuk oleh nilai budaya dan agama tempatan.

Selain tu, dapatan ini tidak dimaksudkan untuk mewakili keseluruhan sektor penjagaan warga emas. Sebaliknya, sumbangannya terletak pada kebolehpindahan kategori motivasi prososial kepada konteks lain yang mempunyai ciri serupa. Dorongan prososial dalam kajian ini berpunca daripada tanggungjawab terhadap warga tua dan keinginan menyumbang kepada kesejahteraan orang lain, iaitu nilai yang tidak terikat kepada satu agama atau satu masyarakat, sebaliknya berkemungkinan hadir dalam mana-mana konteks penjagaan yang melibatkan hubungan rapat antara pekerja dengan penerima penjagaan. Perbezaan antara konteks berkemungkinan terletak pada sumber nilai tersebut, sama ada ia berpaksikan ajaran agama, norma keluarga atau etika profesional. Justeru, kerangka *AMO* yang diperluas ini boleh diterapkan dalam kajian penjagaan warga emas di tempat lain, dan kajian sedemikian wajar dilaksanakan bagi meneliti bagaimana kandungan motivasi prososial dibentuk oleh konteks masing-masing.

IMPLIKASI PENGURUSAN

Dari sudut praktikal, dapatan kajian ini memberikan beberapa panduan konkrit kepada penggubal dasar dan pengurus sumber manusia dalam sektor penjagaan warga emas.

Pertama, reka bentuk program latihan perlu mengambil kira bukan sahaja pembangunan kemahiran teknikal (*ability*), malah juga aspek motivasi dan peluang secara holistik. Program latihan yang memupuk rasa bermakna dalam kerja, mengukuhkan nilai organisasi dan mewujudkan peluang sumbangan kepada masyarakat mungkin lebih berkesan dalam mengekalkan pekerja berbanding program yang hanya menumpukan pembangunan kemahiran semata-mata. Secara operasinya, modul latihan boleh distrukturkan kepada tiga komponen: latihan kemahiran klinikal dan penjagaan yang membangunkan keupayaan; sesi refleksi makna kerja dan penerapan nilai organisasi yang memupuk motivasi; serta bimbingan berkumpulan yang membuka ruang perbincangan dan maklum balas sebagai peluang penyertaan, dilaksanakan secara berkala dan dinilai kesannya terhadap pengekalan.

Kedua, organisasi perlu memberi perhatian kepada motivasi prososial sebagai faktor pengekalan yang penting. Pekerja yang merasakan bahawa ilmu dan kemahiran mereka bermanfaat kepada masyarakat menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Organisasi boleh mengukuhkan motivasi prososial melalui program latihan yang menekankan sumbangan pekerja terhadap kesejahteraan warga emas dan masyarakat. Aktiviti seperti lawatan komuniti, perkongsian ilmu dengan

keluarga pesakit dan penglibatan dalam kempen kesedaran penjagaan warga emas boleh memperkukuh dimensi motivasi prososial ini.

Ketiga, sokongan pengurusan perlu diinstitusikan sebagai amalan sistematik dan bukan hanya bergantung kepada kecenderungan individu pengurus. Mekanisme seperti perjumpaan berkala, sokongan penyelesaian masalah dan pengurusan beban kerja yang teratur akan menyediakan *opportunity* yang berterusan kepada pekerja untuk menyumbang dan merasa dihargai, seterusnya meningkatkan prestasi kerja dan pengekalannya.

Keempat, latihan dan pembangunan perlu digunakan sebagai strategi bagi mengukuhkan identiti profesional pekerja penjagaan warga emas (Clarke & Ravenswood 2019). Stigma '*dirty work*' yang berkaitan dengan sektor ini boleh ditangani melalui program latihan yang berstruktur, laluan kerjaya profesional, dan pengiktirafan kepakaran (Manchha et al. 2023). Secara khusus, Kementerian Kesihatan Malaysia dengan kerjasama Jabatan Kebajikan Masyarakat boleh membangunkan kerangka kompetensi kebangsaan bagi pekerja penjagaan warga emas yang merangkumi kompetensi teknikal, emosi dan komunikasi, berserta laluan pensijilan berperingkat yang memberi pengiktirafan formal kepada kepakaran pekerja. Institusi latihan seperti kolej komuniti dan institut latihan kemahiran pula boleh menawarkan program pensijilan penjagaan warga emas yang direka bentuk merentas ketiga-tiga dimensi *AMO*. Langkah-langkah ini bukan sahaja membangunkan tenaga kerja, malah mengukuhkan identiti profesional dan mengurangkan stigma terhadap profesion penjagaan.

Akhir sekali, amalan bagi ketiga-tiga dimensi *AMO* perlu direka bentuk secara bersepadu dan bukannya terasing, kerana keberkesanan setiap dimensi bergantung kepada sokongan dimensi yang lain.

LIMITASI DAN CADANGAN KAJIAN MASA HADAPAN

Kajian ini mempunyai tiga limitasi. Pertama, skop kajian terhad kepada organisasi dalam Malaysia sahaja, dan tidak merangkumi organisasi penjagaan warga emas di luar Malaysia yang beroperasi dalam persekitaran kawal selia dan pasaran buruh yang berbeza. Kedua, peserta kajian terdiri daripada majoriti pekerja beragama Islam, menjadikan kepelbagaian budaya dan agama dalam data ini terhad. Ketiga, keempat-empat organisasi merupakan entiti swasta berorientasikan perniagaan, sekali gus tidak mewakili organisasi bukan berasaskan keuntungan, organisasi berasaskan keagamaan mahupun institusi kerajaan yang mempunyai struktur tadbir urus dan sumber pembiayaan yang berbeza.

Tiga cadangan dikemukakan bagi menangani batasan tersebut dalam kajian pada masa hadapan. Skop geografi wajar diperluas bagi membolehkan perbandingan merentas negara dan wilayah bagi meningkatkan kebolehpindahan dapatan. Strategi pensampelan yang lebih pelbagai juga dicadangkan bagi membolehkan penelitian tentang bagaimana tradisi keagamaan dan budaya yang berbeza membentuk motivasi pekerja serta norma penjagaan warga emas. Kajian perbandingan antara organisasi swasta, bukan berasaskan keuntungan, berasaskan keagamaan dan institusi kerajaan turut dicadangkan bagi meneliti pengaruh misi organisasi, struktur pembiayaan dan kerangka tadbir urus terhadap pengekalannya pekerja di dalam organisasi.

KESIMPULAN

Kajian ini meneliti pelaksanaan kerangka *AMO* dalam latihan dan pembangunan bagi pengekalannya pekerja dalam perkhidmatan penjagaan warga emas di Malaysia. Dapatan mengesahkan bahawa keempat-empat organisasi mengaplikasikan ketiga-tiga dimensi *AMO*. Kajian ini mendapati dimensi Motivasi merupakan dimensi yang paling menonjol, dengan motivasi prososial yang memperluas dimensi motivasi dalam kerangka *AMO* sedia ada. Hasil kajian mendapati kesalinghubungan amalan berdasarkan tiga dimensi *AMO* adalah penting dalam menyokong prestasi kerja dan pengekalannya pekerja. Latihan dan pembangunan berfungsi merentas ketiga-tiga dimensi dan bukan hanya sebagai amalan *ability-enhancing* semata-mata. Dapatan kajian turut membuktikan bahawa rangkaian *AMO*, prestasi kerja, pengekalannya pekerja beroperasi secara berkesan dalam konteks penjagaan warga emas. Amalan *ability-enhancing* membangunkan kompetensi yang meningkatkan prestasi, amalan *motivation-enhancing* mendorong pekerja menggunakan keupayaan mereka secara optimum, dan amalan *opportunity-enhancing* menyediakan ruang untuk pekerja menyumbang serta berasa dihargai. Ketiga-tiga dimensi ini menyokong prestasi kerja dan pengekalannya pekerja secara bersepadu.

Kajian ini mempunyai beberapa batasan yang perlu diakui. Pertama, kajian ini hanya memfokuskan kepada empat organisasi penjagaan warga emas di Malaysia dan dapatan mungkin tidak boleh digeneralisasikan kepada semua organisasi dalam sektor ini. Kedua, kajian ini hanya meneliti perspektif pengurus dan pekerja tanpa mengambil kira perspektif warga emas sebagai penerima perkhidmatan penjagaan. Ketiga, kajian ini dijalankan pada satu titik masa dan tidak menjejaki perubahan dalam amalan pengurusan sumber manusia dari semasa ke semasa.

Beberapa cadangan dikemukakan bagi penyelidikan masa hadapan. Pertama, kajian masa hadapan boleh melibatkan lebih banyak organisasi, termasuk organisasi penjagaan warga emas di bawah kendalian kerajaan dan sektor swasta, bagi mendapatkan gambaran yang lebih menyeluruh. Kedua, kajian kuantitatif boleh dilaksanakan bagi menguji hubungan antara dimensi *AMO*, prestasi kerja dan pengekalannya pekerja secara statistik dan mengesahkan dapatan kualitatif kajian ini. Ketiga, penyelidikan yang meneliti motivasi prososial secara lebih mendalam, termasuk pengaruh agama dan budaya dalam konteks Asia Tenggara, turut wajar dilaksanakan bagi memahami bagaimana dimensi ini beroperasi dalam konteks yang berbeza. Keempat, kajian yang menggunakan reka bentuk longitudinal untuk menjejaki kesan latihan dan pembangunan terhadap pengekalannya pekerja dalam tempoh jangka panjang turut dicadangkan bagi mengukuhkan pemahaman tentang

hubungan sebab-akibat antara amalan *AMO* dan hasil pengekaln. Akhir sekali, penyelidikan yang meneliti perspektif warga emas bagi memahami kesan latihan dan pembangunan pekerja terhadap kualiti penjagaan turut dicadangkan bagi melengkapkan pemahaman tentang rantai *AMO*, prestasi kerja, dan pengekaln pekerjaan dalam konteks penjagaan warga emas secara khususnya dan sektor penjagaan kesihatan secara amnya.

PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi penghargaan dan ucapan terima kasih kepada semua informan yang telah meluangkan masa untuk berkongsi pengalaman, pandangan dan maklumat berkaitan amalan latihan dan pembangunan dalam sektor perkhidmatan penjagaan warga emas di Malaysia. Penulis ingin merakamkan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) kerana telah membiayai penyelidikan yang menjadi asas kepada penulisan buku ini di bawah Geran Galakan Penyelidikan FEP (GGP-2019-003)

RUJUKAN

- Alavi, K., Sail, R.M., Idris, K. & Samah, A.A. 2021. Exploring challenges of caregivers in elderly care: A review. *Jurnal Pengurusan* 63: 79-92.
- Aminuddin, M. 2023. *Human Resource Management: Principles and Practices*. 4th edition. Kuala Lumpur: Oxford University Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: ILR Press.
- Bos-Nehles, A., Townsend, K., Cafferkey, K. & Trullen, J. 2023. Examining the ability, motivation and opportunity (AMO) framework in HRM research: Conceptualization, measurement and interactions. *International Journal of Management Reviews* 25(4): 725-746.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3(2): 77-101.
- Chen Q, Zhang H, Yuan S, Liu W, Lyu T. Perceived training needs of the informal caregivers of older adults: A cross-sectional study. *Healthcare* 12(23).
- Claponea, R.M. & Iorga, M. 2023. Burnout, organizational justice, workload, and emotional regulation among medical and non-medical personnel working in Romanian healthcare units. *Behavioral Sciences* 13(3).
- Clarke, M. & Ravenswood, K. 2019. Constructing a career identity in the aged care sector: Overcoming the 'taint' of dirty work. *Personnel Review* 48(1): 76-97.
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. 2018. *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 5th edition. London: Sage Publications, Inc.
- Dhokal, S., Connell, J. & Bhattarai, S. 2020. Workforce challenges in the aged care industry in Australia. *Australasian Journal of Ageing* 39(4): 522-530.
- Drisko, J.W. 2025. Transferability and generalization in qualitative research. *Research on Social Work Practice* 35(1): 102-110.
- Engel, M., Kars, M.C., Teunissen, S.C.C.M. & van der Heide, A. 2023. Effective communication in palliative care from the perspectives of patients and relatives: A systematic review. *Palliative and Supportive Care* 21: 890-913.
- Fereday, J. & Muir-Cochrane, E. 2006. Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods* 5(1): 80-92.
- Fulmore, J.A., Lui, J.N.M., Batchelor, F. & Edvardsson, D. 2023. Competency frameworks for the residential aged care workforce: A scoping review. *Gerontologist* 63(6): 949-960.
- Gagné, M. & Deci, E.L. 2005. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior* 26(4): 331-362.
- Grant, A.M. 2007. Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review* 32(2): 393-417.
- Grant, A.M. 2008. Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of Applied Psychology* 93(1): 48-58.
- Hansen, A. 2016. Rehabilitative bodywork: Cleaning up the dirty work of homecare. *Sociology of Health and Illness* 38(7): 1092-1105.
- Hughes, V., Cologer, J., Swoboda, S.M. & Rushton, C.H. 2020. Strengthening internal resources to promote resilience among prelicensure nursing students. *Journal of Professional Nursing* 37(1): 139-144.
- Jiang, K., Lepak, D.P., Hu, J. & Baer, J.C. 2012. How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal* 55(6): 1264-1294.
- Kunkle, R., Chaperon, C. & Berger, A.M. 2021. Formal caregiver burden in nursing homes: An integrative review. *Western Journal of Nursing Research* 43(9): 877-893.
- Manchha, A., Shanahan, G. & Turner, R. 2023. Dirty work stigma in aged care: An integrative review. *Australasian Journal on Ageing* 42(1): 11-21.

- Marin-Garcia, J.A. & Tomas, J.M. 2016. Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital* 12(4): 1040-1087.
- McCormack, B. & McCance, T. 2017. *Person-Centred Practice in Nursing and Health Care: Theory and Practice*. 2nd edition. Oxford: John Wiley & Sons.
- Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. 2016. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. 4th edition. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Nishii, L.H., Lepak, D.P. & Schneider, B. 2008. Employee attributions of the 'why' of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology* 61(3): 503-545.
- Noe, R.A. 2020. *Employee Training and Development*. 8th edition. New York: McGraw-Hill Education.
- Noh, G.B. & Bae, S.H.. 2025. Factors associated with disaster nursing competence among emergency department nurses: the roles of disaster preparedness, self-efficacy, and communication ability. *BMC Nursing* 25(1).
- Noor 'Aza Ahmad. 2021. Perlindungan kebajikan warga emas gelandangan dan daif menurut Akta Orang-Orang Papa 1977: Suatu tinjauan perundangan. *Kamun* 33(1): 79-96.
- Nowell, L.S., Norris, J.M., White, D.E. & Moules, N.J. 2017. Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods* 16(1): 1-13.
- Pak, K., Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H. & Van Veldhoven, M.J.P.M. 2019. Human resource management and the ability, motivation and opportunity to continue working: A review of quantitative studies. *Human Resource Management Review* 29(3): 336-352.
- Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu. 2024. World Population Prospects 2024: Summary of Results. New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H. & Jinks, C. 2018. Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & Quantity* 52(4): 1893-1907.
- Shi, J. & Jiang, K. 2024. Strategic human resource management and employee training. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 11: 213-240.
- Singh S., Dixit P.K. 2011. Employee retention: The art of keeping the people who keep you in business. *International Journal of Business and Management Research* 1: 441-448.
- Strandell, R. 2020. Care workers under pressure - A comparison of the work situation in Swedish home care 2005 and 2015. *Health & Social Care in the Community* 28(1): 137-147.
- Tei-Tominaga, M. & Nakanishi, M. 2020. Factors related to turnover intentions and work-related injuries and accidents among professional caregivers: A cross-sectional questionnaire study. *Environmental Health and Preventive Medicine* 25(1).
- Wan, D.W.J., Abdul Hamid, N.A.B. & Krishna, L.K.R.. 2025. Mental health and professional identity formation amongst medical students in Singapore: a qualitative study. *BMC Medical Education* 26(1).
- Wang, Y., Li, J. & Zhang, H. 2024. Dirty work and its consequences: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review* 34(1).
- Xerri, M.J., Farr-Wharton, B., Brunetto, Y. & Lambries, D. 2019. Public and private sector nurses: Testing the effect of workplace relationships on turnover intention. *Nursing Outlook* 67(3): 293-306.
- Xie, Z., Wang, C. & Chen, Y. 2021. Core competencies of geriatric care workers: A scoping review. *Journal of Nursing Management* 29(7): 2030-2041.
- Yin, R.K. 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Rahimah Jurij
 UKM-Graduate School of Business
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mail: rahimahjurij@gmail.com

Rosmah Mat Isa (penulis koresponden)
 Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mail: rosmah@ukm.edu.my

Ida Rosnita Ismail
 UKM-Graduate School of Business
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mail: idarosnita@ukm.edu.my

Khadijah Alavi
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mail: khadijah@ukm.edu.my