

**Amalan Sumber Manusia dan Komitmen Pekerja: Peranan Pengantaraan
MODEL AMO dalam kalangan PKS di Selangor**
(*Human Resource Practices and Employee Commitment: The Mediating Role of AMO
MODEL Among SMEs in Selangor*)

Elaina Rose Johar
Nadzirah Rosli
(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)
Norzanah Mat Nor
Roshidi Hassan
(Arshad Ayub Graduate Business School, Universiti Teknologi Mara (UiTM))

ABSTRACT

Employee commitment continues to be a major concern for small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia. A decrease in SME productivity and frequent job turnover among employees contribute to a decrease in employee commitment. Over time, researchers have found ways to maximize the potential of different and distinctive human resources (HR) and ways to retain them. The purpose of this study is to analyze the relationship between rewards, recruitment, employee involvement, and employee commitment. This study also aims to provide empirical evidence based on theory that shows the role of the ability, motivation, and opportunity model (AMO) as a mediator in obtaining employee commitment and using Social Exchange Theory (SET) to verify the theoretical rationale of the study model. Data was collected from 211 employees working in small and medium enterprises (SMEs) in Selangor, Malaysia. Partial least squares-structural equation modeling (PLS-SEM) was used in this research study to test the developed hypotheses. PLS-SEM with bootstrapping estimation was used to predict and estimate the relationship between variables. The findings show that both rewards and employee involvement have significant effects on employee commitment, and the AMO MODEL mediates the relationship for both recruitment and employee involvement. Therefore, organizations especially SMEs should improve existing reward systems to ensure employees remain committed. Organizations should also be wise to choose employees according to their skills and abilities and provide opportunities for employee involvement in the organization's affairs and activities.

Keywords: AMO model (ability, motivation, and opportunity); employee commitment; human resource practice; SME

ABSTRAK

Komitmen pekerja terus menjadi perhatian utama bagi perusahaan kecil dan sederhana (PKS) di Malaysia. Penurunan produktiviti PKS dan kerap bertukar pekerjaan di kalangan pekerja menyumbang kepada penurunan komitmen pekerja. Dari semasa ke semasa, para penyelidik telah menemukan cara untuk memaksimumkan potensi sumber manusia (HR) yang berbeza dan tersendiri serta cara untuk mengekalkan mereka. Tujuan kajian ini adalah untuk menganalisis hubungan antara ganjaran, pengambilan pekerja, penglibatan pekerja, dan komitmen pekerja. Kajian ini juga bertujuan untuk menyediakan bukti empirikal berasaskan teori yang menunjukkan peranan model keupayaan, motivasi, dan peluang (AMO) sebagai pengantara dalam memperoleh komitmen pekerja dan mengguna pakai Teori Pertukaran Sosial (SET) untuk mengesahkan rasional teori model kajian. Data dikumpul daripada 211 pekerja yang bekerja dalam perusahaan kecil dan sederhana (PKS) di Selangor, Malaysia. Permodelan persamaan struktur-kuasa dua terkecil separa (PLS-SEM) digunakan dalam kajian penyelidikan ini untuk menguji hipotesis yang dibangunkan. PLS-SEM dengan anggaran tarikan rawak bergantian (bootstrapping) telah digunakan untuk menjangka dan menganggarkan hubungan antara pembolehubah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kedua-dua ganjaran dan penglibatan pekerja mempunyai kesan yang ketara terhadap komitmen pekerja, dan MODEL AMO menjadi pengantara hubungan bagi kedua-dua pengambilan pekerja dan penglibatan pekerja. Oleh itu, organisasi terutamanya PKS harus menambahbaik sistem ganjaran sedia ada untuk memastikan pekerja kekal komited. Organisasi juga harus bijak untuk memilih pekerja mengikut kesesuaian bidang kemahiran dan kebolehan mereka serta memberi peluang untuk penglibatan pekerja di dalam urusan dan aktiviti organisasi.

Kata kunci: Model AMO (keupayaan, motivasi, dan peluang); komitmen pekerja; amalan sumber manusia; PKS (perusahaan kecil dan sederhana)

PENGENALAN

Di dalam persekitaran dunia perniagaan yang serba mencabar ini, sumber manusia menjadi aset yang semakin penting bagi organisasi. Komitmen pekerja merupakan salah satu cabaran yang mesti diatasi oleh organisasi untuk mengekalkan bakat yang terunggul. Selain itu, menurut kajian yang dijalankan oleh Randstad Workmonitor bagi suku keempat 2019, isu lompat kerja dalam kalangan pekerja Malaysia semakin meruncing. Menurut data tersebut, 33% daripada responden telah bertukar kerja dalam tempoh 6 bulan lepas, manakala 37% sedang mencari pekerjaan baharu (Randstad 2019). Selain itu, kebarangkalian pekerja akan kekal setia kepada organisasi sangat bergantung pada tahap produktiviti dan komitmen organisasi untuk menyokong pekerja (Lee & Chen 2013; Osa & Amos 2014).

Di Malaysia, Perusahaan kecil dan Sederhana (PKS) menjadi peneraju kekuatan ekonomi tempatan, menyumbang kepada satu pertiga daripada ekonomi, dan bertindak sebagai pemacu utama dalam proses transformasi ekonomi negara, sehingga menjurus pada usaha yang memberangsangkan demi menggalakkan pertumbuhan, guna tenaga, dan pendapatan. Melalui Rancangan Malaysia Keduabelas (2021-2025), PKS dikenalpasti mempunyai potensi yang besar dan akan diperkukuh untuk menjadi tunjang kepada pembangunan negara. PKS akan digalakkan untuk memodenkan perniagaan dengan menerima guna teknologi termaju dan pendigitalan, dan seterusnya berpeluang untuk meneroka pasaran global. Oleh sebab itu, PKS mesti meningkatkan daya saing dan menyesuaikan diri dengan persekitaran perniagaan yang berubah-ubah (Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana Malaysia 2021). Di Malaysia, pola penurunan produktiviti pekerja PKS mengakibatkan prestasi PKS turut merosot. Hal ini terbukti dalam penurunan produktiviti buruh PKS berbanding dengan firma yang lebih besar, dengan jurang produktiviti antara PKS dengan firma besar semakin mengecil selama dua tahun berturut-turut (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan 2017). Selain itu, penurunan produktiviti ini juga disebabkan oleh kekerapan pekerja yang bertukar-tukar pekerjaan dan memberi kesan kepada komitmen pekerja sehingga menyumbang pada kegagalan organisasi untuk memenuhi matlamatnya yang tertentu (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan 2012).

Oleh yang demikian, melalui petunjuk bahawa PKS mungkin mengguna pakai pengurusan sumber manusia (HRM) dengan cara yang berlainan dan tidak terlalu formal berbanding dengan perusahaan yang lebih besar, pemfokusan pada amalan tertentu boleh menjadi permulaan yang baik bagi tujuan kajian (Cassell et al. 2002). Kebanyakan pakar HR, termasuklah Guest (1997 2011) menyarankan MODEL AMO sebagai mekanisme pengantara, apabila HRM mempengaruhi prestasi. Oleh itu, kajian ini mengisi jurang dengan menggunakan MODEL AMO sebagai pemboleh ubah pengantara antara ganjaran, pengambilan pekerja, dan penglibatan pekerja, dengan matlamat untuk menentukan sejauh mana strategi HR sedemikian menyumbang pada komitmen pekerja. Hal ini juga meletakkan nilai kepada pekerja dalam sektor perkhidmatan PKS, yang merangkumi majoriti pertumbuhan di Malaysia. Seterusnya, objektif kajian ini adalah pertama untuk mengenalpasti hubungan di antara amalan sumber manusia dengan komitmen pekerja, kedua untuk mengenalpasti hubungan amalan sumber manusia dan MODEL AMO dan ketiga menentukan peranan MODEL AMO sebagai pengantara dalam hubungan di antara amalan sumber manusia dan komitmen pekerja.

SOROTAN KAJIAN

KOMITMEN PEKERJA

Komitmen pekerja melibatkan penyesuaian diri dengan objektif organisasi, menyumbang kepada kejayaan organisasi, dan menzahirkan kesediaan untuk terus berkhidmat dengan organisasi (Mowday et al. 1979). Di sisi lain, komitmen pekerja merupakan perasaan yakin berdasarkan pandangan mereka terhadap komitmen majikan sebagai membalas budi baik majikan melalui pemikiran dan tingkah laku (Osa & Amos 2014; Shore & Tetrick 1991). Meyer dan Allen (1991) mengelaskan komitmen kepada tiga jenis iaitu afektif, penerusan, dan normatif. Ketiga-tiga pandangan ini, khususnya, menganggap komitmen sebagai keadaan psikologi yang (a) melambangkan gabungan pekerja dengan organisasi dan (b) mempengaruhi niat untuk mengekalkan atau menamatkan penglibatan seseorang dengan organisasi. Maka, penyelidikan terdahulu menemukan kaitan antara amalan HR dan rasa bertanggungjawab, serta usaha membalas budi dengan menzahirkan komitmen sebagai pekerja sebaik mungkin (Almutawa et al. 2016; Nurita Juhdi et al. 2013; Rose & Raja 2016). Selain itu, kajian oleh Hassan et al. (2020), Johar et al. (2019) dan Nor et al. (2021) telah mengkaji mengenai hubungan di antara amalan sumber manusia dan komitmen pekerja di Malaysia.

GANJARAN DAN KOMITMEN PEKERJA

Ganjaran merujuk pada sebarang bentuk bayaran, sama ada wang atau bukan wang, serta keputusan yang dibuat oleh perniagaan berhubung dengan gaji pekerja, seperti tahap gaji, campuran gaji, skala gaji, dan kenaikan upah (Cardon & Stevens 2004; Mulolli et al. 2015). Namun demikian, penyelidikan terdahulu menunjukkan bahawa

sistem ganjaran mempunyai kesan positif yang ketara terhadap komitmen pekerja (Coetzee et al. 2014; Hassan & Mahmood 2016; Lin et al. 2012). Sehubungan itu, faedah ekonomi, ganjaran, dan bonus yang sewajarnya dapat menggalakkan pekerja untuk kekal dengan organisasi dalam suatu tempoh yang berpanjangan. Tambahan pula, sebuah kajian yang dilakukan oleh Junaidah Hashim et al. (2016) ke atas perusahaan mikro di Malaysia jelas menunjukkan bahawa ganjaran berkait rapat dengan komitmen pekerja dan memainkan peranan yang besar. Sebaliknya, kajian di Malaysia oleh Johar et al. (2019) menunjukkan ganjaran telah didapati tidak memainkan peranan yang ketara dalam konteks komitmen normatif

PENGAMBILAN DAN KOMITMEN PEKERJA

Pengambilan dan pemilihan pekerja merupakan istilah yang berhubung kait dengan proses pengambilan kakitangan yang merangkumi temu duga berstruktur dan ujian rasmi calon sepanjang proses guna tenaga (Mulolli et al. 2015; Wright et al. 2005). Oleh yang demikian, kajian oleh Junaidah Hashim et al. (2016) yang meneliti amalan HRM perusahaan mikro secara formal di Malaysia menunjukkan bahawa pengambilan pekerja memainkan peranan terhadap komitmen dan kesejahteraan pekerja. Malahan, Barrett dan Mayson (2007) juga berpendapat bahawa perniagaan kecil yang sedang berkembang dan memerlukan kakitangan tambahan bagi tujuan pertumbuhan dan kepelbagaian seharusnya mengguna pakai amalan HRM yang lebih formal, yang perlu merangkumi kemahiran dan kelayakan yang diperlukan serta perincian jawatan tertentu. Dari segi lain, pengambilan pekerja juga merupakan salah satu peranan yang kebiasaannya ditugaskan kepada pihak ketiga. Menurut Jamil dan Naeem (2013) pengambilan pekerja daripada pihak luar tidak mempunyai pengaruh yang ketara terhadap komitmen dan kesetiaan pekerja, hal ini menunjukkan bahawa komitmen dan kesetiaan pekerja tidak dipengaruhi oleh penggunaan subkontrak dalam proses pengambilan pekerja. Namun begitu, menurut kajian oleh Johar et al. (2019) pengambilan pekerja didapati mempunyai sedikit kesan terhadap komitmen normatif.

PENGLIBATAN PEKERJA DAN KOMITMEN PEKERJA

Organisasi yang prihatin dengan komitmen pekerja seharusnya melaksanakan dasar dan proses yang menggalakkan pertukaran maklumat, membuat keputusan, dan pemerksaan pekerja (Zopiatias et al. 2014). Menurut dapatan kajian berkenaan penglibatan pekerja oleh Mahajan et al. (2012), komunikasi dengan pengurusan tertinggi dan penglibatan pekerja secara tidak langsung dikaitkan dengan komitmen organisasi berikutan kaitannya dengan kepercayaan terhadap pengurusan tertinggi. Hal ini menunjukkan bahawa apabila pekerja terlibat secara aktif dalam perancangan matlamat dan dimaklumkan tentang kejayaan organisasi, mereka akan memberi tindak balas positif terhadap organisasi. Meskipun begitu, Adham (2011) menunjukkan hubung kait antara kedua-dua jenis penglibatan pekerja (autonomi dan membuat keputusan) dengan kepuasan dan komitmen kerja secara langsung. Tambahan pula, kajian yang telah dijalankan di Pulau Pinang oleh Chelliah et al. (2015) terhadap organisasi swasta di Malaysia menunjukkan bahawa penglibatan kerja mempunyai perkaitan yang baik dengan komitmen pekerja. Kajian terbaru Hassan et al. (2020) membuktikan penglibatan pekerja didapati mempunyai kaitan yang positif dengan komitmen normatif dalam kalangan pekerja era milenium di Malaysia. Hal ini jelas menunjukkan bahawa pekerja yang diberikan kebebasan dan peluang untuk mengambil bahagian dalam membuat keputusan akan lebih bermotivasi dan beroleh kepuasan.

MODEL AMO DAN KOMITMEN PEKERJA

Keupayaan boleh ditakrifkan sebagai keupayaan diri individu yang membolehkan mereka melaksanakan tugas tertentu dengan cekap (Kim et al. 2015). Selain itu, keupayaan ditakrifkan sebagai ciri-ciri manusia (kemahiran, pengalaman, sikap, dan pengetahuan terdahulu) yang sesuai untuk menyelesaikan tugas tertentu (Boon et al. 2014; Minbaeva 2012). Motivasi merupakan dorongan pekerja untuk menyiapkan kerja, yang boleh dipertingkatkan melalui motivasi luaran ataupun dalaman (Kim et al. 2015; Marin-garcia & Tomas 2016). Insentif pula ialah elemen luaran berhubung dengan minat dan nilai seseorang individu yang dipengaruhi oleh faktor dalaman (Minbaeva 2012; Schimansky 2014). Peluang merupakan kumpulan pemboleh ubah yang mengambil kira bukan sahaja ciri-ciri individu, bahkan persekitaran kerja yang membolehkan sesuatu tercapai (Marin-garcia & Tomas 2016). Selain itu, kajian ini mengkaji hubungan antara MODEL AMO dengan amalan HR dan komitmen pekerja. Di samping itu, hasil kajian oleh Almutawa et al. (2016) mendapati MODEL AMO memainkan peranan dalam mengantara hubungan antara sistem HRM dengan komitmen afektif pekerja.

Kajian terbaharu oleh Nor dan Abdullah (2020) mengguna pakai MODEL AMO sebagai asas untuk mengkonsepsikan amalan kerja berprestasi tinggi (high performance work system, HPWS) berhubung dengan prestasi organisasi, dengan keterikatan kerja (job embeddedness) bertindak sebagai pengantara. Kajian ini memberi tumpuan kepada pekerja milenial di salah satu organisasi kerajaan Malaysia di Kuala Lumpur. Hasil kajian itu mendedahkan bahawa kaedah mempertingkat keupayaan-motivasi penting dalam suasana organisasi hari ini, kerana tenaga kerja dikuasai oleh golongan milenial. Penemuan ini dapat membantu organisasi dalam

menilai prestasi pekerja dengan melaksanakan prosedur sumber manusia yang berkesan. Selain itu, kajian mengenai pekerja PKS dalam kalangan Generasi Y di Malaysia oleh Nor et al. (2021) jelas menunjukkan bahawa MODEL AMO mempunyai kesan pengantaraan penuh ke atas hubungan antara penglibatan pekerja dan komitmen pekerja. Sebaliknya, menurut kajian Hassan et al. (2020) dalam kalangan pekerja milenial PKS di Malaysia menunjukkan bahawa peranan pengantara MODEL AMO antara penglibatan pekerja dan pengiktirafan pekerja dengan komitmen normatif tidak diperlukan sama sekali. Ia hanya menunjukkan hubungan langsung di antara kedua-dua amalan sumber manusia ini dengan komitmen normatif. Ini jelas menunjukkan model tersebut tidak memerlukan pembolehubah intervensi dengan hanya satu jenis komitmen iaitu komitmen normatif tetapi mungkin dengan jenis komitmen lain seperti komitmen afektif dan komitmen kesinambungan.

PERKEMBANGAN HIPOTESIS DAN JUSTIFIKASI TEORI

Teori Pertukaran Sosial (SET) sering dianggap sebagai teknik analisis yang paling berkesan untuk menggabungkan dan membuat hubung kait antara persepsi dengan sikap dengan prestasi (Blau 1964). Begitu juga, pekerja sentiasa berwaspada terhadap hal yang digariskan oleh organisasi dari segi amalan HR, dan sejauh mana tindakan timbal balik yang menjadi teras SET dizahirkan oleh pekerja, yang menandakan bahawa pekerja seharusnya bertindak balas secara positif dari segi sikap dan tingkah laku. Teori pertukaran sosial menekankan hubungan antara guna tenaga dengan pertukaran bersama Latorre et al. (2016) dan hasilnya menjurus kepada kepelbagaian pandangan dan keputusan.

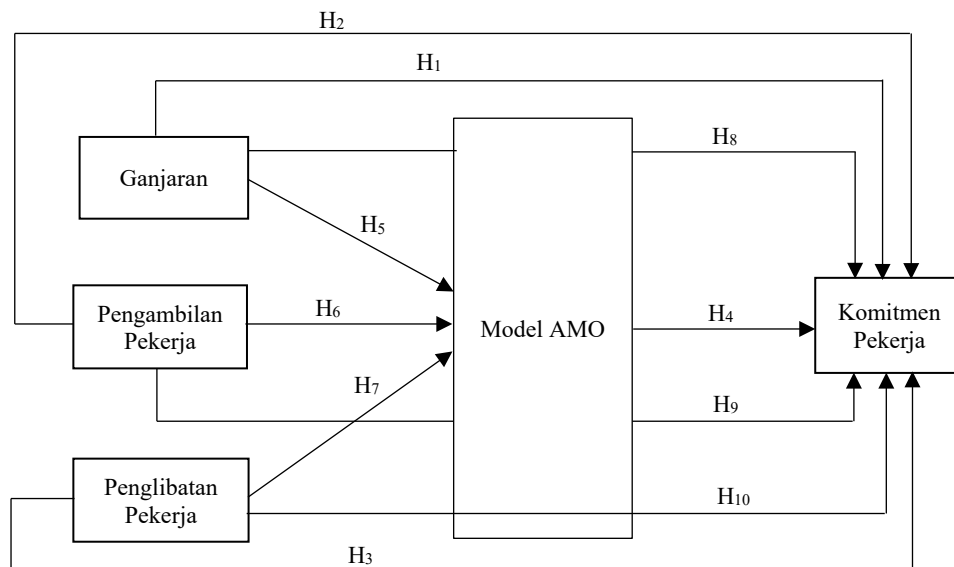
Oleh itu, matlamat kajian ini adalah untuk mengkaji perspektif yang berkait rapat dengan pertukaran sosial secara langsung, iaitu komitmen organisasi. Pekerja juga berkemungkinan untuk bertukar komitmen dengan majikan demi mendapatkan sokongan majikan, termasuk amalan HR yang baik seperti ganjaran yang adil, proses pengambilan dan pemilihan pekerja yang berkesan berdasarkan kelayakan pekerja demi memantapkan kemahiran dan kebolehan mereka, serta peluang untuk pekerja mengambil bahagian dan terlibat sama, seperti yang dicadangkan dalam kajian ini.

Menurut Blau (1964), penilaian pertukaran sosial melibatkan penelitian yang serupa terhadap pelbagai alternatif. Setiap individu digalakkan untuk meneliti hasil daripada transaksi sosial mereka berbanding dengan lain-lain hubungan dan pertukaran. Mereka boleh memilih untuk tidak meneruskan hubungan sedia ada atau interaksi sosial sekiranya hasil yang diperoleh kurang daripada jangkaan. Dalam erti kata lain, pekerja meninggalkan organisasi atau melepaskan diri sekiranya tidak menerima apa-apa ganjaran atau timbal balik dari segi tingkah laku mereka terhadap majikan. Selain itu, SET mewujudkan insentif untuk individu mengambil bahagian dalam transaksi sosial. Oleh itu, semakin tinggi kecenderungan pekerja untuk berjanji sebagai tukaran dengan ganjaran yang setara atau lebih besar daripada kelayakan mereka, semakin tinggi mereka berusaha keras demi memperoleh ganjaran tersebut. SET memainkan peranan sebagai rangka kerja teori untuk memahami punca pekerja memilih untuk terus dan kekal dengan kerja dan organisasi masing-masing, serta sebab mereka diwajibkan untuk membayar balik sumber organisasi dan kekal dengan organisasi setelah diterima bekerja (Saks 2006). Apabila sesuatu pertukaran sosial telah berlaku, maka pekerja akan lebih bermotivasi untuk memenuhi hasil timbal balik tersebut dengan erti kata lain, membalas dengan hasil yang baik kepada organisasi. Penggunaan teori SET ini dapat dibuktikan dengan beberapa kajian di Malaysia oleh Hassan et al. (2020); Johar et al. (2019); Lim et al. (2021); Mokhtar et al. (2021); Nor et al. (2021) dan Yee dan Jusoh (2021) yang telah menjadikan SET sebagai teori asas dalam kajian mereka.

Selain itu, kajian terdahulu telah meneliti “kotak hitam” berhubung dengan kaitan antara HRM dengan prestasi dan Appelbaum, Bailey et al. (2000) memperkenalkan rangka kerja AMO, yang terdiri daripada tiga unsur yang meningkatkan prestasi pekerja, iaitu keupayaan (A), motivasi (M), dan peluang untuk mengambil bahagian (O) seseorang individu. Oleh itu, sekiranya model ini difahami dengan baik, organisasi dapat memahami isu-isu berkenaan dengan amalan HR (Abubakar Tabiu et al. 2016; Marin-garcia & Tomas 2016; Paauwe 2009). Sehubungan dengan ini, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut untuk menangani jurang yang dikenal pasti dalam sorotan kajian:

- H₁ Ganjaran mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen pekerja
- H₂ Pengambilan pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen pekerja
- H₃ Penglibatan pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen pekerja
- H₄ MODEL AMO mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen pekerja
- H₅ Ganjaran mempunyai hubungan yang positif dengan MODEL AMO
- H₆ Pengambilan pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan MODEL AMO
- H₇ Penglibatan pekerja mempunyai hubungan yang positif dengan MODEL AMO
- H₈ MODEL AMO menjadi pengantara hubungan antara ganjaran dengan komitmen pekerja
- H₉ MODEL AMO menjadi pengantara hubungan antara pengambilan pekerja dengan komitmen pekerja
- H₁₀ MODEL AMO menjadi pengantara hubungan antara penglibatan pekerja dengan komitmen pekerja.

Berdasarkan sorotan kajian dan hipotesis pembangunan terdahulu, model berikut telah dibangunkan.



RAJAH 1. Rangka kerja penyelidikan

METODOLOGI

Reka bentuk kajian pada asasnya adalah rancangan untuk mengumpul, mengukur dan menganalisis data berdasarkan objektif kajian dan persoalan kajian kajian (Sekaran & Bougie 2013; Tabachnick & Fidell 2014). Kajian penyelidikan ini adalah berdasarkan reka bentuk kajian kuantitatif. Penyelidikan kuantitatif digunakan untuk mengumpul data mutlak, seperti data berangka, supaya ia boleh diperiksa dengan cara yang adil. Matlamat kajian penyelidikan kuantitatif adalah untuk mengkaji hubungan antara pembolehubah dengan matlamat utama untuk menganalisis dan mewakili hubungan itu secara matematik melalui analisis statistik.

Responden kajian penyelidikan ini ialah pekerja dalam sektor perkhidmatan bagi PKS di negeri Selangor, Malaysia. Sampel kajian ini diperoleh daripada PKS di Selangor. Sebagai kerangka persampelan, kajian ini menggunakan PKS dalam sektor perkhidmatan di Selangor kerana menurut SME Corp Malaysia, berdasarkan data daripada Jabatan Perangkaan Malaysia pada tahun 2022, sektor perkhidmatan mewakili 84.7 peratus daripada jumlah PKS di Malaysia dengan negeri Selangor mempunyai jumlah tertinggi PKS di Malaysia (19.8%), diikuti oleh Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur (14.7%) dan Johor (10.8%). Pemilihan sektor perkhidmatan juga adalah kerana kajian lepas menunjukkan terdapat kurang tumpuan ke arah penyelidikan dalam organisasi yang melibatkan sektor perkhidmatan berbanding sektor lain seperti sektor pembuatan (Jones et al 2010; Lai Wan Hooi & Kwang Sing Ngui 2014; Shin & Konrad 2014). Secara keseluruhan, PKS meliputi kebanyakan perusahaan perniagaan di kebanyakan negara di seluruh dunia. Di Malaysia, PKS ini merangkumi 98.5% daripada semua organisasi perniagaan (Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi 2019). Kerangka persampelan untuk kajian ini telah didapati dari Perbadanan PKS Malaysia yang telah menyenaraikan PKS yang pernah meraih Anugerah Enterprise 50 (E50) dari tahun 1998 hingga 2017. Anugerah ini bertujuan untuk menghargai 50 PKS terbaik di negara atas pencapaian dari segi kecekapan kewangan, operasi, dan pengurusan. Oleh itu, PKS yang menerima anugerah bukan sahaja mengiktiraf pasukan pengurusan sebagai perusahaan yang hebat, namun turut dianggap sebagai aset negara yang berharga serta unggul di persada dunia (Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana Malaysia 2017). Senarai tersebut meliputi 100 PKS dalam sektor perkhidmatan di Selangor dan melibatkan 3,000 pekerja di mana setiap PKS mempunyai minimum 30 pekerja mengikut takrifan PKS (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan 2017). PKS terbaik ini dipilih sebagai sampel kajian ini atas beberapa faktor. Antaranya ialah pengiktirafan yang telah diberi ini jelas menunjukkan kebolehan PKS dalam mengurus pekerjaanya dan mempunyai amalan pengurusan sumber manusia yang baik. Namun begitu, permasalahan untuk kajian ini jelas menunjukkan masih terdapat kelemahan dari segi mengekalkan komitmen pekerja dan penurunan produktiviti di kalangan pekerja PKS walaupun PKS tersebut telah meraih gelaran PKS terbaik. Kajian ini tidak tertumpu kepada PKS selain daripada penerima Anugerah E50 kerana ia tidak memenuhi kriteria seperti amalan pengurusan sumber manusia yang baik di mana ia adalah sebahagian daripada faktor yang penting dalam kajian ini. Kajian seterusnya mungkin akan mempertimbangkan untuk melibatkan PKS lain selain daripada yang telah memenangi anugerah tersebut. Di samping itu, G*Power telah digunakan untuk menganggarkan saiz sampel minimum menggunakan saiz kesan sebanyak 0.15, alfa sebanyak 0.05, dan kuasa sebanyak 0.8 dan keputusannya ialah kajian ini memerlukan saiz sampel minimum 77 responden (Hair et al. 2013). Walau bagaimanapun, saiz

sampel telah dipertingkatkan kepada 400 untuk mengurangkan kemungkinan *bias* tidak bertindak balas yang berpunca daripada ahli sampel yang tidak dapat atau tidak mahu memberikan respon atau tidak dapat dihubungi oleh penyelidik (Merkle 2008; Williams 1978; Yu & Cooper 1983).

Selain itu, teknik persampelan sistematik dipilih sebagai teknik persampelan yang sesuai apabila melibatkan PKS di Malaysia. Begitu juga, kajian oleh Eze et al. (2013) mengenai sektor pembuatan PKS di Malaysia yang menggunakan senarai pangkalan data oleh Perbadanan PKS Malaysia dan juga menggunakan teknik persampelan sistematik untuk memilih responden mereka. Seperti yang dinyatakan, rangka persampelan bagi kajian ini ialah senarai pemenang E50 yang disediakan oleh Perbadanan PKS Malaysia, yang terdiri daripada 100 PKS sektor perkhidmatan di Selangor. Jumlah populasi bagi kajian ini ialah 3000 pekerja yang mana setiap organisasi mempunyai sekurang-kurangnya 30 orang pekerja berdasarkan definisi PKS. Oleh itu, saiz sampel sebanyak 400 dibahagikan dengan 30 pekerja di setiap PKS membawa kepada 13 PKS sebagai sampel daripada kerangka persampelan yang ada. Walau bagaimanapun, kajian ini memutuskan untuk meningkatkan bilangan PKS kepada 50 dan kesemua PKS tersebut dipilih menggunakan teknik persampelan sistematik. Teknik persampelan sistematik bermula dengan elemen yang dipilih secara rawak antara 1 dan n, reka bentuk persampelan sistematik melibatkan setiap elemen ke-n dalam populasi (Sekaran & Bougie 2010). Saunders et al. (2009) mencadangkan persampelan sistematik melibatkan pemilihan sampel daripada kerangka persampelan pada selang masa yang tetap dan penggunaan formula pecahan persampelan. Pecahan persampelan yang diperolehi untuk kajian ini ialah 50/100 atau 1/2, iaitu satu dalam setiap kes kedua yang dipilih daripada kerangka persampelan. Di samping itu, persampelan sistematik berfungsi dengan baik dan tepat jika tiada susunan yang wujud untuk populasi yang dimasukkan ke dalam kerangka persampelan. Terdapat kemungkinan bias, kerana struktur kerangka persampelan boleh membawa kepada perwakilan yang berlebihan atau kurang bagi kategori populasi tertentu jika susunan sedemikian wujud (Bryman 2005).

Item pengukuran yang digunakan untuk soal selidik dikenal pasti daripada sorotan kajian terdahulu. Komponen bagi ganjaran diubah suai daripada Geringer et al. (2002) dan Moynihan et al. (2002), pengambilan pekerja daripada Geringer et al. (2002) manakala penglibatan pekerja diperolehi daripada Adham (2011). Susulan daripada itu, komponen bagi MODEL AMO diguna pakai daripada kajian terdahulu (Guay et al. 2000; Rizzo et al. 1970; Schwarzer & Jerusalem 1995; Schyns & Collani 2002). Item komitmen pekerja diperolehi daripada Meyer dan Allen (1991) untuk menilai komitmen pekerja terhadap organisasi. Soalan-soalan kaji selidik dipadankan dengan skor mengikut skala Likert tujuh mata daripada 1 (sangat tidak setuju) sehingga 7 (sangat bersetuju). Pengumpulan data dimulakan dengan memperolehi kebenaran untuk mengedarkan soal selidik dengan menghubungi jabatan sumber manusia PKS masing-masing yang termasuk dalam senarai pensampelan. Daripada 400 soal selidik yang diedarkan melalui emel, 211 maklum balas telah diperolehi, mewakili kadar maklum balas sebanyak 53%. Maklum balas ini mencukupi kerana menurut Hair et al. (2010) saiz sampel antara 200-400 adalah mencukupi untuk kajian penyelidikan dan lebih besar saiz sampel, lebih tepat saiz sampel mewakili jumlah populasi. Selain itu, 400 saiz sampel adalah lebih daripada dua kali ganda jumlah saiz sampel minimum yang diperlukan oleh G*Power. Oleh itu, Hair et al. (2010) mencadangkan jumlah responden yang diperolehi bagi kajian iaitu 211 telah memenuhi keperluan minimum yang ditetapkan oleh G*Power.

Jadual 1 memperincikan statistik demografi data sampel. Didapati 60.7% daripada responden adalah wanita, majoritinya berusia antara 26 dan 35 tahun (59.2%) dan berpendapatan bulanan dari RM1000 sehingga RM3000 (49.3%).

JADUAL 1. Profil responden

	Kekerapan	Peratusan
Jantina		
Lelaki	83	39.3
Perempuan	128	60.7
Jumlah	211	100.0
Kumpulan Umur		
< 25 tahun	43	20.4
26 – 35 tahun	125	59.2
36 – 45 tahun	38	18.1
46 – 55 tahun	3	1.4
56 tahun ke atas	2	0.9
Jumlah	211	100.0
Pendapatan bulanan (RM)		
Kurang daripada 1000	2	0.9
1000 – 3000	104	49.3
3001 – 5000	61	28.9
5001 – 7000	32	15.2
7001 dan ke atas	12	5.7
Jumlah	211	100.0

ANALISIS DATA

Pendekatan PLS-SEM digunakan dalam kajian penyelidikan ini untuk menguji hipotesis yang dibangunkan. Menurut Hair et al. (2017), teknik ini melibatkan teknik analisis multivariat generasi kedua yang mampu menilai model pengukuran dan model struktur secara serentak untuk meminimumkan varians ralat data. Demi memastikan paras kepentingan (*significance level*) bagi pemuatan (*loading*), wajaran (*weight*), dan pekali laluan, kaedah tarikan rawak bergantian PLS digunakan. Tambahan pula, menurut Podsakoff et al. (2003), memandangkan data dikumpulkan melalui soal selidik yang dilaporkan sendiri serta kedua-dua pemboleh ubah peramal dan kriteria diperolehi daripada sumber yang sama, hal ini memerlukan penilaian varians mengikut kaedah umum. Hasilnya, anggaran kekolinearitan (*collinearity*) penuh dijalankan untuk mengesan isu ini. Kock dan Lynn (2012) mencadangkan suatu pemboleh ubah blok dan dami (*dummy*) dibentuk, apabila semua pemboleh ubah terpendam model tersebut disertakan sebagai peramal yang menandakan sesuatu kriteria. Tanpa mengira lokasi pemboleh ubah model, hal ini membolehkan pengenalpastian kekolinearitan antara semua pemboleh ubah dan sekaligus dianggap sebagai ujian kekolinearitan yang lebih terangkum dan konservatif. Selain itu, pemboleh ubah terpendam yang berbeza bagi model SEM merujuk kepada konstruk yang berbeza, sama ada dari blok yang serupa ataupun tidak. Anggaran kekolinearitan keseluruhan dalam penyelidikan ini (Jadual 2) mendedahkan bahawa faktor inflasi varians (VIF) bagi semua pemboleh ubah adalah kurang daripada 3.3, kerana VIF yang bersamaan dengan atau lebih daripada 3.3 mengesahkan kewujudan kekolinearitan dalam rangka kerja SEM berasaskan varians. Hasilnya, dapatan menunjukkan bahawa bias kaedah umum tidak wujud dalam kajian penyelidikan ini.

JADUAL 2. Anggaran kekolinearitan penuh

	AMO	Ganjaran	Komitmen Pekerja	Pengambilan Pekerja	Penglibatan Pekerja
VIF	2.053	1.868	2.474	1.415	2.933

Nota: VIF yang dipaparkan adalah untuk semua pemboleh ubah terpendam; kriteria pemboleh ubah terpendam "dami" diguna pakai. VIF yang bersamaan dengan atau lebih besar daripada 3.3 menandakan kekolinearitan.

PENILAIAN MODEL PENGUKURAN

Bagi menilai data, penilaian model pengukuran dilaksanakan. Pada peringkat ini, Hair et al. (2010) mencadangkan kesahan konvergen dan diskriminan dinilai. Pemuatan, purata varians diekstrak (AVE), dan kebolehpercayaan komposit (CR) digunakan untuk menentukan kesahan konvergen. Nilai ambang pemuatan, AVE, dan CR masing-masing hendaklah lebih daripada 0.6, 0.5, dan 0.7. Hal ini menentukan sama ada unsur-unsur tersebut mewakili suatu dan merupakan sebahagian daripada konstruk dasar yang sama. Jadual 3 menunjukkan hasil penilaian model pengukuran melebihi nilai ambang, menandakan kesahan konvergen yang memuaskan. MODEL AMO dan komitmen pekerja juga dianggap sebagai konstruk peringkat kedua. Hasilnya, strategi penunjuk berulang digunakan dalam kajian ini untuk mewakili pemboleh ubah peringkat kedua dalam analisis PLS, seperti yang ditunjukkan dalam sorotan kajian PLS. Dari segi kesahan diskriminan, Henseler et al. (2015) mencadangkan nisbah korelasi heterotrait-monotrait (HTMT) dipilih sebagai kriteria dalam kajian ini. Hal ini menunjukkan sejauh mana sesuatu konstruk berbeza daripada yang lain dalam model yang sama. Seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4, semua nilai HTMT menghasilkan nilai kurang daripada ambang konservatif sebanyak 0.85 (Franke & Sarstedt 2019; Kline 2016; Voorhees et al. 2016). Tarikan rawak bergantian dengan 5000 sampel mendedahkan bahawa tiada selang keyakinan HTMT mengandungi nilai sebanyak 1, hal ini menandakan semua nilai HTMT jauh berbeza daripada 1.

JADUAL 3. Kesahan konvergen

Konstruk peringkat pertama	Konstruk peringkat kedua	Item	Pemuatan	AVE	CR
Komitmen afektif		AC1	0.887	0.734	0.924
		AC2	0.839		
		AC5	0.842		
Komitmen penerusan		CC1	0.782	0.566	
		CC2	0.827		
		CC3	0.772		
		CC4	0.756		
		CC5	0.709		
		CC6	0.658		
Komitmen normatif		NC2	0.683	0.654	
		NC3	0.827		
		NC4	0.851		
		NC5	0.875		
		NC6	0.794		
Ganjaran	Komitmen pekerja	Komitmen afektif	0.908	0.714	0.881
		Komitmen penerusan	0.715		
		Komitmen normatif	0.898		
		C1	0.869	0.676	0.926
		C2	0.889		

	C3	0.855		
	C4	0.832		
	C5	0.768		
	C7	0.704		
Pengambilan pekerja	R4	0.739	0.548	0.784
	R5	0.793		
	R6	0.686		
Penglibatan pekerja	E10	0.84	0.685	0.945
	E11	0.881		
	E12	0.859		
	E13	0.757		
	E16	0.838		
	E17	0.828		
	E18	0.862		
	E19	0.746		
Keupayaan	A2	0.799	0.692	0.912
	A3	0.836		
	A4	0.859		
	A5	0.805		
	A6	0.865		
	A7	0.822		
Motivasi	M1	0.861	0.650	0.902
	M2	0.724		
	M4	0.769		
	M5	0.847		
	M7	0.819		
Peluang	O1	0.688	0.581	0.846
	O3	0.795		
	O4	0.858		
	O6	0.694		
	Keupayaan	0.857	0.698	0.874
	Motivasi	0.839		
	Peluang	0.809		

Nota: AVE = varians purata diekstrak; CR = kebolehpercayaan komposit

JADUAL 4. Penilaian kesahan diskriminan dengan menggunakan kriteria HTMT

	AMO	Ganjaran	Komitmen Pekerja	Penglibatan Pekerja	Pengambilan Pekerja
AMO					
Ganjaran	0.458 (0.324; 0.576)				
Komitmen Pekerja	0.632 (0.52; 0.716)	0.473 (0.331; 0.574)			
Penglibatan Pekerja	0.585 (0.473; 0.683)	0.634 (0.524; 0.73)	0.576 (0.441; 0.674)		
Pengambilan Pekerja	0.559 (0.393; 0.698)	0.515 (0.376; 0.651)	0.401 (0.246; 0.536)	0.618 (0.467; 0.742)	

Nota: Nilai dalam kurungan mewakili 95% selang keyakinan yang diperbetul mengikut bias dan dipercepat daripada nilai HTMT yang diperolehi melalui rutin tarikan rawak bergantian dengan menggunakan 5,000 sampel dalam SmartPLS.

PEMODELAN PERSAMAAN STRUKTUR – KUASA DUA TERKECIL SEPARA (PLS)

Model berstruktur dinilai dengan meneliti keupayaan ramalannya serta hubungan antara konstruk dalam model laluan. Hal ini termasuk penentuan kekolinearitan (faktor inflasi varians, VIF), pekali penentuan (R^2), dan saiz kesan (f^2) (Hair et al. 2010). Jadual 5 menunjukkan bahawa nilai VIF jelas kurang daripada 5, menandakan bahawa kekolinearitan antara konstruk peramal bukanlah masalah utama dalam model berstruktur (Hair et al. 2010). Nilai R^2 masing-masing sebanyak 0.75, 0.50, atau 0.25 dianggap ketara, sederhana, dan lemah (Hair et al. 2011; Henseler et al. 2009). Nilai R^2 sebanyak 0.347 bagi MODEL AMO dan 0.461 bagi komitmen pekerja dianggap sederhana. Istilah f^2 merujuk pada perubahan nilai R^2 yang berpunca daripada penyingkiran konstruk eksogen yang dikenal pasti daripada model Hair et al. (2010). Nilai f^2 masing-masing sebanyak 0.02, 0.15 dan 0.35 menurut Cohen (1988) menunjukkan kesan yang kecil, sederhana, dan besar. Jadual 5 menunjukkan bahawa ganjaran tidak mempunyai kesan (0.014) dan kesan bersaiz kecil (0.035) terhadap MODEL AMO dan komitmen pekerja, manakala pengambilan pekerja mempunyai kesan yang kecil (0.045) dan tidak mempunyai kesan (0.006) terhadap MODEL AMO dan komitmen pekerja, serta penglibatan pekerja mempunyai kesan yang kecil sebanyak 0.133 dan 0.07 terhadap MODEL AMO dan komitmen pekerja.

JADUAL 5. Pekali penentuan (R^2), Penilaian kekolinearitan (VIF), dan Saiz kesan (f^2)

	R^2	VIF		f^2	
		AMO	Komitmen Pekerja	AMO	Komitmen Pekerja
Komitmen Pekerja	0.347				
AMO	0.461	-	1.532	-	0.2
Ganjaran		1.595	1.618	0.014	0.035
Pengambilan Pekerja		1.316	1.375	0.045	0.006
Penglibatan Pekerja		1.708	1.935	0.133	0.07

DAPATAN UNTUK PEKALI LALUAN MODEL BERSTRUKTUR

Prosedur tarikan rawak bergantian dengan 5000 sampel semula digunakan untuk mengangarkan model berstruktur serta mengira nilai t dan nilai p . Langkah pertama adalah untuk mengkaji faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja, seperti ganjaran, pengambilan pekerja, penglibatan pekerja, dan MODEL AMO. Jadual 6 menunjukkan bahawa ganjaran ($t= 2.276$, $p= 0.023$, [0.015; 0.314]), penglibatan pekerja ($t= 3.166$, $p=0.002$, [0.094; 0.424]) dan MODEL AMO ($t= 5.619$, $p=0.000$, [0.264; 0.542]) mempunyai hubungan secara langsung dengan komitmen pekerja kerana nilai t lebih tinggi daripada nilai kritikal, 1.96 pada paras kepentingan sebanyak 5%, nilai p dalam hubungan ini, lebih rendah daripada paras kepentingan sebanyak 0.05 dan selang keyakinan hubungan ini turut menunjukkan hasil yang sama, iaitu tidak termasuk sifar. Hasilnya, hipotesis H_1 , H_3 , dan H_4 diterima. Namun demikian, pengambilan pekerja menunjukkan hubungan secara langsung dengan komitmen pekerja yang kurang ketara ($t= 1.034$, $p= 0.208$, [-0.2, 0.062]), oleh itu hipotesis H_2 tidak diterima.

Kajian penyelidikan juga meneliti peramal MODEL AMO yang ditunjukkan dalam Jadual 7, meliputi ganjaran, pengambilan pekerja, dan penglibatan pekerja. Kedua-dua pengambilan pekerja ($t=2.797$, $p=0.005$, [0.049, 0.325]) dan penglibatan pekerja ($t= 5.173$, $p=0.00$, [0.239, 0.526]) mempunyai hubungan yang positif dengan MODEL AMO dengan ketara. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hipotesis H_6 dan H_7 diterima. Walau bagaimanapun, ganjaran mempunyai hubungan secara langsung yang kurang ketara ($t=1.59$, $p= 0.112$, [-0.032, 0.272]) dengan MODEL AMO, hal ini menandakan hipotesis H_5 tidak diterima.

JADUAL 6. Keputusan pengujian kepentingan pekali laluan model berstruktur terhadap komitmen pekerja

	Pekali Laluan	nilai t	nilai p	Selang Keyakinan 95%	Paras Kepentingan ($p<0.05$)
AMO -> Komitmen pekerja	0.406	5.619	0.000	[0.264; 0.542]	Ya
Ganjaran -> Komitmen pekerja	0.175	2.276	0.023	[0.015; 0.314]	Ya
Pengambilan Pekerja -> Komitmen pekerja	-0.069	1.034	0.208	[-0.2; 0.062]	Tidak
Penglibatan pekerja -> Komitmen pekerja	0.271	3.166	0.002	[0.094; 0.424]	Ya

JADUAL 7. Keputusan pengujian kepentingan pekali laluan model berstruktur MODEL AMO

	Pekali Laluan	nilai t	nilai p	Selang Keyakinan 95%	Paras Kepentingan ($p<0.05$)
Ganjaran -> AMO	0.122	1.59	0.112	[-0.032; 0.272]	Tidak
Pengambilan Pekerja -> AMO	0.196	2.797	0.005	[0.049; 0.325]	Ya
Penglibatan pekerja -> AMO	0.386	5.173	0.000	[0.239; 0.526]	Ya

DAPATAN UNTUK KESAN PENGANTARAAN

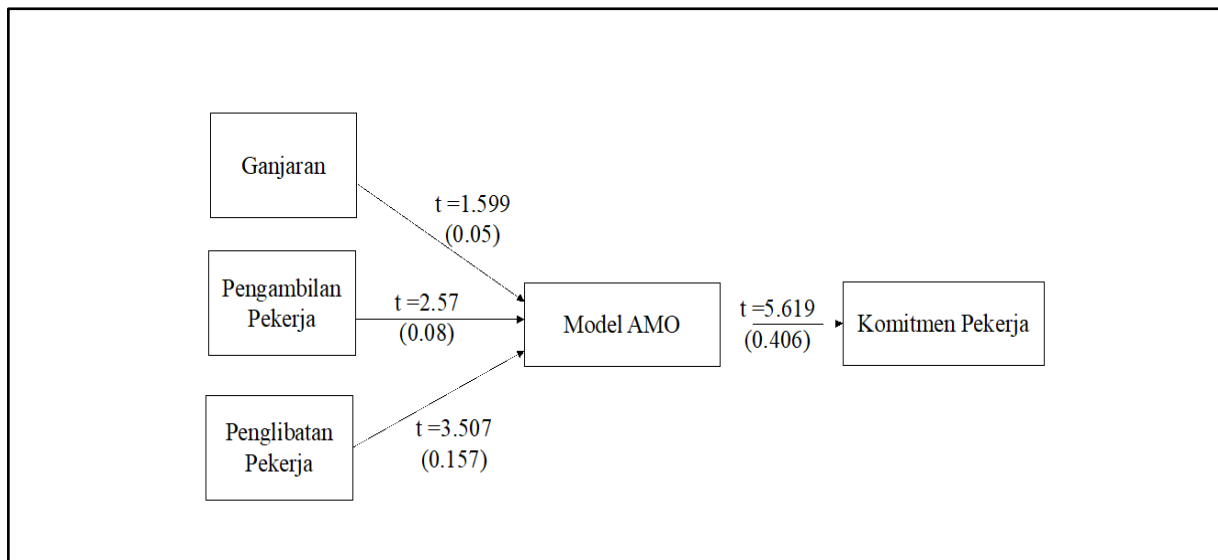
Kajian ini menggunakan prosedur dari kajian Zhao et al. (2010) mempunyai persamaan dengan kajian Baron dan Kenny (1986) melalui konsep pengantaraan separa dan pengantaraan penuh. Menurut Hair et al. (2017), jika kesan tidak langsung adalah signifikan, kajian penyelidikan perlu menentukan sama ada kesan langsung adalah signifikan untuk mengklasifikasikan konstruk sebagai tidak langsung sahaja (pengantaraan penuh), pengantaraan pelengkap (pengantaraan separa) atau pengantaraan kompetitif (pengantaraan separa). Jika kesan langsung telah menunjukkan bahawa ia tidak signifikan, kajian penyelidikan boleh membuat kesimpulan bahawa pengantaraan tidak langsung sahaja telah berlaku. Jika kesan langsung telah menunjukkan bahawa ia adalah signifikan, kajian penyelidikan boleh membezakan antara pengantaraan pelengkap dan kompetitif.

Jadual 8 dan Rajah 2 menunjukkan bahawa MODEL AMO mempunyai kesan pengantaraan antara pengambilan pekerja dengan komitmen pekerja. Kesan pengantaraan terbahagi kepada dua, iaitu pengantaraan penuh dan pengantaraan separa, kedua-duanya secara tidak langsung dan saling melengkapi. Oleh itu, kesan tidak langsung pengambilan pekerja menunjukkan bahawa nilai t pengambilan pekerja ($t= 2.57$) adalah lebih besar daripada nilai kritikal ($t=1.96$), manakala kesan langsung pengambilan pekerja ($t= 1.034$) pula tidak begitu ketara. Oleh sebab itu, hipotesis H_9 diterima sebagai pengantaraan tidak langsung. Merujuk pada Jadual 7, kesan pengambilan pekerja terhadap komitmen pekerja adalah sebanyak 0.011 bagi kedua-dua kesan tidak langsung (-0.069) dan kesan langsung (0.08). Ini menunjukkan bahawa pengantara H_9 mematuhi sepenuhnya rangka kerja teori.

Seperti yang diperincikan dalam Jadual 8 dan Rajah 2, kesan pengantaraan bagi hipotesis H_{10} merupakan pengantaraan pelengkap, yang boleh dikelaskan sebagai pengantaraan separa. Hal ini menandakan bahawa

MODEL AMO bertindak sebagai faktor pengantara antara penglibatan pekerja dengan komitmen pekerja. Hal ini merupakan pengantaraan separa kerana kedua-dua kesan tidak langsung dan langsung adalah ketara (dengan $t=3.166$ dan $t=3.507$, masing-masing) dan kedua-dua kesan langsung dan tidak langsung adalah positif, seperti yang dipaparkan melalui selang keyakinan positif dalam Jadual 8. Kewujudan MODEL AMO meningkatkan kesan keseluruhan (0.428) bagi kedua-dua kesan tidak langsung (0.157) dan kesan langsung (0.271). Kesan keseluruhan yang ditunjukkan dalam Jadual 8 menunjukkan bahawa kewujudan MODEL AMO memberi manfaat dari segi komitmen pekerja dalam organisasi.

Dalam kes hipotesis H_8 , kesan tidak langsung menunjukkan bahawa nilai t bagi ganjaran kurang daripada nilai kritikal ($t=1.96$), namun nilai t bagi kesan langsung adalah ketara ($t=2.276$). Sehubungan itu, hipotesis H_8 tidak mempunyai kesan terhadap pengantaraan tetapi hanya mempengaruhi hubungan secara langsung.



RAJAH 2. Model berstruktur

JADUAL 8. Analisis kepentingan kesan langsung, tidak langsung & kesan keseluruhan

	Kesan langsung	95% Selang Keyakinan Kesan Langsung	nilai t	Paras Kepentingan ($p<0.05$)	Kesan tidak langsung	95% Selang Keyakinan Kesan Tidak Langsung	nilai t	Paras Kepentingan($p<0.05$)	Kesan keseluruhan	Jenis pengantaraan
C - EC	0.175	[0.015; 0.314]	2.276	Ya	0.05	[-0.009; 0.113]	1.599	Tidak	0.225	Langsung sahaja
R - EC	-0.069	[-0.2; 0.062]	1.034	Tidak	0.08	[0.025; 0.146]	2.57	Ya	0.011	Tidak langsung sahaja (Pengantaraan Penuh)
EI - EC	0.271	[0.094; 0.424]	3.166	Ya	0.157	[0.081; 0.258]	3.507	Ya	0.428	Pelengkap (Pengantaraan Separata)

Nota: C-Ganjaran, R- Pengambilan Pekerja, EI- Penglibatan Pekerja, dan EC- Komitmen Pekerja.

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Tujuan kajian ini adalah untuk menyiasat hubungan antara amalan sumber manusia (ganjaran, pengambilan pekerja, dan penglibatan pekerja) dengan komitmen pekerja PKS di Selangor. Bukan itu sahaja, peranan pengantara MODEL AMO turut dikenal pasti. Tujuh daripada sepuluh hipotesis diterima berdasarkan keputusan PLS-SEM, manakala tiga lagi hipotesis tidak diterima.

Pertama, kajian ini menyiasat hubungan secara langsung antara amalan HR dengan MODEL AMO dan komitmen pekerja. Dapatan kajian menunjukkan bahawa ganjaran mempunyai hubungan secara langsung dengan komitmen pekerja yang ketara Coetzee et al. (2014); Hassan dan Mahmood (2016); Junaidah Hashim et al. (2016); Lin et al. (2012); Mahal (2012) dan menyokong H_1 . Dapatan ini bertentangan dengan kajian yang dilakukan di kalangan pekerja PKS di Malaysia oleh Johar et al. (2019) dan Nor et al. (2021) yang menunjukkan ganjaran tidak mempunyai hubungan langsung terhadap komitmen pekerja. Pekerja lebih cenderung untuk menzahirkan tingkah laku yang baik apabila mereka diberi ganjaran dan timbal balik yang baik, sekaligus memberi petanda kepada pekerja akan sejauh mana majikan menghargai mereka. Hal ini menunjukkan bahawa pekerja merupakan aset berharga yang berhak untuk dilayan dengan rasa hormat dalam organisasi, maka PKS seharusnya menawarkan kadar bayaran yang kompetitif dan mencukupi sepadan dengan kelayakan dan kemahiran pekerja. Selain itu,

penglibatan pekerja mempunyai hubungan langsung yang ketara dengan komitmen pekerja seperti kajian lalu oleh Adham (2011); Chelliah et al. (2015); Mahajan et al. (2012); Zopiatis et al. (2014) sekaligus menandakan bahawa H₃ diterima. Kajian mengenai pekerja millennial PKS di Malaysia oleh Hassan et al. (2020) juga menunjukkan ada hubungan secara langsung di antara penglibatan pekerja dan komitmen pekerja. Pekerja lebih cenderung untuk memberikan respon positif kepada organisasi apabila mereka terlibat secara aktif dalam penentuan matlamat dan sentiasa dimaklumkan akan tahap kemajuan syarikat. Selain itu, MODEL AMO turut menunjukkan hubungan yang ketara dengan komitmen pekerja, sekaligus menyokong H₄. Oleh itu, apabila pekerja percaya bahawa organisasi meluangkan sumber demi pembangunan pekerja, mengambil berat akan kesejahteraan mereka, dan merangka skop pekerjaan supaya pekerja dapat menyumbang dengan jayanya, mereka akan membalas balik dengan bekerja penuh dedikasi. Walau bagaimanapun, kajian ini menemukan bahawa tiada hubungan yang ketara antara pengambilan pekerja dengan komitmen pekerja dan selari dengan kajian di Malaysia oleh Johar et al. (2019) sebab itulah H₂ ditolak. Pokok pangkalnya, hal ini berpunca daripada kekurangan persediaan tenaga kerja, apabila PKS gagal untuk memenuhi keperluan dan kelayakan bakal pemohon, seperti yang dinyatakan dalam Pelan Induk PKS 2012-2020 (Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan 2012). Namun, penyelidikan terdahulu oleh Junaidah Hashim et al. (2016) dan Mahal (2012) menemukan hasil pengambilan pekerja dan komitmen pekerja yang ketara.

Kedua, dapatan kajian mendedahkan bahawa kedua-dua pengambilan pekerja dan penglibatan pekerja mempunyai hubungan yang ketara dengan MODEL AMO seiring dengan kajian lain Almutawa et al. (2016) dan Beltrán-martin dan Bou-llusar (2018) sekaligus menyokong H₆ dan H₇. Kajian di Malaysia oleh Hassan et al. (2020) dan Nor et al. (2021) juga mendapati penglibatan pekerja juga mempunyai hubungan langsung dengan MODEL AMO. Pekerja memiliki prestasi lebih baik dari segi keupayaan untuk menyiapkan kerja dengan kemahiran dan pengetahuan yang mantap, bermotivasi untuk melaksanakan kerja dengan ganjaran yang setimpal, dan peluang untuk mencapai potensi terbaik mereka persekitaran kerja yang saling menyokong apabila organisasi mengguna pakai amalan sumber manusia dengan sewajarnya, terutamanya dalam pemilihan kakitangan. Namun demikian, ganjaran tidak menunjukkan hasil tidak ketara daripada hubungan sedemikian, maka H₅ ditolak.

Ketiga, kajian ini mewujudkan peranan pengantara MODEL AMO antara pengambilan pekerja dan penglibatan pekerja dengan komitmen pekerja, sekaligus menyokong H₉ dan H₁₀. Penemuan ini sejajar dengan kajian oleh Kazmi et al. (2021) yang mendapati bahawa dengan menggabungkan amalan sumber manusia AMO seperti latihan, pengurusan prestasi dan pampasan sebagai pengantara antara pemimpin transformasi dan pembelajaran organisasi, ia membantu memotivasikan pekerja untuk membangunkan keupayaan pembelajaran organisasi juga dapat menyediakan peluang untuk pertumbuhan dan pembelajaran. Sebaliknya, kajian mengenai pekerja PKS di Malaysia oleh Johar et al. (2019), mendapati apabila motivasi telah diletakkan dalam model kajian sebagai pemboleh ubah pengantara, penglibatan pekerja menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen normatif. Ini membuktikan bahawa pekerja merasa dihargai dan diperlukan apabila mereka sentiasa mengetahui apa yang berlaku dalam suasana kerja lantas menjadi lebih bermotivasi dan meningkatkan rasa tanggungjawab. Hal ini menandakan dan menekankan kepentingan untuk PKS memberi tumpuan terhadap pengambilan pekerja dengan sebaik-baiknya dan dapat memanfaatkan AMO masing-masing dan meningkatkan komitmen pekerja. Sementara itu, PKS seharusnya melibatkan pekerja mereka dalam membuat keputusan dan membenarkan pekerja menzahirkan kreativiti mengikut kemahiran dan kebolehan masing-masing. Mereka akan berasa diiktiraf dan dihargai dan sebagai balasan, hal ini dapat mempertingkatkan komitmen mereka dalam pekerjaan. Walau bagaimanapun, disebabkan MODEL AMO tidak menjadi pengantara antara ganjaran dengan komitmen pekerja, maka H₈ ditolak. MODEL AMO mempunyai hubung kait secara langsung yang ketara dengan komitmen pekerja, dan PKS seharusnya fokus untuk menawarkan ganjaran dan faedah yang kompetitif untuk meningkatkan komitmen pekerja tanpa bergantung pada faktor-faktor lain.

Kajian ini juga mendedahkan faktor yang mendorong pekerja untuk kekal dengan organisasi bagi suatu tempoh yang lebih lama. Dapatan sebegini mengesahkan hujah kajian berlandaskan teori dan, secara khusus mengambil kira aspek tertentu yang boleh meningkatkan komitmen pekerja dalam organisasi. Penggunaan teori pertukaran sosial (SET) dalam kajian ini dapat dilanjutkan dalam konteks PKS dengan membuktikan terdapatnya proses timbal balik di antara pekerja dan organisasi apabila organisasi menyediakan persekitaran pekerjaan yang kondusif yang menepati kehendak dan jangkaan pekerja. Selain itu, dapatan kajian mendedahkan jangkaan dan motivasi pekerja PKS, terutamanya dalam aktiviti seharian di tempat kerja. Oleh itu, untuk memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap komitmen pekerja, penting bagi PKS untuk memahami kesan pengantaraan dan peranan MODEL AMO. MODEL AMO boleh dijadikan sebagai penggerak sesuatu organisasi, terutamanya untuk pemilik, pengurus, dan pengamal sumber manusia dalam mempertingkatkan komitmen pekerja. Hasil kajian ini dapat membantu organisasi menyelaraskan semula proses dan prosedur syarikat ke arah mengiktiraf dan menghargai pekerja masing-masing dengan sewajarnya.

KESIMPULAN

PKS Malaysia kini semakin fokus untuk merebut peluang pasaran domestik dan antarabangsa. Demi merealisasikan inspirasi dan matlamat ini, kestabilan organisasi menjadi keutamaan melalui tenaga kerja dan

kepakaran yang mencukupi sama ada sekarang mahupun pada masa depan. Untuk mengekalkan tenaga kerja dan tahap kepakaran yang lebih stabil, PKS seharusnya menitikberatkan tentang permasalahan mengenai komitmen pekerja dan penurunan produktiviti PKS. Sejalan dengan itu, kajian ini dilakukan untuk mengkaji hubungan di antara amalan sumber manusia seperti ganjaran, pengambilan pekerja dan penglibatan pekerja dengan komitmen pekerja PKS di Malaysia di samping memfokuskan tentang hubungan MODEL AMO sebagai pengantara di antara amalan sumber manusia dan komitmen pekerja. Hasil kajian ini mendapati bahawa ganjaran dan penglibatan pekerja mempunyai hubungan langsung dengan komitmen pekerja manakala MODEL AMO menjadi pengantara yang kritikal di antara hubungan pengambilan pekerja dan penglibatan pekerja dengan komitmen. Hal ini jelas menunjukkan PKS perlu menyediakan ganjaran yang kompetitif dan relevan untuk menjamin kesetiaan pekerja mereka. Selain itu, pekerja akan lebih cenderung untuk komited jika diberi peluang untuk melibatkan diri secara aktif di dalam aktiviti organisasi. Kajian ini menunjukkan teknik yang sesuai boleh diguna pakai dalam membangunkan dan memupuk tingkah laku dan budi bicara yang memberi manfaat dari segi prestasi pekerja. Selanjutnya, PKS memerlukan strategi yang terkedepan untuk membangunkan MODEL AMO untuk meningkatkan komitmen pekerja dan mendorong pekerja untuk kekal lebih lama di dalam organisasi. PKS perlu membuat pemilihan pekerja secara lebih terperinci dengan menitikberatkan kemahiran dan kebolehan individu. Memandangkan pekerja lebih dianggap sebagai pelabur daripada aset dalam mencari peluang yang terbaik bagi pelaburan dari segi masa dan tenaga dengan majikan masing-masing, sudah tiba masanya PKS merangka semula proses, struktur, dan kaedah organisasi yang mencerminkan gaya dan pendekatan pekerja PKS. Bukan itu sahaja, PKS juga harus memberi peluang kepada pekerja untuk melibatkan diri di dalam aktiviti harian organisasi dan memberi kebebasan di dalam pembuatan keputusan. Pembangunan amalan AMO yang bertepatan dan relevan oleh PKS mesti sentiasa dipantau secara berterusan dan terbuka pada perubahan atas nama inovasi demi memantapkan kewajipan moral tenaga kerja syarikat.

Walaupun dapatan kajian menunjukkan bahawa wujud hubungan yang ketara untuk mencapai komitmen pekerja, terdapat beberapa batasan dalam kajian ini. Sebagai permulaan, kajian ini menggunakan saiz sampel yang kecil, walaupun mencukupi dari segi statistik. Penyelidikan selepas ini seharusnya menggunakan saiz sampel yang lebih besar supaya dapat mewakili populasi dengan lebih besar dan mewakili negeri-negeri lain selain daripada negeri Selangor. Kedua, kajian ini menggunakan reka bentuk keratan rentas, kajian seterusnya sewajarnya menggabungkan kaedah longitudinal atau menggunakan kaedah pengumpulan data semasa. Akhirnya, dapatan kajian ini hanya menyumbang serba sedikit kepada pemahaman tentang kelemahan komitmen pekerja dan pendekatan MODEL AMO, maka tidak boleh diguna pakai bagi populasi umum. Oleh itu, kajian seterusnya perlu mengkaji faktor pengantara atau penyederhana tambahan yang relevan, serta mengkaji pelbagai kategori PKS supaya data kajian lebih bersifat umum dengan mengulang kaedah yang digunakan dalam kajian ini. Selain itu, kajian ini menyumbang pada masyarakat dengan mengemas kini pengetahuan sedia ada dan melakar visi untuk membantu pihak pengurusan dan pengamal menguruskan pekerja terutamanya di PKS dengan lancar dan saksama.

RUJUKAN

- Abubakar Tabiu, Faizuniah Pangil, & Siti Zubaidah Othman. 2016. HRM practices and employee performance: The mediation effect of ability, motivation and opportunity. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies* 4(6): 130–136.
- Adham, A. 2011. Employee involvement and its impact on job satisfaction and organisational commitment. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research* 18(2): 368–400.
- Almutawa, Z., Zhang, J. & Muenjohn, N. 2016. The effect of human resource management system on employees' commitment: The mediating role of the AMO MODEL. *The Journal of Developing Areas* 50(6): 17–29.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. 2000. *Manufacturing Advantage: Why High- Performance Work Systems Pay Off*. New York: ILR Press.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173–1182.
- Barrett, R. & Mayson, S.E. 2007. Human resource management in growing small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 14(2): 307–320.
- Beltrán-martín, I. & Bou-llusar, J.C. 2018. Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *Business Research Quarterly* 1–12.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange & Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boon, C., Belschak, F.D., Hartog, D.N. Den. & Pijnenburg, M. 2014. Perceived human resource management practices their effect on employee absenteeism and time allocation at work. *Journal of Personnel Psychology* 13(1): 21–33.
- Bryman, A. 2005. *Research Methods and Organization Studies*. London: Routledge.

- Cardon, M.S. & Stevens, C.E. 2004. Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14: 295–323.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M. & Clegg, C. 2002. Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review* 31(6): 671–692.
- Chelliah, S., Sundarapandiyam, N. & Vinoth, B. 2015. A research on employees' organisational commitment in organisations: A case of SMEs in Malaysia. *International Journal of Managerial Studies and Research* 3(7): 10-18.
- Coetzee, M., Mitonga-Monga, J. & Swart, B. 2014. Human resource practices as predictors of engineering staff's organisational commitment. *SA Journal of Human Resource Management* 12(1): 1–9.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd Edition. Routledge.
- Eze, U.C., Goh, G.G.G., Goh, C.Y. & Tan, T.L. 2013. Perspectives of SMEs on knowledge sharing. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems* 43(2): 210–236.
- Franke, G. & Sarstedt, M. 2019. Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: A comparison of four procedures. *Internet Research* 29(3): 430–447.
- Geringer, J.M., Frayne, C.A. & Milliman, J.F. 2002. In search of “Best Practices” in international human resource management: Research design and methodology. *Human Resource Management* 41(1): 5–30.
- Guay, F., Vallerand, R.J. & Blanchard, C. 2000. On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS). *Motivation and Emotion* 24(3): 175–213.
- Guest, D.E. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8(3): 263–376.
- Guest, D.E. 2011. Human resource management and performance: Still searching for some answers. *Human Resource Management* 21(1): 3–13.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition. New York: Pearson.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. 2013. *Multivariate Data Analysis*. New York: Pearson Education Limited.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2017. *A Premier on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hair, J.F., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2011. PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19(2): 139–152.
- Hair, J.F., Sarstedt, M., Ringle, C.M. & Gudergan, S.P. 2018. *Advanced Issues in Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Hassan, R., Johar, E.R. & Nor, N.M. 2020. Managing the obligation to stay through employee involvement, recognition and AMO MODEL: A study amongst millennial employees. *Asian Journal of Business and Accounting* 13(2): 93–124.
- Hassan, S. & Mahmood, B. 2016. Relationship between HRM practices and organizational commitment of employees: An empirical study of textile sector in Pakistan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences* 6(1): 23–28.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43: 115–135.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* 20: 277–319.
- Jamil, R. & Naeem, H. 2013. The impact of outsourcing external recruitment process on the employee commitment and loyalty: Empirical Evidence from the Telecommunication Sector of Pakistan. *IOSR Journal of Business and Management* 8(2): 69–75.
- Johar, E.R., Nor, N.M., Hassan, R. & Musa, R. 2019. Examining the effect of motivation on the influence of human resource practices and normative commitment among smes in Selangor. *Asia-Pacific Management Accounting Journal* 14(1): 179–200.
- Jones, D.C., Kalmi, P. & Kauhanen, A. 2010. How does employee involvement stack up? The effects of human resource management policies on performance in a retail firm. *Industrial Relations* 49(1): 1–22.
- Junaidah Hashim, Yusof Ismail. & Arif Hassan. 2016. Formality of HRM practices matters to employees satisfaction and commitment. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies* 4(1): 47–64.
- Kazmi, S., Kanwal, F., Rathore, K., Faheem, K. & Fatima, A. 2021. The relationship between transformational leadership and organisational learning capability with the mediating role of perceived human resource effectiveness. *South Asian Journal of Human Resources Management* 8(1): 133–157.
- Kementerian Pembangunan Usahawan dan Koperasi. 2019. *Dasar Keusahawanan Negara Malaysia: Negara Keusahawanan Cemerlang 2030*.
- Kim, K.Y., Pathak, S. & Werner, S. 2015. When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies* 46(7): 784–805.

- Kline, R.B. 2016. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Kock, N. & Lynn, G.S. 2012. Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations lateral collinearity and misleading results in variance. *Journal of the Association for Information* 13(7): 546–580.
- Lai Wan Hooi. & Kwang Sing Ngui. 2014. Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs: The role of HRM and organizational learning. *International Journal of Manpower* 35(7): 973–995.
- Latorre, F., Guest, D., Ramos, J. & Gracia, F.J. 2016. High commitment HR practices, the employment relationship and job performance: A test of a mediation model. *European Management Journal* 34(4): 328-337
- Lee, C.-C. & Chen, C.-J. 2013. The relationship between employee commitment and job attitude and its effect on service quality in the tourism industry. *American Journal of Industrial and Business Management* 3: 196–208.
- Lim, S.Y., Lo, M.C., Mohamad, A.A., Suaidi, M.K. & Ramayah, T. 2021. Factors affecting employee commitment to change in malaysia service organizations: The moderating impact of organization culture. *Estudios de Economia Aplicada* 39(1): 1–11.
- Lin, S., Lin, J.S. & Lin, Y. 2012. Human resource management practices affecting organizational commitment: A study on CEO's transformational leadership. *African Journal of Business Management* 6(22): 6575–6586.
- Mahajan, A., Bishop, J.W. & Scott, D. 2012. Does trust in top management mediate top management communication, employee involvement and organizational commitment relationships? *Journal of Managerial Issues* 24(2): 173–190.
- Mahal, P.K. 2012. HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *The IUP Journal of Management Research* 11(4): 37-53.
- Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. 2012. *Pelan Induk PKS 2012-2020*. Kuala Lumpur: Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan.
- Majlis Pembangunan PKS Kebangsaan. 2017. *Laporan Tahunan PKS 2016/2017*. Available at <https://www.smecorp.gov.my/images/SMEAR/BM2016/Full%20Version%20BM.pdf>
- Marin-garcia, J. A., & Tomas, J. M. 2016. Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital* 12(4): 1040–1087.
- Merkle, D.M. 2008. Nonresponse bias. In *Encyclopedia of Survey Research Methods*, edited by P. J. Lavrakas. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61–89.
- Minbaeva, D.B. 2012. Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review* 23(4): 378–390.
- Mokhtar, R., Azwa Ambad, S.N., Syed Annuar, S.N. & Lajuni, N. 2021. Employee engagement and its relationship towards normative commitment in malaysia oil and gas industry. *International Journal of Human Resource Studies* 11(1): 164.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14: 224–247.
- Moynihan, L.M., Gardner, T.M. & Wright, P.M. 2002. High performance HR practices and customer satisfaction: Employee process mechanisms. In *CAHRS Working Paper Series*.
- Mulolli, E., Islami, X. & Skenderi, N. 2015. Human resource management practices and SMEs Performance: Study Based in Kosovo. *International Review of Management and Business Research* 4(4): 1171–1180.
- Nor, N.M. & Abdullah, F. 2020. The relationships between ability, motivation and opportunity (AMO) model of high-performance work practices (HPWP) and organizational performance on millennials in MARA Headquarters, Kuala Lumpur: Mediated by job embeddedness. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 10(13): 62–72.
- Nor, N.M., Johar, E.R. & Khairi, S.M.M. 2021. The study on human resource practices and AMO MODEL and its impact on employee commitment among Gen Y SMEs employees in Selangor, Malaysia. *International Journal of Business and Society* 22(3): 1602–1622.
- Nurita Juhdi, Fatimah Pa'wan. & Hansaram, R.M.K. 2013. HR practices and turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management* 24(15): 3002–3019.
- Osa, I.G. & Amos, I.O. 2014. The impact of organizational commitment on employees productivity: a case study of Nigeria Brewery, PLC. *International Journal of Research in Business Management* 2(9): 107–122.
- Paauwe, J. 2009. HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies* 46(1): 129–142.
- Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana Malaysia. 2017. *Laporan Tahunan 2017*.
- Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana Malaysia. 2023. *Laporan Tahunan 2021*
- Perbadanan Perusahaan Kecil dan Sederhana Malaysia. 2023. Available at <https://www.smecorp.com.my>

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879–903.
- Randstad. 2019. *Malaysia 2019 Employer brand research*. Available at <https://www.mdbc.com.my/wp-content/uploads/2019/08/Randstad-Malaysia-2019-Employer-Brand-Research.pdf>
- Rizzo, J.R., House, R.J. & Lirtzman, S.I. 1970. Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly* 15(2): 150–163.
- Rose, S. & Raja, K.G. 2016. Role of HR practices, job satisfaction and organization commitment in employee retention. *International Journal of Research in Commerce & Management* 7(10): 10–13.
- Saks, A.M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7): 600–619.
- Saunders, M.N.K., Thornhill, A. & Lewis, P. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5th Edition. Harlow, Essex: Pearson Education.
- Schimansky, S. 2014. *The Effect of a High-Commitment Work System on Innovative Behavior of Employees Supervisors*. Available at https://essay.utwente.nl/65249/1/Schimansky_BA_MB.pdf
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. 1995. Generalized self-efficacy scale. In *Measures in Health Psychology: A User's Portfolio. Causal and Control Beliefs*, edited by J. Weinman, S. Wright, & M. Johnston, 35-37. Windsor UK: NFER-NELSON.
- Schyns, B. & Collani, G. von. 2002. A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 11(2): 219–241.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2010. *Research Methods for Business. A Skill Building Approach*. 5th Edition. Chichester: Wiley.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2013. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. 6th Edition. New York: John Wiley & Sons.
- Shin, D. & Konrad, A.M. 2014. Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management* 43(4): 1-25.
- Shore, L.M., & Tetrick, L.E. 1991. A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 76(5): 637–643.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. 2014. *Using Multivariate Statistics*. 6th Edition. Harlow, Essex: Pearson Education.
- Voorhees, C.M., Brady, M.K., Calantone, R., Ramirez, E. & Brady, M.K. 2016. Discriminant validity testing in marketing: An analysis, causes for concern, and proposed remedies. *Journal of the Academy of Marketing Science* 44(1): 119–134.
- Williams, B. 1978. *A Sampler on Sampling*. New York: John Wiley & Sons.
- Wright, P.M., Gardner, T.M., Moynihan, L.M. & Allen, M.R. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. CAHRS Working Paper Series. Paper 13. Available at <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/13>
- Yee, N.H. & Jusoh, R. 2021. Management control systems and employee organisational commitment in the Malaysian public sector. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management* 11(1): 15-37.
- Yu, J. & Cooper, H. 1983. A Quantitative review of research design effects on response rates to questionnaires. *Journal of Marketing Research* 20(1): 36–44.
- Zhao, X., Lynch, J.G. & Chen, Q. 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research* 37: 197–206.
- Zopiatis, A., Constanti, P. & Theocharous, A.L. 2014. Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management* 41: 129–140.

Elaina Rose Johar (penulis koresponden)
 Fakultas Ekonomi dan Pengurusan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mel: elainarose@ukm.edu.my

Nadzirah Rosli
 Fakultas Ekonomi dan Pengurusan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
 E-Mel: nadzirah.rosli@ukm.edu.my

Norzanah Mat Nor
Arshad Ayub Graduate Business School
Universiti Teknologi Mara (UiTM) Shah Alam
40450 Shah Alam, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: norzanah@uitm.edu.my

Roshidi Hassan
Arshad Ayub Graduate Business School
Universiti Teknologi Mara (UiTM) Shah Alam
40450 Shah Alam, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: roshidih@uitm.edu.my