

**KEADILAN PROSEDUR, TANGGAPAN MENGENAI SOKONGAN
ORGANISASI, KOMITMEN ORGANISASI, DAN GELAGAT
KEWARGANEGARAAN ORGANISASI DI KALANGAN PEKERJA HOTEL**

oleh

AIZZAT MOHD. NASURDIN

Tesis yang diserahkan untuk memenuhi
keperluan bagi Ijazah Doktor Falsafah

Mac 2001

DEDIKASI

Saya ingin mendedikasikan tesis ini kepada Allahyarham “Ba” yang telah banyak berkorban dalam mendidik saya. Nasihat beliau semasa hayatnya bahawa “kesenangan itu tidak akan datang mengolek tanpa usaha” menjadi perangsang sepanjang pengajian saya. Semoga ALLAH S.W.T mencucuri rahmat ke atas rohnya. AMIN.

PENGHARGAAN

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang

Saya amat bersyukur ke hadrat ALLAH S.W.T yang telah memberi kekuatan semangat dan kelancaran minda bagi membolehkan saya menyiapkan tesis ini. Di samping itu, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada mereka yang telah memberi bantuan dan sokongan sama ada kecil atau besar sepanjang pengajian saya.

Pertama sekali, saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada penyelia saya, Prof. Madya Dr. Zainal Ariffin Ahmad (selaku penyelia utama) dan Prof. Madya Dr. Syed Azizi Wafa Syed Khalid Wafa (selaku penyelia bersama), yang telah banyak memberi panduan dan sokongan dalam penyediaan tesis ini. Usaha mereka membaca draf tesis serta nasihat membina yang diberikan amat saya hargai.

Saya juga ingin mengucapkan ribuan kasih kepada Profesor Dr. Muhamad Jantan dan Prof. Madya Dr. Ali Yusob Md. Zain yang telah memberi cadangan yang berguna bagi memantapkan tesis ini. Terima kasih yang tidak terhingga ditujukan kepada pihak pengurusan hotel yang terbabit dalam kajian ini serta responden yang telah memberikan kerjasama mereka melengkapkan soal selidik yang menjadi inti penyelidikan ini.

Saya ingin merakamkan penghargaan buat Encik Ong Ban Seang dan Encik Zulkifli Siddik daripada Perbadanan Pembangunan Pulau Pinang di atas bantuan yang mereka berikan. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada Puan Hasuria Omar yang telah membantu saya dalam proses penterjemahan instrumen kajian. Terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Khulida Kirana Yahya, Tuan Hj. Yusof Hamdani Jalalludin,

Prof. Madya Dr. Ishak Ismail, Dr. Mohd. Nasser Noor, Dr. Yuserrie Zainuddin, Dr. Roselina A. Saufi, Dr. Muhammad Aminu Bawa, Encik Razli Che Razak, Puan Norjaya Mohd. Yasin, Encik T. Ramayah, dan Encik Woran Kabul yang telah meminjamkan bahan rujukan kepada saya. Terima kasih kepada Dr. Noraznin A. Bakar, Tuan Hj. Mahmud Sabri Haron, Puan Nawiyah Che' Lah, dan Cik Rahamat Yusoff, yang menuntut di luar negara yang telah menolong mempercepatkan proses mendapatkan bahan rujukan. Terima kasih kepada Dr. Ahmadu Umaru Sanda di atas bantuan yang beliau berikan.

Saya juga ingin merakamkan terima kasih kepada Dekan, tenaga pengajar, dan staf pentadbiran di Pusat Pengajian Pengurusan kerana perangsang, nasihat, dan sokongan yang telah mereka berikan. Terima kasih kepada Universiti Sains Malaysia kerana memberikan saya cuti belajar dan membiayai pengajian saya.

Penghargaan yang tidak terhingga saya tujukan kepada ibu, abang, kakak, adik, dan ahli keluarga yang lain kerana sentiasa mengambil berat dan berdoa untuk kejayaan saya. Pengorbanan dan kesabaran mereka dalam segala aspek bagi membolehkan saya menumpukan perhatian kepada pelajaran tidak akan saya lupakan.

Akhir sekali, andai kata terdapat individu yang telah menabur budi tetapi namanya tidak disenaraikan di atas, saya ucapkan terima kasih. Semoga ALLAH S.W.T. membalas segala jasa baik dan keluhuran budi mereka ini dengan balasan yang setimpal dengannya. AMIN.

JADUAL KANDUNGAN

	Muka Surat
Dedikasi	ii
Penghargaan	iii
Jadual Kandungan	v
Senarai Jadual	x
Senarai Rajah	xii
Senarai Lampiran	xiii
Abstrak	xv
Abstract	xvii
BAB 1 : PENGENALAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pernyataan Masalah	2
1.3 Objektif Penyelidikan	4
1.4 Soalan Penyelidikan	5
1.5 Kepentingan Kajian	6
1.6 Skop Kajian	9
1.6.1 Industri	9
1.6.2 Subjek	12
1.6.3 Lokasi	13
1.7 Definisi Variabel	14
1.8 Rumusan	18
BAB 2 : GELAGAT KEWARGANEGARAAN ORGANISASI	19
2.1 Pengenalan	19
2.2 Pengertian dan Definisi Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	19
2.3 Sasaran Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	27
2.3.1 Gelagat Kewarganegaraan Organisasi Yang Ditujukan Kepada Individu	28
2.3.2 Gelagat Kewarganegaraan Organisasi Yang Ditujukan Kepada Organisasi	31
2.4 Dimensi Konstruk Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	33
2.4.1 Instrumen Smith et al. (1983)	34
2.4.2 Instrumen Podsakoff et al. (1990)	37
2.4.3 Bentuk atau Dimensi Gelagat Kewarganegaraan Organisasi Yang Dipetik Dalam Literatur dan Pengoperasiannya	43
2.4.3.1 Altruisme/"OCBI"	43
2.4.3.2 Ikutan Umum/Kehormatan/"OCBO"	44
2.4.3.3 Semangat Kesukuanan	45
2.4.3.4 Budi Bahasa	45
2.4.3.5 Kebaikan Sivik	46
2.4.3.6 Kepatuhan	46
2.4.3.7 Ketaatan	47
2.4.3.8 Penyertaan	47
2.4.3.9 Keharmonian Interpersonal	48

2.4.3.10	Penjagaan Sumber Syarikat	48
2.5	Asas Teoretikal Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	51
2.5.1	Perhubungan Pertukaran Sosial	51
2.5.2	Teori Ekuiti	54
2.5.3	Perhubungan Kovenantal	57
2.6	Rumusan	59
 BAB 3 : ANTESEDEN GELAGAT KEWARGANEGARAAN ORGANISASI		 61
3.1	Pengenalan	61
3.2	Variabel Yang Dikaji Dalam Kajian Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	61
3.2.1	Variabel Demografik	65
3.2.1.1	Umur, Status Perkahwinan, dan Jantina	65
3.2.1.2	Pendidikan	66
3.2.1.3	Latar Belakang Bandar / Luar Bandar dan Urutan Kelahiran	67
3.2.1.4	Tempoh Perkhidmatan Dalam Organisasi dan Peringkat Pekerjaan	69
3.2.1.5	Orientasi Kolektivistik dan Nilai Budaya	71
3.2.2	Variabel Personaliti dan Ragam	72
3.2.2.1	Ekstraversi, Neurotisme, Kepercayaan Kepada Dunia Yang Adil, dan Maruah-Diri	72
3.2.2.2	Keefektifan Positif dan Ragam Positif	74
3.2.2.3	Kehematan dan "Agreeableness"	75
3.2.3	Variabel Sikap	77
3.2.3.1	Kepuasan Kerja	77
3.2.3.2	Komitmen Organisasi	82
3.2.3.3	Keyakinan	85
3.2.3.4	Sinisme	86
3.2.4	Variabel Kumpulan	87
3.2.4.1	Keeratan Kumpulan Kerja	87
3.2.5	Variabel Organisasi dan Tugas	88
3.2.5.1	Keadilan Organisasi (Keadilan Pemimpin)	89
3.2.5.2	Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi	94
3.2.5.3	Politik Organisasi	96
3.2.5.4	Perhubungan Kovenantal	96
3.2.5.5	Pertukaran Pemimpin-Ahli	97
3.2.5.6	Keserasian Orang-Organisasi	98
3.2.5.7	Sokongan Pemimpin/Sokongan Kepimpinan	99
3.2.5.8	Pengawasan Pemimpin	101
3.2.5.9	Gelagat Pemimpin Transformasional, Gelagat Pemimpin Transaksional, Kepimpinan "Super", Kepimpinan "Tradisional", dan Pengganti Kepada Kepimpinan	102
3.2.5.10	Kesukaan dan Jangkaan Pemimpin	106

3.2.5.11	Amalan Pengurusan Sumber Manusia, Pengalaman Pembangunan, dan Kenaikan Pangkat	107
3.2.5.12	Tanggapan Mengenai Pelanggaran Syarat Kontrak Psikologikal	108
3.2.5.13	Skop Tugas/ Ciri Pekerjaan, Nilai Tempat Kerja, dan Saling Pergantungan Tugas	111
3.3	Rumusan	114
BAB 4 : KERANGKA DAN HIPOTESIS		115
4.1	Pengenalan	115
4.2	Kerangka Penyelidikan	115
4.2.1	Perhubungan Keadilan Prosedur-Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	119
4.2.2	Perhubungan Keadilan Prosedur - Komitmen Organisasi	129
4.2.3	Perhubungan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi - Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	135
4.2.4	Perhubungan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi - Komitmen Organisasi	140
4.2.5	Perhubungan Komitmen Organisasi - Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	144
4.2.6	Perhubungan Keadilan Prosedur - Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi	150
4.3	Hipotesis	153
4.4	Rumusan	155
BAB 5 : METODOLOGI		156
5.1	Pengenalan	156
5.2	Jenis Kajian	156
5.3	Reka Bentuk Persampelan	157
5.3.1	Penentuan Saiz Sampel	158
5.4	Metode Pengumpulan Data	161
5.5	Instrumen Kajian	162
5.5.1	Ukuran Keadilan Prosedur	166
5.5.2	Ukuran Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi	169
5.5.3	Ukuran Komitmen Organisasi	171
5.5.4	Ukuran Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	173
5.6	Terjemahan Soal Selidik	176
5.7	Kajian Rintis	177
5.8	Rumusan	180
BAB 6 : ANALISIS DATA DAN PENEMUAN		182
6.1	Pengenalan	182
6.2	Pengumpulan Data Sebenar dan Respons Yang Diterima	182
6.3	Langkah Dalam Menganalisis Data	185
6.3.1	Menyemak Butiran Yang Hilang dan Pengekodan Terbalik	185
6.3.2	Kesahan dan Kebolehpercayaan	187

6.4	Penyediaan Untuk Analisis Faktor Eksploratori	188
6.5	Keputusan Analisis Faktor Eksploratori	189
6.6	Keputusan Ujian Kebolehpercayaan	196
6.7	Profil Responden	196
6.8	Statistik Deskriptif Bagi Variabel Kajian	202
6.9	Korelasi Di Antara Variabel Kajian	206
6.10	Pengujiān Hipotesis	212
6.11	Keputusan Daripada Pengujiān Hipotesis	214
6.12	Rumusan	235
BAB 7 : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN		237
7.1	Pengenalan	237
7.2	Kesan Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Setiap Bentuk Gelagat Kewarganegaraan Organisasi Yang Dikaji	237
7.2.1	Kesan Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Altruisme dan Kehematan	238
7.2.2	Kesan Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Semangat Kesukanan	244
7.2.3	Kesan Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Budi Bahasa	246
7.2.4	Kesan Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Kesedaran Organisasi	249
7.2.5	Kesan Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Penyertaan	252
7.3	Rumusan Kesan Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	255
7.4	Kesan Tidak Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Setiap Bentuk Gelagat Kewarganegaraan Organisasi Melalui Variabel Sikap (Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif)	256
7.4.1	Kesan Tidak Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Altruisme dan Kehematan Melalui Variabel Sikap (Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif)	257

7.4.2	Kesan Tidak Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Semangat Kesukanan Melalui Variabel Sikap (Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif)	265
7.4.3	Kesan Tidak Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Budi Bahasa Melalui Variabel Sikap (Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif)	269
7.4.4	Kesan Tidak Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Kesedaran Organisasi Melalui Variabel Sikap (Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif)	271
7.4.5	Kesan Tidak Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Penyertaan Melalui Variabel Sikap (Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif)	273
7.5	Rumusan Kesan Tidak Langsung Variabel Kepercayaan (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Ke Atas Gelagat Kewarganegaraan Organisasi Melalui Variabel Sikap (Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif)	277
7.6	Korelasi Di Antara Keadilan Prosedur Dengan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi	279
7.7	Rumusan Korelasi Di Antara Keadilan Prosedur Dengan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi	281
7.8	Implikasi Pengurusan dan Teoretikal	282
7.9	Batasan Kajian dan Cadangan Untuk Penyelidikan Akan Datang	289
7.10	Kesimpulan	293
	RUJUKAN	296
	LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

		Muka Surat
Jadual 2.1	Kajian Mengenai Dimensi Gelagat Kewarganegaraan *Organisasi	50
Jadual 3.1	Faktor Yang Dihipotesiskan Sebagai Anteseden (Langsung dan Tidak Langsung), Pengantara, dan Moderator Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	63
Jadual 3.2	Faktor Yang Didapati Menjadi Anteseden (Langsung dan Tidak Langsung), Pengantara dan Moderator Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	64
Jadual 5.1	Populasi Pekerja Bukan Penyeliaan dan Bilangan Soal Selidik Yang Diagihkan Kepada Responden Bukan Penyeliaan Dalam Hotel Yang Menyertai Kajian	160
Jadual 5.2	Ukuran Keadilan Prosedur dan Butirannya	169
Jadual 5.3	Ukuran Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi dan Butirannya	171
Jadual 5.4	Ukuran Komitmen Organisasi dan Butirannya	173
Jadual 5.5	Ukuran Gelagat Kewarganegaraan Organisasi dan Butirannya	175
Jadual 6.1	Pengagihan Soal Selidik Kepada Responden Bukan Penyeliaan dan Respons Yang Diterima Daripada Hotel Terbabit	185
Jadual 6.2	Indeks Kecukupan Persampelan KMO	188
Jadual 6.3	Muatan Faktor Yang Dikaitkan Dengan Butiran Keadilan Prosedur	191
Jadual 6.4	Muatan Faktor Yang Dikaitkan Dengan Butiran Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi	192
Jadual 6.5	Muatan Faktor Yang Dikaitkan Dengan Butiran Komitmen Organisasi	193
Jadual 6.6	Muatan Faktor Yang Dikaitkan Dengan Butiran Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	195
Jadual 6.7	Koefisien Kebolehpercayaan Bagi Variabel Kajian	196
Jadual 6.8	Profil Responden Bukan Penyeliaan	197
Jadual 6.9	Profil Responden Penyeliaan	200
Jadual 6.10	Min dan Sisihan Piawai Bagi Variabel Kajian	203
Jadual 6.11	Nilai Korelasi Pearson Di Kalangan Variabel Kajian	206
Jadual 6.12	Penunjuk Utama Kesan Keadilan Formaliti dan Keadilan Interaksional Ke Atas Lima Bentuk Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	216
Jadual 6.13	Penunjuk Utama Kesan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi Ke Atas Lima Bentuk Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	217
Jadual 6.14	Penunjuk Utama Kesan Keadilan Formaliti dan Keadilan Interaksional Ke atas Dua Dimensi Komitmen Organisasi	219
Jadual 6.15	Penunjuk Utama Kesan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi Ke Atas Dua Dimensi Komitmen Organisasi	220
Jadual 6.16	Penunjuk Utama Kesan Komitmen Aktif dan Komitmen Pasif Ke Atas Lima Bentuk Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	221

Jadual 6.17	Korelasi Di Antara Dua Dimensi Keadilan Prosedur Dengan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi	222
Jadual 6.18	Penunjuk Utama Kesan Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi Ke Atas Dua Dimensi Komitmen Organisasi	223
Jadual 6.19	Penunjuk Utama Kesan Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi, Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif Ke Atas Lima Bentuk Gelagat Kewarganegaraan Organisasi	227

SENARAI RAJAH

	Muka Surat
Rajah 4.1 Rantailan Kepercayaan-Sikap-Gelagat	117
Rajah 4.2 Model Penyelidikan	152
Rajah 7.1 Model Perhubungan Langsung dan Tidak Langsung Di Antara Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi, Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif Dengan Altruisme dan Kehematan	238
Rajah 7.2 Model Perhubungan Langsung dan Tidak Langsung Di Antara Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi, Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif Dengan Semangat Kesukanan	244
Rajah 7.3 Model Perhubungan Langsung dan Tidak Langsung Di Antara Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi, Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif Dengan Budi Bahasa	246
Rajah 7.4 Model Perhubungan Langsung dan Tidak Langsung Di Antara Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi, Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif Dengan Kesedaran Organisasi	249
Rajah 7.5 Model Perhubungan Langsung dan Tidak Langsung Di Antara Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi, Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif Dengan Penyertaan	252

SENARAI LAMPIRAN

- Lampiran A: Maklumat Mengenai Bilangan Hotel Bertaraf Bintang di Malaysia
- Lampiran B: Nama Hotel di Pulau Pinang dan Taraf Bintangnya
- Lampiran C: Surat Keterangan dan Soal Selidik Bagi Bancian Preliminari
- Lampiran D: Jadual Untuk Menentukan Saiz Sampel Daripada Populasi Tertentu
- Lampiran E: Surat Keterangan Awal Kepada Responden Bukan Penyeliaan Dalam Kajian Rintis
- Lampiran F: Soal Selidik Untuk Responden Bukan Penyeliaan
- Lampiran G: Soal Selidik Untuk Responden Penyeliaan
- Lampiran H: Output SPSS Daripada Analisis Faktor Untuk Keadilan Prosedur, Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Gelagat Kewarganegaraan Organisasi
- Lampiran I: Maklumat Mengenai Populasi Pekerja Bukan Penyeliaan dan Pekerja Penyeliaan Mengikut Jantina
- Lampiran J: Plot Sebaran Bagi Nilai Ramalan Untuk Setiap Variabel Bersandar Dengan Reja Bagi Setiap Variabel Bebas
- Lampiran K: Plot Sebaran Bagi Nilai Ramalan Untuk Setiap Variabel Bersandar Dengan Reja "Studentized" Bagi Setiap Variabel Bebas
- Lampiran L: Plot Probabiliti Kenormalan Bagi Setiap Variabel Bebas
- Lampiran M: Output SPSS Apabila Variabel Bebas (Keadilan Formaliti dan Keadilan Interaksional) Diregresikan Ke atas Setiap Variabel Bersandar (Altruisme dan Kehematan, Semangat Kesukanan, Budi Bahasa, Kesedaran Organisasi, dan Penyertaan)
- Lampiran N: Output SPSS Apabila Variabel Bebas (Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Diregresikan Ke atas Setiap Variabel Bersandar (Altruisme dan Kehematan, Semangat Kesukanan, Budi Bahasa, Kesedaran Organisasi, dan Penyertaan)
- Lampiran O: Output SPSS Apabila Variabel Bebas (Keadilan Formaliti dan Keadilan Interaksional) Diregresikan Ke atas Setiap Variabel Bersandar (Komitmen Aktif dan Komitmen Pasif)
- Lampiran P: Output SPSS Apabila Variabel Bebas (Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Diregresikan Ke atas Setiap Variabel Bersandar (Komitmen Aktif dan Komitmen Pasif)
- Lampiran Q: Output SPSS Apabila Variabel Bebas (Komitmen Aktif dan Komitmen Pasif) Diregresikan Ke atas Setiap Variabel Bersandar (Altruisme dan Kehematan, Semangat Kesukanan, Budi Bahasa, Kesedaran Organisasi, dan Penyertaan)
- Lampiran R: Output SPSS Apabila Variabel Bebas (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, dan Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi) Di regresikan Ke atas Setiap Variabel Bersandar (Komitmen Aktif dan Komitmen Pasif)

- Lampiran S: Output SPSS Apabila Variabel Bebas (Keadilan Formaliti, Keadilan Interaksional, Tanggapan Mengenai Sokongan Organisasi, Komitmen Aktif, dan Komitmen Pasif) Diregresikan Ke atas Setiap Variabel Bersandar (Altruisme dan Kehematan, Semangat Kesukanan, Budi Bahasa, Kesedaran Organisasi, dan Penyertaan) Secara Berperingkat
- Lampiran T: Output SPSS Daripada Analisis "Post-Hoc" Berdasarkan Kelas Hotel

ABSTRAK

Untuk hidup dan berkembang dalam persekitaran yang bercirikan persaingan yang semakin meningkat, hotel di Malaysia perlu kompetitif dari segi kos dan berupaya menyediakan servis yang berkualiti tinggi kepada pelanggannya. Oleh itu, hotel memerlukan pekerja yang produktif dan mampu memenuhi keperluan dan jangkaan pelanggan. Pekerja sedemikian mempamerkan apa yang digelar “gelagat kewarganegaraan organisasi”. Memandangkan gelagat kewarganegaraan terutama di kalangan pekerja yang sentiasa berhadapan dengan pelanggan memberi sumbangan kepada kecekapan dan keberkesanan hotel, penyiasatan ke atas anteseden gelagat ini menjadi penting. Berdasarkan pemahaman mengenai perhubungan pertukaran sosial (Blau, 1964), norma balas membalas (Gouldner, 1960), dan rangkaian kepercayaan-sikap-gelagat (Fishbein & Ajzen, 1975), kajian ini menghipotesiskan bahawa: (1) kepercayaan pekerja mengenai organisasi (keadilan prosedur dan tanggapan mengenai sokongan organisasi) akan mempunyai kesan yang langsung ke atas gelagat kewarganegaraan organisasi mereka, (2) kepercayaan pekerja mengenai organisasi (keadilan prosedur dan tanggapan mengenai sokongan organisasi) akan mempunyai kesan tidak langsung ke atas gelagat kewarganegaraan mereka melalui sikap mereka terhadap organisasi (komitmen organisasi), (3) keadilan prosedur akan mempunyai korelasi yang positif dengan tanggapan mengenai sokongan organisasi. Sejumlah 379 pekerja bukan penyeliaan yang berkhidmat dalam industri perhotelan telah memberikan maklumat mengenai tanggapan mereka terhadap keadilan dalam proses pembuatan keputusan organisasi, tanggapan mereka mengenai sokongan organisasi, dan perasaan mereka terhadap organisasi. Seramai 172 pekerja penyeliaan telah menilai gelagat kewarganegaraan subordinat mereka. Analisis faktor eksploratori ke atas empat

konstruk ini telah mendapati: (1) keadilan prosedur terdiri daripada keadilan formaliti, dan keadilan interaksional, (2) tanggapan mengenai sokongan organisasi mempunyai satu dimensi, (3) komitmen organisasi terdiri daripada komitmen aktif, dan komitmen pasif, (4) gelagat kewarganegaraan organisasi terdiri daripada altruisme dan kehematan, semangat kesukanan, budi bahasa, kesedaran organisasi, dan penyertaan. Keputusan regresi menunjukkan: (1) keadilan interaksional mempunyai kesan yang langsung ke atas altruisme dan kehematan, dan penyertaan, (2) keadilan formaliti dan tanggapan mengenai sokongan organisasi setiap satunya mempunyai kesan tidak langsung ke atas penyertaan melalui komitmen aktif manakala setiap variabel terbabit mempunyai kesan tidak langsung ke atas semangat kesukanan melalui komitmen pasif, dan (3) keadilan formaliti mempunyai korelasi positif yang lebih kuat dengan tanggapan mengenai sokongan organisasi berbanding dengan keadilan interaksional. Faktor yang mungkin menyumbang kepada penemuan yang diperolehi, dan implikasi penemuan dibincangkan.

PROCEDURAL JUSTICE, PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG HOTEL EMPLOYEES

ABSTRACT

To survive and thrive in an industry characterized by increasing competition, hotels in Malaysia need to be cost-competitive and able to deliver high quality services to their customers. As such, hotels need employees who are productive and capable of meeting customers' needs and expectations. These employees display what are called "organizational citizenship behaviors." Given that citizenship behaviors particularly among front-line employees contribute to the efficiency and effectiveness of hotels, investigations on the antecedents of this type of behaviors becomes crucial. Based on the understanding of social exchange relationships (Blau, 1964), the norm of reciprocity (Gouldner, 1960), belief-attitude-behavior chain (Fishbein & Ajzen, 1975), the present study hypothesized that: (1) employees' beliefs about their organization (procedural justice and perceived organizational support) will have a direct effect on their organizational citizenship behavior, (2) employees' beliefs about their organization (procedural justice and perceived organizational support) will have an indirect effect on their citizenship behavior via their attitude towards the organization (organizational commitment), and (3) procedural justice will be positively correlated with perceived organizational support. A total of 379 non-supervisory employees working in the hotel industry provided data concerning their perceived fairness of the organization's decision-making process, the extent of organizational support, and their feelings toward the organization. A total of 172 supervisory employees provided ratings of their subordinate's citizenship behavior.

Exploratory factor analyses conducted on these four constructs identified : (1) procedural justice as consisting of formality justice, and interactional justice, (2) perceived organizational support as unidimensional, (3) organizational commitment as consisting of active commitment, and passive commitment, and (4) organizational citizenship behavior as consisting of altruism and conscientiousness, sportsmanship, courtesy, organizational awareness, and participation. The regression results indicated that: (1) interactional justice had a direct effect on altruism and conscientiousness, and participation, (2) formality justice and perceived organizational support each had an indirect effect on participation via active commitment, whereas each of these variables had an indirect effect on sportsmanship via passive commitment, and (3) formality justice had a stronger positive correlation with perceived organizational support than interactional justice. Factors that might contribute to the present findings, and implications of these findings are discussed.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang

Cabaran persaingan global telah menimbulkan keperluan untuk organisasi di Malaysia dan di mana jua untuk berprestasi mengikut cara yang boleh memberikan mereka kelebihan kompetitif berbanding dengan pesaing mereka. Untuk hidup dan berkembang dalam persekitaran perniagaan yang sedemikian, organisasi perlu kompetitif dari segi kos dan berupaya menawarkan produk atau servis yang berkualiti tinggi kepada pelanggannya. Organisasi yang cekap boleh menandingi pesaingnya dengan memastikan sumbernya digunakan secara bijaksana dengan meminimumkan pembaziran. Oleh kerana sumber manusia merupakan suatu komponen yang penting dalam firma, satu cara untuk mengurangkan kos operasinya ialah dengan membentuk tenaga kerja yang produktif yang berupaya menambah nilai kepada produk atau servis yang disediakan oleh firma. Dalam hal ini, organisasi memerlukan pekerja yang sanggup memberi sumbangan melebihi apa yang dinyatakan dalam deskripsi kerja mereka.

Di samping itu, jangkaan pelanggan mengenai sesuatu produk atau servis mestilah dipenuhi. Organisasi servis, terutama sekali, disebabkan oleh ciri servis yang tidak ketara (intangible) dan tidak mengikut suatu sistem pemiawaian, memerlukan pekerja yang fleksibel dan mudah mengadaptasi diri mereka dengan tuntutan situasi kerja yang berubah akibat daripada keperluan dan jangkaan pelanggan yang berbeza. Pekerja yang dimaksudkan memperlihatkan apa yang dikatakan “gelagat kewarganegaraan

organisasi". Justeru itu, organisasi perlu memahami konsep gelagat kewarganegaraan organisasi dan mengenal pasti faktor yang boleh mempengaruhinya.

1.2 Pernyataan Masalah

Gelagat kewarganegaraan organisasi ialah sejenis gelagat pekerja yang dilakukan mengikut budi bicara beliau sendiri, dan gelagat sedemikian berada di luar daripada keperluan peranan formal pekerja (Organ, 1988a). Gelagat kewarganegaraan diperlihatkan secara sukarela dalam bentuk tindakan yang bertujuan menjaga kebajikan individu lain dan juga kebajikan organisasi. Lazimnya, pekerja yang menunjukkan gelagat kewarganegaraan organisasi tidak mendapat ganjaran dan mereka juga tidak dihukum jika gagal berbuat demikian (Organ, 1988a). Walaupun gelagat kewarganegaraan boleh wujud dalam beberapa bentuk atau dimensi, Organ (1988a) mencadangkan sekurang-kurangnya lima termasuk altruisme, kehematan, semangat kesukanan, budi bahasa, dan kebaikan sivik.

Gelagat kewarganegaraan organisasi adalah penting kerana ia dapat melicinkan operasi dalaman organisasi. Tindakan pekerja yang merangkumi altruisme, kerjasama, muhibah, budi bahasa, semangat kesukanan, dan yang lain dapat mengurangkan pergeseran yang berlaku dalam situasi kerja yang saling bergantung dan dalam keadaan yang tidak diduga. Menurut Ostroff (1992), organisasi yang berupaya mengadaptasi diri secara dalaman berdasarkan keupayaan pekerjaanya untuk mempamerkan gelagat kewarganegaraan akan berjaya mengadaptasi dirinya kepada persekitaran luaran. Secara umum, dapatlah disimpulkan bahawa gelagat kewarganegaraan pekerja memberi sumbangan kepada kecekapan dan keberkesanan organisasi.

Organ (1990) berpendapat bahawa gelagat kewarganegaraan lebih cenderung untuk berlaku apabila pekerja menilai perhubungan mereka dengan organisasi sebagai suatu pertukaran sosial. Menurut Blau (1964), dalam pertukaran sosial, obligasi pihak yang terlibat dengan sesuatu perhubungan itu tidak didefinisikan dengan jelas dan pertukaran berlaku tanpa mengharapkan ganjaran. Walau bagaimanapun, pihak yang terlibat dalam perhubungan itu masih mengharapkan balasan ke atas sumbangan yang mereka berikan pada suatu masa akan datang tetapi bentuk dan masa bila pembalasan tersebut akan dibuat tidak ditentukan (Konovsky & Pugh, 1994). Dalam pertukaran sosial, norma balas membalas (Gouldner, 1960) terpakai di mana konsep ini berpendapat bahawa seseorang itu bertanggungjawab untuk membantu orang lain yang telah menolong beliau sebagai membalas balik kebaikan atau faedah yang telah diterima.

Berdasarkan premis di atas, ramai penyelidik telah menyiasat tentang anteseden gelagat kewarganegaraan organisasi (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983; O'Reilly & Chatman, 1986; Organ & Konovsky, 1989; Eisenberger et al., 1990; Farh et al., 1990; Podsakoff et al., 1990; Williams & Anderson, 1991; Moorman, 1991; Moorman, 1993; Niehoff & Moorman, 1993; Moorman et al., 1993; Shore & Wayne, 1993; Schnake et al., 1993; Konovsky & Pugh, 1994; Van Dyne et al., 1994; Moorman & Blakely, 1995; Organ & Lingl, 1995; Robinson & Morrison, 1995; Organ & Ryan, 1995; Settoon et al., 1996; Podsakoff et al., 1996; Konovsky & Organ, 1996; Farh et al., 1997; Bolon, 1997; Netemeyer et al., 1997; Kidwell et al., 1997; Wayne et al., 1997; Deluga, 1998; MacKenzie et al., 1998; Schappe, 1998; Moorman et al., 1998; Randall et al., 1999; Turnley & Feldman, 2000). Penemuan daripada kajian ini adalah berguna untuk mengenal pasti faktor yang berupaya mempengaruhi gelagat kewarganegaraan di kalangan pekerja.

Walau bagaimanapun, kebanyakan kajian tidak mempunyai kerangka teoretikal yang mendalam atau memberi perhatian yang sedikit kepada proses pemikiran pekerja yang terlibat dalam perhubungan sosial yang mungkin mempunyai pengaruh ke atas keputusan mereka untuk memperlihatkan gelagat kewarganegaraan organisasi. Justeru itu, penyelidikan ini berharap dapat menyediakan kerangka sedemikian.

Satu aspek penting dalam penyelidikan ini ialah peranan kepercayaan mengenai organisasi, bagaimana dan sejauh mana kepercayaan ini mempengaruhi gelagat kewarganegaraan pekerja. Oleh kerana kepercayaan merupakan asas dalam pembentukan sikap, yang mana faktor ini pula mempengaruhi gelagat (Fishbein & Ajzen, 1975), kajian ini juga memberi tumpuan ke atas peranan sikap terhadap organisasi sebagai pengantara di antara kepercayaan pekerja tentang organisasi dan gelagat kewarganegaraan mereka.

1.3 Objektif Penyelidikan

Tujuan utama kajian ini ialah untuk menguji suatu model yang cuba menyiasat bagaimana dan sejauh mana kepercayaan mengenai organisasi yang dipegang oleh pekerja yang terdiri daripada rakyat Malaysia mempunyai perhubungan dengan gelagat kewarganegaraan organisasi mereka dalam kerangka pertukaran sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964).

Secara spesifik, penyelidik bercadang untuk : (1) mengkaji kesan langsung dua variabel bebas yang berkaitan dengan kepercayaan pekerja tentang organisasi (dalam bentuk keadilan prosedur dan tanggapan mengenai sokongan organisasi) ke atas variabel

bersandar yang berkaitan dengan gelagat pekerja (dalam bentuk gelagat kewarganegaraan organisasi), (2) meninjau kesan tidak langsung dua variabel kepercayaan ini ke atas gelagat kewarganegaraan pekerja melalui peranan pengantara yang dimainkan oleh sikap terhadap organisasi (dalam bentuk komitmen organisasi), (3) menguji sama ada wujud korelasi yang positif di antara dua variabel kepercayaan yang terlibat (dalam bentuk keadilan prosedur dan tanggapan mengenai sokongan organisasi).

1.4 Soalan Penyelidikan

Kajian ini cuba meningkatkan kefahaman mengenai bagaimana dan sejauh mana keadilan prosedur, tanggapan mengenai sokongan organisasi, dan komitmen organisasi mempengaruhi gelagat kewarganegaraan organisasi di kalangan pekerja.

Tiga soalan penyelidikan yang perlu dijawab oleh penyelidik ialah: (1) apakah terdapat kesan langsung daripada kepercayaan pekerja mengenai organisasi (dalam bentuk keadilan prosedur dan tanggapan mengenai sokongan organisasi) kepada gelagat kewarganegaraan organisasi mereka?, (2) apakah terdapat kesan tidak langsung daripada dua variabel kepercayaan ini kepada gelagat kewarganegaraan pekerja melalui peranan pengantara yang dimainkan oleh komitmen organisasi?, dan (3) apakah terdapat korelasi yang positif di antara keadilan prosedur dan tanggapan mengenai sokongan organisasi?

1.5 Kepentingan Kajian

Kajian ini dianggap penting dan bertepatan pada masa kerana tiga sebab utama. Pertama, seperti yang disebutkan dalam subseksyen 1.1, persaingan global telah menimbulkan keperluan untuk organisasi di Malaysia dan di mana jua untuk menjadi kompetitif dari segi kos dan berupaya menawarkan produk atau servis yang berkualiti tinggi kepada pelanggannya. Strategi organisasi yang lebih baik bagi menandingi pesaingnya ialah dengan meningkatkan kecekapan operasinya melalui pembentukan tenaga kerja yang produktif yang berupaya menambah nilai kepada produk atau servis yang disediakan. Justeru itu, organisasi memerlukan pekerja yang sanggup memberi sumbangan melebihi apa yang terkandung dalam deskripsi kerja mereka.

Di samping itu, organisasi yang ingin meningkatkan kelebihan kompetitifnya perlu memastikan produk atau servis yang ditawarkan adalah berkualiti tinggi menurut tanggapan pelanggannya. Untuk itu, organisasi seharusnya dapat bertindak mengikut cara yang dapat memenuhi jangkaan dan keperluan pelanggannya mengenai sesuatu produk atau servis. Organisasi servis, yang berintensifkan buruh amat bergantung kepada pekerja untuk bergelagat mengikut cara yang dapat menawarkan servis yang berkualiti tinggi kepada pelanggan. Ciri servis yang tidak ketara dan tidak mengikut suatu sistem pemiawaian seperti yang dijelaskan oleh Kotler (1997) memerlukan pekerja yang fleksibel dan mudah mengadaptasi diri mereka dengan tuntutan situasi kerja yang berubah akibat daripada keperluan dan jangkaan pelanggan yang berlainan. Menurut Morrison (1996), pekerja yang dimaksudkan mempamerkan gelagat kewarganegaraan organisasi.

Oleh yang demikian, organisasi di Malaysia dan di mana jua memerlukan pekerja yang berupaya menunjukkan gelagat sukarela yang berada di luar daripada apa yang tertera dalam deskripsi kerja formal mereka. Pekerja yang memperlihatkan gelagat kewarganegaraan tidak diiktiraf secara jelas oleh sistem ganjaran formal organisasi tetapi gelagat ini memberi faedah kepada organisasi. Setakat yang diketahui penyelidik, tiada terdapat kajian mengenai gelagat kewarganegaraan organisasi yang diterbitkan di negara ini. Dengan itu, penemuan yang diperolehi daripada kajian ini akan dapat meningkatkan kefahaman tentang gelagat kewarganegaraan organisasi dalam konteks Malaysia konsisten dengan saranan yang dibuat oleh Organ dan Ryan (1995) supaya lebih banyak kajian empirikal dijalankan ke atas individu, organisasi, dan budaya yang berbeza.

Kedua, dengan memberi tumpuan kepada kepercayaan pekerja tentang (1) keadilan dalam proses pembuatan keputusan organisasi, dan (2) tahap sokongan (atau penjagaan kebajikan) yang ditunjukkan oleh organisasi, dan bagaimana kepercayaan ini mempengaruhi sikap dan gelagat penjagaan kebajikan kumpulan (seperti komitmen organisasi dan gelagat kewarganegaraan organisasi), penemuan daripada kajian ini dapat memberi sumbangan kepada literatur yang sedia ada daripada perspektif psikologi sosial. Ini adalah kerana rantaian kepercayaan-sikap-gelagat dalam teori tindakan bersebab (Fishbein & Ajzen, 1975) yang menjadi asas dalam penyelidikan ini telah dianggap oleh Shaver (1981) sebagai salah satu kerangka pemprosesan maklumat yang paling sistematik untuk memahami dan meramal gelagat sosial manusia. Memandangkan kajian terdahulu tidak menerokai anteseden gelagat kewarganegaraan organisasi daripada perspektif Fishbein dan Ajzen (1975), penemuan yang diperolehi

daripada penyelidikan ini akan memberi sumbangan yang bernilai kepada literatur gelagat kewarganegaraan organisasi.

Ketiga, walaupun kajian mengenai gelagat kewarganegaraan organisasi telah dijalankan ke atas pekerja di dalam organisasi dan industri servis yang berbeza seperti kesihatan (Organ & Konovsky, 1989; Konovsky & Pugh, 1994; Settoon et al., 1996; Konovsky & Organ, 1996; Bolon, 1997; Moorman et al., 1998), perbankan dan servis kewangan (Smith et al., 1983; Moorman & Blakely, 1995; Podsakoff et al., 1996; Kidwell et al., 1997), insurans (Eisenberger et al., 1990; MacKenzie et al., 1998; Schappe, 1998), pendidikan (Bateman & Organ, 1983; O'Reilly & Chatman, 1986), hiburan (Niehoff & Moorman, 1993; Moorman et al., 1993), servis perundangan (Robinson & Morrison, 1995) dan servis sosial (Van Dyne et al., 1994), tidak ada satu pun yang meninjau sektor perhotelan. Oleh kerana kajian ini dijalankan ke atas pekerja di dalam industri perhotelan, maka penemuan yang diperolehi akan dapat meningkatkan pengetahuan tentang gelagat kewarganegaraan di kalangan pekerja dalam suatu lagi sektor yang belum pernah diselidiki. Menyedari hakikat bahawa: (1) terdapat persaingan yang semakin meningkat dalam industri perhotelan yang berintensifkan buruh (Jones & Ioannou, 1993; Harrington & Akehurst, 2000), dan (2) gelagat kewarganegaraan organisasi yang ditunjukkan oleh pekerja hotel yang ditujukan kepada pelanggan luaran atau pelanggan dalaman, atau keduanya sekali boleh memperbaiki gambaran pelanggan tentang kualiti servis (Morrison, 1996), penemuan kajian ini juga mempunyai implikasi yang signifikan kepada pihak pengurusan hotel.

1.6 Skop Kajian

Dalam membincangkan skop kajian ini, penyelidik memberi tumpuan kepada tiga aspek utama termasuk industri yang telah dipilih sebagai konteks dalam mana kerangka penyelidikan diasas, subjek yang terlibat, dan lokasi kajian.

1.6.1 Industri

Seperti yang dibincangkan dalam subseksyen 1.5, kajian ini memberi tumpuan ke atas industri perhotelan tempatan. Berdasarkan klasifikasi servis yang dibuat oleh Kotler (1997), tawaran yang dibuat oleh hotel yang mengandungi satu servis utama dan servis yang menemaninya dan/atau barangan sokongan, telah menyebabkan ianya dianggap sebagai suatu industri servis yang utama. Industri perhotelan yang berintensifkan buruh amat bergantung kepada pekerjaannya terutama mereka yang berada di barisan hadapan (front-liners) untuk memberi servis yang berkualiti tinggi kepada pelanggan yang berinteraksi dengan mereka (Mullins, 1992; Go & Pine, 1995). Ini adalah kerana sewaktu pertemuan pekerja-pelanggan yang kerap berlaku, dikenali sebagai "saat kebenaran" (Normann, 1991), tetamu hotel akan mengumpul bukti tentang mutu servis penginapan yang disediakan oleh pihak hotel, yang akan mempengaruhi tahap kepuasan mereka.

Menurut Morrison (1996), satu cara bagaimana organisasi berorientasikan servis boleh meningkatkan penilaian yang dibuat oleh pelanggan mereka terhadap mutu servis ialah melalui gelagat kewarganegaraan organisasi yang dipamerkan oleh pekerja mereka. Ini adalah kerana ciri servis yang tidak ketara dan tidak mengikut suatu sistem pemiawaian

menyukarkan majikan untuk menyenaraikan semua gelagat yang perlu ditunjukkan oleh pekerja. Bowen et al. (1999) menambah bahawa organisasi servis memerlukan campuran gelagat kewarganegaraan organisasi bagi mengembirakan pelanggannya. Dengan itu, gelagat kewarganegaraan yang ditunjukkan oleh pekerja dalam sesebuah hotel yang melebihi gelagat yang diperlukan oleh peranan formal mereka, yang dilakukan secara sukarela akan dapat mengembirakan tetamu hotel tersebut. Ini seterusnya akan mempunyai kesan yang positif ke atas kepuasan pelanggan dan kesetiaan mereka terhadap hotel.

Sebagai contoh, gelagat yang bersifat menolong yang ditujukan kepada tetamu hotel atau pekerja lain dalam hotel, akan dapat mengujudkan suasana muhibah dan boleh didatangi (approachability), yang bertindak meningkatkan tanggapan pelanggan terhadap mutu servis yang disediakan oleh hotel. Gelagat yang bersifat pertolongan yang bersinonim dengan dimensi altruisme dalam konstruk gelagat kewarganegaraan boleh wujud dalam bentuk menolong seorang tetamu asing untuk menguasai bahasa tempatan walaupun tindakan sedemikian tidak disenaraikan sebagai sebahagian daripada tugas dan tanggungjawab formal seorang pekerja hotel.

Begitu juga pekerja hotel yang memperlihatkan tahap budi bahasa yang tinggi akan sentiasa hormat dan bertimbang rasa apabila berhadapan dengan orang lain. Gelagat ini mempengaruhi mutu interaksi sesama pekerja yang seterusnya akan mempunyai kesan limpahan ke atas interaksi pekerja-pelanggan luaran. Di samping itu, pekerja yang menunjukkan semangat kesukanan akan meninjau sesuatu perkara secara positif dan mengelak daripada merungut yang mana semua ini akan mengujudkan iklim kerja yang positif di dalam hotel. Persekitaran dalaman yang ceria ini akan mengembirakan hati

pelanggan, dan seterusnya membawa kepada peningkatan dalam mutu servis yang disediakan.

Kehematan, atau gelagat yang disenaraikan dalam peranan tetapi jika dilakukan pada tahap yang cemerlang oleh pekerja hotel seperti datang bekerja walaupun pada hari minggu untuk menyiapkan projek rekreasi yang berkaitan dengan tetamu hotel tanpa memperolehi bayaran lebih masa, akan mengujudkan perhubungan kerja yang positif di antara pekerja dan majikan. Dalam hal ini, pekerja boleh diharap untuk membantu hotel yang menggajinya mencapai matlamatnya. Ini seterusnya akan mempunyai kesan limpahan yang positif ke atas pengalaman tetamu tentang mutu servis yang disediakan oleh hotel berkenaan.

Di samping itu, pekerja yang memperlihatkan tahap kebaikan sivik yang tinggi cenderung untuk menjadi ahli hotel yang aktif dan bertanggungjawab. Sebagai contoh, pekerja yang menyertai majlis keramaian yang diselenggarakan oleh majikannya boleh menawarkan cadangan yang kreatif untuk membaiki mutu servis hotel di samping mengekalkan imej yang positif kepada pihak luaran. Semua ini mempunyai impak yang positif ke atas mutu servis yang diberikan oleh hotel tersebut.

Justeru itu, memandangkan: (1) pentingnya peranan yang dimainkan oleh gelagat kewarganegaraan organisasi di kalangan pekerja yang berkhidmat dalam industri berorientasikan servis seperti industri perhotelan, dan (2) kajian terdahulu mengenai gelagat kewarganegaraan organisasi tidak pernah dijalankan di dalam industri perhotelan seperti yang dibincangkan dalam subseksyen 1.5, keputusan untuk mengkaji gelagat kewarganegaraan dalam industri perhotelan adalah dianggap wajar.

1.6.2 Subjek

Subjek dalam kajian ini terdiri daripada pekerja bukan penyeliaan yang terdiri daripada rakyat Malaysia yang bekerja dalam sektor perhotelan tempatan. Dalam kajian ini, pekerja bukan penyeliaan hotel merujuk kepada **“orang yang bekerja secara langsung ke atas suatu tugas dan tidak bertanggungjawab untuk menyelia kerja pekerja lain dalam hotel”**. Takrif pekerja bukan penyeliaan sebegini adalah konsisten dengan definisi pekerja operatif yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (1996). Memandangkan pengkategorian hotel berdasarkan kelas atau gred yang ditunjukkan oleh lambang “bintang” adalah meluas (Foster, 1992), penyelidikan ini akan memberi tumpuan ke atas kumpulan bukan penyeliaan yang bekerja dalam hotel bertaraf bintang.

Di Malaysia, bilangan bintang yang diperuntukkan kepada hotel boleh terdiri daripada satu sehingga lima. Hotel di negara ini sama ada hotel rangkaian milik asing atau hotel tempatan dinilai secara tahunan berasaskan pelbagai kriteria yang dikenal pasti dalam skema klasifikasi hotel oleh suatu panel yang terdiri daripada wakil yang datangnya daripada beberapa agensi dan pertubuhan. Panel ini diketuai oleh Ketua Setiausaha Kementerian Kebudayaan, Kesenian, and Pelancongan. Pekerja bukan penyeliaan dipilih sebagai responden dalam kajian ini kerana deskripsi kerja untuk pekerjaan pada peringkat yang lebih tinggi seperti pengurus adalah lebih terbuka dan menyukarkan penyandang jawatan untuk membezakan di antara prestasi dalam peranan dengan gelagat kewarganegaraan yang berupa gelagat peranan ekstra yang melebihi peranan formal pekerja, konsisten dengan saranan Organ (1988a).

1.6.3 Lokasi

Negeri Pulau Pinang telah dipilih sebagai lokasi kajian kerana beberapa sebab. Pertama, literatur terdahulu telah menyediakan asas bagi penyelidik untuk membuat andaian bahawa pekerja Malaysia cenderung untuk memperlihatkan gelagat kewarganegaraan organisasi dan pameran gelagat kewarganegaraan oleh golongan ini di Pulau Pinang tidak ada bezanya dengan gelagat kewarganegaraan yang ditunjukkan oleh pekerja tempatan di negeri lain di Malaysia. Ini adalah kerana: (1) gelagat kewarganegaraan organisasi lebih cenderung untuk ditunjukkan oleh individu yang berpegang kepada nilai kolektivistik (Moorman & Blakely, 1995), (2) nilai budaya rakyat Malaysia adalah lebih kolektivistik berbanding dengan individualistik (Hofstede, 1991; Abdullah & Gallagher, 1995), (3) gelagat orang Malaysia pada umumnya adalah dipengaruhi oleh nilai budaya bersama seperti kolektivisme dan berorientasikan perhubungan (Abdullah, 1996), (4) Ismail (1977) dalam kajian empirikal beliau mendapati sistem nilai yang dipegang oleh pekerja Malaysia tidak mempunyai perbezaan mengikut lokasi penggajian mereka, dan (5) Abdullah (1996) dalam pemerhatian beliau ke atas cara bagaimana pekerja Malaysia berinteraksi semasa bekerja dalam perpustakaan awam di dua lokasi iaitu Kelantan and Kuala Lumpur mendapati pekerja memperlihatkan corak gelagat berinteraksi yang serupa berasaskan kepada orientasi nilai bersama terutama yang berkaitan dengan kolektivisme dan keharmonian.

Kedua. industri perhotelan di Pulau Pinang adalah kukuh berbanding dengan negeri lain di negara ini apabila Pulau Pinang mula menerokai arena pelancongan antarabangsa seawal tahun 1970an (Witham, 1988; Cheen, 1994). Di samping itu, hotel di Pulau Pinang yang merangkumi hotel bertaraf satu sehingga lima bintang adalah diwakili

dengan baik berdasarkan nisbahnya. Maklumat mengenai bilangan hotel bertaraf bintang di Malaysia mengikut negeri dapat ditinjau daripada Lampiran A. Jika diperhatikan daripada Lampiran A, terdapat beberapa negeri di Malaysia yang tidak mempunyai hotel yang bertaraf bintang tertentu atau mempunyai nisbah yang rendah berbanding dengan populasinya. Sebagai contoh, negeri seperti Kelantan, Negeri Sembilan, Perlis, Selangor, Terengganu, and Labuan tidak mempunyai hotel yang bertaraf bintang tertentu. Begitu juga, di negeri seperti Johor, Kedah, Melaka, Pahang, Perak, Sabah, dan Kuala Lumpur, bilangan hotel yang mewakili kategori bintang tertentu adalah terlalu sedikit berbanding dengan kategori bintang yang selebihnya untuk dianggap sebagai memadai.

Ketiga unit untuk dianalisis dalam kajian ini ialah individu yang bekerja sebagai pekerja bukan penyeliaan dalam industri perhotelan tempatan. Oleh kerana terdapat 247 hotel bertaraf bintang di Malaysia seperti yang diterbitkan dalam *Malaysia Accommodation Guide 1999* dan setiap hotel mempunyai bilangan pekerja bukan penyeliaan yang agak ramai, penyelidik berpendapat bahawa tindakan membanci populasi terbabit akan melibatkan kos yang tinggi dan memakan masa yang panjang.

1.7 Definisi Variabel

Empat variabel utama dalam kajian ini ialah keadilan prosedur, tanggapan mengenai sokongan organisasi, komitmen organisasi, dan gelagat kewarganegaraan organisasi. Setelah mengambil kira definisi yang diberikan oleh penyelidik terdahulu seperti Thibaut dan Walker (1975) bagi keadilan prosedur, Eisenberger et al. (1986) bagi tanggapan mengenai sokongan organisasi, Mowday et al. (1979) bagi komitmen

organisasi, Organ (1988a) bagi gelagat kewarganegaraan organisasi, variabel dalam penyelidikan ini telah didefinisikan seperti berikut:

Keadilan prosedur (Procedural justice) merujuk kepada tanggapan pekerja mengenai keadilan dalam proses pembuatan keputusan berkaitan pekerjaan yang dilakukan oleh pihak yang berautoriti dalam hotel.

Tanggapan mengenai sokongan organisasi (Perceived organizational support) merujuk kepada tanggapan pekerja mengenai sejauh mana hotel menghargai sumbangan beliau dan mengambil berat tentang kesejahteraan beliau.

Komitmen organisasi (Organizational commitment) merujuk kepada kekuatan relatif identifikasi pekerja dengan hotel, dan penglibatan beliau dalam hotel.

Gelagat kewarganegaraan organisasi (Organizational citizenship behavior) merujuk kepada gelagat pekerja yang dilakukan mengikut budi bicara beliau sendiri (yang bersifat peranan ekstra dan sukarela), tidak diiktiraf secara langsung atau jelas oleh sistem ganjaran formal hotel, dan secara agregat dapat meningkatkan keberkesanan dan kecekapan operasi hotel.

Definisi yang lebih terperinci bagi variabel yang dikaji boleh diperolehi daripada Jadual 5.2, 5.3, 5.4, dan 5.5 dalam Bab 5. Walau bagaimanapun, keputusan daripada analisis faktor yang dijalankan dalam Bab 6 menunjukkan bahawa keadilan prosedur mempunyai dua dimensi yang digelar keadilan formaliti dan keadilan interaksional. Komitmen organisasi pula mempunyai dua dimensi iaitu komitmen aktif dan komitmen

pasif. Gelagat kewarganegaraan organisasi sebagai variabel bersandar dalam penyelidikan ini didapati mempunyai lima dimensi yang digelar altruisme dan kehematan, semangat kesukanan, budi bahasa, kesedaran organisasi, dan penyertaan.

Walau bagaimanapun, sebahagian daripada variabel yang di kenalpasti ini adalah konsisten dengan variabel yang diperolehi daripada kajian terdahulu. Setelah mengambil kira definisi yang diberikan oleh penyelidik terdahulu seperti Greenberg (1990) bagi prosedur formal yang adil, Tyler dan Bies (1990) bagi keadilan interaksional, Angle dan Perry (1981) bagi komitmen nilai dan komitmen untuk kekal, Podsakoff et al. (1990) bagi altruisme, kehematan, semangat kesukanan, dan budi bahasa, definisi bagi kesemua sembilan variabel tambahan ini adalah seperti berikut:

Keadilan formaliti (Formality justice) merujuk kepada sejauh mana pekerja menanggap bahawa prosedur yang adil digunakan oleh pihak yang berautoriti untuk membuat keputusan mengenai pekerjaan di dalam hotel.

Keadilan interaksional (Interactional justice) merujuk kepada sejauh mana pekerja menanggap bahawa layanan yang adil telah diberikan oleh pihak yang berautoriti untuk membuat keputusan mengenai pekerjaan di dalam hotel.

Komitmen aktif (Active commitment) merujuk kepada pendekatan aktif kepada komitmen organisasi yang bercirikan kekuatan relatif perasaan kebanggaan pekerja bersabit dengan hotel, kesanggupan pekerja untuk menunjukkan prestasi dengan baik kerana hotel, dan rasa bertanggungjawab pekerja ke atas nasib hotel.

Komitmen pasif (Passive commitment) merujuk kepada pendekatan pasif kepada komitmen organisasi yang bercirikan kekuatan relatif keinginan pekerja untuk mengekalkan keahliannya dalam hotel.

Altruisme dan kehematan (Altruism and conscientiousness) merujuk kepada gelagat pekerja yang dilakukan mengikut budi bicara beliau sendiri (yang bersifat peranan ekstra dan sukarela), yang bukan sahaja dapat menolong individu lain di dalam mengendalikan sesuatu tugas atau masalah tetapi gelagat ini juga melebihi keperluan peranan minimum yang ditetapkan oleh hotel dari segi kedatangan, waktu rehat, undang-undang serta peraturan.

Semangat kesukanan (Sportsmanship) merujuk kepada tindakan merungut yang bersifat negatif yang pekerja cuba elakkan, yang membayangkan kesanggupan pekerja untuk menahan sabar di dalam menghadapi keadaan yang tidak selesa.

Budi bahasa (Courtesy) merujuk kepada gelagat pekerja yang dilakukan mengikut budi bicara beliau sendiri (yang bersifat peranan ekstra dan sukarela), yang bertujuan untuk mengelak daripada berlakunya masalah berkaitan kerja dan memperlihatkan rasa timbang rasa terhadap orang lain.

Kesedaran organisasi (Organizational awareness) merujuk kepada gelagat pekerja yang dilakukan mengikut budi bicara beliau sendiri (yang bersifat peranan ekstra dan sukarela), yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan pekerja tentang hotel yang menggajinya.

Penyertaan (Participation) merujuk kepada gelagat pekerja yang dilakukan mengikut budi bicara beliau sendiri (yang bersifat peranan ekstra dan sukarela), yang mencerminkan penglibatan pekerja di dalam aktiviti hotel yang bukan bersifat mandatori.

1.8 Rumusan

Bab ini membincangkan dengan ringkas mengenai latar belakang kajian, masalah penyelidikan, objektif kajian, dan soalan yang perlu dijawab oleh penyelidik. Kepentingan kajian, skopnya yang mencakupi industri, subjek, dan lokasi, dan definisi variabel yang terbabit juga diberi penekanan. Bab seterusnya akan memberi tumpuan kepada pengertian gelagat kewarganegaraan organisasi, sasarannya, dimensinya, dan teori di sebalik kewujudannya.

BAB 2

GELAGAT KEWARGANEGARAAN ORGANISASI

2.1 Pengeralan

Bab ini mengulas gelagat kewarganegaraan organisasi dari segi pengertian dan definisinya, sasaran bagi gelagat ini, dimensinya, dan asas teoretikalnya.

2.2 Pengertian dan Definisi Gelagat Kewarganegaraan Organisasi

Sejarah mengenai gelagat kewarganegaraan organisasi boleh dijejak sehingga awal tahun 1964. Katz (1964) di dalam artikelnya berjudul *The Motivational Basis of Organizational Behavior* telah mengenal pasti dua jenis gelagat yang diperlukan untuk menjamin keberkesanan organisasi yang digelar gelagat dalam peranan (in-role) dan gelagat peranan ekstra (extra-role). Menurut Katz (1964), walaupun organisasi memerlukan tahap keseragaman tertentu di kalangan ahlinya bagi memastikan prestasi yang boleh dipercayai dan berterusan dapat dicapai melalui gelagat dalam peranan, organisasi tersebut juga pada masa yang sama memerlukan variasi dalam jumlah tertentu yang boleh diperolehi melalui gelagat peranan ekstra yang dipamerkan oleh pekerjanya. Katz (1964) menggelar dilema ini sebagai suatu paradoks bagi setiap organisasi sosial.

Gelagat dalam peranan mencerminkan tanggungjawab prestasi kerja yang boleh diramalkan yang perlu dimainkan oleh pekerja bagi melaksanakan operasi sesebuah organisasi. Jika pekerja gagal melaksanakan gelagat yang diperlukan ini, mereka

tidak akan menerima ganjaran daripada organisasi dan mungkin kehilangan pekerjaan mereka. Gelagat peranan ekstra pula mencerminkan corak gelagat yang berubah yang berada di luar daripada apa yang tertera dalam deskripsi kerja pekerja tetapi gelagat ini pada masa yang sama juga membantu organisasi di dalam mencapai matlamatnya. Gelagat ini tidak ditugaskan oleh organisasi dan dengan itu ia bersifat sukarela. Pekerja tidak akan dihukum kerana tidak melakukannya. Begitu juga, mereka tidak akan diberi ganjaran kerana mempamerkan gelagat terbabit.

Katz (1964) menganggap gelagat peranan ekstra sebagai penting kerana perancangan yang dilakukan oleh organisasi tidak mampu untuk menjangka semua kontingensi yang bakal dihadapi dalam operasinya, atau tidak dapat meramal dengan tepat semua perubahan dalam persekitaran luarannya, atau tidak dapat mengawal perbezaan yang wujud di kalangan pekerjanya. Bentuk gelagat yang boleh dilakukan mengikut budi bicara pekerja ini termasuklah tindakan melindungi organisasi dan hartanya, cadangan konstruktif bagi memperbaiki organisasi, mendidik diri sendiri bagi menerima tanggungjawab tambahan, tindakan yang bertujuan untuk membentuk iklim organisasi yang menyenangkan dan menyokong, dan sanggup bekerjasama dari segi berusaha menyesuaikan diri dengan keperluan tugas pekerja lain.

Istilah gelagat peranan ekstra kemudiannya ditukarkan kepada gelagat peranan supra oleh Katz dan Kahr. (1966). Dua penulis ini mendefinisikan gelagat peranan supra sebagai gelagat yang melebihi prestasi kerja formal pekerja kerana tindakan demikian tidak dapat ditentukan terlebih dahulu untuk sesuatu pekerjaan. Katz dan Kahn (1966) mengatakan gelagat peranan supra ini tidak dipengaruhi oleh sistem ganjaran dan hukuman organisasi kerana tiga sebab. Pertama gelagat peranan supra kerap berlaku secara spontan dan sukar untuk dinilai menggunakan sistem penilaian formal

organisasi. Kedua, pelaksanaan gelagat ini dalam kes tertentu mungkin menjejaskan prestasi dalam peranan individu itu sendiri. Sebagai contoh, menolong seorang rakan sekerja yang gagal menyiapkan kerjanya pada masa yang ditetapkan telah mengurangkan masa pekerja yang memberi bantuan tadi yang seharusnya beliau gunakan untuk menyiapkan kerja beliau sendiri. Dalam hal ini, hasil pengeluaran pekerja yang mempamerkan gelagat peranan supra mungkin berkurangan. Ketiga, oleh kerana gelagat peranan supra tidak dicatat secara formal dalam kontrak penggajian, kegagalan memperlihatkan gelagat ini tidak akan mengakibatkan pekerja berkenaan dihukum.

Katz dan Kahn (1966) menambah bahawa gelagat sedemikian akan menguntungkan organisasi kerana dengan melicinkan rangkaian sosial di kalangan ahli organisasi, pihak yang berautoriti dalam organisasi akan dapat menggunakan masa, usaha, dan lain-lain sumber mereka ke atas kerja yang memerlukan perhatian segera. Contoh gelagat peranan supra termasuklah menolong seorang rakan sekerja mengatasi masalah kerjanya, menerima arahan daripada ketua tanpa membuat kecoh, menahan sabar jika berlaku gangguan sementara dalam kerja tanpa merungut, menolong membersihkan kawasan tempat kerja, membuat kenyataan yang konstruktif mengenai organisasi atau pihak yang berautoriti dalam organisasi kepada orang luar, mempromosikan iklim kerja yang selesa, serta melindungi dan memelihara sumber organisasi.

Smith et al. (1983) serta Bateman dan Organ (1983) telah mencadangkan istilah gelagat kewarganegaraan untuk merujuk kepada gelagat peranan ekstra (Katz, 1964) dan gelagat peranan supra (Katz & Kahn, 1966). Menurut semua penulis ini, setiap organisasi yang cekap perlu bergantung kepada rangkaian gelagat kewarganegaraan

yang berintegrasi yang merangkumi pelbagai tindakan seperti bekerjasama, altruisme, memberi cadangan, muhibah, budi bahasa dan yang lain. Gelagat kewarganegaraan tidak dikuatkuasakan oleh sistem ganjaran dan hukuman organisasi mengikut kontrak penggajian. Ini adalah kerana gelagat sedemikian melebihi keperluan peranan formal pekerja, boleh wujud dalam beberapa bentuk, kerap berlaku secara spontan, sukar untuk diukur, dan mungkin tidak tertakluk di bawah bidang kuasa penyelia. Walau bagaimanapun, gelagat ini berfaedah kepada organisasi kerana ia menyediakan fleksibiliti yang diperlukan bagi mengatasi masalah yang tidak diduga dan membolehkan ahli organisasi berhadapan dengan saling pergantungan tugas, yang akhirnya akan memastikan kelancaran operasi dalaman organisasi.

Seterusnya, definisi yang lebih formal dan terperinci bagi konstruk ini telah diberikan oleh Organ (1988a). Di dalam bukunya berjudul *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Organ (1988a) mendefinisikan gelagat kewarganegaraan organisasi sebagai:

gelagat individu yang bergantung kepada budi bicara beliau sendiri (discretionary), dan tidak pula diiktiraf secara langsung atau jelas oleh sistem ganjaran formal, serta secara agregat dapat meningkatkan keberkesanan operasi organisasi (m.s.4).

Organ (1988a) menerangkan bahawa gelagat kewarganegaraan organisasi tidak tertera dalam kontrak penggajian pekerja dengan organisasi. Oleh kerana gelagat ini berada di luar keperluan kerja formal, pekerja pada amnya tidak akan diberi pampasan oleh sistem ganjaran organisasi kerana melakukannya dan tidak pula mereka dihukum kerana tidak melakukannya. Memandangkan gelagat kewarganegaraan merupakan gelagat peranan ekstra yang melebihi peranan formal pekerja yang termaktub dalam deskripsi kerja beliau, gelagat ini lebih cenderung untuk berada di bawah kawalan peribadi pekerja itu sendiri.

Kriteria gelagat kewarganegaraan organisasi menurut Organ (1988a) dikaitkan dengan tindakan pekerja yang tidak membawa kepada penerimaan pampasan secara langsung atau dengan segera oleh sistem ganjaran formal organisasi. Namun, jika gelagat ini ditunjukkan secara berterusan oleh pekerja, tindakan ini mungkin dapat mempengaruhi gambaran yang dibuat oleh ketua mengenai pekerja tersebut yang seterusnya mungkin mempengaruhi peruntukkan ganjaran kepada beliau pada masa akan datang seperti kenaikan gaji atau pangkat. Balasan yang mungkin diperolehi oleh pekerja yang mempamerkan gelagat kewarganegaraan bukanlah sesuatu yang pasti mengikut polisi dan prosedur penggajian organisasi.

Setelah menilai penjelasan mengenai konstruk gelagat kewarganegaraan yang dibuat oleh penyelidik terdahulu (Bateman & Organ, 1983; Smith et al., 1983; Organ, 1988a), Schnake (1991) seterusnya mendefinisikan gelagat kewarganegaraan organisasi sebagai:

gelagat prososial yang berfaedah, mewakili peranan ekstra pekerja, yang ditujukan kepada individu, kumpulan, dan/atau organisasi (m.s. 738).

Gelagat kewarganegaraan yang didefinisikan oleh Schnake (1991) mencerminkan gelagat pertolongan yang tidak disenaraikan secara formal oleh organisasi dimana kewujudan atau ketiadaan gelagat berkenaan tidak akan mengakibatkan penerimaan ganjaran mahu pun hukuman. Gelagat sukarela ini bertujuan menolong individu lain, kumpulan, dan/atau organisasi yang berinteraksi dengan pekerja semasa beliau memainkan peranan kerjanya. Satu perkara penting yang ditekankan dalam definisi yang dibuat oleh Schnake (1991) ialah gelagat kewarganegaraan organisasi memberi faedah kepada organisasi. Dalam erti kata lain, apa jua bentuk gelagat prososial yang dilakukan oleh seseorang pekerja mestilah berupaya memberi faedah kepada organisasi.

Contoh gelagat kewarganegaraan organisasi termasuklah datang ke tempat kerja tepat pada masanya, menolong pekerja lain, sanggup melakukan kerja yang tidak diperlukan secara sukarela, membuat cadangan yang inovatif bagi memperbaiki sesuatu jabatan, dan tidak membuang masa (Smith et al., 1983; Organ, 1988a), tidak merungut (Organ, 1988a), berpegang teguh kepada undang-undang dan peraturan di tempat kerja walaupun menyukarkan diri sendiri (Borman & Motowidlo, 1993 seperti dalam Organ & Ryan, 1995), melakukan tugas yang bersifat "ad hoc" (Van Dyne et al., 1994), berunding dengan orang lain sebelum membuat keputusan (Organ, 1988a), mengikuti perkembangan yang berlaku di dalam organisasi (Organ, 1988a), tindakan yang bersifat tolong menolong, muhibah dan kerjasama di kalangan ahli organisasi dan juga di antara ahli dengan pelanggan/klien organisasi (Skarlicki & Latham, 1995). Di samping itu, tindakan negatif yang individu cuba elak daripada melakukannya walaupun beliau berhak untuk berbuat demikian seperti mencari kesalahan pekerja lain, melepaskan perasaan marah, merungut mengenai perkara yang remeh, dan bergaduh dengan orang lain (Organ, 1990) juga tergolong sebagai gelagat kewarganegaraan.

Graham (1991) pula mempunyai pandangan yang berbeza mengenai gelagat kewarganegaraan organisasi berbanding dengan penulis terdahulu yang telah disenaraikan di atas. Konsepsi kewarganegaraan beliau telah diperolehi daripada falsafah politik. Graham (1991) mendefinisikan gelagat kewarganegaraan berdasarkan kepada fahaman kewarganegaraan sivik yang merujuk kepada semua gelagat positif berkaitan dengan masyarakat yang ditunjukkan oleh rakyat secara perseorangan. Justeru itu, kewarganegaraan organisasi dilihat sebagai suatu konsep global yang merangkumi semua gelagat positif berkaitan dengan organisasi yang dilakukan oleh setiap ahli organisasi. Gelagat ini termasuklah prestasi dalam peranan, gelagat peranan