

TINJAUAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMITMEN PEKERJA TERHADAP ORGANISASI

Oleh:

Noralai Ismail dan Norhasni Zainal Abiddin
Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia

ABSTRACT

Commitment in the individual behavior context is a strong desire to stay in an organization. Commitment has been identified as an important factor to determine the success and overall effectiveness of an organization. The objective of this article is to review the literature on factors which influenced employee commitment. The result shows that factors such as supervisor, job interest, colleague and salary were contributed to employee commitment. This article also identifies the relationship between demographic factors towards commitment. Among others, age, gender, salary and tenure have been identified as factors which contributed to employee commitment. Besides, this article reviews motivational theories and their relationship with employee commitment. Therefore, it is hoped that this article could give general view in the aspects of employee commitment towards an organization.

Key words: commitment, motivation, organization, demography

PENDAHULUAN

Komitmen telah dikenalpasti sebagai faktor penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan keseluruhan sesebuah organisasi. Sejak beberapa dekad yang lalu kajian mengenai komitmen telah meningkat dan menjadi subjek kajian yang popular dikalangan penyelidik. Minat terhadap membuat kajian ini dengan cuba melihat konsep ini dan hubungannya dengan persekitaran tempat kerja dalam sesebuah organisasi. Ini disebabkan salah satu aspek dalam persekitaran tempat kerja adalah aspek perlakuan pekerjaan yang mempunyai kaitan dengan motivasi pekerja dalam melaksanakan sesuatu tugas ialah sejauh mana tahap komitmen mereka organisasi itu. Kajian telah menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi akan berusaha lebih daripada mereka yang mempunyai komitmen yang rendah (Larson, 1984).

Komitmen boleh dibahagikan kepada dua jenis iaitu komitmen organisasi dan komitmen pekerjaan. Menurut Salancik (1997) dan Simon (1958) komitmen organisasi ialah penerimaan matlamat dan nilai organisasi seperti matlamat untuk diri sendiri atau pekerja itu sendiri. Pekerja bersedia untuk menambahkan usaha dan pengorbanan demi untuk matlamat dan kebaikan organisasi. Masalah organisasi juga merupakan masalah yang perlu difikirkan oleh pekerja. Kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi adalah kejayaan dan kegagalan bagi individu yang bernaung di organisasi tersebut. Oleh itu pekerja akan merasakan hubungan yang rapat antara dirinya dan organisasi. Pekerja akan menunjukkan kesetiaan terhadap organisasinya, merasa terancam apabila organisasi atau institusinya itu menerima

kecaman, dikutuk, dilanda permasalahan dan sebagainya. Pekerja berminat untuk merapatkan hubungan dengan orang-orang bertanggungjawab dalam organisasi, menjaga hubungan baik dalam pekerjaan, ingin dan minat untuk kekal setia dalam organisasinya walaupun ditawarkan dengan pelbagai alternatif yang menarik.

Komitmen pekerjaan bermaksud seseorang pekerja meletakkan keutamaan yang tinggi terhadap betapa pentingnya tugas atau kerjanya. Ini berlaku kerana minatnya terhadap kerja, pengkhususan dan kepakarannya dalam bidang kerja sehingga pekerja merasakan kurang penting untuk membuat kerja-kerja rutin pentadbiran. Kerja-kerja pengurusan yang tidak berkait dianggap tidak penting dan membazirkan masa (Etzioni, 1961). Menurut Clark (1961) serta Edwards (1979) pentadbir mahukan komitmen organisasi diutamakan kerana organisasi mempunyai matlamatnya tersendiri dan bukan hanya untuk memenuhi kehendak individu sahaja.

Menurut Brewer (1993) sekiranya terdapat keseimbangan dalam lima faktor berikut: (1) Identifikasi diri; (2) Kepercayaan kepada institusi/organisasi; (3) Usaha ikhlas dari pekerja; (4) Penyertaan sebenar dalam institusi/organisasi; (5) Keadilan yang dianggap oleh pekerja. Maka akan wujud kecenderungan yang tinggi terhadap komitmen tinggi pekerja. Hirschman (1970) menyatakan individu-individu yang tidak komited akan menyalurkan tindakbalas mereka dalam tiga jenis tingkahlaku iaitu: (1) Kepatuhan – menurut perintah dan arahan tetapi bukan atas dasar komitmen tetapi kerana mengelakkan dari dikritik atau dibuang kerja. Ini ialah sikap tidak komited yang tersembunyi; (2) Bantahan – menyuarakan rasa tidak puas hati, dan (3) Penolakan – sikap melarikan diri seperti tidak hadir kerja. pura-pura sakit dan tekanan perasaan yang disengajakan.

Kepatuhan ialah keadaan di mana pekerja membuat apa sahaja yang disuruh bersesuaian dengan kehendak pentadbir, mengikut undang-undang institusi, menurut perintah tetapi ianya tidak melambangkan komitmen sebenar kerana pekerja tidak menyumbangkan apa-apa untuk memperbaiki dan memajukan organisasi. Sikap tidak ambil peduli banyak diambil dalam sesuatu keadaan seperti merasakan diri tidak dihargai oleh sebab itu pekerja tidak menunjukkan penglibatan sebenar. Walau tugas-tugas yang diberikan dapat dilaksanakan tetapi ianya hanya merupakan kepura-puraan dalam komitmen bagi mengelakkan diri dari dikritik, dikomen, dicela, ditohmah dan pelbagai lagi tanggapan negatif dari pihak majikan. Oleh itu sekiranya terdapat sebarang masalah yang timbul maka pekerja yang kurang komited akan membuat penyelesaian sendiri, menyimpan masalah itu, kurang berbincang atau mengambil keputusan untuk berdiam diri bagi menyelesaikan masalah. Keburukan kepatuhan ini adalah, sesuatu organisasi atau institusi tidak dapat mengesan masalah utama dan fenomena dalaman yang berlaku yang memerlukan perubahan bagi memuaskan hati semua pihak.

Bantahan pula ialah keadaan dimana pekerja menyuarakan rasa ketidakpuasan hati tentang aspek yang tidak kena dengan kehendak pekerja tetapi tidak semestinya mereka sanggup bertolak ansur, menerima penerangan dan jawapan atau penyelesaian dari pihak pentadbir. Namun begitu ini adalah lebih baik daripada kepatuhan kerana pekerja sudah tidak meyembunyikan lagi perasaan mereka. Jika rungutan pekerja masih lagi tidak dipedulikan oleh pihak majikan maka akan wujud pula kecenderungan bagi pekerja untuk mengambil sikap berdiam

diri. Penolakan berlaku apabila pekerja menolak dan mencari jalan keluar dengan cara lebih agresif dimana ianya boleh dibahagikan kepada dua bahagian iaitu (1) Keluar Terbuka : pekerja berhenti kerja, mogok, sabotaj, bersara secara tiba-tiba; (2) Keluar Tersembunyi : Mengambil cuti sakit palsu, tidak hadir kerja, hadir tapi banyak curi tulang semasa bekerja, tidak melakukan sebahagian dari tugas dan sebagainya.

Dalam tinjauan kajian komitmen keorganisasian yang lain, Reichers (1990) telah memperoleh tiga bentuk pandangan. Pertama pandangan komitmen berdasarkan kepada teori 'sitebets' yang menjelaskan bahawa seseorang tidak sanggup meninggalkan organisasi kerana takut atau enggan kehilangan beberapa faedah pelaburan peribadi seperti dalam bentuk pencen, kedudukan, kekananan dalam tugas dan faedah-faedah berbentuk kebendaan lain dalam perkhidmatan. Menurut Rusbult (1993) komitmen tingkahlaku tersebut dianggap boleh mewujudkan komitmen yang tinggi kerana dapat mengekalkan pekerja keluar daripada organisasi dan mengelakkan masalah pusing gantian pekerja. Kedua tahap komitmen dikatakan akan meningkat sekiranya pekerja dapat menunjukkan tingkahlaku yang dapat mengikat atau mengekalkan mereka dengan organisasi (O'Reilly, 1991 dan Caldwell, 1990). Ketiga adalah komitmen keorganisasian yang dapat ditakrifkan sebagai usaha dan dedikasi pekerja kepada matlamat dan nilai-nilai dalam organisasi. Sejauhmana pekerja dapat berkongsi nilai dan matlamat tersebut mereka dianggap mempunyai komitmen yang sangat tinggi (Fudge, 1999; Trevino, 1998).

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Komitmen

Komitmen dalam konteks sikap individu ialah keinginan yang kuat untuk kekal dalam organisasi. Kesediaan untuk berusaha kuat untuk kekal dalam sesuatu organisasi. Kepercayaan penuh dalam dan penerimaan penuh nilai-nilai serta matlamat organisasi (Mowday, 1982). Komitmen itu boleh digambarkan menerusi kepercayaan, pandangan serta kelakuan seseorang. Komitmen dipecahkan kepada dua iaitu komitmen efektif dan komitmen perlakuan (Mowday, 1982).

Zeffane (1994) mendefinisikan komitmen sebagai tahap kekuatan identifikasi dan penglibatan seseorang. Menurut beliau komitmen termasuk sikap kesetiaan dan penglibatan serta kepercayaan terhadap matlamat organisasi. Sikap ini akan menentukan hidup atau mati sesuatu institusi. Mottaz (1988) menyatakan komitmen ialah sebagai hasil tindak balas afektif daripada penilaian individu terhadap kerjanya yang mungkin boleh mengikat individu dengan institusi atau organisasi. Beliau menghuraikan komitmen terhadap perlakuan peningkatan prestasi kerja, ketidakhadiran dan berhenti kerja. Menurut Mottaz individu menyertai organisasi untuk membolehkannya menggunakan kemahiran, memenuhi keinginan dan mencapai matlamat individu. Sekiranya organisasi tidak dapat memberikan peluang untuk individu itu, peluang untuk mencapai kehendak dan matlamat, maka komitmen individu akan lenyap. Eisenbeger, Fasolo dan Davis La-Mastro (1990) menyatakan komitmen sebagai proses simbiosis yang mana berlaku saling balas membalas kebaikan.

Allen (1990) membahagikan komitmen kepada tiga dimensi atau komponen afektif, komponen keterusan dan nomatif. Komponen afektif ialah ikatan emosi seseorang terhadap pekerjaan, identifikasi dan penglibatan dalam kerja. Komponen keterusan ialah merujuk kepada kos yang ditanggung oleh individu apabila melepaskan kerjanya atau dalam perkataan lain berhenti kerja. Komponen nomatif ialah nilai atau norma yang wujud dalam diri individu untuk kekal dalam tempat kerjanya. Dunham (1984) juga menyokong tentang kewujudan tiga dimensi oleh Allen (1990). William (1991) menyatakan komitmen sebagai sikap positif seperti penyertaan dan afiliasi dalam organisasi. Sikap ini membantu untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi. Komitmen boleh dirumuskan sebagai sikap dan perlakuan untuk bekerja kuat, pengekalan dan kesetiaan dalam sesuatu organisasi, penerimaan dan kepercayaan terhadap matlamat organisasi, penglibatan dan penyertaan dalam pekerjaan, ikatan emosi dan identifikasi terhadap organisasi yang membantu meningkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Amabile (1996) yang telah mengkaji persekitaran tempat kerja telah menyenaraikan beberapa faktor yang boleh dikaitkan dengan kajian yang sedang lakukan adalah: (1) penyelia; (2) minat terhadap pekerjaan; (3) rakan sekerja; 4) pendapatan. Mullins (1999) pula telah mencadangkan sebanyak empat faktor yang membentuk persekitaran tempat kerja iaitu; (1) pekerjaan itu sendiri; (2) keadaan fizikal tempat kerja; (3) komunikasi; dan (4) teknologi. Maka, terdapat beberapa faktor yang dominan yang mempengaruhi komitmen pekerja secara amnya antaranya ialah: (1) faktor penyelia; (2) minat terhadap pekerjaan; (3) rakan sekerja; (4) pendapatan.

Faktor Penyelia

Penyelia memperolehi komitmen daripada pekerja melalui penekanan bahawa majikan mempunyai hak sepenuhnya terhadap pekerjaannya kerana mereka dibayar gaji. Majikan menjadi autonomi terhadap pekerja. Pekerja dikehendaki melaksanakan arahan majikan (Brewer, 1993). Dengan bertambahnya kuasa pekerja melalui pertambahan pengetahuan dan pengalaman tentang hak pekerja, kewujudan kesatuan pekerja, perubahan teknologi dan wujudnya kumpulan pekerja mahir dan separuh mahir, komitmen dari pekerja tidak datang dengan mudah. Tanggungjawab dan arahan daripada pihak atasan atau pengurusan mula dipersoalkan di tempat-tempat kerja. Pengurusan secara atas ke bawah tidak lagi popular dan sedikit demi sedikit digantikan dengan pentadbiran secara penglibatan bersama, bermesyuarat, terdapatnya toleransi antara majikan dan pekerja semata-mata untuk memupuk persefahaman, komitmen dan kesetiaan pekerja. Dengan cara ini juga, komitmen pekerja didapati bertambah dan pekerja yang komited didapati adalah lebih efektif dan bersungguh-sungguh dalam kerja mereka (Brewer, 1993).

Morgan (1978), menyatakan bahawa pengaruh penyelia amat penting ke atas komitmen seseorang pekerja. Menurut Conrad (1985), ahli teori hubungan manusia mengandaikan bahawa penyeliaan yang berorientasikan hubungan manusia akan meningkatkan komitmen kerja kerana ianya dapat memenuhi keperluan bukan ekonomi pekerja. Galakan daripada penyelia merupakan salah satu faktor penting

yang mempengaruhi komitmen pekerja. Zeichner (1983) berpendapat bahawa penyelia sangat mempengaruhi cara seseorang bekerja. Ini adalah kerana penyelia terlibat secara langsung dalam penilaian prestasi kerja yang mana penilaian ini adalah berdasarkan komitmen yang ditunjukkan oleh pekerja semasa menjalankan tugas mereka. Oleh itu seseorang penyelia bertanggungjawab memberi bimbingan, tunjuk ajar, sokongan, mendengar masalah dan memberi perhatian yang sewajarnya. Menurut Johnson (1996) dan Veenman (1984), bantuan dan sokongan penyelia diperlukan oleh pekerja kerana mereka mendapati bahawa tahun pertama dalam kerjaya seseorang pekerja adalah merupakan waktu yang penuh dengan kekhuatiran dan kebimbangan.

Penyelia mempunyai kuasa yang luas untuk mempengaruhi cara seseorang bekerja (Jordell, 1987). Malangnya, menurut Zeichner (1983), terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan di Amerika Syarikat seperti Morris (1982), Natriello dan Dombusch (1980) menunjukkan bahawa pekerja hanya mendapat sedikit sokongan dan bantuan daripada pihak penyelia. Ini adalah kerana mengikut Zeichner (1983) lagi, terlalu banyak tugas dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan oleh penyelia termasuklah penilaian dan penyeliaan. Menurut Jordell (1987) pekerja memerlukan hubungan yang lebih erat secara individu dengan penyelia. Tetapi disebabkan oleh kurangnya masa dan tumpuan penyelia terhadap pekerja, pengaruh penyelia ke atas pekerja agak kurang jika dibandingkan dengan pengaruh teman sekerja. Tambahan pula, apa yang berlaku di tempat kerja ialah penyelia seolah-olah telah membentuk satu sistem hubungan dan layanan yang boleh dikatakan sama rata antara semua pekerja. Walaupun hakikat sebenarnya adalah pekerja yang baru bertugas perlu diberi lebih perhatian dan penyeliaan yang lebih dalam memantau pekerja ini dalam menjalankan tugas mereka. Jordell (1987) menyatakan bahawa pekerja yang baru dalam kerjaya amat memerlukan bantuan penyelia terutama dalam hal menjalankan tugas menghadapi situasi sebenar dalam bidang yang diceburi.

Faktor Minat Terdapat Pekerja

Menurut Abdul Shukor (1991), organisasi dan pekerja saling bergantung antara satu sama lain. Pihak organisasi memerlukan pemikiran, tenaga, kemahiran dan kepakaran yang disumbangkan oleh pekerja. Manakala pekerja pula bergantung kerjanya dan faedah kemudahan yang diberikan oleh pihak organisasi. Minat terhadap pekerjaan itu sendiri merupakan salah satu daripada faktor persekitaran tempat kerja yang mempengaruhi komitmen. Jadi pihak organisasi perlu memberi galakkan, merancang latihan dan kursus, menetapkan jangka masa untuk menyiapkan kerja dan memberi semangat kepada pekerja supaya dapat memberikan komitmen yang lebih tinggi lagi dalam pekerjaan mereka. Menurut Conrad (1985), tahap sumbangan dan komitmen kerja yang dihasilkan oleh pekerja adalah bergantung kepada sejauhmana pekerja berpuashati dengan layanan yang diberi oleh pihak pengurusan. Pendapat ini selari dengan pernyataan yang diberikan oleh Bendix (1956) yang menegaskan bahawa kegagalan pihak pengurusan memberi layanan yang baik dan menganggap pekerja sebagai manusia boleh menyebabkan moral pekerja rendah, hasil kerja rendah dan tiada maklum balas daripada pekerja.

Komitmen pekerja juga ada kaitan dengan sejauh manakah polisi organisasi dan keputusan yang dibuat oleh pemimpin-pemimpin dalam organisasi tersebut (Kim, 1992; Slater, 1998). Contohnya keputusan mengenai kenaikan pangkat pekerja ke atas seseorang pekerja akan memberi kesan ke atas tanggapan pekerja mengenai ketelusan amalan pengurusan organisasi. Kegagalan sesebuah organisasi dalam meningkatkan komitmen pekerja-pekerjanya berlaku apabila ia tidak dapat mengimbangkan di antara harapan yang diharapkan oleh majikan terhadap pekerja dengan harapan yang dijangkakan oleh pekerja untuk kejayaan mereka dalam organisasi tersebut. Keadaan ini akan memberi kesan negatif ke atas minat dan komitmen pekerja terhadap organisasi (Burk, 1994).

Kajian menunjukkan bahawa banyak organisasi telah mempermainkan harapan pekerja-pekerja untuk menempa kejayaan dengan memberi harapan palsu kepada pekerja seperti harapan kenaikan pangkat tahunan, kenaikan pangkat mengikut prestasi dan pembangunan masa depan pekerja sebagai usaha untuk meningkatkan komitmen pekerja dan supaya pekerja-pekerja sentiasa bermotivasi untuk bekerja (Carlin, 1990; Townley, 1991; Fiedler, 1992). Tetapi keadaan ini tidak akan kekal lama kerana pekerja akan merasai kepincangan pengurusan organisasi setelah janji-janji yang dibuat tidak ditepati oleh pihak pengurusan. Penyelidik percaya harapan terhadap pencapaian mempunyai pengaruh positif dan bererti dengan komitmen terhadap organisasi. (Carlin, 1990; Townley, 1991; Fiedler, 1992).

Pekerja mahukan sesebuah organisasi yang menjalankan amalan pengurusan yang fleksibel dan tidak birokratik dengan fleksibiliti menjadi teras dalam amalan pengurusan organisasi seperti waktu bekerja yang fleksible dan polisi kawalan yang lebih telus (Gardner, 1990; Peccei, 1993; Heskett, 1997). Burk (1994) melihat kepentingan sumbangan pekerja-pekerja terhadap organisasi mempunyai perkaitan yang positif dan bererti dengan komitmen pekerja tersebut terhadap organisasi. Keadaan ini dapat dilihat jika seseorang pekerja itu diberikan tugas yang penting dan mencabar minda mereka, perasaan mereka menyatakan bahawa mereka adalah penting dan dihargai di dalam organisasi dan sumbangan mereka amat diperlukan, dan ini menjadikan mereka lebih komited terhadap organisasi. Plunkett (1981) pula melihat aspek harga diri yang menjadi landasan seseorang pekerja untuk terus memberikan sumbangan terhadap organisasi. Jika seseorang pekerja merasa segala penat lelah dan sumbangan mereka dihargai oleh pihak organisasi, ini akan meningkatkan harga diri mereka dan mereka tidak ragu-ragu memberikan komitmen yang baik terhadap kerja mereka.

Faktor Rakan Sekerja

Farrel (2003) menyatakan bahawa pekerja yang baru masih memerlukan bantuan dan sokongan dari rakan sekerja mulai tahun pertama mereka mula menceburi kerjaya. Menurut Zeichner (1983), sokongan rakan sekerja adalah penting dalam perkembangan kerjaya dan proses sosialisasi. Ini adalah kerana rakan sekerja merupakan panduan dan pemberi tunjukajar kepada pekerja baru. Walaupun rakan sekerja tidak mempunyai kuasa seperti penyelia untuk mempengaruhi pekerja baru ini tetapi sekurang-kurangnya boleh mempengaruhi pekerja terutama yang baru menceburi sesuatu bidang pekerjaan secara tidak formal (Jordell, 1987). Cole

(1991) telah menggesa agar pekerja dapat mencari peluang untuk berinteraksi dan membina hubungan dengan rakan sekerja yang lain yang boleh dipercayai. Ini adalah kerana pekerja melalui pelbagai tahap perkembangan seperti perkembangan dari aspek sosialisasi dan profesionalisma. Namun malangnya, kepentingan interaksi sebegini dan kesannya ke atas sosialisasi pekerja tidak difahami sepenuhnya oleh pentadbir dan rakan-rakan sejawat (Jordell, 1987).

Faktor Pendapatan

Goldthorpe (1968) dalam satu kajian terhadap pekerja berbangsa Inggeris (British) yang dibayar gaji tinggi, mendapati responden menunjukkan tahap kepuasan kerja yang tinggi walaupun kerja-kerja yang mereka lakukan amat menjemukan, instrumentatif dan kurang ganjaran-ganjaran instrinsik. Ganjaran selalu dikaitkan dengan profesionalisme sesuatu kerja. Semakin tinggi tahap profesionalisme sesuatu tugas, semakin tinggi gaji dan ganjaran yang di terima (Hodson dan Sullivan, 1995). Pada pandangan Brewer (1993), komitmen pekerja merupakan sesuatu yang amat penting dalam menentukan kejayaan matlamat sesebuah organisasi. Keperihatinan kepada pekerja amat penting untuk komitmen yang tinggi. Brewer (1993) menyatakan bahawa terdapat dua bahagian besar dalam faktor keperihatinan iaitu situasi dan reka bentuk kerja.

Situasi adalah keadaan dimana pekerja sedia memberikan komitmen iaitu apabila: (1) Ganjaran yang diberikan atas dasar keahliannya dalam organisasi atau identitinya dalam organisasi; (2) Ganjaran untuk usaha yang dicurahkan apabila menghasilkan produk yang memuaskan; (3) Bagaimana pekerja dihargai dan diiktiraf untuk setiap program, unit kerja atau aktiviti yang dilakukan; dan (4) Bagaimana pengurus atau pentadbir dapat meluaskan peluang untuk pekerja melangkah ke hadapan dari segi ganjaran dan pangkat. Manakala reka bentuk kerja merangkumi: (1) Adakah pekerja digalakkan dalam proses membuat keputusan; (2) Adakah pekerja mempunyai rasa autonomi dan kuasa dalam kerja-kerja mereka; (3) Bagaimana matlamat dan objektif pengurus atau pentadbir disampaikan kepada pekerja untuk dilaksanakan (samaada secara autokratik, parsitipatif dan lain-lain); (4) Bagaimana pentadbir menganjurkan objektif-objektif dan matlamat-matlamat kepada para pekerjanya.

Hubungan Antara Faktor Demografi Dengan Komitmen Kerja

Rajah 1 menunjukkan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Pengenalpastian kepada faktor komitmen perlu kerana wujudnya hasil kajian yang tidak selari serta konstruk dan konseptualisasi yang luas (Zeffane, 1994). Seseengah pengkaji mengkategorikan dua faktor penting iaitu faktor ciri peribadi dan faktor situasi (Angle, 1993; Mathieu, 1990). Faktor ciri peribadi menurut Harrison (1998) meliputi jantina, umur, tempoh perkhidmatan, pendidikan, pengalaman dan kekangan dalam jawatan. Faktor situasi pula meliputi kriteria organisasi, kriteria kerja, dan nilai (Grau, 1991). Kriteria organisasi merangkumi aspek seperti kerja berpasukan, moral dan nilai, keberkesanan organisasi, perkembangan kerjaya, latihan dan pemajuan diri, peraturan dan ganjaran yang adil, pengambilan, gaya kepimpinan dan pengurusan, budaya korporat, penyertaan, konflik peranan, matlamat yang jelas, pergantungan

organisasi, komunikasi, hubungan timbal balik, persekitaran dan penyeliaan. Ciri peribadi menjadi fokus kajian kebanyakan penyelidik sehingga sesetengah penyelidik meletakkan sebagai faktor terpenting pelbagai dimensi tugas. Pada umumnya ciri demografi dan peribadi meliputi aspek demografi (umur, jantina, bangsa, agama, pendapatan, tempoh berkhidmat, kebolehan dari sudut kemahiran dan pendidikan serta pelbagai trait personaliti), dan nilai serta sikap pekerja terhadap tugas dan organisasi.

Kriteria kerja pula meliputi aspek kepelbagaian tugas, identiti tugas, autonomi, maklumbalas, skop kerja dan tugas yang mencabar. Manakala aspek kepuasan kerja meliputi kepuasan dalam tugas, penyeliaan, gaji yang diterima, hubungan rakan sekerja, dan peluang kenaikan pangkat. Books dan Seers (1991) menyifatkan faktor ciri peribadi sebagai paling penting manakala Grau (1991) menganggap faktor situasi lebih penting daripada faktor ciri peribadi. Bagaimanapun O'Reilly (1991) dan Welsh dan La Van (1990) menegaskan kedua-dua faktor ciri peribadi dan situasi adalah sama penting.

Umur

Perkaitan antara umur dengan komitmen kerja telah menjadi isu yang semakin penting dalam gelagat organisasi. Terdapat satu fahaman yang semakin meluas bahawa komitmen kerja mempunyai perkaitan negatif dengan umur (Jaafar, 1999). Dengan perkataan lain, semakin meningkat umur seseorang pekerja semakin menurun komitmen kerja mereka. Robbins (2000) telah menjelaskan tiga alasan terhadap keadaan ini.

Pertama, golongan pekerja yang berumur lebih daripada 45 tahun memiliki kualiti positif seperti pengalaman, pengkhususan, pertimbangan, etika kerja yang kuat dan komitmen kepada kualiti. Tetapi, golongan ini dianggap tidak fleksibel dan menentang teknologi baru. Pada masa kini, kebanyakan organisasi lebih memerlukan pekerja yang senang menyesuaikan diri dan mengalu-alukan perubahan. Alasan kedua ialah umur pekerja yang semakin meningkat akan meninggikan ketidakhadiran kerana masalah kesihatan dan masa yang lama untuk pulih sekiranya mengalami kecederaan. Alasan ketiga adalah kebolehan seseorang pekerja seperti kepantasan, ketangkasan, kekuatan dan koordinasi akan menurun dengan pendedaran masa, di samping kebosanan pekerjaan yang berpanjangan dan kekurangan perangsangan intelektual juga menyebabkan penurunan komitmen kerja.

Menyentuh faktor umur, Harrison (1998) mengesahkan umur mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan komitmen keorganisasian manakala perkaitan dengan pendidikan dan tempoh perkhidmatan adalah negatif. Selanjutnya Harrison (1998) menyatakan dimensi demografi meliputi aspek umur, jantina, pendidikan dan tempoh perkhidmatan. Kajian Harrison (1998) mendapati tahap umur yang lebih tinggi dalam pekerjaan mewujudkan komitmen yang tinggi. Kajian Harrison menyamai penemuan O' Driscoll (1990) dalam kajian di kalangan pekerja sebuah syarikat di mana pekerja yang berumur lebih empat puluh dan yang mempunyai keperluan pencapaian yang tinggi menunjukkan komitmen yang tinggi kepada organisasi.

Umur dan tempoh perkhidmatan yang lama dalam organisasi mempunyai kecenderungan perkaitan yang positif dengan komitmen keorganisasian (Allen, 1990; Angle, 1993; Mathieu, 1990; Mowday, 1982). Keadaan ini berlaku kerana seseorang pekerja yang kian meningkat umurnya pada lazimnya akan kekal lama dalam organisasi berdasarkan beberapa faedah yang boleh diperolehi seperti pencen, bonus, pinjaman rumah dan kenderaan dan lain-lain lagi. Lebih-lebih lagi pada tahap umur pekerja meningkat peluang pekerjaan bagi mereka kian menurun oleh itu mereka lebih selesa untuk kekal dalam organisasi dan menurut Gregersen dan Black (1992) situasi ini telah meningkatkan komitmen dikalangan pekerja di Amerika Syarikat.

Jantina

Dalam memperkatakan perkaitan antara jantina dengan komitmen kerja. Robbins (2000) menyatakan bahawa terdapat perbezaan komitmen kerja lelaki dan perempuan. Kajian psikologi mendapati bahawa wanita lebih mematuhi undang-undang dan lelaki lebih agresif dan mempunyai harapan lebih tinggi untuk berjaya. Dari segi ketidakhadiran kerja, pekerja perempuan mempunyai kadar ketidakhadiran yang tinggi berbanding kaum lelaki dan ini memberi kesan kepada komitmen kerja. Dari segi persekitaran tempat kerja, Caldwell (1990) menyatakan bahawa pekerja lelaki mempunyai persepsi yang lebih positif terhadap persekitaran tempat kerja yang mempunyai kemudahan komputer berbanding pekerja perempuan.



Rajah 1: Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Tempoh Perkhidmatan

Robbins (2000), menyatakan bahawa terdapat bukti yang menunjukkan hubungan positif antara tempoh perkhidmatan dan komitmen kerja. Pekerja yang telah lama berkhidmat, mempunyai pengalaman yang lebih luas. Oleh itu, mereka mungkin tidak memerlukan masa yang lama untuk membuat keputusan dan menyelesaikan sesuatu tugas. Walau bagaimanapun, ada pendapat yang menyatakan bahawa terdapat perkaitan di antara tempoh perkhidmatan dengan persekitaran tempat kerja. Menurut Mahshidah dan Zawiyah (2005), pekerja yang telah lama berkhidmat memberi reaksi yang lebih positif tentang persekitaran tempat kerja kerana mereka mempunyai pengalaman dan tahu selok-belok pekerjaan yang dilakukan berbanding pekerja baru. Ini adalah kerana pekerja baru berada dalam proses penyesuaian diri dengan persekitaran tempat kerja.

Kelulusan

Kelulusan juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi pekerja terhadap persekitaran tempat kerja. Mahshidah dan Zawiyah (2005) menyatakan bahawa pekerja-pekerja dalam kumpulan sokongan yang berkelulusan rendah memberi reaksi yang lebih positif terhadap persekitaran tempat kerja berbanding dengan kumpulan pengurusan yang berkelulusan lebih tinggi. Ini kerana adalah tugas kumpulan sokongan ini lebih spesifik dan berstruktur berbanding dengan tugas kumpulan pengurusan yang bersifat separa-struktur melibatkan perancangan, pembuatan keputusan dan pengurusan organisasi. Oleh itu pekerja kumpulan sokongan ini merasai tekanan lebih rendah dan lebih seronok dengan persekitaran tempat kerja mereka dan sekaligus dapat memberikan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas mereka seharian.

Komitmen Kerja dan Teori-teori Motivasi

Komitmen ialah sikap dan perlakuan untuk bekerja kuat, pengekalan dan kesetiaan dalam sesuatu organisasi, penerimaan dan kepercayaan terhadap matlamat organisasi, penglibatan dan penyertaan dalam pekerjaan, ikatan emosi dan identifikasi terhadap organisasi yang membantu meningkatkan kecekapan keberkesanan organisasi. Komitmen ialah persoalan prinsip iaitu kesediaan seseorang untuk menyiapkan setiap tugas, keadaan instrinsik untuk bersama-sama, berkorban, menyumbangkan usaha yang lahir dari sikap jika sudah berpegang pada prinsip genggam bara api biar sampai jadi arang, kepatuhan kepada matlamat dan objektif organisasi memberikan keutamaan kepada tanggungjawab-tanggungjawab pekerjaan (Mowday, 1982).

Komitmen dipengaruhi oleh faktor-faktor luar seperti budaya, agama dan persekitaran dan faktor-faktor motivasi. Kewujudan komitmen yang seratus peratus iaitu kesetiaan kepada organisasi, kebanggaan beridentiti, bekerja untuk mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi, merasakan diri sebahagian daripada institusi sukar ditemui kerana perubahan zaman dan sifat semulajadi seseorang itu sendiri yang mempunyai minat tersendiri, kehendak serta pelbagai keperluan-keperluan lain yang hendak dipenuhi (Brewer, 1993). Bagi memperolehi komitmen pekerja maka pihak pengurusan dan pentadbir seharusnya perlu memenuhi keperluan serta memahami kehendak-kehendak pekerja, menggubal sesuatu polisi

dan strategi yang adil secara sosial dan tidak mengurangkan hak-hak pekerja (Mottaz, 1988).

Motivasi ialah suatu konsep apabila daya yang bertindak ke atas individu untuk menggerakkan dan mengarahkan individu tersebut kepada sesuatu tindakan. Konsep ini digunakan untuk menerangkan kenapa individu bermotivasi untuk berbuat sesuatu dan kesungguhan individu tersebut terhadap apa yang diperbuat. Pekerja yang bermotivasi dalam pekerjaan kerana memenuhi keperluan untuk hidup di samping keperluan untuk kepuasan hati, bergaul, mendapat pengiktirafan dan sebagainya (Donnelly, 1988). Pengurus biasanya amat berminat untuk mengkaji apakah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi pekerja kerana pekerja yang lebih bermotivasi akan melakukan kerja yang terbaik mengikut kebolehan mereka. Penilaian komitmen diri juga adalah satu faktor yang menyumbang kepada prestasi kerja yang baik (Bennett, 1994).

Model awal yang menerangkan motivasi ialah Model Keperluan Berhiraki oleh Maslow (1954) atau Maslow's needs hierarchy. Model ini berbentuk pyramid dengan aras pertama ialah keperluan fisiologi dan meningkat ke peringkat keagungan diri (*self actualization*). Model ini menerangkan manusia berusaha untuk memenuhi keperluan-keperluannya untuk hidup dalam dunia ini dan keperluan yang paling asas ialah makanan, pakaian dan tempat tinggal. Selepas memenuhi aras ini manusia akan cuba untuk memenuhi keperluan lebih tinggi seperti keselamatan, sosial, kecapaian dan pengiktirafan.

Teori dua faktor atau two-factor theory telah membahagikan kepada dua bahagian. Satu dipanggil faktor hygiene dan kedua dipanggil faktor motivator atau 'hygiene and motivational factors'. Herzberg menyatakan kedua-dua faktor ini tidak bersandaran antara satu sama lain. Beliau menyatakan bahawa faktor motivator tinggi akan menjadi penyebab kepada kepuasan hati yang tinggi manakala faktor hygiene yang tinggi akan menyebabkan pekerja tidak akan, tidak berpuashati (Herzberg, 1959).

Mc Clelland (1961) mengemukakan teori tentang tiga keperluan yang dipelajari iaitu: (1) Keperluan untuk mencapai (*the needs for achievement*); (2) Keperluan untuk bersosial dan interaksi (*the needs for affiliation*); (3) Keperluan untuk berkuasa (*the needs for power*). Mc Clelland (1995) menyatakan daya penolak atau pendorong wujud bila mana individu tersebut merasakan terdapat keperluan yang perlu dicapai tidak kira samada ianya berbentuk peribadi atau keperluan organisasi.

Model motivasi yang lain ialah model Alderfer (1969) yang membahagikan keperluan kepada tiga tahap iaitu: Keperluan untuk wujud (*existence needs – E*); Keperluan untuk bersosial/berhubung/bergaul (*relatedness –R*); Keperluan untuk berkembang (*Growth – G*). Keperluan-keperluan ini yang dipendekkan menjadi ERG, bergerak secara berterusan dan saling berhubung antara satu sama lain. Keperluan untuk wujud jika telah dipenuhi akan mendorong seseorang untuk bergerak ke keperluan untuk berhubung dan bergaul. Keperluan berhubung jika telah dipenuhi akan mendorong seseorang untuk memenuhi keperluan lain untuk berkembang. Sebaliknya apa-apa yang menghalang motivasi akan menyebabkan seseorang akan kekal di tahap keperluan itu atau turun ke tahap keperluan selangkah ke bawah. Tahap yang terbawah ialah keperluan untuk wujud.

Teori lain mengenai motivasi ialah Teori X dan Teori Y yang dikemukakan oleh Mc Gregor (1957). Beliau menyatakan bahawa manusia terbahagi kepada dua jenis. Jenis X ialah jenis tidak suka bekerja, dianggap pemalas dan kurang inisiatif. Cara memotivasikan jenis X ialah dengan melalui hukuman dan denda. Beliau menyatakan ciri-ciri jenis X ialah tidak suka kerja dan akan mengelak jika berpeluang. Cara kekerasan, kawalan, paksaan, ancaman, hukuman akan membolehkan mereka mencapai matlamat organisasi. Mereka mempunyai keazaman dan cita-cita yang tidak tinggi, selalu mengelak tanggungjawab tetapi inginkan keselamatan. Pekerja jenis Y pula ialah pekerja yang rajin, menggunakan daya usaha yang imaginatif, boleh mengurus diri sendiri dengan wajar, komited, boleh memikul tanggungjawab, kreatif, termotivasi melalui galakkan yang sederhana. Teori X merujuk kepada keperluan asas manusia yang perlu diperolehi. Teori Y merujuk kepada keperluan manusia yang lebih tinggi seperti sosial, estem diri dan perkembangan individu.

Teori 'Expectancy' oleh Vroom (1964) menyatakan pekerja akan melaksanakan tugas dengan lebih bermotivasi sekiranya pekerjaan yang dilakukan akan menjangkakan hasil yang diharapkan. Contohnya, jika pekerja berkeyakinan bahawa dengan bekerja keras pada tahun ini akan membolehkan beliau mendapat pergerakan gaji menegak atau melintang maka ia akan bertindak mengikut yang sepatutnya. Pekerja akan bekerja lebih komited jika mereka menjangka hasil usaha mereka itu akan memberi kesan kepada pendapatan mereka.

Mengikut Aberle (1962) menerusi 'equity theory', sekiranya pekerja menganggap bahawa telah berlaku ketidakadilan di atas apa yang sepatutnya mereka terima dengan apa yang sedang mereka terima maka berkemungkinan akan wujud perasaan tidak puashati terhadap pihak yang bertanggungjawab sehingga menjejaskan komitmen kerja mereka. Cara para pekerja menunjukkan tindakbalas terhadap rasa tidak puashati ini adalah dengan mengurangkan usaha dari segi kuantiti dan kualiti serta akan menunjukkan sikap memprotes terhadap pihak pengurusan (Folger, 1986). Menurut Adam (1965) keadilan dan kesamaan diukur oleh pekerja menurut standard perbandingan kepada satu rujukan yang tertentu samada perseorangan atau kumpulan. Keadilan, menurut Greenberg (1987) ialah keadilan yang ditanggap oleh pekerja dan bukannya keadilan prosedur, peraturan dan buku panduan organisasi. Komitmen boleh diperkukuhkan melalui strategi pengurusan dan keperihatinan terhadap pekerja (Brewer, 1993). Manusia mempunyai pelbagai keperluan dan jika keperluan tersebut dipenuhi maka kepuasan hati akan timbul dengan ini akan mempengaruhi kepada komitmen yang lebih (Mottaz, 1988).

SIMPULAN

Konsep komitmen pekerja terhadap organisasi telah mendapat perhatian serius daripada pelbagai pihak tidak kira organisasi awam atau swasta kerana komitmen pekerja terhadap organisasi sangat penting dilihat sebagai peramal kepada pusing ganti pekerja dan kepuasan pekerja. Walaupun begitu definisi komitmen terhadap organisasi masih banyak menimbulkan perbincangan dan perbincangan terutamanya dari aspek pengukuran dan instrumen yang digunakan bagi mengukur komitmen terhadap organisasi. Komitmen terhadap organisasi dapat

memberikan pernyataan yang jelas kepada majikan bahawa pekerja yang komited akan berprestasi tinggi berbanding pekerja yang tidak komited. Itu juga sebagai tanda yang menunjukkan sebuah organisasi itu berjaya atau tidak. Kajian-kajian mengenai komitmen mempunyai implikasi penting terhadap aspek-aspek amalan di dalam pengurusan.

Pelbagai pihak mendefinisikan komitmen antaranya komitmen didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk kekal dalam organisasi. Komitmen juga dikenali sebagai tahap kekuatan identifikasi dan penglibatan seseorang iaitu kesetiaan dan penglibatan serta kepercayaan terhadap matlamat organisasi. Antara lain komitmen ialah sebagai hasil tindak balas afektif daripada penilaian individu terhadap kerjanya yang mungkin boleh mengikat individu dengan institusi atau organisasi. Umumnya, komitmen boleh dibahagikan kepada tiga dimensi atau komponen afektif, komponen keterusan dan nomatif. Komponen afektif ialah ikatan emosi seseorang terhadap pekerjaan, identifikasi dan penglibatan dalam kerja. Komponen keterusan ialah merujuk kepada kos yang ditanggung oleh individu apabila melepaskan kerjanya atau dalam perkataan lain berhenti kerja. Komponen nomatif ialah nilai atau norma yang wujud dalam diri individu untuk kekal dalam tempat kerjanya.

Antara faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen ialah: (1) penyelia; (2) minat terhadap pekerjaan; (3) rakan sekerja; (4) pendapatan. Terdapat juga faktor lain yang dilihat boleh mempengaruhi komitmen iaitu Mullins (1999) jenis pekerjaan itu sendiri; keadaan fizikal tempat kerja; komunikasi; dan teknologi. Komitmen tidak dapat dipisahkan dengan faktor persekitaran dan hubungannya dengan demografi seseorang. Maka, kajian terdahulu menyatakan bahawa komitmen mempunyai hubungkait dengan persekitaran dan demografi pekerja. Faktor ciri peribadi seperti jantina, umur, tempoh perkhidmatan, pendidikan, pengalaman dan kekananan dalam jawatan boleh mempengaruhi komitmen. Faktor situasi yang boleh mempengaruhi komitmen meliputi kriteria organisasi, kriteria kerja, dan nilai.

Kriteria organisasi merangkumi aspek seperti kerja berpasukan, moral dan nilai, keberkesanan organisasi, perkembangan kerjaya, latihan dan pemajuan diri, peraturan dan ganjaran yang adil, pengambilan, gaya kepimpinan dan pengurusan, budaya korporat, penyertaan, konflik peranan, matlamat yang jelas, pergantungan organisasi, komunikasi, hubungan timbal balik, persekitaran dan penyeliaan. Kriteria kerja pula meliputi aspek kepelbagaian tugas, identiti tugas, autonomi, maklumbalas, skop kerja dan tugas yang mencabar. Nilai merangkumi sikap pekerja terhadap tugas dan organisasi. Antara lain kajian terdahulu juga mendapati bahawa kepuasan kerja dikaitkan dengan kepuasan dalam tugas, penyeliaan, gaji yang diterima, hubungan rakan sekerja, dan peluang kenaikan pangkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Shukor (1991). *Teori dan Teknik Kepimpinan: Panduan Aplikasi di Tempat Kerja*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Aberle, F. E. (1962). *A theory of leadership effectiveness*. New York, NY: McGraw-Hill.

- Adam, D. (1965). Higher Educational Reforms in the Republic of Korea. *Office of Education (DHEW)*, 71, 12-20.
- Alderfer, C. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational and Human Performance*, 2(3), 15-23.
- Allen, N. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-8.
- Amabile, T. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Angle, H. (1993). Personal Values: A basis of work motivational set and work attitude. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 80-107.
- Angle, H. L. (1993). *Organizational Commitment and Employees' performance ratings: Both type of commitment and type of performance count*. London: Psychological Report.
- Bendix, C. (1956). *Work and Authority in Industry*. New York: Wiles.
- Bennett, N. (1994). The Effect of Tolerance for Ambiguity on Feedback-seeking Behaviour. *Journal of Occupational Psychology*, 2, 343-347.
- Brewer, A. (1993). *Managing for Employee Commitment*. Melbourne: Longman.
- Books, T. & Seers, R. (1991). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Caldwell, D. C. (1990). Building Organizational Commitment: A Multifactor Study. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Carlin, J. (1990). Exchanging variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover. The impact of reward, cost, alternatives, and investment. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 27, 52-64.
- Clark, B. R. (1961). The Academic Community: An Essay on Organization. *American Sociological Review*, 28(3), 481-482.
- Cole, A. L. (1991). Relationship in the Work Place: Doing What Comes Naturally. *Teaching and Teacher Education*, 7, 415-426.
- Conrad, C. (1985). *Strategic Organizational Communication, Cultures, Situation and Adaptation*. New York: CBS College Publishing.
- Donnelly, L. (1988). Identifying Correlates of Job Level, Overall Worth Estimates: Application in Public Sector Organization. *Human Performance*, 1(3), 187.
- Dunham, R. G. (1984). Organizational Commitment: The Utility of an integrative definition. *Journal Applied Psychology*, 79(3), 370-380.
- Edwards, L. (1979). The Organization of Power. *Foreign Affairs*, 55(1), 230.
- Etzioni, A. (1961). Administrative Organization. *American Sociological Review*, 26(2), 305-306.
- Eisenberger, R., Fasolo, J., & Davis LA-Mastro (1990). Organizational Commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Farrel, E., (2003). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover. *Personal Psychology*, 15, 43-56.
- Fiedler, J. (1992). Organizational Loyalty. *Business and Professional Ethics*, 11(1), 71-90.

- Folger, R. (1986). HRM and Service Fairness: How Being Fair With Employees Spills Over to Customers. *Organisational Dynamic*, 27(3), 7-17.
- Fudge, S. (1999). Motivating employee to act ethically: an expectancy theory approach. *Journal of Business Ethics*, 18(3), 295-305.
- Gardner, J. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "Interpretive" Model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 3, 66-81.
- Goldthorpe, J. H. (1968). Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry. *British Journal of Sociology*, 19(2), 225.
- Greenberg, J. B. (1987). Behaviour in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. New York: Prentice Hall, Inc.
- Gregersen, J. B. & Black, H. (1992). The leader and his group. *Journal of Educational Research*, 28, 225- 229.
- Grau, D. (1991). Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Harrison, J. D. (1998). Antecedents of Organizational commitment among Mexican employees of U.S. *Journal of Social Psychology*, 10, 130-150.
- Herzberg, F. M. (1959). *The Motivation to Work*. (2nd . Ed). New York: John Wiley and Sons.
- Heskett, J. (1997). Leading the high capability organization challenges for the twenty-first century. *Human Resource Management*, 36, 105-133.
- Hirschman, J. (1970). *The relationship between styles of supervisor and need satisfaction of two levels of management employees*. Dissertation Abstracts International. 37, 1987
- Jaafar Muhamad. (1999). *Kelakuan Organisasi*. Kuala Lumpur: Leeds Publications (M) Sdn. Bhd. Kuala Lumpur : Cahaya Panati Publishing (M) Sdn. Bhd.
- Johnson, K. (1996). *The Vision Versus the Reality: The Tensions of the TESOL Practicum*. New York: Cambridge University Press.
- Jordell, K. (1987). Structural and Personal Influences in the Socialization of Beginning Teachers. *Teaching and Teacher Education*, 3(3), 165-177.
- Kim, C. (1992). Parables of leadership. *Harvard Business Review*, 12, 124-137.
- Larson, P.A. (1984). File Organization: Implementation of a Method Guaranteeing Retrieval in One Access. *Communication of The ACM*, 27(7), 670-677.
- Mahsitah & Zawiyah (2005). *Gelagat Organisasi: Teori, Isu dan Aplikasi*. Kuala Lumpur Pearson (M) Sdn. Bhd.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper & Row Publishers.
- Mathieu, J. D. (1990). A review and meta analysis of the antecedents, correlates and consequences of organization commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, New York: D. Van Nostra Company.
- Mc Gregor, K. S. (1957). Correlates of leadership and demographic variables in three organizational settings. *Journal of Business Research*, 2, 335-347.
- Morgan, F. (1978). Sales Persons' and Managers' Perceptions of Work Environment and Job Performance. *Industrial Marketing Management*, 7, 170-177.

- Mottaz, C. (1988). An Analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *Sociology Quarterly*, 30, 143-158.
- Mowday, R. P. (1982). *Employee Linkages: The Psychology of Commitment and Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mullins, L. J. (1999). *Management Organisational Behavior*. Great Britain: Prentice Hall.
- Natriello, D., & Dombusch, N., (1980). *Productivity, supervision, and morale in an office situation*. Ann Arbor, MI: University of Michigan, Institute for Social Research.
- O'Reilly, N. (1991). Recruitment advertising-the meaning of life. *Personnel Today*, 33, 46-54.
- O'Driscoll, R. (1990). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.
- Peccei, R. (1993). The dimensionality of Organizational Commitment. *Centre of Economic Performance* (Discussion Paper 149). London: LSE.
- Plunkett, J. (1981). Employee Commitment. *Personnel*, 8, 58-66.
- Reichers, A. (1990). Conflict and Organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 71, 508-514.
- Robbins, S. (2000). *Gelagat Organisasi*. San Diego State University: Prentice Hall.
- Salancik, G. (1997). *Commitment and the control of organizational behavior and belief*. Chicago: St. Clair Press.
- Simon, M. A. (1958). The Future of Human Resource management. *Human Resource Management*, 36, 57-64.
- Slater, R. D. (1998). Leadership in education: Issues of Entrepreneur. *Education and Urban Society*, 20(3), 294-301.
- Townley, B. (1991). The politics of appraisal. Lesson of introduction of appraisal into Uk universities. *Human resources Management*, 1(2), 27-44.
- Trevino, L. (1998). Strategic responses of Mexican managers to economic reform. *Business Horizons*, 14(3), 73-81.
- Veenman, S. (1984). Perceived Problems of Beginning Teachers. *Review of Educational Research*, 54, 143-178.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Welsh, D., & La Van, R., (1990). Paradox and performance: Towards a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524-540.
- William, L. (1991). Job Satisfaction and Organization Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 611-617.
- Zeffane, R. O. (1994). Understanding employee turnover: the need for the contingency approach. *International Journal of Manpower*, 5(9), 22-38.
- Zeichner, K. (1983). Individual and Institutional Factors Related to The Socialization of Beginning teachers. *Teaching and Teacher Education*, 3(3), 165-177.