



Peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi: Kajian kes penjawat awam di Putrajaya dan Selangor, Malaysia

Siti Salwa Salim¹, Shafiq Roszaide², Azman Ismail², Ishak Yussof²

¹Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, ²Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia

Correspondence: Siti Salwa Salim (email: s.salwasalim@gmail.com)

Abstrak

Ganjaran berdasarkan prestasi, dengan dua elemen penting komunikasi dan penyertaan komunikasi dan penyertaan, adalah satu sistem pampasan kontemporari yang penting untuk menarik, mendorong dan mengekalkan pekerja yang kompeten. Keupayaan pentadbir mengurus sistem ganjaran berdasarkan prestasi dapat mendorong pekerja meningkatkan tahap komitmen terhadap organisasi. Walaupun isu ini telah mendapat liputan meluas dalam kajian literatur, namun peranan ganjaran berdasarkan prestasi sebagai pemboleh ubah peramal tidak banyak diberi penekanan dalam model-model ganjaran organisasi. Kajian ini dijalankan bagi menilai perhubungan di antara ganjaran berdasarkan prestasi dengan komitmen organisasi di jabatan kerajaan di sekitar Putrajaya dan Selangor. Data primer dikumpul menerusi kaedah persampelan mudah dari 109 soal selidik yang telah dijawab dengan lengkap, dan dianalisis dengan pakej SmartPLS version 3.0 dan aplikasi model laluan Smart Partial Least Squares (SmartPLS). Hasil kajian menunjukkan bahawa komunikasi dan penyertaan (dalam bentuk kesediaan majikan menyebarkan maklumat tentang sistem ganjaran dan menggalakkan penglibatan pekerja dalam proses membuat keputusan) berupaya memainkan peranan penting sebagai pemboleh ubah peramal komitmen pekerja kepada organisasi. Hasil kajian juga menunjukkan penilaian prestasi tidak berupaya memainkan peranan berkesan sebagai pemboleh ubah peramal komitmen pekerja kepada organisasi. Ini mungkin kerana latar belakang peribadi dan perkhidmatan latar belakang responden yang berbeza dan rencam.

Katakunci: ganjaran berdasarkan prestasi, komitmen organisasi, komunikasi, penilaian prestasi, penjawat awam, penyertaan pekerja

Role of performance-based pay in enhancing employee organizational commitment: The case of civil servants in Putrajaya and Selangor, Malaysia

Abstract

Performance-based reward with the vital elements of communication and participation is an important contemporary compensation system that may attract, retain and motivate competent employees. The capability of administrators to appropriately manage performance-based reward may thus lead to greater organizational commitment of employees. Despite its importance the role of performance-based reward as an effective predicting variable has not been given much emphasis in organizational reward models. This study evaluates the relationship between performance-based reward and employee organizational commitment. Primary data were gathered from 109 questionnaires completed by public servants of several government agencies in Putrajaya and Selangor, and analysed with Smart Partial Least Squares (SmartPLS) path model. The findings revealed that communication and

participation, in the form of the ability of management to clarify and deliver information about performance-based reward, and to encourage employee participative decision making were important predictors of employee organizational commitment. The findings also revealed that performance appraisal was not an important predictor of employee organizational commitment. This may be due to respondents' variegated personal and professional backgrounds.

Keywords: communication, employee participation, organizational commitment, performance appraisal, performance-based pay, public servants

Pengenalalan

Ganjaran secara umumnya dapat ditakrifkan sebagai bayaran, pampasan, saraan atau pengurusan gaji dan upah. Istilah ini sering diguna pakai secara bertukar ganti dalam organisasi, namun masih merujuk kepada maksud yang sama (Azman et al., 2014; Milkovich & Newman, 2008; Rajkumar, 1996). Manakala dari sudut organisasi, ganjaran merupakan salah satu fungsi pengurusan sumber manusia yang penting dan ianya melibatkan pentadbiran, perancangan dan pengurusan kepelbagaian sistem ganjaran (contohnya, bayaran langsung dan tidak langsung atau ganjaran kewangan dan bukan kewangan) yang akan dibayar kepada pekerja yang telah melaksanakan tugas dan berkhidmat kepada organisasi (Milkovich et al., 2014; Henderson, 2009; Azman et al., 2007). Menurut Farah Liyana et al. (2014) dan Adeoye dan Fields (2014), sistem ganjaran merupakan salah satu faktor penting yang mampu menyumbangkan kepada keberkesanan sesebuah organisasi dan dapat memberikan kesan yang positif terhadap sikap dan gelagat individu. Selain itu, sistem ganjaran yang dapat diuruskan dengan baik akan meningkatkan motivasi dalam kalangan pekerja dan mereka akan lebih cenderung untuk bekerja dengan lebih keras untuk mencapai mencapai matlamat dan strategi organisasi (Imran et al. 2014; Ghanzafar et al. 2011). Sebagai contoh, sistem pengurusan ganjaran yang cekap dapat dijadikan sebagai satu strategi oleh organisasi bagi meningkatkan komitmen pekerja kerana ianya mampu menarik dan mengekalkan pekerja bagi meningkatkan lagi kecekapan dan produktiviti organisasi (Milgo et al., 2014)

Secara tradisionalnya, sistem ganjaran yang direka oleh majikan adalah berdasarkan ganjaran berdasarkan kerja. Sebagai contoh, pekerja akan ditentukan jumlah, jenis dan tahap gaji mereka berdasarkan sifat sesuatu pekerjaan, senioriti dan tempoh berkhidmat mereka berkhidmat kepada organisasi (Aimi et al., 2014; Azman et al., 2014). Menurut Martocchio (2009), antara rational sistem ganjaran ini adalah pekerja akan menjadi lebih bernilai apabila telah berkhidmat kepada organisasi untuk satu tempoh jangka masa yang panjang. Selain itu juga, kemahiran, pengetahuan dan kecekapan akan lebih meningkat apabila pekerja tersebut mempunyai pengalaman bekerja untuk satu tempoh jangka masa yang panjang. Meskipun ganjaran berdasarkan kerja ini masih lagi dapat digunapakai dan relevan, namun ianya dilihat masih tidak mencukupi untuk menjadi satu daya tarikan bagi mengekalkan serta memotivasikan para pekerja yang cekap yang dapat meningkatkan prestasi organisasi (Bergamann & Scarpello, 2002; Aimi et al., 2014).

Oleh itu, dalam era ekonomi global pada masa kini, kebanyakan majikan telah menukarsistem ganjaran dari ganjaran berdasarkan kerja kepada sistem ganjaran berdasarkan prestasi (Lawler, 2000; Azman & Nurzawani, 2009). Ganjaran berdasarkan prestasi dapat didefinisikan sebagai bayaran kepada pekerja yang mana majikan akan menetapkan jenis, tahap, dan/atau jumlah bayaran kewangan dan bukan kewangan berdasarkan kemahiran, pengetahuan, serta kecekapan dan prestasi pekerja (Henderson, 2009; Blau & Khan, 2003; Aimi et al., 2014). Meskipun kedua-dua sistem ini mempunyai perbezaan dari segi struktur pembayarannya, namun kaedah yang digunakan dalam pengagihan bayaran adalah sama iaitu majikan akan membuat bayaran tambahan selain bayaran asas bagi memenuhi keperluan dan jangkaan pekerja yang mempunyai prestasi yang baik (Lawler, 2000; Chang & Hahn, 2006; Azman et al., 2013). Melalui pengaplikasian sistem ganjaran berdasarkan prestasi, tahap serta struktur ganjaran pekerja adalah bergantung kepada prestasi, kemahiran dan/atau pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja dan bukan lagi bergantung kepada bentuk atau struktur pekerjaan tersebut. Antara kelebihan peraksanaan sistem

ganjaran ini adalah ianya mampu menarik, mengekalkan serta memotivasikan pekerja untuk mencapai serta meningkatkan lagi prestasi organisasi.

Setelah penelitian yang mendalam dilakukan terhadap kajian literatur yang terkini tentang sistem ganjaran berdasarkan prestasi, didapati bahawa sistem ganjaran berdasarkan prestasi yang berkesan mempunyai tiga elemen yang sangat penting: komunikasi, penilaian prestasi dan penyertaan dalam sistem ganjaran (Azman et al., 2007; Azman et al., 2014; Rozila, 2013). Dalam pengurusan sistem ganjaran, komunikasi dapat ditakrifkan sebagai penyampaian maklumat berkenaan sistem pembayaran iaitu samada daripada pekerja kepada organisasi atau daripada organisasi kepada pekerja (Fitzgerald, 2000; Azman et al., 2014). Manakala, penilaian prestasi kebiasaannya dilihat sebagai satu cara yang digunakan oleh majikan bagi mengukur kebolehan dan prestasi pekerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan. Keputusan penilaian tersebut akan digunakan bagi menentukan tahap, jenis, dan/atau jumlah bayaran yang akan diberikan kepada pekerja yang terdiri daripada kategori dan hierarki kerja yang berbeza (Daft, 2012; Mondy & Mondy, 2014; Noe et al., 2014). Penyertaan dalam sistem ganjaran pula ditakrifkan sebagai galakan yang diberikan oleh majikan kepada pekerja berbincang dan berkongsi maklumat serta pandangan bagi menyelesaikan masalah yang berkaitan sistem ganjaran (Azman et al., 2007; Milkovich & Newman, 2008; Appelbaum et al., 2000)

Agak mengejutkan apabila kajian yang dilaksanakan baru-baru ini mendapati bahawa kebolehan majikan dalam melaksanakan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dapat memberikan kesan yang signifikan kepada gelagat individu, terutama komitmen organisasi (Azman et al., 2014, 2007; Rozila, 2013; Wainaina et al., 2014; Garib Singh, 2009; Muhammad Rizal et al., 2014). Komitmen organisasi ditakrifkan sebagai kepercayaan serta keyakinan pekerja terhadap matlamat dan nilai organisasi, berhasrat untuk tetap menjadi ahli serta setia kepada organisasi (Mowday et al., 1979; Maume, 2006; Azman et al., 2014). Sebagai contoh, pekerja yang mempunyai komitmen yang tinggi mampu meningkatkan kualiti kerja dan perkhidmatan yang mana ianya akan menghasilkan impak yang positif terhadap produktiviti serta prestasi organisasi secara umum.

Berdasarkan model ganjaran organisasi, kebanyakan sarjana barat melihat bahawa komunikasi, penilaian prestasi dan penyertaan dalam sistem ganjaran dan organisasi komitmen adalah berbeza namun mempunyai perkaitan yang tinggi. Sebagai contoh, kemampuan pengurus untuk berkomunikasi secara telus, menentukan tahap, jenis dan/atau jumlah bayaran berdasarkan sistem penilaian prestasi serta memberi peluang kepada pekerja untuk turut serta dalam perbincangan hal-hal yang berkaitan sistem ganjaran mampu meningkatkan komitmen organisasi (Azman et al., 2014, Muhammad Rizal et al., 2014; Rozila, 2013; Wainaina et al., 2014). Meskipun sifat perhubungan ini adalah sangat penting, namun peranan ganjaran berdasarkan prestasi sebagai pemboleh ubah peramal yang penting tidak banyak dibincangkan dalam kajian literatur (Azman et al., 2014). Kebanyakan sarjana berhujah bahawa keadaan ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor: pertama, kajian lepas terlalu banyak menghuraikan ciri-ciri dalam sistem ganjaran berdasarkan prestasi seperti perbincangan bersifat konseptual tentang takrif, jenis, tujuan dan kepentingan sistem bayaran tersebut. Kedua, kajian lepas lebih berminat mengkaji perbezaan persepsi pekerja mengikut ciri-ciri demografi terhadap sistem ganjaran berdasarkan prestasi. Ketiga, kajian lepas lebih banyak memberikan penekanan kepada darjah keteguhan perhubungan di antara sistem ganjaran berdasarkan prestasi dengan sikap dan tingkah laku individu secara umum. Oleh itu, pendekatan kajian di atas tidak berupaya menghasilkan maklumat yang mencukupi untuk dijadikan panduan yang berguna oleh pengamal bagi memahami kerumitan dalam merancang dan mengurus sistem ganjaran berdasarkan prestasi dan juga merangka pelan tindakan yang strategik bagi meningkatkan keberkesanan sistem ganjaran tersebut dalam organisasi yang kompetitif (Rozila, 2013; Wainaina et al., 2014). Justeru itu, keadaan ini mendorong para pengkaji untuk meneroka secara mendalam sifat perhubungan ini.

Tujuan kajian

Kajian ini mempunyai tiga objektif utama: pertama, untuk mengukur perhubungan di antara komunikasi dalam sistem ganjarandengan komitmen organisasi. Kedua, untuk mengukur perhubungan di antara penilaian prestasi dalam sistem ganjaran dengan komitmen organisasi. Ketiga, untuk mengukur perhubungan di antara penyertaan dalam sistem ganjaran dengan komitmen organisasi.

Ulasan literatur

Terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan baru-baru ini dengan menggunakan model kesan langsung untuk menguji ganjaran berdasarkan prestasi menggunakan sampel yang berbeza, seperti persepsi 333 pengurus pertengahan dan atasan bagi sektor kerajaan di Malaysia (Garib Singh, 2009), persepsi 104 pengurus hotel di sekitar Langkawi, Malaysia (Rozila, 2013), 50 pekerja pejabat daerah di Semenanjung Malaysia (Azman et al., 2014), 203 kakitangan universiti awam dan swasta di Kenya (Wainaina et al., 2014) dan 126 pekerjaPengurusan Hasil Tempatan di Kendari, Indonesia (Muhammad Rizal et al., 2014). Dapatan bagi kajian-kajian yang telah dilakukan oleh para pengkaji tersebut mendapati bahawa kebolehan pihak pengurusan dalam melaksanakan sistem ganjaran berdasarkan prestasi mampu memberikan impak yang positif terhadap komitmen organisasi (Garib Singh, 2009; Rozila, 2013; Azman et al., 2014; Wainaina et al., 2014; Muhammad Rizal et al., 2014).

Kajian empirikal ini menyokong prinsip umum teori motivasi. Sebagai contoh teori jangkaan Vroom (1964) yang menyatakan bahawa tingkahlaku individu dipengaruhi oleh jangkaan terhadap apa yang akan diperolehi pada masa hadapan. Dalam konteks ganjaran berdasarkan prestasi, pekerja akan melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh komitmen kerana mereka menjangkakan bahawa ganjaran yang tinggi akan diberikan sekiranya mereka dapat meningkatkan prestasi kerja. Selain itu teori kesaksamaan yang diutarakan oleh Adam (1963) menerangkan bahawa, apabila wujudnya elemen keadilan iaitu pembayaran yang dibuat kepada pekerja adalah setimpal dengan sumbangan atau prestasi yang telah ditonjolkan oleh pekerja akan memberikan kesan yang positif terhadap sikap dan tingkahlaku pekerja tersebut. Teori pengukuhan oleh (Skinner, 1954) menyatakan bahawa gelagat individu yang positif dapat dimotivasikan melalui satu elemen pengukuhan yang positif. Pengaplikasian teori-teori ini dalam sistem ganjaran berdasarkan prestasi menunjukkan bahawa kebolehan pihak pengurusan dalam mentadbir sistem ganjaran berdasarkan prestasi dari aspek pengamalan dasar komunikasi, penyertaan dalam sistem ganjaran serta pengagihan bayaran berdasarkan kepada penilaian prestasi dapat meningkatkan komitmen organisasi dalam kalangan pekerja (Garib Singh, 2009; Rozila, 2013; Azman et al., 2014; Wainaina et al., 2014; Muhammad Rizal et al., 2014). Berdasarkan perbincangan di atas, maka hipotesis-hipotesis yang akan diuji adalah seperti berikut:

- H1: Terdapat perkaitan yang positif di antara komunikasi dengan komitmen organisasi.
- H2: Terdapat perkaitan yang positif di antara penilaian prestasi dengan komitmen organisasi.
- H3: Terdapat perkaitan yang positif di antara penyertaan dengan komitmen organisasi.

Metodologi kajian

Rekabentuk kajian

Kaedah kajian rentas telah digunakan dalam kajian ini. Antara kelebihan penggunaan kaedah ini adalah ia membenarkan pengkaji untuk menggunakan kajian literatur ganjaran berdasarkan prestasi, kajian rintis dan soal selidik sebagai prosedur utama dalam proses pengumpulan data kajian. Selain itu, kaedah ini juga berupaya membantu penyelidik mengumpul data yang lebih tepat, mengelakkan wujudnya unsur bias

dan dapat meningkatkan kualiti data yang dikumpul (Cresswell, 2008; Sekaran & Bougie, 2010). Kajian ini dilaksanakan di beberapa Kementerian/ Jabatan Kerajaan di sekitar Putrajaya dan Selangor. Langkah awal dalam prosedur pengumpulan data adalah membina borang soal selidik berdasarkan kajian literatur ganjaran berdasarkan prestasi. Kemudian, temuduga tidak berstruktur telah dijalankan dengan melibatkan 5 orang pekerja dalam bahagian pengurusan dan pentadbiran bagi organisasi yang terlibat. Pekerja-pekerja ini dipilih menggunakan persampelan purposif kerana mereka mempunyai pengalaman kerja melebihi 5 tahun dan mempunyai pengetahuan yang agak mendalam berkenaan sistem pengurusan ganjaran bagi organisasi tersebut. Maklumat yang diperolehi melalui temuduga tersebut telah digunakan oleh penyelidik untuk memahami amalan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dan komitmen organisasi serta perkaitan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini. Seterusnya, kajian rintis telah dikendalikan dengan membincangkan borang soal selidik dengan peserta-peserta temuduga tersebut bagi tujuan penambahbaikan kandungan serta format borang soal selidik untuk kajian sebenar. Sebelum borang soal selidik diedarkan, kaedah terjemahan balik telah digunakan untuk menterjemah borang soalselidik ke dalam bahasa Melayu dan bahasa Inggeris bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kajian (Cresswell, 2008; Sekaran & Bougie, 2008).

Alat pengukuran

Borang soal selidik mengandungi empat bahagian utama: pertama, komunikasi dalam sistem ganjaran mempunyai 5 item yang diubahsuai daripada kajian literatur berkenaan komunikasi dalam sistem ganjaran (Azman et al., 2014; Milkovich et al., 2014; Pettijohn et al., 2001). Kedua, penilaian prestasi mengandungi 6 item yang diubahsuai daripada kajian literatur berkenaan penilaian prestasi dalam sistem ganjaran (Azman et al., 2014; Muhammad Rizal et al., 2014; Rozila et al., 2013). Ketiga penyertaan mengandungi 7 item yang diubahsuai daripada kajian literatur berkenaan penyertaan dalam sistem ganjaran (Aimi et al., 2014; Rozila, 2013; Azman et al., 2007). Keempat komitmen organisasi mengandungi 8 item yang diubahsuai daripada skala komitmen organisasi oleh Mowday et al., (1979). Semua item yang digunakan dalam borang soal selidik diukur menggunakan skalatujuh jawapan pilihan yang bermula daripada, “sangat tidak bersetuju (1)” hingga ke, “sangat bersetuju (7)” dan “sangat tidak berpuashati (1)” hingga ke, “sangat berpuashati (7)”. Ciri-ciri demografi responden telah digunakan sebagai pembolehubah kawalan kerana kajian ini hanya menfokuskan kepada persepsi individu.

Sampel

Kaedah persampelan mudah telah digunakan untuk mengedar 180 borang soal selidik kepada pekerja yang bekerja di jabatan kerajaan di sekitar Putrajaya dan Selangor. Daripada jumlah tersebut, hanya 60.5% atau 109 soal selidik yang telah dijawab dengan lengkap dan diterima oleh pengkaji. Kaedah persampelan mudah telah dipilih kerana pihak pengurusan tidak dapat memberikan senarai pekerja atas alasan sulit dan rahsia, dan keadaan ini tidak membenarkan pengkaji untuk memilih responden menggunakan kaedah rawak. Responden kajian ini menjawab borang soal selidik tersebut dengan persetujuan dan kerelaan mereka sendiri. Seterusnya pakej SmartPLS version 3.0 telah digunakan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen dan menguji hipotesis-hipotesis kajian (Ringle et al., 2005; Henseler et al., 2009).

Dapatan kajian

Profil responden

Jadual 1 menunjukkan bahawa kebanyakan responden kajian ini adalah perempuan (58%), berumur 25-34 tahun (44%), telah berkahwin (79%), taraf pendidikan diploma (35%), dan mempunyai pendapatan bulanan sebanyak RM1,000-RM2,499 (36%).

Jadual 1. Profil sampel kajian (N=109)

Perkara	Kategori	Kekerapan	Peratus (%)
Jantina	Lelaki	42	42
	Perempuan	58	58
Umur	Kurang 25 tahun	8	8
	25 - 34 tahun	44	44
	35 - 44 tahun	32	32
	45 - 54 tahun	13	13
	55 tahun ke atas	3	3
Status Perkahwinan	Bujang	21	21
	Berkahwin	79	79
Tahap Pendidikan	LCE/SRP	0	0
	MCE/SPM	23	23
	HSC/STPM	11	11
	Diploma	35	35
	Ijazah	26	26
	Lain-Lain	5	5
Pendapatan Bulanan	Kurang RM 1,000	6	6
	RM 1,000 – RM 2,499	36	36
	RM 2,500 – RM 3,999	35	35
	RM 4,000 – RM 5,499	11	11
	RM 5,500 - RM 6,999	5	5
	RM7000 ke atas	7	7

Nota:

STPM/HSC : Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia/Malaysia Certificate of Higher Education
 SPM/MCE : Sijil Pelajaran Malaysia/Malaysia Certificate of Education
 SRP/LCE : Sijil Rendah Pelajaran/Lower Certificate Education

Analisis kesahan dan kebolehpercayaan

Jadual 2 menunjukkan kesahan dan kebolehpercayaan konstruk. Item-item bagi setiap konstruk telah mencapai piawai analisis kesahan dan kebolehpercayaan kerana mempunyai nilai melebihi 0.7 (Fornel & Larcker, 1981; Gefen & Straub, 2005). Seterusnya, setiap konstruk mempunyai nilai kebolehpercayaan komposit melebihi 0.80 yang menunjukkan skala pengukuran mempunyai ketekalan dalaman yang tinggi (Chua, 2006; Henseler et al., 2009).

Jadual 2. Nilai pemberat faktor, pemberat silang dan kebolehpercayaan komposit untuk konstruk yang berbeza

Konstruk / Item	Pemberat Faktor-Silang	Kebolehpercayaan Komposit
Komunikasi	0.760 - 0.895	0.928
Penilaian Prestasi	0.885 – 0.948	0.966
Penyertaan	0.709 – 0.906	0.946
Komitmen Organisasi	0.711 – 0.897	0.942

Jadual 3 menunjukkan keputusan ujian kesahan diskriminan. Konstruk kajian ini telah memenuhi kriteria kesahan diskriminan yang telah ditetapkan kerana nilai Heterotrait-monotrait (HTMT) bagi setiap konstruk adalah kurang daripada nilai kritikal yang diperlukan iaitu 0.85 (Clark and Watson 1995; Kline 2011; Henseler et al., 2009).

Jadual 3. Keputusan ujian kesahan diskriminan

Pemboleh ubah	Komunikasi	Penilaian Prestasi	Penyertaan
Penilaian Prestasi	0.660		
Penyertaan	0.450	0.684	
Komitmen Organisasi	0.665	0.642	0.670

Jadual 4 menunjukkan keputusan ujian kesahan konvergen. Nilai Heterotrait-monotrait (HTMT) bagi setiap konstruk adalah kurang daripada nilai kritikal yang diperlukan iaitu 0.85 (Clark and Watson 1995; Kline 2011; Henseler et al., 2009). Ini bermakna konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan Konvergen yang telah ditetapkan (Hin, 2010; Fornell & Larcker, 1981; Barclay et al., 1995; Henseler et al., 2009).

Jadual 4. Keputusan ujian kesahan konvergen

Pemboleh ubah	Komunikasi	Penilaian Prestasi	Penyertaan
Penilaian Prestasi	0.793		
Penyertaan	0.612	0.808	
Komitmen Organisasi	0.790	0.783	0.807

Jadual 5 menunjukkan tahap konstruk dan keputusan ujian kolineariti konstruk. Nilai min bagi pemboleh ubah kajian adalah bermula dari 4.43 ke 4.85 dan ini menunjukkan komunikasi, kriteria ganjaran, penyertaan dan komitmen organisasi adalah tinggi. Manakala ujian faktor inflasi varians (variance inflation factor) antara pemboleh ubah tidak bersandar (komunikasi, penilaian prestasi dan penyertaan) dan pemboleh ubah bersandar (komitmen organisasi) mempunyai nilai kurang daripada 0.5. Ini menunjukkan data bagi kajian ini bebas daripada masalah kolineariti yang serius (Hair et al., 2014). Secara keseluruhannya, keputusan analisis konstruk mengesahkan bahawa konstruk-konstruk kajian ini mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan

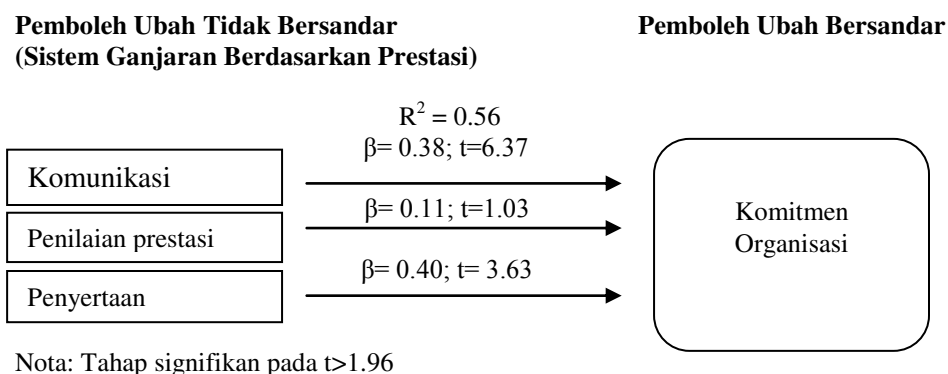
Jadual 5. Statistik asas dan analisa kolineariti

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Faktor Inflasi Varians			
			1	2	3	4
1. Komunikasi	4.66	1.04				1.64
2. Penilaian prestasi	4.87	1.02				2.35
3. Penyertaan	4.43	1.07				1.74
4. Komitmen Organisasi	4.85	.90				

Hasil ujian hipotesis

Rajah 1 menunjukkan kemasukan pemboleh ubah tidak bersandar ke dalam model laluan SmartPLS telah menyumbang sebanyak 56 peratus kepada perubahan dalam pemboleh ubah bersandar. Keputusan pengujian hipotesis menggunakan analisis model laluan SmartPLS telah menghasilkan tiga penemuan penting: pertama, komunikasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.38$; $t=6.37$), oleh itu H1 diterima. Kedua, Penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif namun tidak signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.11$; $t=1.03$), oleh itu H2 ditolak. Ketiga, penyertaan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.40$; $t= 3.63$). Secara keseluruhannya, keputusan ini mengesahkan bahawa penilaian prestasi tidak berupaya bertindak sebagai peramal kepada komitmen organisasi dalam organisasi kajian. Sebaliknya, penyertaan dan komunikasi berupaya bertindak sebagai peramal yang penting kepada komitmen organisasi dalam organisasi kajian.

Lanjutan daripada pengujian hipotesis di atas, satu ujian ketepatan jangkaan (*predictive relevance*) menggunakan ujian Stone-Geisser's iaitu menguji nilai Q^2 telah dijalankan seperti yang telah ditetapkan: $q^2 = Q^2_{included} - Q^2_{excluded} / 1 - Q^2_{included} = 0.357$ (Hair et al., 2014) dan didapati bahawa nilai $Q^2 = 0.357$ yang diperolehi adalah melebihi piawai iaitu lebih besar daripada sifar (Henseler et al., 2015). Oleh itu, dapatan ini secara umumnya menyokong ketepatan jangkaan model laluan SmartPLS yang digunakan dalam kajian ini.



Rajah 1. Keputusan pengujian hipotesis–hipotesis kajian

Perbincangan

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa amalan komunikasi serta penyertaan dalam sistem ganjaran mampu bertindak sebagai peramal yang penting kepada komitmen organisasi. Sebaliknya penilaian prestasi tidak berupaya menjadi peramal kepada komitmen organisasi.

Dapatan kajian ini memberi tiga implikasi penting iaitu kepada teori, kaedah penyelidikan dan pengamal. Dari segi sumbangan terhadap teori, kajian ini telah menemui dua dapatan yang penting: pertama kebolehan pihak pengurusan untuk melaksanakan amalan komunikasi dalam sistem ganjaran mampu meningkatkan komitmen organisasi. Kedua, penyertaan dalam sistem ganjaran juga didapati mampu memberikan kesan yang positif kepada komitmen organisasi. Keputusan ini disokong oleh kajian yang telah dijalankan oleh Garib Singh, (2009), Rozila, (2013), Azman et al., (2014), Wainaina et al., (2014) dan Muhammad Rizal et al., (2014). Namun sebaliknya, penilaian prestasi tidak mampu memberikan kesan yang positif kepada komitmen organisasi.

Manakala dari segi pemantapan kaedah penyelidikan, borang soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang telah ditetapkan. Pencapaian ini dapat

menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai. Dari perspektif pengamal pula, dapatan kajian ini dapat digunakan sebagai panduan oleh pihak pengurusan atau pengurus sumber manusia bagi penambahbaikan sistem pengurusan ganjaran berdasarkan prestasi. Objektif ini dapat dicapai sekiranya pihak pengurusan organisasi kajian memberi perhatian terhadap aspek berikut: pertama, menyelaraskan strategi dan matlamat ganjaran berdasarkan cabaran luaran dan dalaman organisasi bagi memenuhi jangkaan pekerja. Kedua, memberikan ganjaran tambahan kepada pekerja yang mempunyai prestasi yang baik kerana ianya mampu menarik, mengekalkan serta memotivasikan pekerja supaya terus mempunyai semangat daya saing antara satu sama lain. Hal ini mampu memberikan impak yang positif kepada organisasi yang mana ianya akan meningkatkan produktiviti organisasi. Ketiga, pengagihan bayaran kepada pekerja harus sentiasa diteliti supaya bayaran tersebut dapat membantu pekerja bagi memenuhi keperluan diri dan keluarga selaras dengan taraf hidup pada masa kini. Sekiranya cadangan di atas diberi pertimbangan yang sewajarnya, maka ia berupaya mendorong pekerja untuk terus menyokong matlamat dan strategi organisasi.

Kesimpulan, kekangan dan halatuju kajian masa depan

Kajian ini telah mengesahkan bahawa komunikasi dan penyertaan dalam sistem ganjaran berupaya bertindak sebagai peramal kepada komitmen organisasi. Dapatan ini telah menyokong dan meluaskan lagi dapatan kajian-kajian lepas yang mana kebanyakannya diterbitkan di negara luar. Manakala penilaian prestasi tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal kepada komitmen organisasi. Keadaan ini mungkin dipengaruhi oleh ciri-ciri responden. Sebagai contoh, responden yang mempunyai latar belakang yang berbeza berkemungkinan mempunyai penilaian yang berbeza berkenaan kebolehan pengurus dalam melaksanakan penilaian prestasi dalam sistem ganjaran. Hal ini akan mengurangkan kesan penilaian prestasi dalam sistem ganjaran terhadap komitmen organisasi. Oleh itu, kajian pada masa hadapan perlu mengiktiraf bahawa komunikasi dan penyertaan dalam sistem ganjaran merupakan dimensi yang strategik dan perlu diberi keutamaan dalam sistem ganjaran berdasarkan prestasi. Selanjutnya, kajian ini meramalkan bahawa kebolehan pengurus untuk merancang dan melaksanakan sistem ganjaran berdasarkan prestasi secara berkesan dapat membantu meningkatkan lagi sikap dan kelakuan individu yang positif (contohnya, kepuasan, komitmen, sahsiah, etika dan kerjaya). Oleh yang demikian, sikap yang positif ini dapat mendorong pekerja untuk memberi sokongan yang padu bagi membantu organisasi untuk mencapai dan mengekalkan daya saing organisasi dalam era ekonomi yang berkembang pesat.

Kesimpulan kajian ini perlu mengambil kira batasan-batasan kerangka konseptual dan metodologi kajian. Pertama, kaedah keratan rentas yang digunakan dalam kajian ini tidak dapat mengenalpasti isu-isu pembangunan atau sebab-sebab perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lebih khusus. Kedua, kajian ini tidak mengukur perhubungan antara indikator-indikator khusus bagi sistem ganjaran berdasarkan prestasi dan komitmen organisasi. Ketiga, keputusan analisis model laluan SmartPLS hanya menfokuskan kepada penerangan tentang varian tahap komitmen organisasi berdasarkan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini, tetapi masih banyak lagi faktor-faktor lain yang penting (contohnya, ciri-ciri demografi responden, jenis ganjaran dan kaedah pembayaran) yang perlu diambilkira bagi menganggarkan darjah keteguhan perhubungan di antara pemboleh ubah tersebut. Akhir sekali, sampel kajian ini hanya menggunakan pekerja yang bekerja di beberapa agensi kerajaan di sekitar Putrajaya dan Selangor yang mana mereka telah dipilih dengan menggunakan teknik pensampelan mudah. Oleh itu, dapatan kajian ini hanya menerangkan corak perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian secara umum sahaja dan tidak dapat digeneralisasikan kepada latar organisasi yang berlainan.

Bagi kajian yang akan datang, diharapkan batasan kajian di atas boleh dijadikan sebagai panduan bagi tujuan penambahbaikan kajian. Antara tindakan yang boleh diambil ialah pertama, beberapa ciri peribadi dan organisasi perlu diterokai dengan lebih mendalam kerana ia boleh menunjukkan persamaan dan perbezaan dalam tahap komitmen organisasi. Kedua, reka bentuk-reka bentuk kajian lain yang lebih

mantap seperti kajian *longitudinal* perlu digunakan untuk mengumpul data, menghuraikan corak perhubungan, arah dan darjah keteguhan perhubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Ketiga, kajian akan datang perlu menggunakan lebih dari satu sektor pekerjaan bagi memperlihatkan sifat dan darjah keteguhan perhubungan antara sistem ganjaran berdasarkan prestasi dan komitmen organisasi. Keempat, pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar yang lain juga perlu diambilkira dalam kajian akan datang. Sekiranya cadangan di atas diambil kira ia dapat membantu menghasilkan dapatan kajian yang lebih mantap pada masa akan datang.

Penghargaan

Jutaan terima kasih kepada Kementerian Pendidikan Malaysia dan Pusat Pengurusan Penyelidikan & Instrumentasi (CRIM), UKM kerana menyediakan peruntukan untuk menjalankan kajian ini (Kod Projek: FRGS/1/2014/SS05/UKM/02/7).

Rujukan

- Adams JS (1963) Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* **67**, 422-436.
- Adeoye AO, Fields Z (2014) Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. *Journal Social Science* **41**(2), 345-352.
- Aimi A, Azman I, Fatmawati A (2014) Administrator's role in performance pay system as a determinant of job satisfaction. *Sains Humanika* **2**(2), 11-17.
- Appelbaum E, Bailey T, Berg P, Kalleberg AL (2002) *Manufacturing advantages: Why high performance work system pay off*. Cornell University Press, Ithaca, NY.
- Azman I, Hayazi AR, Wan Khairuzzaman WI (2007) Moderating effect of procedural justice in the relationship between oarticipation in pay systems and personal outcomes. *Jurnal Kemanusiaan* **9**, 83-96.
- Azman I, Nurzawani Z (2009) Relationship between interactional justice and pay for performance as an antecedent of job satisfaction. *International Journal of Business and Management* **4**(3), 191-199.
- Azman I, Aimi A, Fatmawati A (2013) Administrator's role in performance pay system as a determinant of job satisfaction. *Jurnal Teknologi* **65** (2), 1-6.
- Azman I, Mihammad FZ, Aimi A, Hasan Al-Banna M, Rashidi A (2014) Effect of manager's role in performance based pay on employee outcomes. *GJAT* **4** (2), 41-58.
- Barclay D, Higgins C, Thompson R (1995) The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Study* **2**(2), 285-309.
- Bergmann TJ, Scarpello VG (2002) *Compensation Decision Making*. South-Western Thomson Learning, United States.
- Blau FD, Khan LM (2003) Understanding international differences in the gender pay group. *American Economic Review* **21**(1), 106-145.
- Chang E, Hahn J (2006) Does pay-for-performance enhance perceived distributive justice for collectivistic employees? *Personnel Review* **35**(4), 397-412.
- Chua YP (2006) *Kaedah Penyelidikan*. McGraw Hill, Kuala Lumpur.
- Creswell JW (2008) *Educational Research: Planning, Conduct, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Daft RL (2012) *New Era of Management*. South-Western Cengage Learning, China.
- Farah Liyana B, Teng SS, Fakhrol Zaman A (2014) Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* **144**, 392-402.

- Fitzgerald LR (2000) *Culture and Compensation. The Compensation Handbook: A State-of-the-Art Guide to Compensation Strategy and Design*. The McGraw-Hill, New York.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural Equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* **XVIII** (Feb), 39-50.
- Garib Singh SK (2009) A study on employee participation in decision making. *UNITAR E-Journal* **5**(1), 20-38.
- Gefen D, Straub D (2005) A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communication of the Association for Information System* **16**, 91-109.
- Ghazafar F, Chuannim S, Khan MM, Bashir M (2011) A study of relationship between satisfaction with compensation and work motivation. *International Journal of Business and Social Science* **2**(1), 120-131.
- Hair JF, Hult GT, Sarstedt M, Ringle CM (2014) *A Primer Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc, America.
- Henderson RI (2009) *Compensation Management in a Knowledge Based-World*. Prentice-Hall New Jersey, USA.
- Henseler J, Ringle CM, Sinkovics RR (2009) The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* **20**, 277–320.
- Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of Academic Marketing Science* **43**, 115–135.
- Imran A, Ahmad S, Nisar AQ, Ahmad U (2014) Exploring relationship among rewards, recognition and employees' job satisfaction: A descriptive study on libraries in Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research* **21**(9), 1533-1540.
- Lawler EE (2002) *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass, California.
- Martocchio JJ (2009) *Strategic Compensation a Human Resources Management Approach*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Milgo AC, Namusonge G, Kanali C, Makokha EN (2014) Reward and compensation as a determinant of employee commitment: A survey of Ktda tea factories in Kenya. *Journal of Business and Management* **6**(15), 117-125.
- Milkovich GT, Newman JM (2008) *Compensation*. McGraw-Hill, New York.
- Milkovich GT, Newman JM, Gerhart B (2014) *Compensation*. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Mondy RW, Mondy JB (2014) *Human Resource Management*. Pearson, Boston Massachusetts USA.
- Mowday RT, Steers RM, Porter LW (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal Vocational Behaviour* **14**, 224-247.
- Muhammad Rizal, M Syafie I, Djumahir, Rahayu M (2014) Effect of compensation on motivation, organizational commitment and employee performance (Studies at local revenue management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention* **3**(2), 64-79.
- Noe RJ, Hollenbeck H, Gerhart B, Wright PM (2014) *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw-Hill International Edition, Singapore.
- Pettijohn CE, Pettijohn LS, d'Amico M (2001) Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly* **12**(2), 127-146.
- Rajkumar K (1996) *Paying for performance: Designing effective compensation strategies*. Pelanduk Publications (M) Sdn Bhd, Malaysia.
- Ringle CM, Wende S, Will A (2005) SmartPLS 2.0 (Beta). Hamburg: SmartPLS. Available from: <http://www.smartpls.de>.
- Rozila A (2013) Compensation system and organizational commitment: The case of Langkawai hotels. *e-Journal of Business, Economics and Social Sciences* pp.120-138.
- Sekaran U, Bougie R (2010) *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, New York.
- Skinner BF (1954) Science of learning and the art of teaching. *Havard Educational Review* **24**, 86-97.
- Vroom VH (1964) *Work and Motivation*. Jossey-Bass, San Fransisco, CA.

Wainaina L, Iravo M, Waititu A (2014) Effect of employee participation in decision making on the organizational commitment amongst academic staff in the private and public universities in Kenya. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences* 3(12), 131-142.