

**NIAT UNTUK MENINGGALKAN ORGANISASI, SISTEM KENAIKAN
PANGKAT DAN KEPUASAN KERJA DI KALANGAN PENJAWAT AWAM
PERSEKUTUAN YANG DILANTIK DI BAWAH SKIM PERKHIDMATAN
TERTUTUP DI SABAH, MALAYSIA**

***INTENTION TO LEAVE AN ORGANIZATION, PROMOTION SYSTEM AND JOB
SATISFACTION AMONG FEDERAL CIVIL SERVANTS APPOINTED UNDER
THE “CLOSED SERVICE SCHEME” IN SABAH, MALAYSIA***

**Mohammad Chin^{1*}
Syed Azizi Wafa¹
Ramraini Ali Hassan¹**

¹Faculty of Business, Economics and Accountancy,
Universiti Malaysia Sabah, Kota Kinabalu, Malaysia
(Received date: 18/10/2017; Accepted date: 30/10/2017)

ABSTRAK

Penyelidikan ini meneroka hubungan antara kemajuan kerjaya, sistem kenaikan pangkat, sifat-sifat personaliti ke atas kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan yang dilantik di bawah “Skim Perkhidmatan Tertutup” di Sabah, Malaysia. Walaupun terdapat beberapa kajian seperti ini yang telah dilaksanakan di sektor awam dan swasta, namun kajian khusus untuk penjawat awam yang dilantik di bawah “Skim Perkhidmatan Tertutup” di sektor awam Malaysia masih kurang dilaksanakan. Sampel yang terlibat dalam kajian ini adalah terdiri daripada pegawai-pegawai kerajaan yang berkhidmat di jabatan dan agensi persekutuan di negeri Sabah, Malaysia dan telah berkhidmat dengan organisasi semasa sekurang-kurangnya 5 tahun. Reka bentuk kajian ini merupakan kajian gunaan, paradigma penyelidikan menggunakan pendekatan *positivisme* dan strategi penyelidikan adalah penyelidikan berbentuk deduktif. Tujuan kajian ini ialah ujian hipotesis untuk menguji setiap pemboleh ubah yang digunakan dalam kajian ini. Kaedah kuantitatif sepenuhnya digunakan dalam kajian ini. Sejumlah 700 borang kaji selidik telah diedarkan di kalangan kakitangan awam persekutuan dalam kumpulan pengurusan dan profesional yang terdiri daripada gred 41 hingga gred 54. Sebanyak 420 soal selidik telah dikembalikan tetapi hanya sejumlah 380 borang kaji selidik didapati boleh digunakan untuk analisis dalam kajian ini. Teknik pensampelan yang digunakan adalah teknik pensampelan *purposive*. Item-item yang terdapat di dalam borang kaji selidik yang diadaptasikan daripada item-item yang pernah digunakan oleh penyelidik terdahulu dalam kajian mereka, tetapi terdapat beberapa item yang telah diubahsuai agar sesuai dengan kajian ini. Data kuantitatif

*Corresponding author’s e-mail: DB1511013T@student.ums.edu.my

dianalisis menggunakan *IBM SPSS* versi 23 dan pelbagai kaedah statistik digunakan bagi menganalisis data yang telah diperolehi; korelasi, regresi dan *syntax mediation test* telah digunakan dalam kajian ini. Hasil kajian menunjukkan responden berpuas hati dengan pekerjaan mereka dan memilih untuk terus berkhidmat dengan organisasi semasa. Sekiranya kakitangan mendapati organisasi prihatin tentang pembangunan kemajuan kerjaya dan peluang kenaikan pangkat dilaksanakan secara adil, kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi dalam kalangan penjawat awam persekutuan yang dilantik di bawah “Skim Perkhidmatan Tertutup” di sektor awam Malaysia di Sabah boleh dijangkakan. Sub konstruk yang terdapat di dalam pemboleh ubah bebas yang pertama, iaitu kemajuan kerjaya terdiri daripada pembangunan kemahiran profesional, pusingan kerja dan penyeliaan serta pemboleh ubah bebas, iaitu kedua sistem kenaikan pangkat terdiri daripada keadilan sistem kenaikan pangkat dan kecepatan kenaikan pangkat dan sifat personaliti *neuroticism* perlu diberi tumpuan bagi meningkatkan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan di sektor awam. Sistem saraan dan ganjaran serta penyediaan matlamat kerjaya yang menarik dan ujian personaliti ke atas kakitangan juga harus dipertimbangkan oleh organisasi yang berkaitan untuk dilaksanakan bagi meningkatkan dan mengekalkan kepuasan kerja dalam kalangan penjawat awam persekutuan yang dilantik di bawah “Skim Perkhidmatan Tertutup” sektor awam Malaysia di Sabah. Kajian ini telah menyumbang pengetahuan untuk memberikan bukti kajian empirikal dan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan di antara kemajuan kerjaya, sistem kenaikan pangkat, sifat-sifat personaliti ke atas kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam yang dilantik di bawah “Skim Perkhidmatan Tertutup” di jabatan dan agensi persekutuan Malaysia di Sabah. Dari perspektif praktikal, penemuan dari kajian ini boleh digunakan oleh pembuat dasar, pengurus dan penyelidik yang berminat untuk meningkatkan prestasi perkhidmatan awam dan pengurusan sumber manusia sektor awam.

Kata kunci: kemajuan kerjaya, sistem kenaikan pangkat, sifat-sifat personaliti, kepuasan kerja, niat untuk meninggalkan organisasi, “Skim Perkhidmatan Tertutup”

ABSTRACT

This research explores the relationship between career growth, promotion system, personality traits on job satisfaction and the intention to leave an organization among federal civil servants appointed under the “Closed Service Scheme” public sector in Sabah, Malaysia. While there are some studies like this have been implemented in many public and private sectors, but studies specifically for civil servants under the “Closed Service Scheme” in the public sector of Malaysia is still poorly implemented. The samples involved in this study are government officers serving in the federal departments and agencies in the state of Sabah, Malaysia and have served the current organization for at least 5 years. This study is an applied research, research paradigm of this study has been used a positivism approach and research strategy was deductive research. The purpose of the study is the hypothesis testing to test each of the variables used in

this study. The quantitative method was used in this study. A total of 700 questionnaires were distributed among federal public servants of management and professional groups consisting of grade 41 to grade 54. A total of 420 questionnaires have been returned but only 380 questionnaires have been found useable for analysis in this study. The sampling technique used was purposive sampling technique. Items of questions in the questionnaire which were adapted from items questions that have been used by previous researchers in their study, but there are some items of the question have been modified to be consistent with in this study. Quantitative data were analysed using IBM SPSS version 23 and various statistical methods of data analysis were used; correlation, regression and syntax mediation tests have been used in this study. The findings indicated that federal public servants appointed under “Closed Service Scheme” are satisfied with their job and prefer to remain served in the current organization. If employers have found organization is concerned about career growth and promotion opportunities were implemented fairly, job satisfaction and intention to leave the organization among federal public employees appointed under “Closed Service Scheme” in the Malaysian public sector could be expected. Sub construct contained in the first independent variable, career growth, such as professional ability development, job rotation and supervision as well as the second independent variable promotion system, such as promotion equity and promotion speed and finally neuroticism personality traits should focus more on improving the employees’ job satisfaction in the public sector. Remuneration growth and provision of attractive career goals and also the employee’s personality tests should also be considered by the organization to be implemented to improve, increase and maintain job satisfaction among federal public servants appointed under “Closed Service Scheme” in Sabah, Malaysia. These studies contributed knowledge to provide empirical evidence and a better understanding of the relationship between career growth, promotion system, personality traits on job satisfaction and intention to leave the organization among civil servants appointed under the “Closed Service Scheme” in the federal departments and agencies in Sabah, Malaysia. From a practical perspective, the findings from this study can be used by policy makers, managers and researchers who are interested in improving the performance of public services and human resource management in the public sector.

Keywords: *career growth, promotion system, personality traits, job satisfaction, intention to leave the organization, “Closed Service Scheme”*

PENDAHULUAN

Menurut Rousseau (1998), terdapat fenomena biasa di kalangan kakitangan untuk meninggalkan organisasi. Keputusan untuk meninggalkan organisasi semasa dan berkhidmat dengan organisasi lain mempunyai hubungan tahap kepuasan kerja (Tett & Meyer, 1993; Moore, 2002). Adakah fenomena ini berlaku disebabkan oleh dasar dan amalan pengurusan sumber manusia (PSM) yang diamalkan di dalam organisasi semasa itu kurang menarik? Menurut Marchington dan Grugulis (2000) dan Monsalve dan Narajo (2012) dasar dan amalan PSM perlu ditransformasi agar seiring dengan

perubahan persekitaran PSM yang terkini. Menurut Aminuddin (2009), sistem kenaikan pangkat merupakan salah satu aktiviti PSM yang penting di dalam organisasi. Menurut Akpofure, Ikhifa, Imidie dan Okokoyo (2006) dan Spector (1997), sistem kenaikan pangkat mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja. Ini bermakna, kakitangan amat mengharapkan pergerakan mereka jawatan ke tahap yang lebih tinggi di masa hadapan. Menurut Heery dan Noon (2001), sistem kenaikan pangkat merupakan pergerakan kedudukan kakitangan dalam hierarki organisasi. Kebiasanya pergerakan ini membawa kepada peningkatan dalam tanggungjawab, status dan pakej saaraan yang lebih baik. Sementara itu, menurut Weng, McElroy, Morrow dan Liu (2010), sistem kenaikan pangkat itu terbahagi kepada dua, iaitu keadilan kenaikan pangkat dan kecepatan kenaikan pangkat.

Masalah utama dasar dan amalan PSM di dalam organisasi adalah ketidakadilan, terutamanya di dalam proses kenaikan pangkat (Cooke & Saini, 2010). Keadilan sistem kenaikan merupakan proses kenaikan pangkat yang dilaksanakan dengan telus, tanpa unsur bias dan berat sebelah (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Choi, 2011; Sweeney & McFarlin, 1993). Pelaksanaan sistem kenaikan pangkat seharusnya dilaksanakan secara adil dan saksama (Erdogan, Liden & Kraimer, 2006). Kenyataan ini dipersetujui oleh kajian yang dilaksanakan oleh Folger dan Konovsky (1989) ke atas kakitangan-kakitangan di Amerika Syarikat (AS) yang mendapati keadilan di dalam pemberian kenaikan pangkat mempunyai hubungan dengan tahap kepuasan kerja. Kakitangan akan sentiasa menilai polisi dan dasar kenaikan pangkat yang diamalkan di dalam organisasi sama ada telus dan adil. Kakitangan juga akan membandingkan polisi dan dasar sistem kenaikan pangkat dengan rakan mereka yang berkhidmat di dalam dan di luar organisasi. Oleh yang demikian, keadilan sistem kenaikan pangkat merupakan peramal tahap kepuasan kerja di kalangan kakitangan di dalam organisasi. Kenyataan ini dipersetujui oleh kajian-kajian lepas yang dijalankan oleh (Sweeney & McFarlin, 1993; Aryee et al., 2002; Choi, 2011).

Manakala, kecepatan kenaikan pangkat merujuk kepada peningkatan jawatan dalam satu tempoh perkhidmatan di dalam organisasi (Dries, Pepermans & De Kerpel, 2008). Kajian yang dilaksanakan oleh Salamin dan Hom (2005) ke atas kakitangan bank di Switzerland menunjukkan bahawa peningkatan hierarki dan perbezaan status di dalam organisasi amat bermakna bagi kakitangan. Ini menunjukkan kecepatan pemberian kenaikan pangkat kepada kakitangan mempunyai hubungan dan peramal terhadap ukuran kepuasan kerja di kalangan kakitangan di dalam organisasi. Kenyataan ini dipersetujui oleh kajian yang dilaksanakan oleh Aminuddin et al. (2012) ke atas kakitangan pihak berkuasa tempatan di Malaysia yang mendapati kecepatan kenaikan pangkat merupakan ukuran yang paling utama di dalam mengukur kepuasan kerja. Kajian Aminuddin et al. (2012) mendapati kecepatan kenaikan di dalam organisasi pihak berkuasa tempatan begitu perlahan disebabkan kekurangan jawatan yang terhad di dalam organisasi pihak berkuasa tempatan di Malaysia.

Kepuasan kerja merujuk kepada sejauh manakah kakitangan itu sukakan pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja lahir dari keseronokan emosi yang terhasil daripada penilaian kakitangan itu terhadap pekerjaannya (Locke, 1969). Kepuasan kerja terbahagi kepada dua, iaitu kepuasan kerja yang positif dan kepuasan kerja yang negatif. Kepuasan kerja yang positif apabila kakitangan memilih untuk terus berkhidmat dengan organisasi apabila kesemua keperluan dan hasrat pekerjaan di dalam organisasi telah tercapai (Lee, Gerhart, Weller, Trevor, & Ellig, 2008; Yang, 2010). Apabila kakitangan meninggalkan organisasi, ini menunjukkan ukuran tahap kepuasan kerja yang negatif telah berlaku di kalangan kakitangan di dalam organisasi (Yang, 2010; Abdullah, Djebarni & Mellahi, 2011).

Niat untuk meninggalkan organisasi merupakan pemikiran yang dizahirkan kakitangan melalui tingkah laku dan gelagat (Park & Kim, 1979). Kakitangan yang meninggalkan organisasi dikaitkan dengan kepuasan kerja (Tett & Meyer, 1993; Moore, 2002). Kenyataan ini dipersetujui oleh kajian yang dilaksanakan oleh Yao dan Wang (2006) ke atas kakitangan syarikat teknologi di China yang mendapati kepuasan kerja dikaitkan dengan pusing ganti kakitangan di dalam organisasi semasa. Kajian-kajian lepas menunjukkan sistem kenaikan pangkat adalah salah satu faktor penentu kepuasan kerja sama ada meningkat atau sebaliknya. Kakitangan akan meninggalkan organisasi apabila peluang kenaikan pangkat tidak terdapat di dalam organisasi tersebut (Allen, Shore & Griffieth, 2003; Salamin & Hom, 2005; Weng et al., 2010).

Kajian ini akan menggunakan Teori Pertukaran Sosial dan *Theory of Reasoned Action* (TRA) bagi menyokong pelaksanaan kajian ini. Falsafah yang terkandung dalam teori pertukaran sosial daripada perspektif organisasi merujuk kepada norma timbal balik manfaat pertukaraan di sepanjang hubungan di antara majikan, organisasi dan kakitangan dalam organisasi. Manfaat dirujuk sebagai ganjaran dan faedah yang diterima oleh kakitangan daripada majikan setelah menjalankan tugas mereka dengan baik dalam organisasi (Blau, 1964; Gilbert, deWinne, Sels, 2011; Xerri & Brunetto, 2013). Falsafah norma timbal balik dan pemberian manfaat hendaklah dilaksanakan dengan satu sistem yang adil dan seimbang serta dalam tempoh masa yang sesuai (Blau, 1964). Kajian-kajian lepas mendapati organisasi yang fokus terhadap amalan pertukaran sosial mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja (Aryee et al., 2002; Tekleab & Chiaburu, 2011). Sementara itu, *Theory of Reasoned Action* (TRA) merupakan teori kedua yang digunakan dalam kajian sebagai peramal terbaik untuk meramal tingkah laku individu untuk sesuatu niat (Fishbein & Ajzen, 1975; Webb & Sheeran, 2006). Niat merupakan satu usaha yang dirancang oleh seseorang individu melalui tingkah laku yang ditunjukkan (Ajzen & Fishbein, 1980). Seseorang individu dapat melakukan atau tidak melakukan sesuatu tingkah laku bergantung pada niat individu itu sendiri (Ajzen & Fishbein, 1980). Pembentukan niat di dalam kajian ini adalah niat untuk meninggalkan organisasi. Keputusan pembentukan niat dan tingkah laku bergantung terhadap ukuran tahap kepuasan kerja yang diperoleh oleh kakitangan di dalam organisasi.

Kajian ini akan memfokuskan kepada penjawat awam persekutuan dalam kumpulan pengurusan dan profesional gred 41 hingga 54 yang berkhidmat di jabatan dan badan berkanun persekutuan di negeri Sabah. Kajian ini diharapkan dapat menyumbang kepada penambahbaikan (*improving practice*) dasar dan amalan PSM di dalam perkhidmatan awam khususnya sistem kenaikan pangkat serta tahap kepuasan kerja dan menanggapi isu-isu niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan di Sabah.

Persoalan Kajian

Kajian ini akan mengemukakan beberapa persoalan kajian yang utama seperti berikut:

- a. Apakah terdapat hubungan di antara sistem kenaikan pangkat dengan kepuasan kerja di kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah?
- b. Adakah kepuasan kerja menjadi faktor pencelah (*mediator*) di antara hubungan sistem kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah?
- c. Adakah kepuasan kerja mempunyai hubungan dengan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah?

Objektif Kajian

Objektif kajian ini adalah seperti berikut:

- a. Menganalisis hubungan di antara sistem kenaikan pangkat dengan kepuasan kerja di kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah.
- b. Menganalisis sama ada kepuasan kerja menjadi pemboleh ubah pencelah (*mediator*) di antara hubungan sistem kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah.
- c. Menganalisis sama ada terdapat hubungan di antara kepuasan kerja dengan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah.

Hipotesis

- Hipotesis 1:** Terdapat perhubungan yang signifikan di antara sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja dalam kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah.
- H1a:** Terdapat perhubungan yang signifikan di antara keadilan sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja.
 - H1b:** Terdapat perhubungan yang signifikan di antara kecepatan kenaikan pangkat dan kepuasan kerja.
- Hipotesis 2:** Kepuasan Kerja pencilah (*mediator*) di antara sistem kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah.
- H2a:** Kepuasan kerja pencilah (*mediator*) di antara keadilan sistem kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi.
 - H2b:** Kepuasan kerja pencilah (*mediator*) di antara kecepatan kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi.
- Hipotesis 3:** Terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi dalam kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah.

Tinjauan Literatur

Menurut Mobley, Griffeth, Hand dan Meglino (1979), membahagikan niat dan tingkah laku untuk meninggalkan organisasi di kalangan kakitangan terbahagi kepada empat bahagian, iaitu berfikir untuk meninggalkan organisasi, merancang untuk kekal atau meninggalkan organisasi, mencari kerjaya alternatif dan keinginan untuk meninggalkan kerjaya semasa. Penyebab utama niat dan tingkah laku untuk meninggalkan organisasi ini disebabkan kekurangan kepuasan kerja yang dialami oleh kakitangan dalam organisasi (Tett & Meyer, 1993; Moore, 2002). Menurut Cowin (2002), mengenal pasti pemberian faedah pekerjaan terutamanya peluang kenaikan pangkat mempengaruhi tahap kepuasan kerja dan keputusan kakitangan sama ada ingin kekal terus bersama atau meninggalkan organisasi. Pernyataan ini dipersetujui oleh hasil kajian yang diperoleh oleh Albaugh (2003) yang mendapati pengiktirafan kepada kakitangan dan pemberian faedah pekerjaan yang kurang menarik menyebabkan kakitangan meninggalkan organisasi disebabkan oleh kepuasan kerja yang menurun.

Keadilan Sistem Kenaikan Pangkat

Keadilan sistem kenaikan pangkat merupakan sub konstruk pertama di bawah pemboleh ubah bebas sistem kenaikan pangkat. Pekerja memerlukan polisi dan prosidur sistem kenaikan pangkat yang adil, saksama, telus dan tidak ada unsur bias (Witt & Nye, 1992). Ini adalah disebabkan apabila seorang kakitangan mendapati sistem kenaikan pangkat yang adil diamalkan di dalam organisasi, kepuasan kerja di kalangan kakitangan akan meningkat. Kenyataan ini dipersetujui oleh Kalleberg dan Mastekaasa (2001) yang menyatakan bahawa kesan sistem kenaikan pangkat yang tidak adil akan menyebabkan komitmen untuk terus berkhidmat di dalam organisasi akan menurun dan seterusnya kakitangan akan berpotensi untuk mencari pekerjaan lain atau meletak jawatan. Merujuk kepada teori pertukaran sosial, kakitangan cenderung untuk membandingkan kenaikan pangkat di kalangan mereka di dalam organisasi. Perbandingan yang biasanya dibandingkan termasuklah kelayakan akademik dan kekananan yang sesama kakitangan. Perbandingan ini juga dilakukan oleh kakitangan terhadap rakan-rakan mereka di luar organisasi. Satu hasil kajian yang diperoleh oleh Burnett, Williamson dan Bartol (2009) terhadap graduan dari Mid-Atlantic Universiti mendapati kakitangan yang telah diambil sebelum dan selepas diambil bekerja menyatakan bahawa, selagi pelaksanaan sistem dan polisi kenaikan pangkat itu adil, kakitangan berkemungkinan akan kekal berkhidmat di dalam organisasi tersebut walaupun majikan tidak mampu untuk menyediakan bayaran saraan kepada mereka dengan gaji yang tinggi. Oleh yang demikian, terdapat hubungan yang signifikan di antara keadilan sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja (Sweeney & McFarlin, 1993; Aryee et al., 2002; Choi, 2011).

Kecepatan Kenaikan Pangkat

Sub konstruk kecepatan kenaikan pangkat merupakan sub konstruk kedua di bawah pemboleh ubah bebas sistem kenaikan pangkat. Kajian yang dilaksanakan oleh Salamin dan Hom (2005) ke atas kakitangan di sebuah bank di Switzerland menunjukkan bahawa tahap hierarki dan perbezaan status di dalam organisasi memberi makna kepada kakitangan. Pencapaian kerjaya yang menaik merupakan tanda pencapaian kerjaya yang bermakna bagi kakitangan (Salamin & Hom, 2005). Kenyataan ini dipersetujui oleh hasil kajian yang dilaksanakan oleh Danish dan Usman (2010) ke atas kakitangan di peringkat pertengahan di dalam sektor awam dan swasta di Pakistan yang menunjukkan bahawa peluang kenaikan pangkat meningkatkan kepuasan kerja. Hasil kajian yang dilaksanakan oleh Weng et al. (2010) juga bersetuju peningkatan dalam kecepatan kenaikan pangkat dapat memberi kesan positif kepada hubungan majikan dan kakitangan yang mana berkaitan dengan falsafah yang terdapat di dalam teori pertukaran sosial. Oleh yang demikian, terdapat hubungan yang signifikan di antara kecepatan kenaikan pangkat dan kepuasan kerja (Salamin & Hom, 2005; Weng et al., 2010; Danish & Usman, 2010; Amminudin et al., 2012).

Kepuasan Kerja

Di dalam kajian ini, kepuasan kerja merupakan pemboleh ubah pencilah (*mediator*) di antara sistem kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi. Kajian terhadap kepuasan kerja masih menarik minat di kalangan penyelidik untuk terus dikaji (Burnett et al., 2009; Yang, 2010; Choi, 2011) terutamanya dari segi pengurusan organisasi dan isu-isu pekerjaan. Para penyelidik masih tertarik untuk terus membuat kajian mengenai kepuasan kerja disebabkan kepentingan utamanya untuk kejayaan organisasi (Herzberg, 2003). Kepuasan kerja telah mencetuskan banyak faedah penyelidikan kerana ia mengandaikan memberi kesan terhadap dasar dan amalan PSM (Van Scotter, 2000) yang dilaksanakan di dalam organisasi.

Satu tinjauan kajian yang dijalankan oleh Yang (2010) ke atas kakitangan-kakitangan hotel pelancongan antarabangsa di Taiwan menunjukkan bahawa peningkatan kepuasan kerja menyebabkan kakitangan memilih untuk terus berkhidmat dengan organisasi. Kenyataan ini disokong oleh kajian yang dilaksanakan oleh Rayton (2006) di kalangan kakitangan pelbagai peringkat jawatan di syarikat pembuatan berteknologi tinggi di United Kingdom yang mendapati kepuasan kerja meningkat apabila organisasi menjaga kebajikan kakitangannya terutama sekali di dalam pembangunan kerjaya kakitangan dalam organisasi tersebut. Ini adalah disebabkan kakitangan yang dilayan dengan adil oleh organisasi akan memenuhi keperluan psikologi kakitangan (Spector, 1997) dalam organisasi. Namun, sekiranya organisasi gagal menangani isu-isu kepuasan kerja, kakitangan berpotensi untuk meninggalkan organisasi apabila organisasi tidak menyediakan pembangunan kerjaya kakitangan terutama isu-isu kenaikan pangkat kakitangan dalam organisasi tersebut. Kajian lalu membuktikan apabila organisasi gagal menyelesaikan isu-isu pekerjaan, kakitangan akan menyebabkan kepuasan kerja menurun dan meningkatkan kadar pusing ganti kakitangan di dalam organisasi (Yang, 2010; Abdullah et al., 2011).

Niat untuk Meninggalkan Organisasi

Akhir sekali niat untuk meninggalkan organisasi merupakan pemboleh ubah bersandar di dalam kajian ini. Sistem kenaikan pangkat merupakan faktor yang memberi kesan terhadap emosi kakitangan terhadap organisasi (Locke, 1976; William & Hazer, 1986). Emosi ini dizahirkan sama ada kepuasan kerja meningkat ataupun sebaliknya. Kakitangan akan meninggalkan organisasi sekiranya peluang kenaikan pangkat kurang menarik atau tidak disediakan. Keadaan ini menyebabkan kakitangan akan meninggalkan organisasi sekiranya terdapat tawaran yang lebih menarik di organisasi luar (Tor & Owen, 1997; Nyuyen, Taylor & Bradley, 2003). Selain daripada peluang kenaikan pangkat yang perlu disediakan, sistem kenaikan pangkat perlu dilaksanakan dengan adil dan saksama (Witt & Nye, 1992). Kesan perlaksanaan sistem kenaikan pangkat yang tidak adil akan menyebabkan kakitangan meninggalkan organisasi dan meletak jawatan Kallerberg dan Mastekaasa (2001).

Peluang kenaikan pangkat yang disediakan oleh organisasi merupakan pelaburan jangka panjang organisasi terhadap kakitangan. Kakitangan yang terus berkhidmat dengan organisasi merupakan kakitangan yang berpengalaman dan berkemahiran (Hall & Moss, 1998; Woodruffe, 1999; Hsu, Jiang, Klien & Tang, 2003). Ini menunjukkan sistem kenaikan pangkat adalah satu faktor penentu kepuasan kerja sama ada meningkat atau sebaliknya. Kakitangan akan meninggalkan organisasi apabila peluang kenaikan pangkat tidak terdapat dalam organisasi tersebut (Allen et al., 2003; Salamin & Hom, 2005; Weng et al., 2010).

Metodologi Kajian

Kajian yang dilaksanakan adalah kajian kes untuk mengkaji pelaksanaan sistem kenaikan pangkat dan kesannya terhadap tahap kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan di Sabah. Maklumat populasi kajian ini diperoleh daripada Pejabat Setiausaha Persekutuan Sabah. Populasi kajian ini ialah pegawai kumpulan pengurusan dan profesional gred 41 hingga 54 yang sedang berkhidmat sekurang-kurangnya lima tahun di pelbagai jabatan kerajaan dan badan berkanun persekutuan yang terdapat di negeri Sabah. Pegawai kumpulan pengurusan dan profesional merupakan pegawai-pegawai awam yang mempunyai kelayakan akademik serta kepakaran yang khusus di dalam jawatan yang disandang. Menurut Bowen dan Ostroff (2004), penilaian pandangan kakitangan di dalam pelbagai peringkat dan kepakaran di dalam jawatan yang disandang boleh membantu penyelidik untuk menilai kekuatan dan kelemahan dasar dan amalan PSM didalam organisasi. Teknik persampelan kajian ini berbentuk *purposive sampling*. Menurut Sekaran (2011), teknik persampelan *purposive* bermaksud responden mempunyai maklumat dan ciri-ciri yang ditetapkan penyelidik. Teknik persampelan ini bersesuaian dengan kajian ini kerana responden terdiri daripada pegawai kumpulan pengurusan dan profesional di gred 41 hingga 54 yang berkhidmat di pelbagai jabatan dan badan berkanun persekutuan. Jumlah populasi kajian ini adalah seramai 26,707 orang. Sekaran (2011) mencadangkan sekiranya jumlah populasi kajian seramai 20,000 orang, jumlah sampel yang dicadangkan adalah seramai 377 orang. Walau bagaimanapun jumlah keseluruhan populasi adalah 26,707 orang. Ini menunjukkan jumlah populasi berada di antara 20,000 hingga 30,000 orang. Oleh yang demikian, jumlah sampel kajian ini seharusnya berada di antara 377 orang hingga 379 orang.

Kajian ini menggunakan sepenuhnya borang kaji selidik sebagai instrumen bagi memperoleh data daripada responden. Set soalan-soalan borang kaji selidik yang telah dibangunkan diadaptasi daripada item-item soalan yang pernah digunakan penyelidik terdahulu ke atas kajian mereka. Weng et al. (2010) telah membangunkan soalan kaji selidik bagi item-item soalan kaji selidik di bawah pemboleh ubah sistem kenaikan

pangkat. Item-item soalan keadilan sistem kenaikan pangkat (3 item) dan kecepatan kenaikan pangkat (3 item) ini pernah digunakan oleh Weng et al. (2010) untuk tujuan kajian kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan di China. Sementara item-item soalan kaji selidik bagi mengukur tahap kepuasan kerja yang digunakan di dalam kajian ini menggunakan item-item soalan kaji selidik single rating method yang dibangunkan oleh Spector (1997). Item-item soalan borang kaji selidik bagi niat untuk meninggalkan organisasi pula diadaptasi daripada *Turn-over Intention Questionnaire* (TIQ) yang dibangunkan oleh Olesegun (2013) untuk kajian yang dilaksanakan ke atas pustakawan yang berkhidmat di universiti milik persekutuan dan negeri di Nigeria. Terdapat 7 item soalan bagi niat untuk meninggalkan organisasi. Item-item yang terdapat di dalam borang kaji selidik diukur menggunakan *5-Point Likert Scale* bermula dari (1) Sangat Tidak Setuju hingga (5) Sangat Bersetuju.

Kajian ini menggunakan perisian IBM SPSS versi 23 untuk tujuan analisis data. Kaedah regresi perkalian (*multiple regression*) digunakan bagi menilai hubungan dan rumusan hasil kajian. Tahap signifikan yang ditetapkan di dalam kajian ini, iaitu nilai p hendaklah $** < 0.01$ dan < 0.05 (Kumar et al., 2013). Manakala, bagi menilai hubungan pencilah (*mediator*) kaedah *multiple syntax mediation* digunakan. Nilai *indirect effect* di antara LLCI (*Lower Level of Confidence Intervals*) dan ULCI (*Upper Level of Confidence Intervals*) yang diuji menerusi ujian *multiple syntax mediation* seharusnya tidak mempunyai nilai 0 di antara nilai LLCI dan ULCI (Preacher & Hayes, 2008). Analisis faktor dan kebolehpercayaan juga telah dijalankan ke atas data kajian ini bagi mengesahkan data yang digunakan di dalam kajian ini disahkan dan boleh dipercayai sebelum ujian regresi perkalian (*multiple regression*) dan *multiple syntax mediation* dilaksanakan.

Analisis faktor yang telah dilaksanakan di dalam kajian bertujuan untuk memperkukuhkan setiap item yang terdapat di dalam setiap pemboleh ubah. Analisis faktor dilaksanakan untuk menilai setiap item yang terdapat pada setiap pemboleh ubah agar dapat diringkaskan tetapi tidak akan menjejaskan pemboleh ubah berkenaan. Menurut Kumar et al. (2013), analisis faktor diperlukan untuk mengurangkan item yang agak samar dan dalam masa yang sama dapat mengekalkan item yang penting dalam menyokong setiap pemboleh ubah. Kajian ini menggunakan komponen analisis *varimax rotation test* dengan berpandukan kepada *factor loading* dari 0.50 (Kumar et al., 2013).

Menurut Sekaran (2011), sekiranya nilai Cronbach's Alpha kurang daripada 0.60, skor kebolehpercayaan item-item soalan kaji selidik itu adalah rendah, manakala skor nilai Cronbach's Alpha di antara 0.60 hingga 0.80 adalah sederhana namun boleh diterima, sekiranya nilai Cronbach's Alpha melebihi 0.80, ia adalah tinggi. Jadual 2 menunjukkan nilai Cronbach's Alpha kajian ini di antara 0.675 sehingga 0.868. Oleh yang demikian, nilai Cronbach's Alpha kajian ini adalah diterima dan ujian seterusnya dapat dijalankan.

Jadual 1 Analisis faktor–sistem kenaikan pangkat

Item-item	F1	F2	F3	F4
Faktor 1: Keadilan Sistem Kenaikan Pangkat				
Organisasi saya mempunyai dasar kenaikan pangkat dalaman yang adil.	0.848			
Organisasi saya mempunyai peraturan-peraturan yang sangat adil.	0.824			
Prosedur organisasi saya untuk membuat keputusan mengenai kenaikan pangkat adalah adil.	0.851			
Faktor 2: Kecepatan Kenaikan Pangkat				
Kecepatan kenaikan pangkat saya di dalam organisasi ini adalah setiap 5 tahun.		0.807		
Berbanding dengan organisasi sebelumnya, kedudukan saya sekarang adalah ideal.		0.667		
Berbanding dengan rakan-rakan saya, saya dinaikkan pangkat dengan lebih cepat.		0.768		
Faktor 3: Kepuasan Kerja				
Secara keseluruhannya saya berpuas hati dengan kerja saya.			0.857	
Secara umum, saya suka berkerja di sini.			0.884	
Setelah semua perkara dipertimbangkan, saya berpuas hati dengan kerja saya sekarang.			0.792	
Faktor 4: Niat untuk Meninggalkan Organisasi				
Saya akan berhenti daripada pekerjaan saya sekarang sekiranya ditawarkan pekerjaan yang sama dengan gaji yang lebih baik daripada organisasi lain.				0.713
Sekiranya kekal dengan majikan sekarang ia tidak dapat memenuhi harapan saya di dalam pekerjaan.				0.782
Sebaik sahaja saya dapat mencari pekerjaan yang lebih baik, saya akan berhenti dari organisasi ini.				0.801
Saya sering berfikir tentang berhenti kerja.				0.722
Tidak mungkin untuk saya mempertimbangkan keputusan meninggalkan organisasi ini.				0.541
Saya lebih suka untuk tidak terus berkerja di dalam organisasi ini.				0.761
Saya mungkin akan aktif mencari pekerjaan baharu di tahun hadapan.				0.741

Jadual 1 menunjukkan analisis faktor yang dilaksanakan menunjukkan nilai faktor loading untuk pemboleh ubah yang berada di antara 0.571 sehingga 0.884. Nilai faktor loading semua pemboleh ubah menunjukkan analisis data seterusnya boleh dijalankan.

Jadual 2 Skor kebolehpercayaan semua pemboleh ubah

Pemboleh ubah: Sistem Kenaikan Pangkat	Bilangan item	Cronbach's Alpha
Keadilan sistem kenaikan pangkat	3 item	0.854
Kecepatan kenaikan pangkat	3 item	0.675
Kepuasan kerja	3 item	0.836
Niat untuk meninggalkan organisasi	7 item	0.868

Hasil kajian dan perbincangan

Borang soal selidik telah diedarkan sebanyak 700 set kepada responden di setiap jabatan dan badan berkanun persekutuan di seluruh negeri Sabah terdiri daripada responden yang berada di dalam gred 41 hingga gred 54, terdiri daripada pelbagai jantina, skim perkhidmatan, status perkahwinan dan latar belakang akademik yang berbeza. Namun begitu, hanya 420 borang soal selidik sahaja telah dikembalikan. Terdapat 380 borang kaji selidik sahaja telah dijawab dengan sempurna dan boleh digunakan untuk tujuan analisis data. Sebanyak 40 borang soal selidik lagi tidak dikembalikan, tidak dijawab dengan lengkap dan tidak dijawab langsung oleh responden. Namun, bilangan 380 borang kaji selidik yang digunakan untuk analisis data menepati saranan sampel kajian yang disarankan oleh Sekaran (2011).

Analisis Regresi Perkalian (*Multiple Regression*) dan *Multiple Syntax Mediation*

Jadual 3 Analisis regresi perkalian (*multiple regression*) sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja

Pemboleh ubah	Pemboleh ubah	Standard Coefficient	Significant
Kepuasan Kerja Sistem Kenaikan Pangkat			
	Keadilan sistem kenaikan pangkat	0.167*	0.03
	Kecepatan kenaikan pangkat	0.142*	0.05
	R^2	0.304	
	Adjust R^2	0.291	

Tahap signifikan: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Hipotesis 1: Terdapat perhubungan yang signifikan di antara sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja dalam kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah.

H1a: Terdapat perhubungan yang signifikan di antara keadilan sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja.

Jadual 3 menunjukkan bahawa keadilan sistem kenaikan pangkat ($\beta = 0.167$), ($p < 0.05$) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Oleh yang demikian, H1a adalah diterima

H1b: Terdapat perhubungan yang signifikan di antara kecepatan kenaikan pangkat dan kepuasan kerja.

Jadual 3 juga menunjukkan bahawa kecepatan kenaikan pangkat ($\beta = 0.142$), ($p < 0.05$) mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Oleh yang demikian, H1b adalah diterima. Oleh yang demikian, ujian regresi perkalian (*multiple regression*) menunjukkan hipotesis 1 diterima sepenuhnya

Hasil analisis regresi perkalian (*multiple regression*) yang dilaksanakan sub konstruk pertama, iaitu keadilan sistem kenaikan di bawah pemboleh ubah bebas, sistem kenaikan pangkat mempunyai hubungan yang signifikan serta peramal yang paling kuat untuk kepuasan kerja di dalam kajian ini. Ini menunjukkan responden berpuas hati dengan proses di dalam peluang dan sistem pemberian kenaikan pangkat yang diamalkan organisasi. Sistem kenaikan pangkat telah dilaksanakan selaras dengan dasar, polisi dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi. Hasil kajian ini selaras dengan penemuan hasil kajian yang dilaksanakan oleh (Witt & Nye, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Choi, 2011; Aryee et al., 2002; Burnett et al., 2009). Kajian-kajian mereka mendapati amalan dan dasar sistem kenaikan pangkat di dalam organisasi yang dilaksanakan tanpa ada unsur bias atau berat sebelah akan meningkatkan tahap kepuasan kerja. Hasil kajian ini juga selaras dengan teori pertukaran sosial yang mencadangkan pemberian ganjaran dan pengiktirafan perlu dilaksanakan dengan adil dan saksama bagi memastikan peningkatan kepuasan kerja di kalangan kakitangan akan tercapai di dalam organisasi.

Manakala, sub konstruk kecepatan kenaikan pangkat juga didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja. Hasil kajian ini selaras dengan dapatan kajian yang diperoleh oleh (Salamin & Hom, 2005; Danish & Usman, 2010; Weng et al, 2010; Ammindudin et al., 2012). Responden berpuas hati dengan kecepatan pemberian kenaikan pangkat oleh organisasi. Pemberian kenaikan pangkat yang diberikan organisasi mengikut tempoh masa perkhidmatan yang sesuai.

Jadual 4 Ujian pencelahan (*mediator*) kepuasan kerja dengan sistem kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi

Pemboleh ubah bebas: Sistem kenaikan pangkat	Effect	SE (boot)	LCCI	UCLI
Keadilan sistem kenaikan pangkat	-0.0637	0.0271	-0.1325	-0.0191
Kecepatan kenaikan pangkat	-0.0534	0.0243	-0.1106	-0.0151

Dependent Variables: Niat untuk meninggalkan organisasi

Hipotesis 2: Kepuasan kerja pencilah (*mediator*) di antara sistem kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi dalam kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah.

H2a: Kepuasan kerja pencilah (*mediator*) di antara keadilan sistem kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi.

Jadual 4 memaparkan nilai-nilai (LLCI = -0.1325 dan ULCI = -0.0228). Tidak terdapat nilai 0 di antara nilai LLCI dan ULCI. Ini menunjukkan kepuasan kerja secara signifikan sebagai pencilah (*mediator*) yang negatif di antara keadilan sistem kenaikan pangkat dan kecepatan kenaikan pangkat dengan pemboleh ubah bersandar iaitu niat untuk meninggalkan organisasi. Oleh yang demikian, H2a adalah signifikan dan diterima.

H2b: Kepuasan kerja pencilah (*mediator*) di antara kecepatan kenaikan pangkat dan niat untuk meninggalkan organisasi.

Jadual 4 memaparkan nilai-nilai (LLCI = -0.1106 dan ULCI = -0.0151). Tidak terdapat nilai 0 di antara nilai LLCI dan ULCI. Ini menunjukkan kepuasan kerja secara signifikan sebagai pencilah (*mediator*) yang negatif di antara kecepatan kenaikan pangkat dengan pemboleh ubah bersandar niat untuk meninggalkan organisasi. Oleh yang demikian, H2 adalah signifikan dan diterima. Oleh yang demikian, hasil ujian *multiple syntax mediation* yang dijalankan menunjukkan Hipotesis 2 diterima sepenuhnya di dalam kajian ini.

Hasil kajian ini mendapati terdapat hubungan yang signifikan namun negatif di antara kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi. Hasil kajian ini selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Lee et al. (2008) dan Yang (2010). Kajian ini mendapati kepuasan kerja berjaya menjadi pencilah (*mediator*) yang signifikan namun negatif di antara sub konstruk keadilan sistem kenaikan pangkat dan kecepatan kenaikan pangkat dengan niat untuk meninggalkan organisasi. Responden memilih untuk terus kekal berkhidmat dengan organisasi semasa, ini menunjukkan responden telah mencapai kepuasan kerja yang positif. Hasil kajian yang ditunjukkan di dalam kajian ini selaras dengan falsafah yang terdapat di dalam teori TRA, iaitu responden percaya dan mencapai kepuasan kerja yang positif terhadap dasar dan amalan sistem kenaikan pangkat yang dilaksanakan dalam organisasi dan keputusan ini ditunjukkan oleh responden melalui pembentukan niat dan tingkah laku untuk terus kekal berkhidmat dengan organisasi semasa.

Jadual 5 Analisis regresi perkalian (*multiple regression*) kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi

Pemboleh ubah	Pemboleh ubah	Standard Coefficient	Significant
Niat untuk meninggalkan organisasi	Kepuasan Kerja	-0.415**	0.000
	R^2	0.203	
	Adjust R^2	0.201	

Tahap signifikan: ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

Hipotesis 3: Terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan di negeri Sabah.

Jadual 5 menunjukkan bahawa kepuasan kerja ($\beta = -0.415$), ($t = -9.825$, $p < 0.05$) mempunyai hubungan signifikan yang negatif dengan pemboleh ubah bersandar, iaitu niat untuk meninggalkan organisasi. Oleh yang demikian, H3 adalah diterima.

Oleh yang demikian, analisis ujian hipotesis 3 mendapati kepuasan kerja didapati mempunyai hubungan yang negatif namun signifikan dengan niat untuk meninggalkan organisasi.

Hasil analisis regresi perkalian (*multiple regression*) mendapati kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan namun negatif dengan niat untuk meninggalkan organisasi. Ini menunjukkan responden memilih untuk terus kekal berkhidmat dengan organisasi semasa. Ini juga menunjukkan secara keseluruhannya kepuasan kerja telah tercapai.

KESIMPULAN

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk meneroka hubungan sistem kenaikan pangkat, tahap kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi di kalangan penjawat awam persekutuan yang berkhidmat di negeri Sabah. Hasil kajian mendapati responden berpuas hati dengan dasar dan amalan sistem kenaikan pangkat yang dilaksanakan di dalam organisasi masing-masing. Peluang dan pemberian kenaikan pangkat juga merupakan anugerah, manfaat, ganjaran dan pengiktirafan yang diberikan organisasi terhadap kakitangan yang telah menunjukkan kerja dengan baik dalam satu tempoh perkhidmatan di organisasi.

Bagi mengekalkan tahap kepuasan kerja dalam keadaan yang memuaskan kekal di masa akan datang, kajian ini mencadangkan agar dasar dan amalan sistem kenaikan pangkat sentiasa dikemas kini dalam satu tempoh yang sesuai agar bersesuaian dengan persekitaran PSM yang terkini khususnya berkaitan dasar dan amalan sistem kenaikan pangkat. Ini adalah disebabkan persekitaran PSM pada masa kini hanya sesuai pada masa sekarang tetapi akan tidak relevan di masa akan datang. Pengemaskinian kini dan penambahbaikan amalan dan dasar PSM perlu dilakukan secara berkala dan berterusan dalam satu tempoh yang sesuai (Marchington & Grugulis, 2000; Monsalve & Narajo, 2012)

Kajian ini telah dijalankan ke atas responden iaitu penjawat awam persekutuan yang berkhidmat di negeri Sabah. Kajian ini mencadangkan agar kajian di masa akan datang dapat dilaksanakan ke atas penjawat awam di sektor awam, badan berkanun dan pihak berkuasa tempatan negeri agar satu hasil perbandingan hasil kajian dapat diketengahkan. Walau bagaimanapun kajian ini telah menyumbang tinjauan literatur di bidang PSM

dengan meluaskan sumbangan bukti kajian empirikal bidang PSM di sektor awam Malaysia. Dapatan kajian ini juga telah menyumbang maklumat mengenai isu-isu PSM berkaitan sistem kenaikan pangkat, ukuran tahap kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan organisasi di sektor awam.

RUJUKAN

- Abdullah, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE: A case study of the Dubai policy. *Personnel Review*, 40 (1), 126–146.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Akpofure, R. R., Ikhifa, O. G., Imide, O. I., & Okokoyo, I. E. (2006). Job satisfaction among educators in colleges of education in Southern Nigeria. *Journal of Applied Sciences*, 6 (5), 1094–1098.
- Albaugh, J. A. (2003). Keeping nurses in nursing: The professions's challenge for today. *Urologic Nursing*, 23, 193–199.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffieth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29 (1), 99–118.
- Aminudin, A., Zakaria, Z., Noordin, N., Mohd Yusof, A. S., Yaacob, M. A., & Azira, N.A. (2012). Contributory effects of HR practice on employees job satisfaction in local government. *Asian Journal of Business and Management Science*, 1 (8), 53–61.
- Amminudin. M. (2009). *Human Resource Management*. Malaysia: Oxford revision series.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23 (3), 267–285.
- Blau, P. M. (Ed.). (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29 (2), 203–221.
- Burnett, M. F., Williamson, I. O., & Bartol, K. M. (2009). The moderating effect of personality on employees' reactions to procedural fairness and outcome favorability. *Journal of Business and Psychology*, 1–16.
- Choi, S. (2011). Organizational justice and employee work attitudes: The federal case. *American Review of Public Administration*, 41 (2), 185–204.
- Cooke, F. L., & Saini, D. S. (2010). How does the HR strategy support an innovation oriented business strategy? An investigation of institutional context and organizational practices in Indian firms. *Human Resource Management*, 49 (3), 377–400.
- Cowin, L. (2002). *The self-concept of nurses and its relationship to job satisfaction and retention*. Australia: The University of Western Sydney.
- Danish, R. Q., & Usman, H. (2010). The impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: an empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), February, 2010.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: Is satisfied the new successful? *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 927–928.
- Erdogan, B., Liden, R. C., & Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49 (2), 395–406.

- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32 (1), 115–130.
- Gilbert, C, deWinne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (8), 1618–1637.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26 (3), 22–37.
- Heery, E., & Noon, M. (2001). *A dictionary of human resource management*. New York: Oxford University Press.
- Herzberg, F. (2003). *One more time: How do you motivate employees?* *Harvard Business Review*, 81 (1), 87–96.
- Hsu, M. K., Jiang, J. J., Klein, G., & Tang, Z. (2003). Perceived career incentives and intent to leave. *Information & Management*, 40, 361–369.
- Kalleberg, A. L., & Mastekaasa, A. (2001). Satisfied movers, committed stayers: The impact of job mobility on work attitudes in Norway. *Work and Occupations*, 28, 204.
- Kumar, M., Abdul Talib, S., & Ramayah, T. (2013). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Lee, T. H., Gerhart, B., Weller, I., Trevor, C. O., & Ellig, B. R. (2008). Understanding voluntary turnover: Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offer. *Academy of Management Journal*, 51 (4), 651–671.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4), 309–336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago: Rand McNally.
- Marchington, M., & Grugulis, I. (2000). Best human resource opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11 (6), 1104–1124.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493–522.
- Monsalve, J. N. M., & Naranjo, J. D. M. (2012). Grupo Semco and high commitment human resource practices: A competitive advantage. *Innovar-Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, 22 (46), 21–38.
- Moore, J. E. (2002). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly*, 24 (1), 141–168.
- Nguyen, A. N., Taylor, J., & Bradley, S. (2003). *Relative pay and job satisfaction: Some new evidence*. Working Paper 045, Department of Economics, Lancaster University Management School.
- Olusegun, O. S. (2013). *Influence of job satisfaction on turnover intentions of library personnel in selected universities in South West Nigeria*. University of Nebraska – Lincoln.
- Park, J. S., & Kim, T. H. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention? *Leadership in Health Services*. 22 (1), 20–38.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). A symptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator model's. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891.
- Rayton, B. A. (2006). Examining the interconnection of job satisfaction and organizational commitment: An application of the bivariate probit model. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (1), 139–54.

- Rousseau, D. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 217–233.
- Salamon, A., & Hom, P. W. (2005). In search of the elusive u-shaped performance-turnover relationship: Are high performing Swiss bankers more liable to quit? *Journal of Applied Psychology*, 90, 1204–1216.
- Sekaran, U. (2011). Research methods for business. *A Skill Building Approach* (4th Edition). India: Willy India Edition.
- Spector, P. E. (Ed.). (1997). Job satisfaction: Application assessment, cause and consequences. London: Sage Publications.
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). The workers ends and the means: Evaluation examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55 (1), 23–40.
- Tekleab, A. G., & Chiaburu, D. S. (2011). Social exchange: Empirical examination of form and focus. *Journal of Business Research*, 64 (5), 460–466.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention and turnover: Path analysis based on analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293.
- Tor, G., & Owen, J. E. (1997). Assess employee turnover intention before and after TQM. *International Journal of Quality Reliability Management*, 14 (1), 46–63.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 79–95.
- Webb, T. L., & Sheeran, P. (2006). Does changing behavioral intentions engender behavioral change? A meta-analysis of the experimental evidence. *Psychological Bulletin*, 132, 249–252.
- Weng, Q. X., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (3), 391–400.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A re-analysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 72 (1), 219–31.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, December, 910–917.
- Woodruffe, C. (1999). *Winning the talent war: A strategic approach to attracting, developing and retaining the best people*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering innovative behaviour: The importance of employee commitment and organisational citizenship behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (16), 3163–3177.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (4), 609–619.
- Yao, X., & Wang, L. (2006). The predictability of normative organizational commitment for turnover in Chinese companies: A cultural perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 17 (6), 1058–1075.

