

# GANJARAN INTRINSIK DAN EKSTRINSIK SERTA HUBUNGANNYA DENGAN KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI: SATU KAJIAN DI KALANGAN KAKITANGAN PEMBANTU TADBIR DI MAJLIS PERBANDARAN MUAR, JOHOR

Ishak b. Mad Shah

Jabatan Pembangunan Sumber Manusia

[m-ishak@utmi.my](mailto:m-ishak@utmi.my)

Mohd. Johan b. Rahim

## Abstrak

Kajian ini bertujuan menyelidik hubungan antara ganjaran intrinsik dan ekstrinsik dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Responden kajian adalah terdiri daripada 60 orang kakitangan pembantu tadbir di Majlis Perbandaran Muar. Soal selidik komitmen terhadap organisasi oleh Abu Bakar (1999) dan faktor ganjaran intrinsik dan ekstrinsik oleh Fadzrulhisham Bani (2001) dan Norhashimah Mohd Nor (2002) yang diubahsuai dari versi asal telah digunakan untuk tujuan pengumpulan data. Data-data yang diperolehi di analisis menggunakan statistik korelasi Pearson. Keputusan kajian yang diperolehi menunjukkan wujudnya hubungan yang signifikan antara ganjaran intrinsik dengan komitmen terhadap organisasi, tetapi keputusan ini tidak berlaku pada ganjaran ekstrinsik.

## PENGENALAN

Dalam era pasca moden yang mencabar ini, aspek pembangunan sumber manusia amat diberi perhatian oleh kebanyakan organisasi. Hal ini kerana sumber manusia adalah merupakan tulang belakang organisasi untuk memacu ke arah pencapaian matlamat yang diharapkan. Sumber tenaga manusia yang efisien dan efektif mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi dan produktiviti organisasi, komitmen terhadap organisasi, kejelekitan di kalangan ahli-ahli organisasi dan lain-lain. Kecekapan dan keberkesanan sumber tenaga manusia hanya boleh dicapai apabila pihak organisasi menyediakan keperluan yang mereka kehendaki dalam pekerjaan sama ada keperluan intrinsik atau ekstrinsik. Dalam pekerjaan, organisasi yang menyediakan ganjaran intrinsik atau ekstrinsik yang diperlukan oleh pekerja dengan secukupnya akan menjadikan seseorang pekerja itu sentiasa suka dengan tugas yang dilakukan dan ini secara tidak langsung akan mewujudkan rasa 'sayang' terhadap kerja dan organisasinya (Dessler, 1993). Perasaan sayang itu boleh digambarkan dalam berbagai bentuk dan antaranya ialah komitmen pekerja terhadap organisasi (Dessler, 1993).

Istilah komitmen terhadap organisasi, menurut Mowday, *et. al.*, (1979), adalah merujuk kepada hubungan akrab antara pekerja dan majikan ke arah mencapai matlamat organisasi. Menerusi hubungan akrab ini, majikan boleh menanamkan perasaan ingin kekal bersama-sama dalam organisasi dalam diri pengikut. Pengikut yang telah ada perasaan komitmen terhadap organisasi biasanya akan sentiasa menggelak melakukan tingkah laku negatif seperti ponteng kerja dan pusing ganti kerja. Ini diakui oleh Nurjehan (1997), menyatakan bahawa apabila seseorang pekerja itu memiliki tahap komitmen terhadap organisasi yang tinggi, ia akan terus berazam untuk bersama-sama dengan organisasinya. Mereka akan hadir kerja mengikut waktu

pejabat, kurang pusing ganti kerja, berkongsi matlamat dan mempertahankan aset organisasi, dan sentiasa bermotivasi ke arah mencapai matlamat. Dalam erti kata lain, komitmen terhadap organisasi dilihat sebagai kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Pekerja yang mempunyai komitmen terhadap organisasi akan sentiasa bersedia untuk menyumbang sesuatu kepada kejayaan organisasinya.

Kajian ini ingin melihat hubungan antara faktor ganjaran dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Kedua-dua pembolehubah ini amat penting kepada sesebuah organisasi untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi ke tahap yang lebih cemerlang dan membanggakan. Banyak kajian, sama ada oleh pengkaji tempatan atau luar negara, telah menghubungkan kedua-dua pembolehubah ini dan telah menemui keputusan kajian yang menunjukkan faktor ganjaran ada kesan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi (Ng Mei Chen, 1999; Fadzrulhisham Bani, 2001; Suraimi, 2000; Noermijati, 1997; Young, Warchel; *et.al.*, 1998; Schell dan Zinger, 1985; Fillipezak, 1993). Faktor-faktor ganjaran yang didapati memberi kesan yang signifikan kepada komitmen terhadap organisasi adalah terdiri dari faktor ekstrinsik yang meliputi keadaan kerja yang baik, jaminan kerja, bonus tahunan, rakan sekerja yang sesuai, peningkatan gaji dan pangkat, penyeliaan dan faktor intrinsik yang meliputi pengiktirafan, penghargaan dan kenaikan pangkat.

## GANJARAN EKSTRINSIK DAN INTRINSIK

Ganjaran adalah sesuatu perkara yang telah diterima oleh pekerja hasil daripada tahap prestasi yang baik. Menurut Skinner (1969), ganjaran merupakan suatu peneguhan (*reinforcement*). Peneguhan merupakan aspek yang saling berkaitan dengan nilai-nilai yang memenuhi kehendak seseorang individu. Tingkah laku seseorang yang diberikan peneguhan memiliki kebarangkalian yang tinggi untuk berulang. Tafsiran oleh Milkovich dan Newman (1993) menyatakan bahawa ganjaran boleh melibatkan semua bentuk pulangan kewangan dan perkhidmatan yang boleh dilihat (*tangible*) dan faedah-faedah yang diterima oleh pekerja sebagai sebahagian daripada hubungan pekerja (*employee relations*).

Selain daripada itu, ganjaran kadangkala boleh diterima daripada organisasi dalam bentuk wang, kenaikan pangkat dan pengiktirafan yang boleh membangkitkan semangat motivasi. Selain itu, ganjaran juga boleh wujud dalam bentuk perasaan puas atau seronok kerana telah berjaya melakukan semua tugas dengan sempurna (Baird, 1986). Schwab (1985) membahagikan ganjaran kepada tiga jenis iaitu kerja sendiri, dasar sumber manusia dan persekitaran sosial. Beliau menyifatkan sesuatu kerja yang dilakukan adalah merupakan faktor motivator yang amat berkesan kerana ia akan membantu tercapainya perasaan pencapaian kejayaan yang sememangnya menjadi idaman kepada setiap individu.

Polisi sumber manusia atau personel pula merujuk kepada ganjaran yang diberikan oleh pihak majikan dan ini merupakan daya tarikan kepada pekerja untuk bekerja dengan lebih komited. Pihak majikan telah mengenalpasti faktor gaji adalah merupakan faktor motivator terpenting dalam memastikan pekerja berkomitmen. Ganjaran polisi sumber manusia pula merujuk kepada keadaan selamat di tempat kerja, penjadualan kerja serta peluang untuk kenaikan pangkat. Manakala, persekitaran sosial dicapai apabila wujud hubungan harmoni antara penyelia dan pekerja.

Dalam kajian ini beberapa elemen ganjaran telah dikenal pasti untuk melihat hubungannya dengan komitmen terhadap organisasi. Elemen itu termasuklah:

**Gaji:** Mottaz (1987), menyatakan bahawa terdapat satu hubungan yang kuat antara ganjaran kerja dengan komitmen. Ganjaran kerja adalah merupakan faedah ekstrinsik dan intrinsik yang diterima oleh seseorang pekerja dengan pekerjaan mereka. Antara ganjaran kerja atau peluang yang disediakan oleh majikan bagi meningkatkan kepuasan kerja adalah gaji dan pelbagai faedah hasil interaksi bersama rakan sekerja.

**Persekitaran Kerja yang Kondusif:** Robbins (1994), telah membahagikan persekitaran kerja yang sempurna kepada dua iaitu persekitaran fizikal dan reka bentuk ruang kerja. Persekitaran fizikal adalah terdiri daripada keadaan sekeliling seperti suhu, kadar bunyi serta kualiti cahaya. Reka bentuk ruang kerja pula merujuk kepada perspektif susunan peralatan dan ruang kerja.

**Hubungan Rakan Sekerja:** Hubungan antara individu adalah merujuk kepada hubungan personal dan interpersonal dalam sesebuah organisasi. Dalam organisasi, hubungan individu atau perseorangan lebih melibatkan proses komunikasi antara pihak majikan dengan pekerja. Dengan adanya hubungan seperti ini, secara tidak langsung ia akan meningkatkan tahap komitmen terhadap organisasi.

**Maklumbalas:** Maklumbalas berkaitan dengan maklumat yang diterima oleh majikan yang menyatakan mengenai tahap prestasi mereka bagi memenuhi objektif organisasi. Bagi mencapai tahap komitmen di kalangan pekerja, adalah penting maklumbalas dijadikan sebagai faktor pendorong bagi prestasi pekerja.

**Penyeliaan:** Hollenbeck (1986), menyatakan wujud hubungan yang kuat antara komitmen dengan elemen ini iaitu, penyeliaan yang dijalankan boleh mempengaruhi komitmen seseorang pekerja. Ini adalah berdasarkan faktor penyelia yang memiliki nilai dan sikap yang sama dengan para pekerja. Tambahan lagi, seseorang pekerja yang berasa puas adalah kerana sokongan sosial yang bermakna darjah seseorang pekerja dikelilingi oleh individu lain yang bersimpati dan mengambil berat tentang dirinya.

**Kenaikan Pangkat:** Faktor kenaikan pangkat adalah merupakan faktor yang memiliki hubungan yang kuat dengan komitmen. Selain itu, kenaikan pangkat adalah merupakan faktor ganjaran terkuat dalam memberi galakan kepada pekerja untuk bekerja.

**Penglibatan Pekerja:** Penglibatan pekerja dalam sebarang aktiviti pekerjaan mungkin mampu untuk meningkatkan tahap komitmen terhadap organisasi. Organisasi seharusnya memiliki inisiatif dalam memastikan penglibatan pekerja dalam aktiviti yang berkaitan dengan kerja mereka. Dengan adanya penglibatan sebegini, pekerja akan merasakan bahawa mereka dihargai dalam organisasi. Pelbagai aktiviti pekerjaan dapat diadakan seperti pembuatan keputusan, kepimpinan dalam organisasi dan sebagainya.

## KOMITMEN TERHADAP ORGANISASI

Kamus Dewan Edisi Ketiga (1996), menyatakan komitmen terhadap organisasi sebagai sikap (pendirian atau perbuatan) memberikan sepenuh perhatian dan sebagainya atau menunjukkan sokongan dan azam yang sepenuhnya kepada sesuatu iltizam. Jain (1980), pula menyatakan komitmen adalah berpotensi bagi mencapai semua objektif pengurusan yang telah dinyatakan, seperti meningkatkan produk, meningkatkan kepuasan kerja dan memperbaiki hubungan industri. Justeru, Balfour dan Wechsler (1990), menyatakan bahawa penyertaan juga telah dicadangkan sebagai keadaan dalam membina komitmen terhadap organisasi.

Abd. Aziz Yusof (2000), menerangkan komitmen organisasi sebagai tahap iltizam pekerja terhadap organisasi dan matlamatnya serta keinginannya untuk terus mengukuhkan keahlian dalam organisasi. Tahap penglibatan pekerja yang tinggi dalam menjayakan misi dan objektif organisasi akan mampu mempertingkatkan lagi kesungguhan pekerja untuk bekerja. Justeru itu, pekerja merasakan bahawa organisasi yang dianggotainya adalah merupakan sebahagian daripada milik mereka. Kejayaan organisasi bermakna kejayaan bagi dirinya dan begitulah yang berlaku sebaliknya. Beliau telah memberi contoh satu konsep 'Sogosityosa' di Jepun yang mana pekerja menganggap syarikat mereka bekerja sebagai syarikat sendiri. Lantaran itu, mereka berasa bertanggungjawab untuk memajukan syarikat mereka.

Nurjehan (1997) pula menyatakan seseorang pekerja yang memiliki kesedaran komitmen terhadap organisasinya akan sentiasa menunjukkan satu sikap positif di mana seseorang itu akan menghadiri kerja tanpa ponteng, mempertahankan organisasinya, bersedia berkongsi matlamat dan secara tidak langsung akan setia kepada organisasinya dan ini juga akan menyebabkan seseorang pekerja itu bersedia untuk menyumbang sesuatu kepada organisasinya. Cook *et. al.* (1981) dalam Robert L. Dipboye (1994), menyatakan terdapat tiga konsep yang wujud dalam komitmen terhadap organisasi:

1. Kesediaan untuk berusaha ke arah matlamat organisasi,
2. Persetujuan dengan matlamat dan nilai serta norma organisasi, dan
3. Berkeinginan untuk kekal dalam organisasi.

Pendapat ini disokong sepenuhnya oleh Mowday *et. al.* (1979) yang menyatakan bahawa aspek komitmen sebagai pembolehubah penting dalam usaha untuk memahami sikap dan tingkah laku pekerja dalam organisasi. Berbeza dengan pendapat oleh Whyte (1996) yang menyatakan mengenai bahayanya sifat 'over commitment' kepada organisasi dan bukannya kepada kerja. Dalam buku beliau berjudul "The Organization Man" yang menerangkan tentang bahayanya sifat 'over commitment' mampu untuk menenggelamkan identiti dirinya untuk kebaikan organisasi. Allen *et. al.* (1997) pula menyatakan bahawa terdapat dua konsep komitmen:

1. Komitmen yang wujud dalam konteks sumbangan atau tindakan individu. Ianya dikenali sebagai asas pendekatan keahlian. Dasar yang ditetapkan adalah seperti gaji, peraturan, iklim organisasi dan sebagainya di mana ianya akan memberi kesan kepada seseorang individu bagi menghasilkan keputusannya.
2. Komitmen dalam konteks melihat dari aspek kongruen antara sistem ganjaran individu dengan jangkaan individu yang diamalkan dan dipraktikkan dalam organisasi.

Dalam kajian ini, tiga elemen diberi perhatian iaitu identifikasi, penglibatan dan kesetiaan. Identifikasi wujud dalam bentuk kepercayaan pekerja terhadap organisasi dan rasa bangga dengan organisasi serta menerima dan menghayati matlamat organisasi. Hal ini akan mewujudkan rasa komitmen di antara para pegawai dengan organisasinya. Secara tidak langsung, suasana tersebut akan membuatkan pekerja dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapai tujuan organisasi. Umumnya, konsep penglibatan bermakna rela untuk berusaha secara peribadi bagi kepentingan organisasi. Konsep ini adalah penting dalam kerja-kerja seharian di tempat kerja dan ianya boleh dijelmakan dengan mengadakan kerjasama bersama pihak pengurusan atau teman sekerja. Kesetiaan adalah bermaksud rasa sayang dan perasaan dekat dengan organisasi serta ingin kekal untuk menjadi sebahagian daripada organisasi. Kesetiaan sebenar seseorang pekerja hendaklah dinilai melalui tingkah laku yang bermotifkan kesetiaan. Selain itu, beliau turut menegaskan seseorang pekerja yang benar-benar setia hendaklah sentiasa mementingkan majikan dan sentiasa berusaha memupuk rasa kesetiaan (Pfeifer, 1992).

## METODOLOJI KAJIAN

Kajian ini merupakan kajian lapangan. Seramai 60 orang pembantu tadbir, Majlis Perbandaran Muar dipilih sebagai subjek kajian. Pemilihan sampel dibuat menerusi kaedah persampelan rawak mudah, di mana setiap responden dipilih berdasarkan nama yang terdapat pada rekod pekerja di Majlis Perbandaran Muar.

Soalselidik yang telah diterjemahkan oleh Abu Bakar Mohd Salleh (1999) bagi mengukur tahap komitmen pekerja terhadap organisasi, manakala soalselidik yang digunakan oleh Fadzrulhisham Bani (2001) dan Norhashimah Mohd Nor (2002) telah digabungkan untuk mendapatkan data mengenai ganjaran intrinsik dan ganjaran ekstrinsik. Skala Likert digunakan bagi tujuan pemarkatan. Daripada analisis kebolehpercayaan didapati bahawa nilai *Alpha Cronbach* bagi kedua-dua soalselidik ini ialah 0.75 bagi komitmen terhadap organisasi, dan 0.59 bagi ganjaran ekstrinsik dan intrinsik.

## KEPUTUSAN KAJIAN

Jadual 1 memaparkan keputusan yang menunjukkan bahawa faktor ganjaran ekstrinsik secara keseluruhannya tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor komitmen terhadap organisasi. Nilai korelasi  $r = -0.128$ ,  $p < 0.05$  yang diperolehi adalah gambaran bahawa tinggi atau rendahnya tahap komitmen terhadap organisasi tidak ada hubungannya dengan tinggi atau rendahnya ganjaran ekstrinsik yang disediakan oleh pihak organisasi.

Apabila diteliti ganjaran ekstrinsik ini mengikut dimensinya didapati faktor hubungan rakan sekerja memperoleh keputusan yang signifikan dan bersifat negatif ( $R = -0.680$ ,  $p < 0.05$ ). Keputusan yang diperolehi ini menjelaskan bahawa semakin baik hubungan subjek kajian dengan rakan sekerjanya akan menjadikan semakin rendahnya komitmen mereka terhadap organisasi dan begitulah sebaliknya. Keputusan yang serupa juga berlaku pada faktor penyeliaan ( $R = -0.261$ ,  $p < 0.05$ ). Keputusan bagi kedua-dua faktor gaji dan persekitaran kerja pula menunjukkan tiada

hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi ( $r = 0.107$ ,  $p < 0.05$ ) dan ( $r = 0.115$ ,  $p < 0.05$ ). Nilai korelasi yang diperoleh ini menunjukkan bahawa tinggi atau rendahnya tahap komitmen terhadap organisasi tidak ada hubungannya dengan penyediaan kedua-dua faktor ekstrinsik ini.

**Jadual 1** : Analisis Hubungan Korelasi antara Ganjaran Ekstrinsik dengan Komitmen terhadap Organisasi

<b>Dimensi Ganjaran Ekstrinsik</b>	<b>Nilai Korelasi <math>r</math></b>
Gaji	0.107
Hubungan antara rakan	- 0.680*
Penyeliaan	- 0.261*
Tempat Kerja Yang Kondusif	0.115
Ganjaran Ekstrinsik	-0.128

\* Signifikan pada aras keertian  $p < 0.05$

**Jadual 2**: Analisis Korelasi antara Ganjaran Intrinsik dengan Komitmen terhadap Organisasi

<b>Item Ganjaran Intrinsik</b>	<b>Nilai Korelasi <math>r</math></b>
Penglibatan Dalam Tugas	0.248*
Maklum balas	0.265*
Kenaikan Pangkat	0.262*
Ganjaran Intrinsik	0.346*

\* Signifikan pada aras keertian  $p < 0.05$

Jadual 2 di atas menjelaskan hubungan antara ganjaran intrinsik dengan komitmen terhadap organisasi. Keputusan yang diperolehi menunjukkan ganjaran intrinsik secara keseluruhan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi ( $r=0.346$ ,  $p<0.05$ ). Walaupun hubungan kedua-dua pembolehubah ini adalah rendah, namun bolehlah dikatakan bahawa berlakunya perubahan sama ada meningkat atau menurunnya komitmen pekerja terhadap organisasi ada hubungannya dengan perubahan sama ada tinggi atau rendahnya penyediaan ganjaran intrinsik oleh organisasi. Keputusan yang serupa juga diperolehi untuk kesemua dimensi ganjaran intrinsik yang didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Dimensi-dimensi tersebut ialah penglibatan terhadap tugas ( $r = 0.248$ ,  $p < 0.05$ ), maklum balas ( $r = 0.265$ ,  $p < 0.05$ ), dan kenaikan pangkat ( $r = 0.262$ ,  $p < 0.05$ ). Keputusan yang diperolehi ini menjelaskan bahawa

tinggi atau rendahnya komitmen pekerja terhadap organisasi ada kaitannya dengan banyak atau kurangnya penyediaan ketiga-tiga faktor penglibatan terhadap tugas, maklum balas dan kenaikan pangkat.

## PERBINCANGAN

Objektif kajian ini ialah hendak melihat hubungan faktor ganjaran dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Dengan lain perkataan, adakah berlaku perubahan kepada komitmen terhadap organisasi apabila faktor ganjaran ini mengalami perubahan. Keputusan dari ujian korelasi pearson telah menunjukkan bahawa faktor ganjaran intrinsik sahaja yang ada hubungan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Faktor ganjaran intrinsik didapati mampu menghuraikan sebanyak 34.6% varians komitmen terhadap organisasi. Keputusan yang signifikan yang diperolehi ini menunjukkan bahawa ganjaran intrinsik dipentingkan dalam organisasi, khususnya Majlis Perbandaran Muar, untuk meningkatkan komitmen kakitangan terhadap organisasi. Dengan lain perkataan, penyediaan faktor intrinsik seperti melibatkan kakitangan dalam aktiviti-aktiviti organisasi terutamanya dalam membuat keputusan dan penyelesaian masalah, membanyakkan peluang kenaikan pangkat dan memberi maklum balas yang adil memungkinkan kakitangan berasa semakin menyayangi organisasi mereka. Penemuan kajian ini telah menyokong penemuan kajian-kajian terdahulu (Hoh Hee Mee, 1990; Richard, O'Brien & Akroyd, 1997; Suraimi, 2000).

Ganjaran intrinsik mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi mungkin disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor pertama mungkin disebabkan oleh kemajuan ekonomi dan sosial yang pesat. Oleh yang demikian, kerajaan telah meningkatkan taraf hidup rakyat. Oleh itu kebanyakan kehendak pekerja peringkat rendah Majlis Perbandaran Muar telah dapat dipenuhi. Jika keadaan ekonomi meleset mungkin ganjaran ekstrinsik lebih dipentingkan oleh pekerja-pekerja tersebut.

Ganjaran intrinsik juga dapat mendorong atau menggalakkan pertumbuhan psikologi dalam diri pekerja Majlis Perbandaran Muar tersebut. Dengan adanya pertumbuhan psikologi ini akan menjadikan hidup mereka lebih bermakna dan mencabar. Untuk merangsang dan seterusnya menggalakkan pertumbuhan itu, ganjaran intrinsik penting bagi memotivasikan pekerja ke arah menyayangi dan memberi taat setianya kepada organisasi dengan lebih tinggi. Sekiranya berlaku hal ini, pekerja akan berasa dirinya dihargai dan diiktiraf. Bila seseorang pekerja diiktiraf dan dihargai, ia akan merasa segala usahanya tidak sia-sia dan dia cenderung meningkatkan usahanya lagi dengan harapan ganjaran yang diterimanya itu akan terus kekal dan mengarah kepada ganjaran yang lain pula yang berpunca dari ganjaran berbentuk pengiktirafan dan penghargaan yang diterimanya tadi. Secara tidak lansung, ia akan terus meningkatkan lagi komitmen pekerja terhadap organisasinya.

Faktor seterusnya yang mungkin menyebabkan kakitangan Majlis Perbandaran Muar ini mementingkan ganjaran intrinsik ialah faktor tanggungjawab. Ganjaran intrinsik dapat memberi tanggungjawab dalam pekerjaan yang melibatkan penggunaan kuasa konseptual seseorang (Dessler, 1993). Tanggungjawab merupakan satu syarat bagi menerapkan kemahiran yang membawa kepada cabaran mental dan seterusnya menggalakkan pertumbuhan diri yang penting bagi meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Satu lagi faktor yang mempengaruhi hubungan antara ganjaran intrinsik dengan komitmen terhadap organisasi ialah kejayaan menghadapi persekitaran

kerjanya. Kejayaan menghadapi persekitaran kerja ini akan menghasilkan perasaan bangga dalam diri sendiri dan membawa kepada kepuasan yang seterusnya meningkatkan tingkah laku komitmen pekerja terhadap organisasi. Jadi ganjaran intrinsik penting kepada kakitangan pembantu tadbir Majlis Perbandaran Muar ini kerana ia dapat memberi cabaran kepada mereka. Pekerja hari ini memerlukan pekerjaan yang mencabar walaupun pekerjaan itu tahap rendah. Tanpa cabaran dalam pekerjaan, seseorang pekerja akan merasakan pekerjaan itu membosankan dan seterusnya melemahkan semangat mereka untuk bekerja. Kesan daripada keadaan ini mengikut Dunnette (1986) ialah pertumbuhan psikologi juga tidak dapat dikembangkan dan pekerja akan kehilangan minat terhadap pekerjaan.

Kesimpulannya kepentingan ganjaran intrinsik dipentingkan oleh pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja termasuklah komitmen pekerja terhadap organisasi. Ini bersamaan dengan kenyataan Robbin (1978) iaitu ganjaran intrinsik lebih diutamakan kerana pekerja-pekerja apabila berasa seronok dengan pekerjaan mereka akan cenderung mengatribusikan sifat itu kepada diri mereka. Ganjaran intrinsik lebih dapat memberi kepuasan kerana ini membekalkan cabaran-cabaran dan peluang untuk peningkatan psikologikal dalam diri individu pekerja. Situasi ini mungkin dapat dicapai dalam Majlis Perbandaran Muar kerana ia merupakan sebuah organisasi yang telah lama dan mantap. Pekerja-pekerja yang sudah lama bekerja dengan organisasi tersebut tentu memahami bahawa mereka boleh memperolehi ganjaran intrinsik setelah mereka mendapat kepuasan dari ganjaran intrinsik. Pekerja juga adalah membawa satu identiti kepada organisasi dan mereka tentu memberi satu ketaatan kepada organisasi bagi melaksanakan sesuatu tugas yang ditetapkan dan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi.

Keputusan yang diperolehi menunjukkan ganjaran ekstrinsik tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen terhadap organisasi. Dengan kata lain, perubahan yang berlaku pada ganjaran ekstrinsik tidak akan mengubah komitmen pekerja Majlis Perbandaran Muar terhadap organisasi kerjanya. Keputusan ini menyokong penemuan kajian Norman dan Snaith (1987) yang berjaya mengenalpasti faktor yang mempengaruhi peningkatan komitmen dan produktiviti di dalam sesebuah organisasi adalah menerusi pelaksanaan program kualiti. Beliau turut menekankan pemberian aspek ganjaran ekstrinsik bukanlah faktor utama dalam meningkatkan produktiviti sebaliknya dapatan beliau menunjukkan hanya 4% sahaja faktor ganjaran ekstrinsik bertindak balas terhadap faktor komitmen di kalangan pekerja.

Keputusan kajian ini juga menyokong kajian Fadzrulhisham (2001) dan Norhayati (2002) yang turut mendapati bahawa faktor-faktor ganjaran ekstrinsik seperti gaji, gagal mempengaruhi tahap komitmen para pekerja. Justeru, pengkaji ini mencadangkan supaya program latihan diadakan supaya boleh mempengaruhi para pekerja untuk bekerja dengan lebih berdedikasi kerana mereka beranggapan bahawa melalui program sebegini, peluang untuk kenaikan pangkat adalah cerah. Mohamad Azizi (2003) telah mencadangkan agar dalam program latihan yang akan dijalankan kelak, pihak majikan perlu menggunakan faktor ganjaran sebagai indikator terbaik dalam mempengaruhi penglibatan individu dalam latihan.

Hasil kajian juga mendapati bahawa untuk mewujudkan satu budaya kerja cemerlang di kalangan pekerja, adalah penting pihak majikan mengenalpasti apakah elemen ganjaran yang sesuai untuk diberikan kepada pekerja bagi memastikan budaya kerja cemerlang ini tercapai. Norani (1998), merumuskan bahawa bagi memastikan wujud peningkatan dalam budaya kerja cemerlang, adalah perlu melebihi ganjaran intrinsik berbanding ganjaran ekstrinsik sekiranya ingin membina budaya kerja yang lebih efisien. Dengan ini faktor kenaikan pangkat, penglibatan dalam tugas serta



maklum balas dititikberatkan oleh organisasi. Tidak dapat dinafikan bahawa, keterlibatan pekerja ke dalam aktiviti organisasi amat penting kerana dengan penglibatan ini, tahap komitmen dapat ditingkatkan di kalangan pekerja kerana pekerja akan beranggapan bahawa mereka telah diberi keutamaan dalam organisasi dan dengan ini akan memastikan pekerja memberikan sepenuh komitmen kepada organisasinya. Selain itu, maklum balas juga amatlah penting untuk dititikberatkan ke dalam aktiviti organisasi kerana proses menilai tidak hanya dilaksanakan oleh pihak atasan, sebaliknya penilaian ke atas juga perlu diberi perhatian bagi memastikan segala usaha yang dijalankan tidak lari daripada matlamat yang telah ditetapkan. Satu lagi perkara yang perlu diberi perhatian oleh Majlis Perbandaran Muar ialah kenaikan pangkat pekerjanya. Kenaikan pangkat merupakan satu pengiktirafan dan penghargaan kepada pekerja. Pekerja akan memberi taat setianya kepada organisasi yang menyediakan kemudahan kenaikan pangkat kepada pekerjanya.

## KESIMPULAN

Dengan adanya kajian ini, adalah diharapkan agar ia dijadikan sebagai titik tolak kepada para pengkaji untuk menjalankan kajian dengan lebih efektif lagi. Walaupun terdapat banyak kajian telah dibuat dan menyentuh topik ini, adalah diharapkan ia dapat menambahkan bilangan kajian yang dapat dijadikan rujukan dan panduan pada masa akan datang. Komitmen terhadap organisasi amatlah penting kerana elemen komitmen dikatakan dapat menghasilkan aspek positif seperti peningkatan dalam prestasi kerja, mampu untuk mengatasi masalah ketidakhadiran kerja, mengurangkan kadar pusing ganti pekerja, sekaligus menghalang pekerja daripada berhijrah ke organisasi lain. Pihak pengurusan perlulah menerapkan rasa kepercayaan dan memastikan para pekerjanya menghayati nilai-nilai organisasinya dalam usaha membina rasa komitmen yang tidak berbelah bahagi kepada organisasi.

Hasil dapatan menunjukkan tahap komitmen pekerja taraf pembantu tadbir di MPM berada pada tahap yang sederhana dan menghalu ke tahap yang tinggi. Dari segi hubungan antara komitmen dengan ganjaran, secara keseluruhannya mendapati bahawa ganjaran intrinsik yang meliputi dimensi penglibatan dalam tugas, maklum balas, dan kenaikan pangkat menunjukkan hubungan yang signifikan dengan komitmen. Manakala ganjaran ekstrinsik yang meliputi dimensi penyeliaan, gaji, persekitaran kerja yang kondusif, dan hubungan dengan rakan sekerja pula memperolehi keputusan yang menunjukkan tidak wujud hubungan yang signifikan ke atas komitmen terhadap organisasi. Oleh itu dirumuskan bahawa faktor ganjaran intrinsik perlu diberi perhatian serius oleh pihak organisasi, khususnya Majlis Perbandaran Muar, sekiranya ingin meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

## BIBLIOGRAFI

- Abd. Azizi Yusof. 2000. *Gelagat Organisasi*. Petaling Jaya: Prentice Hall Pearson.
- Abu Bakar Mohd Salleh @ Ahmad. 1999. *Hubungan Faktor-faktor Individu dengan Komitmen terhadap Organisasi*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Pengurusan Teknologi.

- Allen, N.J dan Meyer, J.P. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. United States of America: Sage Publications.
- Baird, L. 1986. *Managing Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Balfour, D.L. & Wechsler, B. 1990. Organizational Commitment: A Reconceptualization and Empirical Test of Public-Private Difference. *Review of Public Personal Administration*. 10 (3): 23-40.
- Dessler, G. 1993. *Winning Commitment: How to Build and Keep a Competitive Workforce*. McGraw-Hill Inc.
- Fadzrulhisham Bin Bani. 2001. Hubungan Komitmen Sikap dengan Ganjaran: Satu Kajian terhadap Kakitangan Bawah Hotel Ansar. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana Muda.
- Fillipezak, B. 1993. Why No One Like Your Incentive Program. *Journal of Training*. 30. 19-25.
- Hoh Hee Mee. 1990. *Hubungan Di Antara Komitmen kepada Organisasi dengan Kualiti Kehidupan Bekerja. Latihan Ilmiah Sarjana Muda Sastera*. Universiti Kebangsaan Malaysia, Kuala Lumpur.
- Hollenbeck, J.R. & Williams, C.R. 1986. Turnover Functionality versus Turnover Frequency: A Note on Work Attitudes and Organizational Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*. 71. 606-611.
- Jain, H.C. 1980. *Worker Participation: Success and Problem*. New York: Praeger Press.
- Kamus Dewan* (Edisi Ketiga). 1996. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Milkovich, G.T. & Newman, J.M. 1993. *Compensation*. United States of America: Richard D. Irwin Inc.
- Mottaz., C. J. 1987. The Relative Important of Intrinsic and Extrinsic Reward As Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quaterly*. 29. 365-386
- Mowday, R.T.; Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14. 224-247
- Ng Mei Chen. 1999. *Ganjaran dan Hubungannya dengan Komitmen Pekerja: Satu Kajian Perbandingan antara Kilang Jepun dan Amerika*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana Muda.
- Noermijati Bt. Mustamir. 1997. *Peranan Faktor-faktor Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Kepuasan Kerja Pekerja Operator Pengeluaran di Kilang Alpha Industrial Sdn. Bhd*. Universiti Teknologi Malaysia. Tesis Sarjana.

- Norani Bt. Mohd Nor. 1998. *Pengaruh Ganjaran ke Atas Budaya Kerja Cemerlang. Satu Kajian di Organisasi antara Sektor Awam dan Sektor Swasta di Lembaga Pertubuhan Peladang Negeri Sembilan dan Syarikat Samsung Negeri Sembilan*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Norhashimah Bt. Mohd Nor. 2002. *Komitmen Organisasi sebagai Penentu Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja: Satu Kajian di Restoran Makanan Segera*. Universiti Teknologi Malaysia: Cadangan Projek Sarjana Muda.
- Norhayati Bt. Mohd Sabri. 2002. *Kesan Faktor Motivasi kepada Komitmen terhadap Organisasi: Satu Kajian Kes di Pernec Sdn. Bhd, Kawasan Perindustrian Ulu Kelang Kuala Lumpur*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana Muda.
- Norman, R.G & Snaith, B. 1987. *Productivity Measurement and Incentives*. Butterworth and Co Ltd 2, London.
- Nurjehan Udin. 1997. *Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi di Kalangan Pekerja Hotel: Satu Kajian di Hotel X Negeri Sembilan*. Universiti Putra Malaysia, Serdang: Kertas Kerja.
- Pfeifer, R.S. 1992. Owing Loyalty to One Employer. *Journal of Business Ethic*. 11 Iss 7. 535-543.
- Richard, B.T. O'Brien & Akroyd, D. 1997. Predicting the Organizational Commitment of Marketing Education and Health Occupation Education Techer by Work Related Reward. *Journal of Psychology*. 3, 234-242.
- Robbin, S.P. 1994. *Essential at Organizational Behavior*. Edisi Keempat. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Schell, B.H & Zinger, J.T. 1985. An Investigation of Job Satisfaction and Job Commitment for Ontario Funeral Directors. *Psychology Report*. 57. 445-464.
- Schwab, D.P. 1985. Motivation in Organization dalam Bittel, L.R dan Ramsey J.E. (Eds). *Encyclopedia of Professional Management*. Edisi Kedua. New York: McGraw-Hill. 584-591.
- Skinner, B.F. 1969. *Contingencies of Reinforcement*. New York: Appleton-Century-Crofit.
- Suraimi Hj Rithwan. 2000. *Hubungan Intensif Intrinsik dengan Komitmen Pekerja terhadap Organisasi: Kajian Kes Pusat Rawatan Islam (MAIS) Sdn Bhd. Milik Majlis Agama Islam Selangor*. Tesis Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Johor.
- Young, B. & Warchel, S *et.al*. 1998. Organizational Commitment Among Public Service Employees. *Public Personnel Management*. 27 (3). 339.