

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam

Asri Marsidi

Hamrila Abdul Latip

alhamrila@feb.unimas.my

Fakulti Ekonomi dan Perniagaan
Universiti Malaysia Sarawak

Abstrak

Kajian ini melihat gelagat pekerja tentang komitmen terhadap organisasi. Penyelidik menganalisis hubungan signifikan di antara angkubah bebas seperti faktor demografik, faktor psikologi dan faktor organisasi dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Kajian dijalankan dengan menggunakan borang soal selidik yang diterima daripada 113 kakitangan awam di beberapa jabatan kerajaan. Kajian mendapati bahawa purata keseluruhan bagi komitmen pekerja terhadap organisasi hanya berada di tahap sederhana iaitu pada kadar 58.4 peratus. Elemen tahap pendidikan dalam angkubah demografik didapati mempunyai hubungan korelasi positif pada aras keyakinan 0.05 kepada komitmen pekerja terhadap organisasi, manakala elemen-elemen demografik lain seperti usia, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan pendapatan tidak menunjukkan hubungan korelasi yang signifikan ke atas komitmen pekerja terhadap organisasi. Angkubah psikologi pula menunjukkan tahap hubungan korelasi positif kepada komitmen pekerja terhadap organisasi pada aras keyakinan 0.01. Korelasi angkubah organisasi dengan komitmen pekerja pula menunjukkan tahap hubungan korelasi positif pada aras keyakinan 0.01.

Pengenalan

Komitmen merupakan suatu tali perhubungan di antara pekerja dengan organisasi. Komitmen akan dilihat dari pelbagai perspektif yang merujuk kepada bermacam-macam kriteria, situasi dan gelagat tingkah laku pekerja. Lazimnya, terdapat simbiosis kehendak di antara organisasi dengan pekerja yang mewujudkan pertalian komitmen di antara kedua-duanya. Organisasi memerlukan kebolehan, kecekapan, ketekunan dan kesetiaan daripada ahlinya. Manakala di pihak pekerja perlu memenuhi keperluan mereka, sekurang-kurangnya keperluan asas sebelum dapat memberikan komitmen (Lunjew, 1994). Proses simbiosis kehendak yang berjaya akan menghasilkan pulangan yang memberangsangkan seperti keuntungan, produktiviti yang tinggi, kesetiaan pekerja dan pencapaian misi dan matlamat organisasi.

Komitmen pekerja dilihat sebagai suatu keperluan dalam perkembangan sesebuah organisasi (O'Malley, 2000). Organisasi biasanya amat menghargai komitmen pekerjanya memandangkan pekerja yang mempunyai komitmen tinggi cenderung untuk dikaitkan dengan hasil kerja yang baik seperti peningkatan produktiviti, kepuasan kerja, kurangnya kadar ponteng kerja, kestabilan suasana kerja dan sebagainya (Worrall *et al.*, 2000; Culverson, 2002). Malahan, pekerja yang mempunyai komitmen tinggi terhadap organisasi lebih mudah untuk memberikan sumbangan tambahan seperti inovasi dan kreativiti, di mana ianya akan menyumbang ke arah keupayaan organisasi yang lebih tinggi (Bennett dan Durkin, 2000). Lantaran itu, komitmen pekerja ke atas organisasi adalah suatu cabang pengurusan sumber manusia yang perlu ditadbir sebaik mungkin, sebagaimana setiap organisasi harus memberikan perhatian kepada aset sumber manusianya. Kesedaran akan pentingnya perancangan, pembahagian dan penggunaan sumber manusia yang sesuai dan betul telah

menjadikan bidang pengurusan dan pembangunan pekerja atau sumber manusia sebagai satu tripod utama dalam menentukan keupayaan sesebuah organisasi (Noe dan Mondy, 1996; Culverson, 2002).

Kajian ini akan memfokus kepada komitmen pekerja terhadap organisasi di mana ianya melihat pertalian di antara para pekerja dengan organisasi tempat bekerja. Kajian mendapati bahawa pertalian (komitmen) yang kuat dalam diri pekerja kepada organisasinya akan menjurus kepada hasil yang diharapkan seperti mencapai matlamat bersama, nilai dan budaya kerja yang sehalu serta keinginan untuk melaksana misi organisasi (Worrall *et al.*, Bennett dan Durkin, 2000; St. Amour, 2000).

Definisi komitmen

Komitmen bukanlah suatu objek atau sifat yang nyata untuk diterangkan secara langsung. Ianya merupakan suatu konstruk yang mempunyai pengertian apabila dikaitkan dengan sesuatu ciri atau beberapa perkara yang berkaitan (Meyer dan Allen, 1991 dalam Culverson, 2002). Lantaran itu, pengertian dan pengukurannya juga berbeza-beza. Pengertian makna komitmen yang berbagai-bagai ini serta perkaitannya dengan pelbagai angkubah menyebabkan analisis bagi konteks komitmen pekerja terhadap organisasi ini agak rumit dan mengambil masa.

Definisi komitmen yang diberikan oleh John dan Taylor (1999) menyatakan bahawa komitmen dijemakan dengan merujuk kepada usaha dan kerja keras yang ditunjukkan oleh seseorang pekerja itu. Bennett dan Durkin, 2000 pula menyatakan bahawa kepuasan kognitif terhadap perhubungan kerja, sekaligus kesetiaan seseorang pekerja itu terhadap organisasi akan menjelmakan komitmen. Culverson, 2002 pula mengaitkan komitmen dengan keinginan untuk terus bekerja di sesebuah organisasi itu. Kajian-kajian lain oleh Moon 2000; Worrall *et al.*, 2000, Ugboro dan Obeng, 2001 pula mengaitkan elemen emosi, kesetiaan dan ikatan psikologi dalam menerangkan pengertian komitmen pekerja terhadap organisasi.

Kesimpulannya, komitmen bolehlah didefinisikan sebagai kerelaan seseorang pekerja untuk menjadi sebahagian daripada organisasi dan memberikan khidmat lebih lama lagi kepada organisasi tersebut.

Komitmen pekerja sektor awam di Malaysia

Pekerja dalam golongan kakitangan awam merupakan tulang belakang kepada pentadbiran negara. Golongan ini dipertanggungjawabkan dalam memastikan pelaksanaan pelbagai polisi dan program pembangunan dapat dijayakan. Dalam pelaksanaan ini, para pekerja yang berada dalam sektor awam mempunyai dwi-peranan bukan sahaja sebagai aset organisasi tetapi juga sebagai pelaksana aspirasi kerajaan dalam membangunkan negara. Justeru itu sektor ini bukan sahaja sebahagian daripada asas pembangunan negara tetapi juga menjadi nadi penggerak misi dan visi kerajaan.

Kajian mengenai komitmen pekerja terhadap organisasi bukanlah sesuatu yang baru. Kajian-kajian lepas seperti Varona (1996), Barrows dan Wesson (2001) dan Culverson (2002) mengaitkan tahap komitmen pekerja dengan pelbagai faktor penyebab. Malah kajian Razali (1993; 1996) dan Jaye (1999) secara spesifik mengupas isu kurangnya komitmen pekerja dalam sektor awam di Malaysia.

Masalah yang dihadapi oleh sektor awam adalah kecenderungan pekerja atau sumber manusia yang berkualiti untuk bekerja di sektor lain yang menawarkan ganjaran yang lebih baik (Razali, 1993). Senario pekerja berpindah ke organisasi yang lebih baik bukanlah sesuatu yang baru. Hakikat bahawa ganjaran, faedah dan keistimewaan yang ditawarkan di sektor swasta adalah lebih memberangsangkan berbanding dengan tawaran sektor awam bukanlah sesuatu yang baru diperkatakan. Lantaran itu, usaha untuk mengekalkan pekerja sebagai aset yang nilainya sentiasa berkembang mengikut masa adalah amat penting bagi organisasi. Oleh itu, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi yang seterusnya menjurus ke arah kekuatan dan kecekapan sesebuah organisasi perlu diketahui dan dikaji.

Metodologi kajian

Kajian dimulakan dengan membuat pemerhatian dan perbandingan ilmiah mengenai isu komitmen organisasi. Fokus kajian ditumpukan kepada faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi. Beberapa kajian literatur yang dibuat telah muafakat menyatakan bahawa terdapatnya beberapa perkara yang boleh mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi.

Faktor yang dilihat mempengaruhi komitmen pekerja adalah faktor tarikan dalaman organisasi atau kerjaya itu sendiri seperti ciri tugas, peluang peningkatan kerjaya, keselamatan kerjaya, sistem ganjaran yang ditawarkan dan sebagainya (Steers, 1977 dalam John dan Taylor, 1999; Robbin dan Langton, 2001; Ugboro dan Obeng, 2001; Culverson, 2002), faktor psikologi seperti matlamat pencapaian diri, konstruk kognitif pemikiran atau persepsi, keazaman dan dominasi diri, keupayaan (Robbins, 1996; Mishra dan Spreitzer, 1998; Moon, 2000; St. Amour, 2000; Ugboro dan Obeng, 2001) dan faktor individu seperti jantina, tahap pendidikan, status perkahwinan, pendapatan dan tempoh perkhidmatan di organisasi (Varona, 1996; Robbins, 1996; Steers, 1977 dalam John dan Taylor, 1999; Ugboro dan Obeng, 2001; Culverson, 2002).

Dalam kajian ini, pengkategorian faktor komitmen pekerja terhadap organisasi adalah berasaskan tiga ciri utama iaitu ciri-ciri demografik (jantina, status perkahwinan, tahap pendidikan, tempoh perkhidmatan di organisasi) psikologi (matlamat pencapaian diri, konstruk pemikiran kognitif atau persepsi, dominasi diri, keupayaan) dan tarikan kerjaya atau organisasi itu sendiri (ciri tugas, sistem dan polisi yang diamalkan dan sebagainya). Pemilihan faktor-faktor ini adalah berdasarkan model-model teori yang diadaptasi daripada para pengkaji terdahulu seperti John dan Taylor (1999), Jaye (1999) serta Ugboro dan Obeng (2001).

Dapatan kajian diketahui berdasarkan maklum balas 113 orang responden yang mengisi borang soal selidik yang diedarkan. Soal selidik Komitmen Organisasi atau *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) oleh Mowday dan Steers, 1979 yang diperolehi daripada Culverson, 2002 telah digunakan bagi mengkaji faktor psikologi terhadap komitmen pekerja. Manakala Indeks Deskriptif Pekerjaan atau *Job Descriptive Index* (JDI) oleh Smith, Kendall dan Hulin 1969 yang diperolehi daripada kajian Silverberg, Marshall dan Ellis, 2001 telah digunakan bagi meninjau maklum balas terhadap faktor organisasi. Tujuh elemen yang digunakan dalam mengukur faktor organisasi adalah gaji, kenaikan pangkat, pegawai atasan, pihak pengurusan, kakitangan bawahan dan bidang tugas itu sendiri.

Fasa terakhir dalam kajian ini adalah membuat analisa terhadap dapatan kajian. Hasil analisis ini adalah penting di mana ianya menggambarkan komitmen kakitangan sektor awam di Malaysia umumnya. Sekaligus, hasil kajian ini dapat dijadikan asas perancangan pengurusan

bagi memperbaiki dan menjamin keberkesanan organisasi dalam menjaga kepentingan para pekerjanya.

Analisis dan dapatan Kajian

Secara keseluruhan, kajian mendapati bahawa 58.4 peratus daripada responden tergolong dalam kumpulan yang mempunyai komitmen pada tahap sederhana. Ini bermakna, kebanyakan pekerja di sektor awam memiliki tahap komitmen pekerja yang belum memuaskan. Pihak pengurusan perlu mengambil langkah proaktif bagi memastikan tahap komitmen ini dapat diperbaiki lagi.

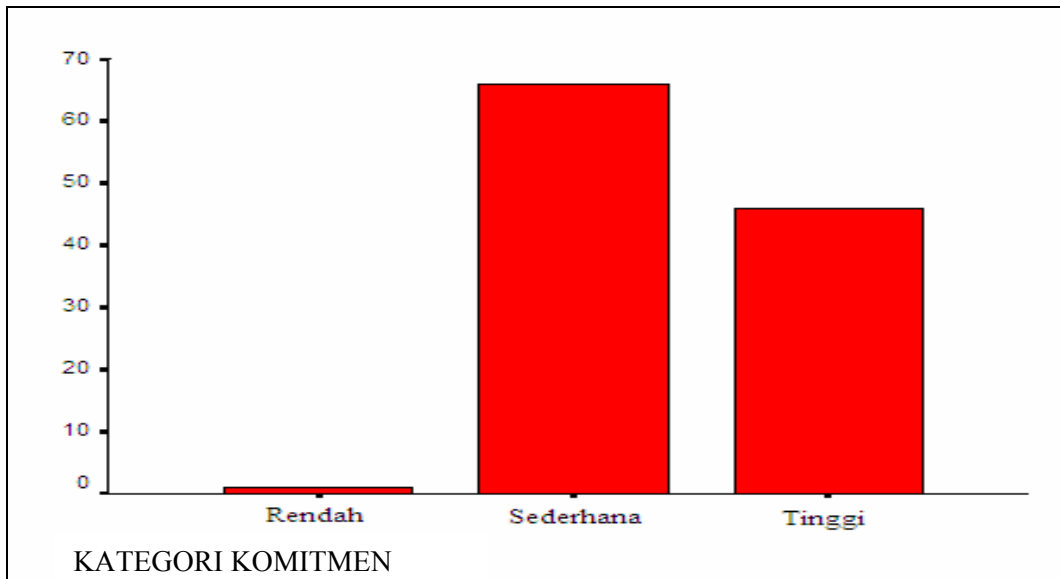
Data skor bagi kesemua soalan dikumpul dan dijumlahkan untuk mengetahui nilai keseluruhan bagi komitmen pekerja. Jumlah skor yang diperolehi dibahagikan kepada tiga kategori iaitu kategori komitmen rendah, sederhana dan tinggi. Berdasarkan Jadual 1(a), komitmen pekerja sektor awam secara keseluruhannya berada di tahap sederhana pada min skor sebanyak 145.68 dengan sisihan piawai sebanyak 22.68. Ini memberi gambaran pekerja tidak memberi komitmen yang tinggi kepada organisasi. Julat skor responden dalam kajian ini adalah 67 hingga 187.

Jadual 1: Tahap Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi

Tahap Komitmen	Skor Kumulatif	Bilangan	Peratus
Tinggi	155-231	46	40.7
Sederhana	78-154	66	58.4
Rendah	0-77	1	0.9
	Jumlah	113	100.0

- Nota: a) Purata skor ialah 145.68 dengan sisihan piawai 22.68.
b) Catatan skor minimum= 67.
c) Catatan skor maksimum = 187.

Berdasarkan pengkategorian tahap komitmen pula, 58.4 peratus daripada responden mempunyai tahap komitmen yang sederhana sahaja. Hanya 40.7 peratus mempunyai komitmen yang tinggi kepada organisasi. Manakala terdapat seorang responden tergolong dalam kategori pekerja yang memiliki tahap komitmen yang rendah. Secara amnya dapatan ini menggambarkan tahap komitmen keseluruhan kakitangan sektor awam berada dalam kategori sederhana ke tinggi (rujuk Rajah 1).



Rajah 1 : Kategori Bagi Tahap Komitmen Pekerja Sektor Awam

Analisis korelasi faktor demografik dengan komitmen pekerja terhadap organisasi

Bagi menganalisa korelasi faktor demografik dengan komitmen pekerja terhadap organisasi, prosedur korelasi yang digunakan ialah prosedur Spearman's rho. Korelasi bukan parametrik ini digunakan kerana pembolehubah kuantitatif yang digunakan mempunyai susunan kategori. Aras keyakinan dua penjuru (*2-tailed test of significance*) pula digunakan memandangkan pertalian hubungan di antara pembolehubah belum diketahui (bersifat positif ataupun negatif).

Analisis korelasi kajian perlu dinilai berdasarkan nilai alpha diubahsuai dengan kaedah Bonferroni memandangkan terdapat lima hubungan korelasi yang dibuat dalam analisis faktor demografik ini, di mana ia mempengaruhi kadar signifikan bagi ujian ini (rujuk Jadual 2).

Jadual 2: Hubungan Korelasi Angkubah Demografik dengan Komitmen Pekerja

Korelasi		Komitmen	
Faktor Bebas		Nilai korelasi	<i>p-value</i>
Demografik	Umur	-0.023	0.809
	Status Perkahwinan	-0.190	0.044
	Tahap Pendidikan	0.250*	0.008
	Pendapatan	0.134	0.157
	Tempoh Perkhidmatan	-0.056	0.556

Nota: a) *Korelasi pada 0.05 aras keyakinan. (*2-tailed*).
b) Listwise N=113.

Nilai alpha diubahsuai = α/m
(*corrected alpha value*) = 0.05/5
= 0.01

Dapatan kajian mendapati bahawa wujud hubungan linear di antara tahap pendidikan dengan komitmen memandangkan nilai-p (0.008) adalah lebih kecil daripada nilai alpha diubahsuai, 0.01 pada aras keyakinan 0.05. Hubungan korelasi di antara tahap pendidikan dengan komitmen ditafsir sebagai bersifat positif dan sedikit dengan $r=0.250$ berdasarkan peraturan Guildford (Hinkle, Wiersma dan Jurs, 1998). Ini bermakna semakin tinggi tahap pendidikan seseorang pekerja, semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi tempat kerjanya atau sebaliknya.

Analisis korelasi faktor psikologi dengan komitmen pekerja terhadap organisasi

Prosedur korelasi Pearson (*Pearson's correlation coefficient*) pula digunakan bagi menganalisis hubungan korelasi kedua-dua faktor psikologi dan faktor organisasi dengan komitmen pekerja terhadap organisasi. Korelasi bersifat parametrik ini digunakan kerana keseluruhan data dalam pembolehubah kuantitatif yang digunakan bagi faktor psikologi dan faktor organisasi ini telah disahkan linear berdasarkan matriks plot serakan hubungan bivariat yang dijanakan oleh SPSS. Oleh yang demikian, data-data bagi faktor psikologi dan faktor organisasi telah dijanakan bersama skor terkumpul komitmen pekerja dalam prosedur pekali korelasi Pearson.

Aras keyakinan dua penjuror digunakan kerana pertalian hubungan di antara pembolehubah belum diketahui sama ada ianya bersifat positif ataupun negatif. Analisis korelasi kajian juga dinilai berdasarkan nilai alpha diubahsuai (*corrected alpha value*) memandangkan terdapat dua hubungan korelasi yang dibuat dalam analisis ini, di mana ia mempengaruhi kadar signifikan bagi ujian ini (Rujuk Jadual 3).

Jadual 3: Hubungan Korelasi Angkubah Psikologi dan Organisasi dengan Komitmen

Korelasi	Komitmen	
Faktor Bebas	Nilai korelasi	<i>p-value</i>
Psikologi	0.343*	0.000
Organisasi	0.951*	0.000

Nota: a) *Korelasi pada 0.01 aras keyakinan. (*2-tailed*).
b) Listwise N=113.

Nilai alpha diubahsuai (a) = α/m
(*corrected alpha value*) = $0.01/2$
= 0.005

Dapatan kajian mendapati bahawa wujud hubungan linear di antara faktor psikologi dengan komitmen memandangkan nilai-p (0.0005) adalah lebih kecil daripada nilai alpha diubahsuai, 0.005 pada aras keyakinan 0.01. Merujuk kepada peraturan Guildford (Hinkle, Wiersma dan Jurs, 1998), hubungan korelasi faktor psikologi dengan komitmen ditafsir sebagai bersifat positif dan rendah dengan $r=0.343$. Ini bermakna, semakin tinggi skor faktor psikologi dalam diri seseorang pekerja, semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi tempat kerjanya atau sebaliknya. Dapatan ini secara amnya menyokong kajian yang telah dibuat oleh St. Amour (2000); Moon (2000); Worrall, *et al.*, 2000 dan Ugboro dan Obeng, 2001.

Bagi faktor organisasi pula, dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan linear di antara faktor organisasi dengan komitmen. Hubungan korelasi di antara faktor organisasi dengan komitmen ini ditafsirkan sebagai hubungan positif yang sangat tinggi dengan $r=0.951$.

Ini bermakna semakin tinggi skor faktor organisasi dalam diri seseorang pekerja, semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi tempat kerjanya atau sebaliknya. Skor ini mewakili kesemua elemen dalam faktor organisasi iaitu gaji, kenaikan pangkat, pegawai atasan, pihak pengurusan, kakitangan bawahan dan bidang tugas itu sendiri, di mana setiap satu elemen didapati telah mencatatkan nilai r yang signifikan dengan komitmen. Dapatan ini amnya telah menyokong kajian yang dibuat oleh Shore dan Wayne (1993); Rosenblatt dan Ayalla (1996); Noe dan Mondy (1996); Bennett dan Durkin (2000); Robbin dan Langton (2001); Ugboro dan Obeng (2001); Culverson (2002).

Walau bagaimanapun, hubungan korelasi dalam kajian ini hanya menerangkan perkaitan di antara pembolehubah-pembolehubah seperti yang telah diterangkan. Hubungan yang diterangkan hanya menunjukkan hubungan X-Y seperti peningkatan atau penurunan pada X akan diikuti dengan penurunan, kenaikan ataupun kestabilan Y. Hubungan korelasi ini tidak boleh dikaitkan dengan sebarang hubungan kesan-akibat.

Secara umumnya, dapatan daripada kajian ini menunjukkan bahawa faktor organisasi adalah paling berperanan dalam menentukan komitmen pekerja terhadap organisasi. Ini kerana keputusan kajian menunjukkan bahawa komitmen pekerja terhadap organisasi adalah lebih berteraskan kepada fungsi kerja dan ciri organisasi. Dapatan ini umumnya telah menyokong kajian Ting (1997) bahawa pencapaian pekerja di sektor awam lebih bergantung kepada beban tugas yang dilakukan di sesebuah organisasi, berbanding ciri peribadi atau pemikiran seseorang individu itu.

Lantaran itu, pihak pengurusan organisasi perlu memberi perhatian yang paling besar kepada faktor organisasi itu sendiri, kemudian barulah memberi penekanan kepada faktor psikologi para kerjanya. Faktor demografik tidak begitu ketara impaknya kepada tahap komitmen seseorang pekerja. Hanya elemen tahap pendidikan sahaja boleh diambilkira dalam mengukur tahap komitmen seseorang pekerja. Oleh itu, pihak pengurusan boleh mengurangkan penekanan dari segi ciri demografik dalam pengrekrutan pekerja, prospek kenaikan pangkat, penilaian pencapaian pekerja dan sebagainya.

Akhir sekali, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa komitmen pekerja yang berteraskan faktor organisasi tidak semata-mata bergantung kepada ciri tugas yang dilakukan oleh individu pekerja itu semata-mata, tetapi mencakupi konteks organisasi yang lebih luas. Ianya merangkumi persekitaran kerja termasuklah hubungan dengan rakan sekerja dan pegawai atasan, imbuhan dan kemudahan, prospek kenaikan pangkat dan sebagainya.

Oleh itu, pihak penggubal dasar perlu sedar bahawa tahap komitmen pekerja dapat ditingkatkan dengan mengkaji dan menyesuaikan dasar dan polisi yang berkaitan dengan ketujuh-tujuh elemen utama dalam faktor organisasi iaitu gaji, kenaikan pangkat, pegawai atasan, pihak pengurusan, kakitangan bawahan dan bidang tugas itu sendiri. Tumpuan yang berkesan terhadap komitmen pekerja dijangka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus mewujudkan budaya kerja yang sihat.

Kesimpulan

Kajian ini memberikan sumbangan-sumbangan yang tertentu dalam konteks ilmu sama ada dari konteks teori mahupun praktikal. Secara praktikalnya, kajian ini dapat memberi faedah kepada pihak pengurusan, pihak penggubal dasar dan pihak-pihak yang berkepentingan dalam memahami isu komitmen pekerja secara lebih mendalam sekaligus menyusun strategi pengurusan yang sesuai bagi organisasi masing-masing. Kesempurnaan dalam strategi juga

dapat dihasilkan untuk mewujudkan satu langkah yang mendorong pihak pentadbiran supaya cenderung dalam mengubahsuaikan kelemahan yang dilakukan selama ini sehingga menjejaskan keupayaan organisasi dan sekaligus mampu meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan. Selain itu juga, kajian ini diharapkan dapat menyumbang ke arah perkembangan ilmu khususnya dalam bidang pembangunan sumber manusia iaitu dalam usaha mempertingkatkan komitmen pekerja di sektor awam sekaligus dimanfaatkan untuk kepentingan semua.

Rujukan:

- Barrows, D., and Wesson, T. (2001). *A Comparative Analysis of Job Satisfaction among Public and Private Sector Professionals*. Toronto. Diakses 29 Julai, 2005, daripada <http://www.innovation.cc/peer-reviewed/job-satisfaction2.htm>
- Bennett, H., and Durkin, M. (2000). The Effects of Organizational Change on Employee Psychological Attachment; An Exploratory Study. *Journal of Managerial Psychology*, 15 (2): 126-147.
- Culverson, E.D. (2002). Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within The Parks Canada Agency. *Kertas Projek Master of Arts in Recreation and Leisure Studies*, University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Hinkle Dennis E, Wiersma, William and Jurs Stephen G. (1998). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences*, 4th ed. Houghton Mifflin College Div.
- Jaye, K.B. (1999). Antecedents of Organisational Commitment Among Employees in Malaysia Public Service Department. *Projek Master of Science*, Universiti Putra Malaysia.
- John, M.C., and Taylor, J.W.V. (1999). Leadership Style, School Climate and Institutional Commitment of Teachers. *International Forum*, 2 (1): 25-27.
- Lunjew, M.D. (1994). Participation in Decision-Making among Trainers and Relationships with Job Satisfaction and Performance. *Projek Doktor Falsafah*, Universiti Putra Malaysia, Malaysia.
- Mishra, A.K., and Spreitzer, G.M. (1998). Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Role of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign. *Academy of Management Review*, 23, 568-588.
- Moon, M.J. (2000). Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Grid. *Public Performance and Management Review*, 24(2): 174-194.
- Noe, R.M., and Mondy, R.W. (1996). *Human Resource Management* (6th Ed.). Prentice Hall International.
- O'Malley, M. N. (2000). *Creating Commitment*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

- Razali, M.Z. (1993). Building Commitment in Malaysian Public Service: Some Conceptual Issues and Considerations. *Issues in Management and Business*. Faculty of Business Management. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Razali, M.Z. (1996). Moderating Effect on the Relationship between Participation in Decision-Making and Organizational Commitment: A Malaysian Case. *Singapore Management Review*, 18 (2): 65-82.
- Robbin, S and Langton, S (2001). *Organizational Behavior; Concepts, Controversies and Application*, 2nd ed. Toronto: Prentice Hall Inc.
- Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior*, 7th ed. Prentice Hall International.
- Rosenblatt, Z.and Ayalla, A. (1996). A Test of a Multidimensional Model of Job Insecurity; The Case of Israeli Teacher. *Journal of Organizational Behavior*. Special Issue (17): 587-605.
- Shore, L.M.,and Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 78 (5): 774-780.
- Silverberg, K.E., Marshall, E.K., and Ellis, G.D. (2001). Measuring Job Satisfaction of Volunteers in Public Parks and Recreation, *Journal of Park and Recreation Administration*, 19 (1): 79-92.
- St. Amour, D. (2000). Navigating Through Organizational Change. *CMA Management*, 74 (5): 16-17.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. Dalam John, M. C., & Taylor, J. W, V. (1999). Leadership Style, School Climate and Institutional Commitment of Teachers. *International Forum*, 2 (1): 25-27.
- Ting, Y. (1997). Determinants of Job Satisfaction of Federal Government Employees. *Public Personnel Management*, 26 (3): 313-341.
- Ugboro, I and Obeng, K. (2001). Managing the After Maths of Contracting in Public Transit Organizations: Employee Perception of Job Security, Organizational Commitment and Trust. *Projek Universiti*, North Carolina A&T State University.
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Quatemalan Organizations. *The Journal of Business Communication*, 33 (2): 111-140.
- Worrall, L, Cooper, C.L and Campbell-Jamison, F. (2000). The Impact of Organizational Change on the Public Sector Managers. *Personnel Reviews*, 29 (5): 613-636.