

HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPIMPINAN DAN GANJARAN KEWANGAN DENGAN PERSEPSI TERHADAP SOKONGAN ORGANISASI (RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND FINANCIAL REWARD WITH PERCEPTION TOWARDS ORGANIZATION SUPPORT)

MD LAZIM MOHD ZIN* DAN HADZIROH IBRAHIM

Kolej Perniagaan, Pusat Pengajian Pengurusan, Universiti Utara Malaysia, Kedah.

*Corresponding author: lazim@uum.edu.my

Abstrak: Kajian ini bertujuan mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan, dan ganjaran kewangan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat di Malaysia. Bagi mencapai objektif ini, sebanyak 832 borang soal selidik telah diedarkan, tetapi hanya 178 borang soal selidik boleh digunakan untuk analisis. Analisis regresi berganda digunakan bagi menguji hipotesis kajian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya satu dimensi ganjaran kewangan iaitu gaji mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, manakala bonus didapati tidak signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Bagi gaya kepimpinan transformasi, hanya pengaruh idealism sahaja mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, manakala motivasi berinspirasi didapati tidak signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Implikasi dapatan kajian, limitasi kajian, dan cadangan bagi kajian susulan dibincangkan di akhir kajian ini.

Kata kunci: Sokongan organisasi, ganjaran kewangan, gaya kepimpinan transformasi, pekerja mahir teknologi maklumat.

Abstract: This study was conducted to identify the relationship between leadership style and financial rewards with the perception towards organization support among advance information technology (IT) workers in Malaysia. To achieve this objective, 823 questionnaire forms had been distributed but only 178 forms can be use for data analysis. Multiple regression analysis is used to test the research hypothesis. Finding shows that only one financial reward dimension which is salary has a significant relationship with the perception towards organization support, while bonus shows that it is significant with the perception. For transformational leadership style, only the idealism influence that has positive relationship that is significant with the perception towards organization support and not for inspired motivations. The implication of research of finding, research limitations, and suggestions for follow-up research is discussed in the last chapter of this article.

Keywords: Organization supports, financial rewards, transformation leadership style, advanced IT worker.

Pengenalan

Sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja di sebuah organisasi adalah penting khususnya dalam usaha membina hubungan pekerjaan yang harmoni antara majikan dan pekerja. Pada asasnya, hubungan pekerjaan ini memerlukan kedua-dua pihak memainkan peranan masing-masing dengan telus, adil dan bijaksana. Dalam aspek ini, majikan perlu peka kepada keperluan pekerja seperti kemudahan fizikal yang kondusif, amalan dan dasar sumber manusia yang efisien, pengagihan tugas yang cekap dan hubungan dan komunikasi yang baik. Pendekatan ini dilihat bukan satu pendekatan retorik semata-mata kerana pekerja dewasa ini kian matang dalam

menilai keupayaan dan kebijaksanaan majikan dalam menghargai sumbangan dan usaha pekerja. Justeru itu, persoalan mengenai sejauh mana majikan mampu untuk menyediakan amalan atau dasar di organisasi yang bukan sahaja memberi manfaat kepada majikan, tetapi pada masa yang sama ia memberi kesan positif kepada keperluan dan kebajikan pekerja di organisasi perlu dijelaskan.

Bagi menjelaskan kepentingan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, kajian ini telah menggunakan premis asas teori sokongan organisasi untuk menunjukkan hubungan antara gaya kepimpinan pengurus dan ganjaran kewangan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

Teori sokongan organisasi menyatakan bahawa penilaian pekerja terhadap prospek organisasi mempengaruhi persepsi terhadap sokongan organisasi dan seterusnya akan mempengaruhi sikap dan tingkah laku pekerja (Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sawa, 1986). Prospek organisasi merujuk pada dasar, amalan, norma, budaya, moral, undang-undang, kewangan organisasi dan tindakan pengurus (Aselage & Eisenberger, 2003; Levinson, 1965). Berasaskan sorotan kajian terdahulu mengenai gaya kepimpinan dan hubungannya dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, masih kurang yang membincangkan kepentingan gaya kepimpinan kepada pembinaan sokongan pekerja terhadap organisasi. Ini kerana, kajian sedia ada lebih menumpukan kepada aspek penyeliaan atau pengurusan tanpa membincangkan secara mendalam aspek kepimpinan transformasi itu sendiri (Gill, Flaschner & Bhutani, 2010; Limsila & Ogunlana, 2008). Manakala aspek ganjaran dan hubungannya dengan persepsi terhadap sokongan organisasi telah banyak dibincangkan (Igalens & Roussel, 1999; Sturman & Short, 2000). Namun, dalam kajian ini penekanan lebih diberi kepada usaha untuk menjelaskan dua dimensi ganjaran kewangan iaitu gaji dan bonus sebagai dua entiti yang berasingan. Ini kerana aspek ganjaran mempunyai pelbagai dimensi yang perlu dijelaskan dengan lebih terperinci. Dalam kajian terdahulu umpamanya, aspek ganjaran hanya dikaji secara umum iaitu ia berdasarkan kepada kepuasan pekerja terhadap keseluruhan komponen ganjaran (Sturman & Short, 2000). Pendekatan ini tidak mengetengahkan secara khusus komponen ganjaran kewangan seperti gaji dan bonus. Oleh yang demikian, adalah perlu untuk kajian ini mengkaji hubungan yang mungkin wujud antara gaya kepimpinan transformasi dan ganjaran kewangan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat.

Secara umumnya, objektif kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan transformasi dan ganjaran kewangan dengan persepsi terhadap sokongan

organisasi dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat di Malaysia. Secara khususnya, kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idealism dan motivasi berinspirasi) dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, dan mengkaji hubungan antara ganjaran kewangan (gaji dan bonus) dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

Sorotan Kajian dan Pembinaan Hipotesis

Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi

Persepsi terhadap sokongan organisasi dijelaskan sebagai pandangan pekerja tentang sejauh mana organisasi dapat menghargai sumbangan pekerja dan menjaga kebajikan mereka di organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003; Hutchison, 1997; Stassen & Ursel, 2009). Pada prinsipnya, persepsi terhadap sokongan organisasi terbentuk berdasarkan teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahawa pekerja akan memberi reaksi/tindak balas dengan usaha yang disumbangkan dengan ganjaran atau sumber yang dijanjikan oleh organisasi (Blau, 1964). Berasaskan premis ini, teori sokongan organisasi dibangunkan (Eisenberger *et al.*, 1986). Teori sokongan organisasi menyatakan bahawa persepsi terhadap sokongan organisasi terbentuk berdasarkan penilaian pekerja terhadap elemen organisasi seperti peraturan organisasi, amalan, budaya, norma, kewangan dan tindakan pengurus (Eisenberger *et al.*, 1986; Levinson, 1965).

Kajian lalu telah menjelaskan bagaimana penilaian pekerja terhadap amalan organisasi mempengaruhi persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi (Allen, Shore, & Griffeth, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam konteks pekerja teknologi maklumat misalnya, kajian Allen *et al.*, (2003) mendapati bahawa amalan organisasi seperti bayaran berasaskan prestasi dan amalan pementoran kerjaya mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, Apa yang jelas, penilaian pekerja terhadap tindakan organisasi sama ada menerusi

amalan, polisi atau tingkah laku pengurus akan mempengaruhi persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi kepada mereka.

Hubungan Antara Gaya Kepimpinan dengan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi

Gaya kepimpinan transformasi pada prinsipnya dijelaskan sebagai keupayaan pengurus untuk menggalakkan pekerja untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, menjadi sumber inspirasi kepada pekerja dengan menetapkan arah tuju dan visi yang jelas, dan memberi kuasa kepada pekerja untuk melibatkan diri dalam pembuatan keputusan (Bass, 1985; Voon, Lo, Ngui & Ayob, 2011). Gaya kepimpinan ini diyakini berupaya meningkatkan persepsi terhadap sokongan organisasi sekiranya visi dan matlamat organisasi, kuasa dalam pembuatan keputusan dan pencapaian prestasi dapat memenuhi keperluan kerjaya pekerja di organisasi (Hutchison, 1997; Raffery & Griffin, 2004).

Kebanyakan perbincangan susastera dan kajian lalu mengenai hubungan antara kepimpinan pengurus dan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi dilihat dari aspek sokongan penyelia di organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003; Rhoades & Eisenberger, 2002). Penyelia merupakan wakil pengurusan organisasi yang bertanggungjawab menyampaikan arahan dan matlamat organisasi kepada pekerja, dan terlibat secara langsung dalam penilaian prestasi pekerja. Berdasarkan konsep sokongan penyelia, aspek kepimpinan pengurus di organisasi juga diyakini mempunyai hubungan dengan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi. Ini kerana aspek kepimpinan pengurus adalah faktor penting yang mempengaruhi hubungan pekerjaan yang harmoni antara pengurus dan pekerja, dan mempunyai pengaruh terhadap sikap dan tingkah laku pekerja seperti kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Limsila & Ogunlana, 2008; Raffery & Griffin, 2004).

Walaupun kajian lalu masih kurang membincangkan pengaruh gaya kepimpinan pengurus khususnya kepimpinan transformasi

ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi, premisteori sokongan organisasi boleh dijadikan asas untuk membincangkan hubungan antara gaya kepimpinan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003; Eisengerber *et al.*, 1986). Premis teori sokongan organisasi ini mengandaikan bahawa tindakan pengurus dalam mengurus tadbir aktiviti pekerja sebagai menggambarkan hasrat, kepentingan dan matlamat organisasi, dan bukannya menunjukkan matlamat atau kepentingan peribadi pengurus itu sendiri (Aselage & Eisenberger, 2003). Dalam konteks ini, premis teori sokongan organisasi boleh dijadikan asas untuk mengandaikan bagaimana gaya kepimpinan pengurus (pendekatan kepimpinan transformasi) akan memberi kesan ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi kerana gaya kepimpinan pengurus akan memberi kesan terhadap keupayaan organisasi dalam menghargai sumbangan pekerja, dan menjaga keperluan dan kebajikan pekerja di organisasi (Allen *et al.*, 2003). Ini konsisten dengan pandangan bahawa penilaian pekerja terhadap keupayaan pengurus dalam memenuhi keperluan dan matlamat kerjaya pekerja akan dapat meningkatkan keyakinan pekerja terhadap sokongan organisasi khususnya terhadap keupayaan, komitmen dan integriti pekerja (Aselage & Eisenberger, 2003; Aube, Rousseau & Morin, 2007). Misalnya, Aube *et al.*, (2007) menjelaskan bahawa sokongan sosial di tempat kerja yang diterima daripada pengurus, penyelia, dan rakan sekerja mempunyai peranan penting dalam menjaga kebajikan pekerja di organisasi. Ini disokong oleh kajian Kossek dan rakan-rakan yang mendapati bahawa sokongan sosial daripada penyelia dan pengurus mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Justeru itu, berdasarkan pembincangan di atas, hipotesis berikut dikemukakan:

H1: Gaya kepimpinan transformasi mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

H1a: Pengaruh idealism mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

H1b: Motivasi berinspirasi mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

Hubungan Antara Ganjaran Kewangan dengan Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi

Kajian lalu mendapati ganjaran merupakan faktor penting yang mempunyai hubungan signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002; Williams, Malos, & Palmer; 2002). Misalnya, Rhoades dan Eisenberger (2002) menerusi analisis meta mendapati gaji mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Dapatan yang sama diperolehi oleh Williams *et al.*, (2002) yang mendapati bahawa kepuasan ganjaran mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Dapatan ini dilihat tidak konsisten dengan kajian lalu yang mendapati kepuasan gaji mempunyai hubungan signifikan yang kuat dengan persepsi terhadap sokongan organisasi (Stinglhamber & Vanderberghe, 2003).

Walaupun kajian lalu masih kurang menjelaskan tentang pengaruh bonus ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi, tetapi secara umumnya, kajian lalu telah menjelaskan bahawa ganjaran kewangan mempunyai pengaruh yang positif ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003; Chew & Chan, 2008; Rhoades & Eisenberger *et al.*, 2002; Williams *et al.*, 2002). Dalam konteks ini, soal keadilan agihan dan keadilan prosedur dalam bayaran bonus mempunyai kaitan dengan sokongan pekerja terhadap organisasi (Deckop, Mangel & Cirka, 1999; Moorman, Blakely & Niehoff, 1998). Kajian oleh Moorman *et al.*, 1998) misalnya mendapati bahawa keadilan agihan dan prosedur yang dilakukan oleh majikan memberi gambaran bahawa organisasi menghargai sumbangan pekerja, dan ini mempengaruhi persepsi terhadap sokongan organisasi.

Dalam pada itu, teori sokongan organisasi menjelaskan bahawa amalan pengurusan sumber manusia seperti ganjaran seharusnya akan memberi kesan sama ada positif atau negatif pada pembentukan persepsi terhadap sokongan organisasi kerana pengurusan ganjaran umumnya mengambil kira kepentingan, sumbangan dan nilai pekerja (Heneman, Greenberger & Strasser, 1998; Rhoades & Eisenberger, 2002; Williams *et al.*, 2002). Ganjaran seperti gaji, insentif bonus dan faedah yang memberi manfaat kepada pekerja seharusnya akan meningkatkan persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi (Allen *et al.*, 2003; Shapiro, Shore, Taylor & Tetrick, 2004). Justeru itu, berdasarkan pembincangan di atas, hipotesis berikut dikemukakan:

H2: Ganjaran kewangan mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

H2a: Gaji mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

H2b: Bonus mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi.

Metodologi Kajian

Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kuantitatif. Kaedah kuantitatif sesuai digunakan kerana ia membolehkan hubungan antara pembolehubah dikenal pasti dan diuji. Hasil kajian daripada kaedah ini juga bersifat objektif dan boleh diukur. Kajian ini tidak melibatkan manipulasi atau kawalan ke atas pemboleh ubah dan ia dijalankan dalam keadaan organisasi dan persekitaran sedia ada. Kajian yang dilakukan dalam persekitaran sedia ada mempunyai lebih kesahihan luaran, dan menghasilkan dapatan kajian yang lebih *robust*, relevan dan menyeluruh (Hair Jr., Money, Samouel & Page, 2007). Unit analisis kajian ini adalah individu yakni pekerja mahir teknologi maklumat, dan data primer kajian diperolehi melalui pengedaran borang soal selidik.

Populasi dan Teknik Persampelan

Dalam kajian ini, populasi kajian melibatkan pekerja teknologi maklumat di syarikat MSC dalam sektor pembangunan perisian di empat buah negeri iaitu Selangor, Kuala Lumpur, Pulau Pinang dan Johor. Keempat-empat negeri ini merupakan negeri yang mempunyai bilangan syarikat MSC yang terbanyak di Malaysia dan merupakan negeri-negeri perindustrian utama. Jumlah populasi kajian di empat buah negeri dianggarkan berjumlah 30,102 orang. Dalam kajian ini, pemilihan sampel dibuat berasaskan teknik persampelan kluster.

Edaran borang soal selidik dibuat menerusi penghantaran pos kepada pekerja teknologi maklumat. Ia dilakukan berdasarkan prosedur berikut. Pertama, pengurus sumber manusia di syarikat yang tersenarai dihubungi menerusi surat permohonan rasmi, e-mel dan panggilan telefon bagi mendapatkan persetujuan untuk menjalankan kajian. Kedua, bagi syarikat yang bersetuju untuk turut serta dalam kajian ini, borang soal selidik diedarkan kepada setiap pengurus sumber manusia di syarikat berkenaan berserta dengan sampul surat beralamat sendiri. Kerjasama para pengurus diminta untuk mengedarkannya kepada pekerja teknologi maklumat yang terlibat, serta menghebahkan kepada pekerja teknologi maklumat agar mereka memahami tujuan kajian ini dijalankan. Ketiga, setiap pekerja diberi tempoh tiga minggu untuk memberi maklum balas pada soal selidik yang diedarkan, dan diminta menyerahkannya semula kepada pengurus sumber manusia berkaitan. Penyelidik juga membuat panggilan susulan dan e-mel untuk memastikan soal selidik berkenaan telah dijawab dan dikumpul semula dalam masa yang ditetapkan. Akhir sekali, soal selidik yang telah diisi dipulangkan semula kepada penyelidik dengan menggunakan sampul surat beralamat sendiri beserta setem yang disediakan.

Pengukuran Pemboleh Ubah Kajian

Persepsi terhadap sokongan organisasi adalah pemboleh ubah bersandar. Dalam kajian ini persepsi terhadap sokongan organisasi

dijelaskan sebagai pandangan pekerja tentang sejauh mana organisasi menghargai sumbangan dan menjaga kebajikan mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Persepsi terhadap sokongan organisasi diukur dengan tujuh item yang dibangunkan oleh Eisenberger *et al.*, (1986). Contoh item adalah “Majikan menghargai sumbangan kerja saya di organisasi”. Semua item ini diukur pada tahap individu dan berdasarkan skala Likert lima mata iaitu 1=“sangat tidak setuju” hingga 5=“sangat setuju”.

Gaya kepimpinan transformasi adalah pemboleh ubah tidak bersandar. Gaya kepimpinan transformasi dijelaskan sebagai persepsi pekerja terhadap sejauh mana pengurus memotivasi dan menggalakkan pekerja untuk menggunakan pertimbangan dan kebijaksanaan mereka bagi menyelesaikan masalah berkaitan tugas, menjelaskan misi organisasi kepada pekerja dan menghargai pencapaian pekerja (Bass, 1985). Dalam kajian ini, gaya kepimpinan transformasi diukur dengan menggunakan item gaya kepimpinan yang diadaptasi daripada Soal Selidik Pelbagai Faktor Kepimpinan *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)* yang dibangunkan oleh Bass dan Avolio (1995). Gaya kepimpinan transformasi diukur dengan menggunakan 20 item, yang diukur pada tahap individu dan mengguna pakai skala Likert lima mata iaitu dari “1=tidak sama sekali” hingga “5=kerap, jika tidak selalu”.

Ganjaran kewangan adalah pemboleh ubah tidak bersandar. Dalam kajian ini, ganjaran kewangan dijelaskan sebagai persepsi pekerja terhadap dua elemen ganjaran iaitu gaji dan insentif. Gaji dimaksudkan sebagai persepsi pekerja terhadap kepuasan jumlah gaji semasa dan keseluruhan jumlah gaji (termasuk elaun dan imbuhan kewangan) yang diterima di organisasi (Heneman & Schwab, 1985; Heneman *et al.*, 1988; Williams *et al.*, 2008). Empat item telah diadaptasi daripada Heneman dan Schwab (1985) dan digunakan bagi mengukur kepuasan gaji. Contoh item ialah “Jumlah gaji yang diterima termasuk elaun dan imbuhan kewangan yang lain”. Semua item ini diukur pada tahap individu dan berdasarkan

skala Likert lima mata iaitu 1=“sangat tidak berpuas hati” hingga 5=“sangat berpuas hati”. Insentif bonus pula dijelaskan sebagai persepsi terhadap kepuasan jumlah bonus yang diterima (Heneman & Schwab, 1985; Sturman & Short, 2000). Tiga item yang diadaptasi daripada Sturman dan Short (2000) digunakan bagi mengukur insentif bonus. Contoh item ialah “Jumlah bonus terkini yang diterima”. Item ini diukur berdasarkan skala Likert lima mata iaitu 1=“sangat tidak berpuas hati” hingga 5=“sangat berpuas hati”.

Dapatan Kajian

Profil Responden

Sejumlah 832 soal selidik telah diedarkan dan sejumlah 220 soal selidik telah diterima semula. Namun begitu hanya 178 soal selidik boleh

diguna pakai untuk analisis data. Ini bermakna kadar maklum balas soal selidik adalah 21.39%. Jadual 1 menunjukkan maklumat demografi responden yang terlibat dalam kajian ini. Majoriti responden adalah terdiri daripada lelaki (53.9%), belum berkahwin (54.2%), dan mempunyai kelayakan akademik tertinggi iaitu ijazah (76.4%). Dari aspek jawatan pula, peratusan tertinggi adalah jurutera perisian (19.7%), diikuti dengan pengaturcara sistem (18.5%) dan juruanalisa sistem (16.3%).

Analisis Faktor

Analisis faktor adalah kaedah yang digunakan bagi menentukan ketepatan item yang digunakan dalam mengukur sesuatu konstruk (Ford, MacCallum & Tait, 1986). Kaedah *principal component analysis* dengan pemutaran paksi *varimax* dilakukan ke atas semua item yang

Jadual 1: Maklumat Demografi Responden

Pemboleh ubah Demografi		Kekerapan	Peratusan
Jantina	Lelaki	96	53.9
	Perempuan	82	46.1
Status perkahwinan	Berkahwin	81	45.5
	Bujang	96	54.2
Pendidikan tertinggi	Diploma	34	19.1
	Ijazah	136	76.4
	Ijazah Sarjana	5	2.8
	Lain-lain	3	1.7
Status kerja	Tetap	178	100
Jawatan	Pengurus jualan perisian	3	1.7
	Pakar <i>procurement</i> teknologi maklumat	10	5.6
	Juruanalisa keselamatan	6	3.4
	Jurutera perisian	35	19.7
	Juruanalisa sistem	29	16.3
	Perunding SAP	6	3.4
	Pengurus teknologi maklumat	19	10.7
	Pengaturcara sistem	33	18.5
	Jurutera rangkaian	3	1.7
	Perunding <i>IT architecture</i> dan <i>integration</i>	7	3.9
	Ketua pegawai operasi perniagaan IT	1	0.6
	Lain-lain	26	14.6
		Min	
Umur (tahun)	31.4		5.33
Pengalaman kerja IT (tahun)	4.99		3.39
Tempoh di organisasi (tahun)	4.21		3.61

digunakan bagi mengukur konstruk kajian. Kriteria yang digunakan untuk menentukan faktor yang perlu diambil (*extract*) adalah nilai eigen lebih daripada 1.0. Berdasarkan 178 saiz sampel, item yang perlu dikekalkan dan dianggap signifikan adalah muatan faktor yang bersamaan dan melebihi 0.4 (Ford *et al.*, 1986; Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998), dan tiada muatan silang bersamaan atau lebih daripada 0.35 dalam komponen yang lain (Igarria, Juhani & Maragahh, 1995). Asas ini digunakan bagi analisis faktor ke atas semua konstruk kajian.

Konstruk persepsi terhadap sokongan organisasi diukur dengan menggunakan tujuh item yang diadaptasi daripada Eisenberger dan rakan-rakan (1986). Seperti yang ditunjukkan di Jadual 2, indeks KMO ialah .881, dengan ujian *Bartlett Sphericity* yang signifikan ($chi-square = 514.32$, $p < .001$). Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu, dan plot *scree*, sebanyak satu komponen dihasilkan. Dapatan analisis faktor menunjukkan bahawa setiap item mempunyai nilai muatan antara .70 dan .81. Varians yang dijelaskan ialah 56.88% dengan satu komponen yang dikekalkan mempunyai nilai eigen 3.98. Ini bermakna kesemua enam item mengukur persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai satu dimensi (Eisenberger *et al.*, 1986). Ini konsisten dengan kajian lalu

yang mendapati persepsi terhadap sokongan organisasi sebagai satu dimensi (Eisenberger *et al.*, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam kajian ini, ujian kebolehppercayaan yang dilakukan merekodkan nilai kebolehppercayaan .87 bagi konstruk persepsi terhadap sokongan organisasi.

Dimensi konstruk gaya kepimpinan transformasi diukur dengan menggunakan 20 item yang diadaptasi daripada Bass dan Avolio (1995). Dapatan analisis faktor menunjukkan indeks KMO ialah .94 dan *Bartlett's test of Sphericity* yang signifikan ($chi-square = 2504.29$; $p < .001$). Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu, dan plot *scree*, sebanyak dua komponen dihasilkan. Walau bagaimanapun, 11 item termuat dalam dua komponen ini, dan ianya digugurkan kerana muatan silang. Kaedah *principal component analysis* dengan pemutaran paksi *varimax* dilakukan sekali lagi ke atas 9 item. Jadual 3 menunjukkan keputusan analisis faktor. Keputusan analisis faktor menunjukkan bahawa indeks KMO ialah 0.90, dan *Bartlett's test of Sphericity* yang signifikan ($chi-square = 876.59$; $p < .001$). Maka analisis faktor boleh dilakukan ke atas data berkenaan. Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu, dan plot *scree*, sebanyak dua komponen dihasilkan. Dua komponen ini dapat menjelaskan 69.44% jumlah varians.

Jadual 2: Rumusan Analisis Faktor untuk Konstruk Persepsi Terhadap Sokongan Organisasi

Item	Komponen 1
Faktor 1: Persepsi terhadap sokongan organisasi	.81
1. Organisasi menghargai sumbangan kerja saya.	.80
2. Organisasi saya amat mengambil kira matlamat dan nilai diri saya.	.77
3. Organisasi saya mengambil kira pandangan saya.	.76
4. Organisasi mengambil berat terhadap kebajikan saya.	.73
5. Organisasi berasa bangga dengan pencapaian kerja saya di organisasi.	.73
6. Organisasi mengambil berat tentang kepuasan kerja saya di tempat kerja.	.70
7. Organisasi saya sanggup membantu apabila saya memerlukan bantuan khas.	
Nilai eigen	3.98
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%)	56.88
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>	.881
<i>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square</i>	514.32
df	21
Signifikan	.00

Dua komponen ini dikenali sebagai pengaruh idealism dan motivasi berinspirasi. Komponen pengaruh idealism mengandungi lima item di mana 57.29% daripada jumlah varians dijelaskan oleh item-item ini. Namun, hanya empat item (item 1 hingga item 4) daripada lapan item asal dikekalkan, dan empat item lain digugurkan kerana muatan silang. Satu item dari dimensi asal iaitu pertimbangan individu (item kelima) terkandung dalam komponen pengaruh idealism. Menurut Hair *et al.*, (1998), penyelidik hanya menjelaskan faktor yang dapat memberi makna dan mengabaikan faktor yang tidak dapat dikenalpasti. Dalam hal ini, komponen pertama dikenali sebagai pengaruh idealism walaupun terdapat gabungan item dari dimensi pertimbangan individu (satu item). Bagi komponen kedua iaitu motivasi

berinspirasi, ia mengandungi empat item dan 12.15% daripada jumlah varians dijelaskan oleh item-item ini. Semua item ini konsisten dengan item asal motivasi berinspirasi (Bass & Avolio, 1995). Nilai kebolehpercayaan bagi dimensi pengaruh idealism adalah .80, manakala dimensi motivasi berinspirasi mencatatkan nilai kebolehpercayaan .88.

Dimensi konstruk ganjaran kewangan diukur dengan menggunakan 7 item yang diadaptasi daripada Heneman dan Schwab (1985), Sturman dan Short (2000). Seperti yang ditunjukkan di Jadual 4, dapatan analisis faktor menunjukkan indeks KMO adalah 0.82, dan ujian Bartlett Sphericity adalah signifikan (*chi-square* = 1116.09, *p*<.001). Berdasarkan nilai eigen lebih daripada satu, dan plot *scree*, sebanyak dua komponen diambil. Kedua-dua

Jadual 3: Rumusan Analisis Faktor untuk Gaya Kepimpinan Transformasi

Item	Komponen	
	1	2
Faktor 1: Pengaruh idealism		
1. Pengurus saya berasa bangga dengan diri saya kerana hubungan rapat antara kami.	.83	.17
2. Pengurus saya membicarakan tentang nilai dan kepercayaan yang menjadi keutamaan beliau.	.78	.32
3. Pengurus saya menyatakan kepentingan untuk mempunyai matlamat.	.75	.34
4. Pengurus saya lebih mengutamakan kepentingan jabatan berbanding keperluan diri	.73	.31
5. Pengurus saya membantu meningkatkan kekuatan diri saya.	.73	.32
Faktor 2: Motivasi berinspirasi		
1. Pengurus saya berbincang dengan penuh semangat tentang apa yang perlu dicapai.	.29	.82
2. Pengurus berbincang tentang apa yang perlu dicapai.	.32	.79
3. Pengurus saya berasa yakin bahawa matlamat akan tercapai.	.28	.69
4. Pengurus saya berbicara secara optimis tentang masa depan.	.27	.65
Nilai eigen	5.16	1.09
Nilai eigen	57.29	12.15
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%) = 69.44		
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> = 0.90		
<i>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square</i> = 876.59		
df = 36		
Signifikan = .00		

komponen ini menjelaskan 70.24% jumlah varians. Tiada item digugurkan kerana tiada muatan silang berlaku. Komponen pertama dikenali sebagai gaji dan mengandungi empat item. Sebanyak 35.14% daripada jumlah varians dijelaskan oleh item-item ini. Ia konsisten dengan item asal yang diadaptasi daripada Heneman dan Schwab (1985). Komponen kedua ialah insentif bonus. Ia mengandungi tiga item dan tiada sebarang perubahan daripada item asal yang diadaptasi daripada Steerman dan Short (2000). Nilai kebolehpercayaan gaji adalah .92, manakala bonus mencatatkan nilai kebolehpercayaan adalah .86.

Analisis Regresi Berganda

Bagi mengenal pasti hubungan antara gaya kepimpinan dan ganjaran kewangan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi, analisis regresi berganda dilakukan. Seperti yang ditunjukkan di Jadual 5, persamaan regresi semua pemboleh ubah peramal adalah signifikan, $R = .704$, $R^2 = .495$, R^2 terlaras = .462, $F(10,152) = 14.91$, $p < .05$. Ini menjelaskan bahawa nilai koefisien korelasi

berganda antara pemboleh ubah peramal dan pemboleh ubah bersandar ialah .704, di mana semua pemboleh ubah ini menjelaskan 49.5% varians dalam persepsi terhadap sokongan organisasi. Manakala generalisasi model ini ke atas populasi lain ialah 46.2% iaitu hanya penurunan sebanyak 3.3% dalam R^2 terlaras. Ujian F mendapati wujud hubungan linear antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar dan model ini adalah signifikan dalam meramal persepsi terhadap sokongan organisasi ($F(10,152) = 14.91$, $p < .05$).

Antara tiga peramal, gaji ($\beta = .37$, $t = 5.319$, $p < .001$) dan pengaruh idealism ($\beta = .26$, $t = 2.580$, $p < .05$), mempunyai hubungan signifikan yang positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Walau bagaimanapun, insentif bonus ($\beta = .04$, $t = .604$), dan motivasi berinspirasi ($\beta = -.04$, $t = -.445$) tidak mempunyai hubungan signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Berasaskan dapatan ini, pernyataan hipotesis H1a dan H2a diterima, manakala H1b dan H2b ditolak.

Jadual 4: Rumusan Analisis Faktor untuk Ganjaran Kewangan

Item	Komponen	
	1	2
Faktor 1: Pengaruh idealism		
1. Jumlah gaji semasa.	.87	.19
2. Jumlah gaji asas.	.88	.19
3. Jumlah gaji bersih.	.87	.15
4. Jumlah gaji termasuk elaun dan imbuhan kewangan yang lain.	.84	.24
Faktor 3: Insentif bonus		
1. Bonus yang biasa saya terima pada beberapa tahun yang lalu.	.14	.89
2. Jumlah bonus terkini yang diterima.	.29	.84
3. Bagaimana bonus saya ditentukan.	.26	.81
Nilai eigen	4.21	1.48
Peratusan yang dijelaskan oleh varians (%) = 70.24	35.10	12.33
<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i> = 0.82		
<i>Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi Square</i> = 1116.09		
df = 66		
Signifikan = .00		

Jadual 5: Keputusan Analisis Regresi Berganda

Pemboleh ubah tidak bersandar	Pemboleh ubah bersandar (Persepsi terhadap sokongan organisasi) (Beta terpiawai)	Signifikan (p)	Toleransi	VIF
Gaji	.37***	.00	.69	1.43
Bonus	.04	.55	.65	1.54
Pengaruh idealism	.26*	.01	.32	3.12
Motivasi berinspirasi	-.04	.66	.41	2.47
Nilai F	14.91			
R ²	.495			
R ² terlaras	.462			
Durbin Watson	1.99			

Nota: *Signifikan pada paras keyakinan $p < .05$, ** Signifikan pada paras keyakinan $p < .01$, *** Signifikan pada paras keyakinan $p < .001$

Perbincangan dan Implikasi Kajian

Dalam kajian ini, hanya satu dimensi gaya kepimpinan transformasi iaitu pengaruh idealism didapati mempunyai hubungan yang signifikan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Manakala motivasi berinspirasi didapati tidak mempunyai hubungan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Walaupun dapatan kajian terdahulu tidak menunjukkan secara khusus pengaruh idealism dalam kepimpinan transformasi ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi, namun sokongan penyelia/pengurus terhadap keperluan dan kebajikan pekerja didapati mempunyai pengaruh yang positif ke atas persepsi terhadap sokongan organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003). Menurut Bass (1985), kepimpinan pengurus yang berorientasikan pengaruh idealism umumnya cuba mempengaruhi persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi dengan membina kepercayaan dan keyakinan dalam kalangan pekerja, komited untuk mencapai visi dan matlamat organisasi, serta mempunyai nilai, sikap dan moral yang baik. Justeru itu, dalam kajian ini pekerja mahir teknologi maklumat amat menekankan gaya kepimpinan pengurus yang menekankan aspek seperti prihatin terhadap keperluan mereka, pengurus yang mempunyai nilai, perasaan dan mampu memenuhi keperluan sosial dan emosi mereka.

Seperti yang ditunjukkan oleh penyelidik terdahulu, pengurus yang menunjukkan gaya

kepimpinan transformasi (melalui pengaruh idealism) yakni pengurus yang meyakini dan mempercayai keupayaan pekerja, dan memberi keutamaan kepada keperluan dalaman, mempunyai pengaruh terhadap kepuasan pekerja seperti rasa dihargai, dipercayai dan dihormati (Gill *et al.*, 2010; Indrianawati, 2010). Selain itu, gaya kepimpinan sebegini mempunyai juga pengaruh terhadap pengukuhan sosio-emosi pekerja seperti tekanan di tempat kerja, konflik keluarga-kerjaya, kelesuan kerja (Goldstein & Rockart, 1984). Maka tidak hairanlah jika pekerja mahir teknologi maklumat melihat pendekatan sebegini dapat memberi sokongan dalam keperluan mereka seperti peluang membangunkan kerjaya dan mempelajari kemahiran baru serta sokongan sosial dan emosi.

Bagi faktor ganjaran, hanya dimensi gaji sahaja didapati mempunyai hubungan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Manakala insentif bonus didapati tidak signifikan. Dapatan ini menggambarkan bahawa kepuasan pekerja mahir teknologi maklumat terhadap jumlah gaji yang diterima lebih menunjukkan sokongan organisasi berbanding dengan pemberian insentif bonus. Ini kerana pemberian gaji dianggap sebagai satu bentuk pengiktirafan organisasi terhadap pengalaman, kemahiran, keupayaan dan tugas yang dilaksanakan. Dapatan ini menyokong dapatan kajian terdahulu yang menunjukkan bahawa gaji mempunyai hubungan dengan

persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi (Allen *et al.*, 2008; Ming 2008). Pemberian gaji yang adil sama ada dari aspek keadilan dalaman atau keadilan luaran adalah faktor penting yang mempengaruhi kepuasan terhadap gaji, kepuasan kerja, komitmen pekerja, peningkatan produktiviti, dan penurunan lantik henti pekerja (Igalens & Roussel, 1999; Tekleab, Bartol & Liu, 2005). Justeru itu, sokongan organisasi menerusi pemberian gaji yang adil dilihat sebagai satu bentuk pengiktirafan yang berterusan terhadap sumbangan pekerja mahir teknologi maklumat dan juga sebagai tanda sokongan organisasi terhadap tingkah laku dan sikap positif pekerja. Dalam pada itu, pemberian insentif bonus dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat tidak dilihat sebagai satu bentuk usaha organisasi dalam menjaga kebajikan mereka berbanding dengan pemberian gaji. Ini kerana berasaskan teori sokongan organisasi, persepsi pekerja terhadap sokongan organisasi akan meningkat sekiranya amalan yang dilakukan oleh organisasi bersifat sukarela, tanpa desakan atau kekangan daripada sumber, polisi atau pihak lain (Eisenberger *et al.*, 1986). Maka tidak menghairankan sekiranya pekerja tidak menganggap pemberian bonus sebagai satu bentuk sokongan organisasi.

Dapatan kajian yang diperolehi daripada penyelidikan ini mempunyai potensi dalam menyumbang kepada pengkayaan susastera mengenai persepsi terhadap sokongan organisasi dalam beberapa aspek. Dapatan kajian turut menunjukkan hubungan positif antara gaji, gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idealism) dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Dapatan kajian ini menyokong premis teori sokongan organisasi (Eisenberger *et al.*, 1986) sebagai asas untuk membincangkan pengaruh faktor ganjaran dan kepimpinan dengan sokongan terhadap organisasi. Melalui pelaksanaan amalan organisasi yang menggambarkan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, organisasi dilihat dapat menawarkan tahap sokongan yang tinggi kepada pekerja. Tambahan dari itu, dapatan kajian ini

memperkaya pengetahuan mengenai faktor penentu yang mempengaruhi persepsi terhadap sokongan organisasi. Misalnya, dapatan kajian ini dapat menjelaskan bahawa pengaruh gaya kepimpinan pengurus juga menggambarkan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kebajikan pekerja, khususnya menerusi gaya kepimpinan transformasi (pengaruh idealism).

Limitasi dan Cadangan Kajian Akan Datang

Terdapat beberapa limitasi dalam reka bentuk kajian ini yang mungkin akan mempengaruhi interpretasi dapatan kajian. Pertama, kajian ini dijalankan dengan tujuan untuk mendapatkan persepsi responden terhadap sokongan organisasi. Walaupun kajian rentas mempunyai banyak kelebihan seperti reka bentuknya yang lebih mudah, murah dan membolehkan pengutipan data dalam tempoh yang singkat, kaedah ini memberikan maklumat yang terhad tentang sebarang perubahan yang mungkin berlaku dalam tempoh maklumat kajian diperolehi. Oleh yang demikian, adalah dicadangkan agar kajian pada masa akan datang menggunakan reka bentuk kajian *longitudinal* bagi membolehkan pemahaman mengenai persepsi terhadap sokongan organisasi dapat diperolehi dengan lebih komprehensif.

Kesimpulan

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa hanya satu dimensi gaya kepimpinan transformasi iaitu pengaruh idealism, dan satu dimensi ganjaran iaitu gaji mempunyai hubungan positif dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Manakala dimensi kepimpinan transformasi iaitu motivasi berinspirasi dan dimensi ganjaran iaitu bonus didapati tidak mempunyai hubungan dengan persepsi terhadap sokongan organisasi. Dapatan ini menjelaskan bahawa usaha untuk meningkatkan sokongan organisasi terhadap keperluan dan kesejahteraan pekerja khususnya dalam kalangan pekerja mahir teknologi maklumat boleh ditingkatkan menerusi amalan pengurusan gaji yang adil dan kepimpinan pengurus yang lebih prihatin

dengan keperluan tugas dan emosi pekerja. Oleh yang demikian, pemberian gaji yang setimpal dengan pengalaman, kemahiran, skop tugas dan persekitaran kerja pekerja mahir teknologi maklumat wajar menjadi teras untuk menentukan kadar gaji yang adil. Manakala pengurus perlu lebih bijak mengurus tingkah laku pekerja agar selari dengan matlamat organisasi dan piawaian kerja. Kebijaksanaan inilah yang menjadi kayu ukur kepada sokongan organisasi terhadap keperluan kerjaya dan kesejahteraan di tempat kerja.

Penghargaan

Setinggi penghargaan diucapkan kepada Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) di atas sokongan kewangan yang diberikan dalam menayakan kajian ini. Begitu juga kepada pihak UUM yang sentiasa menyediakan persekitaran penyelidikan yang baik. Akhir sekali, jutaan terima kasih diucapkan kepada semua pensyarah pengajian Pengurusan Pengurusan Sumber Manusia, UUM kerana sentiasa memberi dorongan sama ada secara langsung atau tidak langsung dalam menayakan kajian ini.

Rujukan

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 1: 99-118.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5): 491-509.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5): 475-495.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Collier Macmillan Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *Full Range of Leadership: Manual for the Multi-factor Leadership Questionnaire*. California: Mind Garden, Inc.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Chew, J., & Chan, C. C. A. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29(6): 503-522.
- Deckop, J. R., Mangel, R., & Cirka, C. C. (1999). Getting More that You Pay for: Organizational Citizenship Behavior and Pay for Performance Plans. *The Academy of Management Journal*, 42(4): 420-428.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Ford, J. K., MacCallum, R. C. & Tait, M. (1986). The Application of Exploratory Factor Analysis in Applied Psychology: A Critical Review and Analysis. *Personnel Psychology*, 39: 291-314.
- Gill, A., Flaschner, A. B., & Bhutani, S. (2010). The Impact of Transformational Leadership and Empowerment on Employee Job Stress. *Business and Economics Journal*, 1-13.
- Goldstein, D. K., & Rockart, J. F. (1984). An Examination of Work-related Correlates of Job Satisfaction in Programmer/Analysts. *MIS Quarterly*, 8(2): 103-115.
- Hair Jr. J. F., Money, A. H., Samouel, P., & Page, M. (2007). *Research Method for Business*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5 ed.). Upper Saddle, NJ: Prectice-Hall.
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its Multidimensional Nature and Measurement. *International Journal of Psychology*, 20: 129-143.
- Heneman, R. L., Greenberger, D. B., & Strasser, S. (1988). The Relationship Between Pay

- for Performance Perceptions and Pay Satisfaction. *Personnel Psychology*, 41: 745-759.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1): 159-174.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1999). A Study of the Relationships between Compensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 1003-1025.
- Igbaria, M, Juhani, I., & Maragahh, H. (1995). Why do Individuals Use Computer Technology? A Finnish Case Study. *Information and Management*, 29: 227-238.
- Indrianawati, U. (2010). The Effect of Leadership on Performance Management, Good Governance, Internal and External Satisfaction in Study Programs. *China-USA Business Review*, 9(5): 1537-1514.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4): 370-390.
- Limsila, K., & Ogunlana, S.O. (2008). Performance and Leadership Outcome Correlates of Leadership Styles and Subordinate Commitment. *Engineering, Construction and Management*, 15(2): 164-184.
- Ming, T. F. (2008). Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1): 1-20.
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 41(3): 351-357.
- Raffery, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15: 329-354.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Shapiro, J. A. M., Shore, L. M., Taylor, M. S., & Tetrick, L. E. (2004). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Stassen, M. A., & Ursel, N. D. (2009). Perceived Organization Support, Career Satisfaction and the Retention of Older Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82: 201-220.
- Stinglhamber, F., & Vanderberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24(3): 251-270.
- Sturman, M. C., & Short, J. C. (2000). Lump-sum Bonus Satisfaction: Testing the Construct Validity of a New Pay Satisfaction Dimension. *Personnel Psychology*, 53(3): 673-700.
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M., & Liu, A. W. (2005). Is it Pay Levels or Pay Raises that matter to Fairness and Turnover? *Journal of Organizational Behavior*, 26: 899-921.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The Influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Science*, 2(1): 24-32.
- Williams, M. L., Malos, S. B., & Palmer, D. K. (2002). Benefit System and Benefit Level Satisfaction: An Expanded Model of Antecedents and Consequences. *Journal of Management*, 28(2): 195-215.