

**Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Niat Berhenti Kerja dalam Kalangan  
Pekerja Sektor Pembuatan di Selangor**  
*(Job Satisfaction, Organizational Commitment and Intention to Quit Among  
Manufacturing Sector Workers in Selangor)*

Nur 'Aqilah Abd. Latif\*  
Muslihah Hasbullah

Department of Human Development & Family Studies,  
Faculty of Human Ecology  
Universiti Putra Malaysia

\*Corresponding email: [muslihah@upm.edu.my]

This study aims to determine the relationships between the respondent's background (age, gender, monthly income and length of service), job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among manufacturing sector workers. A total of 174 workers in two electronics factories in Bangi were randomly selected in this study. Data was collected using a self-administered questionnaire. Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967), Organizational Commitment Questionnaire (Allen & Meyer, 1990) and Turnover Intention Questionnaire (Wayne, Shore & Liden, 1997) were used to measure job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. The results of the study found that most respondents have a moderate level of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention. The study also shows that job satisfaction ( $r = -.298$ ,  $p < 0.01$ ), affective commitment ( $r = -.510$ ,  $p < 0.01$ ) and normative commitment ( $r = -.266$ ,  $p < 0.01$ ) have a significant negative relationships with the turnover intention among respondents in the manufacturing sector. By implication, the results of this study provide an opportunity for organizations to re-evaluate employment policies including benefits for employees, in order to identify factors that have a negative impact on the level of job satisfaction and organizational commitment of employees. Organizations should conduct programs and training as well as diversify the incentives for employees who are able to increase job satisfaction and organizational commitment to increase productivity and stay with the organization.

*Key words:* job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, manufacturing sector.

Bidang pekerjaan di Malaysia adalah sangat luas meliputi lima sektor utama iaitu sektor pertanian, perlombongan dan pengkuarian, pembuatan, pembinaan dan perkhidmatan. Statistik Pekerjaan dan Perburuhan tahun 2022 menunjukkan bahawa sektor pembuatan merupakan sektor kedua terbesar selepas sektor perkhidmatan dengan peratus guna tenaga sebanyak 16.9% bagi tahun 2020 (Jabatan

Tenaga Kerja Semenanjung Malaysia). Statistik juga menunjukkan terdapat seramai 2.39 juta pekerja dalam sektor pembuatan pada September 2024 (Nilai jualan sektor pembuatan, 2024). Nilai jualan dalam sektor pembuatan juga mengalami peningkatan tahun demi tahun antaranya didorong oleh subsektor produk elektrik dan elektronik, makanan, minuman, tembakau dan lain-lain (Nilai

jualan sektor pembuatan, 2024).

Isu pemberhentian pekerja sama ada pemberhentian secara tetap atau secara sukarela pada tahun 2021 ialah sebanyak 63,321 kes (Jabatan Tenaga Kerja Semenanjung Malaysia, 2022). Jumlah pemberhentian pekerja meningkat dari tahun ke tahun dan tahun 2020 mencatatkan jumlah kes paling tinggi iaitu 104,432 kes (Jabatan Tenaga Kerja Semenanjung Malaysia, 2022). Statistik pada 2020 sehingga September 2024 menunjukkan hampir 300,000 pekerja kehilangan pekerjaan. Sektor pembuatan adalah paling terjejas kerana sejumlah 75,615 individu hilang pekerjaan (Astro Awani, 2024). Masalah berhenti kerja pula adalah masalah yang semakin serius yang dihadapi oleh kebanyakan syarikat di seluruh dunia. Kadar niat berhenti kerja yang sentiasa tinggi juga merupakan suatu petanda yang tidak baik untuk organisasi.

Niat berhenti kerja adalah sebuah fenomena semula jadi yang terjadi apabila terdapat perancangan yang tidak terurus, motivasi yang kurang, tiada kenaikan pangkat dan lain-lain di tempat kerja sehingga memaksa pekerja untuk membuat keputusan bagi meninggalkan organisasi tersebut (Bhayo, 2014). Berhenti kerja boleh terjadi dalam dua keadaan iaitu berhenti secara sukarela dan berhenti secara tidak sukarela. Menurut Cho dan Lewis (2012), niat berhenti kerja adalah indikator terbaik yang boleh digunakan bagi melihat tanda-tanda jika seseorang pekerja merancang untuk berhenti. Selepas pandemik COVID-19, Kaji Selidik Bayangan Semula Pekerjaan EY (2022) menunjukkan bahawa 36% rakyat Malaysia mempunyai niat berhenti kerja dalam masa setahun untuk mencari pekerjaan lain bagi mendapatkan gaji lebih tinggi, peluang kerjaya lebih baik dan pekerjaan yang lebih fleksibel. Dapatan kajian ini turut didorong oleh pasaran pekerjaan yang semakin mengecil dan pertambahan jumlah pekerjaan yang

menawarkan cara kerja fleksibel.

Walaupun pelbagai kajian telah dijalankan, namun masalah berhenti kerja masih terus meningkat (Rizwan et. al., 2014) terutama dalam sektor pembuatan di Malaysia (Chin, 2018). Masalah berhenti kerja bukan sahaja berlaku di syarikat-syarikat yang besar, namun ia juga turut terjadi kepada syarikat-syarikat kecil. Sangaran and Jeetesh (2015) mendapati pelbagai persoalan timbul berkaitan punca berhenti kerja dalam kalangan pekerja dalam sektor swasta. Situasi ini memberi kesan kepada pekerja yang masih tinggal di dalam organisasi. Mereka akan berasa kurang bermotivasi untuk bekerja dan seterusnya akan menyebabkan produktiviti kerja terjejas. Generasi Y dan Z yang kini mula memasuki alam pekerjaan adalah golongan yang sering dikaitkan dengan isu ini. Mereka cenderung untuk berhenti kerja dan mencari kerja yang baru apabila mencapai tempoh dua tahun perkhidmatan di sesebuah syarikat. Kesan daripada kehilangan pekerja ini adalah organisasi terpaksa menanggung kos yang tinggi bagi mencari dan melatih pekerja baru.

Kepuasan kerja yang rendah merupakan salah satu faktor yang menyebabkan pekerja ingin berhenti kerja. Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyenangkan dan positif yang terhasil daripada pengalaman kerja seseorang (Fu & Deshpande, 2014). Kepuasan dalam pekerjaan boleh diukur melalui beberapa faktor seperti kerja, gaji, peluang untuk kenaikan pangkat dan penyeliaan. Kepuasan kerja juga berhubungan secara negatif dengan niat berhenti kerja (Ozbag & Ceyhun, 2014). Kajian yang telah dijalankan ke atas guru swasta di Islamabad dan Rawalpindi mendapati bahawa kepuasan kerja dari segi gaji mempunyai hubungan yang kuat dengan niat berhenti kerja. Kepuasan dari segi peluang kenaikan pangkat, kerja dan

penyelidikan pula mempunyai hubungan yang sederhana terhadap niat berhenti kerja (Shah & Jumani, 2015).

Dalam kajian yang dijalankan kepada 85 orang pekerja sektor pengeluaran, kepuasan dari sudut gaji dan penyeliaan mempunyai hubungan signifikan yang rendah dan negatif dengan niat berhenti kerja (Tnay et al., 2013). Menurut Bonenberger et. al (2014), hasil kajian yang dilakukan kepada pekerja sektor kesihatan mendapati bahawa pekerja yang mempunyai motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi berkemungkinan tidak mempunyai niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka sekarang. Dalam kajian yang dilakukan oleh Chin (2018) terhadap pekerja dalam sektor pembuatan pula menunjukkan terdapat perhubungan yang negatif antara perkembangan karier dan penyeliaan ke atas niat berhenti kerja dan peluang bagi mengembangkan kerjaya merupakan faktor paling signifikan yang menyebabkan pekerja berhenti. Justeru, kepuasan kerja memberi kesan ke atas keputusan pekerja sama ada ingin kekal atau berhenti daripada organisasi.

Selain itu, komitmen organisasi juga merupakan salah satu aspek yang turut mempengaruhi niat berhenti kerja. Komitmen organisasi adalah hubungan atau minat pekerja terhadap organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2013), komitmen organisasi adalah sejauh mana seseorang pekerja memihak kepada organisasi dan matlamatnya, serta keinginan yang kuat untuk mengekalkan keanggotaan bersama organisasi. Justeru, komitmen organisasi merupakan perasaan kesetiaan dan penglibatan seseorang pekerja dalam organisasi (Faridah et al.; 2022). Komitmen pekerja untuk kekal dalam organisasi harus dinilai bagi mengetahui sama ada mereka ingin meninggalkan organisasi atau pun tidak (Yang, Wan & Fu, 2012). Terdapat tiga aspek komitmen organisasi iaitu (i) komitmen afektif ialah komitmen berdasarkan aspek emosi terhadap

syarikat, (ii) komitmen normatif ialah komitmen berdasarkan kesedaran sendiri berkaitan tanggungjawab yang sepatutnya dilakukan oleh pekerja yang bekerja di syarikat, dan (iii) komitmen berterusan ialah komitmen yang menggambarkan keperluan pekerja untuk terus bekerja kerana pekerja tidak mempunyai pilihan lain (Robbins & Judge, 2013; Allen & Meyer, 1990).

Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa jika komitmen organisasi adalah tinggi, maka adalah sukar bagi pekerja untuk membuat keputusan bagi meninggalkan organisasi tersebut (Faridah et al. 2022; Alkahtani, 2015). Bukan itu sahaja, pekerja juga akan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik apabila mereka mempunyai komitmen organisasi yang tinggi. Kajian juga membuktikan bahawa komitmen pekerja memainkan peranan penting dalam budaya pembelajaran organisasi dan niat berhenti kerja. Majikan pula perlu memberikan persekitaran kerja yang baik dari segi sokongan kepada pekerja bagi mengelakkan pekerja berhenti (Islam et al., 2013). Kajian lepas di Indonesia dan Filipina juga menunjukkan terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara komitmen organisasi dengan niat berhenti kerja (Labrague et al., 2018; Santoso, 2018; Jehanzeb, 2015). Justeru, komitmen organisasi memberi impak yang besar ke atas niat berhenti kerja seseorang pekerja kerana komitmen yang tinggi menyebabkan pekerja berasa diri mereka mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi.

Dalam penyelidikan yang dilakukan terhadap pekerja sektor perhotelan di Istanbul, pekerja dalam kumpulan umur 46 hingga 55 tahun dan 56 tahun ke atas mempunyai niat berhenti kerja yang lebih rendah berbanding pekerja dalam kumpulan umur lain yang lebih muda (Emiroğlu, Akova & Tanrıverdi, 2015). Dalam kajian yang dijalankan kepada seramai 300 orang guru juga, didapati

umur merupakan peramal kepada niat berhenti kerja (Kabungaidze & Mahlatshana, 2013). Menurut Kim (2005) pekerja wanita mempunyai niat yang lebih tinggi untuk meninggalkan pekerjaan mereka berbanding pekerja lelaki. Namun, dalam kajian lain ke atas pekerja sukarelawan, didapati bahawa jantina mempunyai pengaruh yang sedikit dan hampir tidak mempengaruhi niat berhenti kerja (Kim & Kao, 2014).

Kajian lepas juga membuktikan bahawa ganjaran berbentuk monetari dan bukan monetari berkait rapat dengan niat berhenti kerja (Choong et al., 2013). Jika ganjaran seperti gaji bulanan yang diberikan tinggi, niat berhenti kerja akan menjadi rendah. Tempoh perkhidmatan juga merupakan salah satu faktor penentu kepada niat berhenti kerja. Pekerja yang telah lama bekerja mempunyai niat berhenti kerja yang lebih rendah (Nadiri & Tanova, 2010; Uludağ et al., 2011). Namun, dalam kajian lain didapati pekerja yang berpengalaman, mempunyai niat berhenti kerja lebih tinggi jika komitmen afektif adalah rendah dan persepsi terhadap keselamatan pekerjaan adalah tinggi (Acikgoz et al., 2016). Kajian ini menunjukkan bahawa persepsi keselamatan kerja mempunyai kesan positif terhadap niat untuk berhenti kerja dalam kalangan pekerja yang merasakan diri mereka mempunyai kebolehpasaran yang tinggi. Secara khusus, apabila pekerja merasakan diri mereka mudah diambil bekerja dan menganggap pekerjaan mereka selamat, mereka lebih cenderung mempunyai niat untuk berhenti kerja, dengan syarat komitmen afektif mereka adalah rendah. Manakala bagi pekerja dengan tempoh perkhidmatan yang lebih singkat, hubungan antara kebolehpasaran yang dirasakan dan niat untuk berhenti kerja adalah negatif (Acikgoz et al., 2016). Ini menunjukkan bahawa tempoh perkhidmatan juga mempengaruhi bagaimana persepsi keselamatan kerja berinteraksi dengan kebolehpasaran dan niat untuk berhenti

kerja.

Mengambil kira kepentingan sektor pembuatan terhadap peningkatan ekonomi negara, kecenderungan generasi kini untuk berhenti kerja atas pelbagai sebab dan kepelbagaian faktor yang mendorong pekerja untuk berhenti kerja, satu kajian telah dijalankan untuk menentukan hubungan di antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan pekerja sektor pembuatan di Selangor.

### **Metodologi**

Kajian ini telah dijalankan ke atas pekerja yang bekerja dalam sektor pembuatan di Bangi. Dua buah kilang yang beroperasi di Bangi iaitu Hosiden Electronic Sdn. Bhd dan OnkyoAsia Electronic Sdn. Bhd telah dipilih sebagai lokasi kajian. Populasi kajian adalah seramai 400 orang pekerja di dua buah kilang tersebut. Berdasarkan formula Krejcie dan Morgan (1970), sampel kajian adalah seramai 196 orang. Setelah mendapatkan senarai lengkap pekerja bagi memastikan setiap individu mempunyai peluang yang sama untuk dipilih, teknik persampelan rawak mudah dengan kaedah loteri telah digunakan. Daripada jumlah sampel, seramai 174 orang pekerja telah memberikan respon kepada soalan survei yang diedarkan. Pengumpulan data telah dijalankan mengikut prosedur yang telah ditetapkan melalui persetujuan daripada Bahagian Sumber Manusia di kedua-dua lokasi kajian. Kaedah survei menggunakan borang soal selidik yang ditadbir sendiri oleh responden tersebut telah digunakan dalam proses pengumpulan data.

Kepuasan kerja telah diukur dengan menggunakan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). Kepuasan dalam kerja boleh dipengaruhi melalui dua faktor iaitu intrinsik dan ekstrinsik. Skala Likert 5 mata ini mempunyai 20 item yang

diukur dengan skor “1” (*sangat tidak puas hati*) kepada “5” (*sangat puas hati*). Jumlah skor minimum bagi skala ini ialah 20 dan maksimum skor ialah 100. Dalam kajian ini, jumlah skor telah dibahagikan kepada tiga tahap iaitu rendah (<62), sederhana (62-72), dan tinggi (>72). Skor yang tinggi menunjukkan kepuasan kerja yang tinggi. Nilai kebolehpercayaan bagi skala ini ialah 0.93.

Komitmen Organisasi telah diukur menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* oleh Allen dan Meyer, 1990 (1990). Skala Likert 7 mata ini mempunyai 24 item dan diukur dengan skor “1” (*amat tidak berpuas hati*) kepada “7” (*amat berpuas hati*). Skala ini terbahagi kepada tiga dimensi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Jumlah skor minimum bagi skala ini ialah 24 dan skor maksimum ialah 168. Di dalam kajian ini, jumlah skor dianalisis berdasarkan tiga dimensi komitmen organisasi dan dibahagikan kepada tiga tahap seperti berikut: (a) komitmen afektif, skor <31 (tahap rendah), skor 31-35 (tahap sederhana) dan >35 (tahap tinggi); (b) komitmen berterusan, skor <31 (tahap rendah), skor 31-36 (tahap sederhana) dan >36 (tahap tinggi); dan (c) komitmen normatif, skor <31 (tahap rendah), skor 31-34 (tahap sederhana) dan >34 (tahap tinggi); Nilai kebolehpercayaan bagi skala

ini ialah 0.60.

Manakala, bagi Skala Niat Berhenti Kerja yang digunakan dalam kajian ini telah dibangunkan oleh Wayne, Shore, and Liden (1997). Skala Likert 5 mata ini diukur mempunyai 3 item yang diukur dengan dengan skor “1” (*sangat tidak setuju*) kepada “5” (*sangat setuju*) bagi menentukan kecenderungan responden untuk kekal dalam sesebuah organisasi atau sebaliknya. Jumlah skor minimum bagi skala ini ialah 5 dan skor maksimum 15 dengan semakin tinggi skor menunjukkan semakin tinggi niat untuk berhenti kerja. Di dalam kajian ini, jumlah skor di bahagikan kepada tiga tahap iaitu rendah (<9), sederhana (9-11), dan tinggi (>11). Nilai kebolehpercayaan bagi skala ini ialah 0.71.

### Hasil Kajian dan Perbincangan

Hasil kajian adalah seperti yang dipaparkan dalam jadual di bawah. Jadual 1 memaparkan jumlah responden bagi kajian ini iaitu seramai 174 orang dengan pecahan sebanyak 94 orang lelaki (54.0%) dan 80 orang perempuan (46.0%). Responden berumur di antara 20 hingga 55 tahun. Pendapatan bulanan responden pula ialah di antara RM1300 hingga RM12000. Bagi tempoh perkhidmatan, responden telah bekerja diantara 1 hingga 30 tahun.

#### Jadual 1

Latar Belakang Pekerja Sektor Pembuatan (n=174)

| Angkubah        | n(%)      | Purata | S.P. | Min | Maks |
|-----------------|-----------|--------|------|-----|------|
| <b>Jantina:</b> |           |        |      |     |      |
| Lelaki          | 94(54%)   |        |      |     |      |
| Perempuan       | 80(46%)   |        |      |     |      |
| <b>Umur:</b>    |           | 36     | 9.4  | 20  | 55   |
| 20 – 30         | 68(39.1%) |        |      |     |      |
| 31 – 40         | 45(25.9%) |        |      |     |      |
| 41 – 50         | 49(28.2%) |        |      |     |      |

|                     |            |        |        |      |       |
|---------------------|------------|--------|--------|------|-------|
| >50                 | 12(6.9%)   |        |        |      |       |
| <b>Pendapatan</b>   |            | 3314.3 | 1984.3 | 1300 | 12000 |
| <b>Bulanan:</b>     |            |        |        |      |       |
| <RM2000             | 40(23%)    |        |        |      |       |
| RM2001-3000         | 75(43.1%)  |        |        |      |       |
| RM3001-4000         | 33(19%)    |        |        |      |       |
| >RM4001             | 26(14.9%)  |        |        |      |       |
| <b>Tempoh</b>       |            |        |        |      |       |
| <b>Perkhidmatan</b> |            |        |        |      |       |
| 1-10 tahun          | 118(67.8%) |        |        |      |       |
| 11-15 tahun         | 13(7.5%)   |        |        |      |       |
| >15 tahun           | 43(24.7%)  |        |        |      |       |

*Nota: S.P. = Sisihan Piawai; Min= Minimum; Maks= Maksimum*

Jadual 2 memaparkan tahap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan responden. Dari segi kepuasan kerja, paling ramai responden (40.2%) mempunyai tahap kepuasan kerja yang sederhana, 28.7% responden mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah, dan 31.0% responden mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi. Dari segi komitmen organisasi, paling ramai responden melaporkan tahap

komitmen yang sederhana bagi ketiga-tiga komponen komitmen organisasi iaitu komitmen afektif (36.8%), komitmen berterusan (45.3%) dan komitmen normatif (40.2%). Majoriti responden (54.0%) pula memperoleh skor sederhana bagi niat berhenti kerja. Walau bagaimanapun sebanyak 24.7% responden mempunyai keinginan yang tinggi untuk berhenti kerja.

### Jadual 2

Tahap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Niat Berhenti Kerja Responden Sektor Pembuatan (n=174)

| Angkubah                    | n(%)      | Purata | S.P. | Min | Maks |
|-----------------------------|-----------|--------|------|-----|------|
| <b>Kepuasan Kerja:</b>      |           | 68     | 11.1 | 34  | 97   |
| Rendah (<62)                | 50(28.7%) |        |      |     |      |
| Sederhana (62-72)           | 70(40.2%) |        |      |     |      |
| Tinggi (>72)                | 54(31.0%) |        |      |     |      |
| <b>Komitmen Organisasi:</b> |           |        |      |     |      |
| (a) Afektif                 |           | 33.48  | 5.8  | 19  | 47   |
| Rendah (<31)                | 56(32.2%) |        |      |     |      |
| Sederhana (31-35)           | 64(36.8%) |        |      |     |      |
| Tinggi (>35)                | 54(31.0%) |        |      |     |      |
| (b) Berterusan              |           | 34     | 5.6  | 18  | 51   |
| Rendah (<31)                | 44(25.3%) |        |      |     |      |
| Sederhana (31-36)           | 79(45.4%) |        |      |     |      |
| Tinggi (>36)                | 51(29.3%) |        |      |     |      |
| (c) Normatif                |           | 31.69  | 5.3  | 10  | 43   |
| Rendah (<31)                | 56(32.2%) |        |      |     |      |
| Sederhana (31-34)           | 70(40.2%) |        |      |     |      |
| Tinggi (>34)                | 48(27.6%) |        |      |     |      |
| <b>Niat Berhenti Kerja:</b> |           | 10.16  | 2.3  | 5   | 15   |
| Rendah (<9)                 | 37(21.3%) |        |      |     |      |
| Sederhana (9-11)            | 94(54%)   |        |      |     |      |
| Tinggi (>11)                | 43(24.7%) |        |      |     |      |

*Nota: S.P. = Sisihan Piawai; Min= Minimum; Maks= Maksimum*

Jadual 3 memaparkan hasil Ujian T bagi menentukan perbezaan tahap niat berhenti kerja di antara pekerja lelaki dengan perempuan. Hasil kajian menunjukkan tiada perbezaan signifikan bagi niat berhenti kerja di antara pekerja lelaki dengan perempuan dalam sektor pembuatan ( $p=0.574$ ,  $t=-.563$ ). Hasil kajian ini tidak konsisten dengan kajian oleh Emiroğlu et al. (2015) dan Choong et al. (2013) yang

mendapati bahawa jantina merupakan salah satu faktor penentu niat berhenti kerja. Kedua-dua kajian ini menunjukkan bahawa pekerja wanita melaporkan niat berhenti kerja yang lebih tinggi berbanding pekerja lelaki dalam dua industri yang berbeza iaitu industri perhotelan di Istanbul (Emiroğlu et al., 2015) dan industri pendidikan tinggi swasta di Malaysia (Choong et al., 2013).

### Jadual 3

Perbezaan Niat Berhenti kerja  
Pekerja Lelaki dan Wanita Sektor Pembuatan (n=174)

| Jantina   | N  | Purata | S.P  | t(dk) | p     |
|-----------|----|--------|------|-------|-------|
| Lelaki    | 94 | 10.06  | 2.23 | -.563 | 0.574 |
| Perempuan | 80 | 10.26  | 2.42 |       |       |

Nota: N= Frekuensi, S.P = sisihan piawai, t = signifikan 2 hala

Jadual 4 memaparkan hasil ujian kolerasi Pearson untuk semua pembolehubah yang diukur dalam kajian ini. Kajian menunjukkan bahawa walaupun tiada hubungan signifikan di antara faktor umur ( $r=-.043$ ,  $p\geq 0.05$ ), pendapatan bulanan ( $r=-.140$ ,  $p\geq 0.05$ ), dan tempoh perkhidmatan ( $r=-.068$ ,  $p\geq 0.05$ ) dengan niat berhenti kerja dalam kalangan responden sektor pembuatan, namun hubungan negatif untuk ketiga-tiga faktor tersebut selari dengan dapatan kajian-kajian lepas. Kajian oleh Choong et al., (2013) dan Masum et al.

(2016) menyatakan faktor umur mempunyai hubungan negatif dengan niat berhenti kerja di mana, generasi muda lebih cenderung untuk berhenti kerja berbanding golongan yang lebih berusia. Kajian oleh Hasan (2014) pula menyatakan gaji mempunyai perkaitan kuat secara negatif terhadap niat berhenti kerja. Manakala hasil kajian oleh Masum et al. (2016) menyatakan bahawa pengalaman kerja atau tempoh perkhidmatan yang lama juga mempunyai hubungan negatif dengan niat berhenti kerja.

|                  |         |       |
|------------------|---------|-------|
| Tempoh           | -.068   | 0.372 |
| Perkhidmatan     |         |       |
| Kepuasan Kerja   | -.298** | 0.000 |
| Komitmen Afektif | -.510** | 0.000 |
| Komitmen         | -.089   | 0.243 |
| Berterusan       |         |       |
| Komitmen         | -.266*  | 0.000 |
| Normatif         |         |       |

Nota: \*\* $p<0.01$ ; \* $p<0.05$

### Jadual 4:

Hubungan di antara Faktor Latar Belakang, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Niat Berhenti Kerja dalam Kalangan Pekerja Sektor Pembuatan (n=174)

| Angkubah           | Niat Berhenti Kerja |         |
|--------------------|---------------------|---------|
|                    | Nilai r             | Nilai p |
| Umur               | -.043               | 0.574   |
| Pendapatan Bulanan | -.140               | 0.065   |

Hasil analisis kolerasi Pearson dalam Jadual 4 seterusnya menunjukkan bahawa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan yang negatif dengan niat berhenti kerja ( $r = -.298, p < 0.01$ ). Hasil kajian ini adalah selari dengan kajian oleh Alias et al. (2018) dan Hassan (2014). Dari segi hubungan di antara komitmen organisasi dengan niat berhenti kerja, didapati komitmen afektif ( $r = -.510, p < 0.01$ ) dan komitmen normatif ( $r = -.266, p < 0.01$ ) mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat berhenti kerja. Komitmen afektif yang tinggi akan mempengaruhi efikasi profesional pekerja secara positif dan mengurangkan kemungkinan keletihan profesional dan tingkah laku penarikan diri (Genevičiūtė-Janonienė & Endriulaitienė, 2014). Komitmen normatif yang tinggi pula memberikan kesedaran sendiri kepada pekerja berkaitan tanggungjawab yang sepatutnya dilakukan oleh pekerja yang bekerja di sesebuah syarikat. Walaubagaimanapun hasil kajian ini tidak selari dengan kajian oleh Salahudin et al. (2016) yang mendapati bahawa tiada hubungan di antara komitmen normatif dan afektif terhadap niat berhenti kerja.

Hasil kajian juga menunjukkan bahawa komitmen berterusan ( $r = -.089, p \geq 0.05$ ) mempunyai hubungan negatif dengan niat berhenti kerja tetapi tidak signifikan. Walau bagaimanapun dapatan ini selari dengan kajian-kajian lepas yang dirumuskan oleh Genevičiūtė-Janonienė dan Endriulaitienė (2014) yang menyatakan bahawa komitmen berterusan kepada organisasi akan memberikan impak negatif terhadap kesejahteraan hidup seseorang pekerja. Ini kerana komitmen berterusan adalah berdasarkan pelaburan yang dibuat oleh pekerja dan kekurangan alternatif pekerjaan. Apabila pekerja mempunyai sedikit alternatif, dia takut kehilangan pekerjaan dan berasa terperangkap dalam organisasi. Oleh itu, rasa "terperangkap" yang kuat akan memberi tekanan kepada pekerja.

## Kesimpulan dan Cadangan

Secara ringkas, kajian ini menunjukkan bahawa para pekerja sektor pembuatan yang dikaji mempunyai tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang sederhana. Mereka juga mempunyai niat berhenti kerja pada tahap sederhana dan tinggi. Ini merupakan indikator yang kurang memberangsangkan untuk masa depan organisasi. Pemberhentian pekerja akan menimbulkan pelbagai masalah buat organisasi seperti pengurangan produktiviti serta peningkatan kos. Kajian ini juga mengukuhkan dapatan kajian lepas bahawa kepuasan kerja mempunyai hubungan signifikan dengan niat berhenti kerja. Selain itu, komitmen organisasi secara afektif dan normatif juga mempunyai hubungan signifikan dengan niat berhenti kerja.

Hasil kajian ini memberi peluang untuk organisasi menilai semula polisi pekerjaan termasuk faedah-faedah untuk para pekerja bagi mengenal pasti faktor-faktor yang memberi kesan negatif kepada tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi para pekerja. Pihak majikan memainkan peranan penting dalam memastikan kepuasan kerja para pekerja melalui pemberian insentif dan kenaikan pangkat kepada pekerja yang layak agar mereka lebih bersemangat untuk bekerja dan seterusnya kekal dalam organisasi. Komitmen organisasi pula dapat dipertingkatkan dengan adanya sokongan organisasi yang kuat terhadap pekerja. Sokongan seperti menerima pendapat pekerja, menyediakan peluang melanjutkan pelajaran, dan menjaga kebajikan pekerja antara insentif yang mampu meningkat komitmen organisasi dan seterusnya kepuasan kerja. Sokongan organisasi secara konsisten mampu mewujudkan sebuah persekitaran kerja yang kondusif untuk para pekerja. Selain itu, pihak pengurusan perlu mengadakan program dan latihan berterusan yang dapat



meningkatkan mutu kerja dan keseluruhan organisasi.

Dari segi limitasi kajian, saiz sampel dalam kajian ini adalah agak kecil dan terhad kepada pekerja yang bekerja di dua syarikat pembuatan di Bangi, Selangor. Oleh itu, penemuan hanya terpakai untuk sampel ini sahaja. Bagi kajian pada masa akan datang, para penyelidik disarankan untuk memperluaskan skop kajian dari segi jenis industri, lokasi kajian, saiz sampel, dan juga angkubah-angkubah lain yang relevan.

### Rujukan

- Acikgoz, Y., Sumer, H. C., & Sumer, N. (2016) Do employees leave just because they can? Examining the perceived employability–turnover intentions relationship, *The Journal of Psychology*, 150(5), 666-683, DOI: 10.1080/00223980.2016.1160023
- Alkahtani, A. H. (2015). Investigating factors that influence employees' turnover intention: A review of existing empirical works. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 152. DOI:10.5539/ijbm.v10n12p152
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Alias, N.E., Rohmanan, N.H., Ismail, S., Koe, W., & Othman, R. (2018). Factors influencing turnover intention in a Malaysian manufacturing company. *KnE Social Sciences*. DOI:10.18502/KSS.V3I10.3171
- Bhayo, A.R., Shah, N., & Chachar, A.A. (2017). The Impact of Interpersonal Conflict and Job Stress on Employees Turnover Intention. 45, *International Research Journal of Arts and Humanities*, 179–190.
- Bonenberger, M., Aikins, M., Akweongo, P. & Wyss, K. (2014). The effects of health worker motivation and job satisfaction on turnover intention in Ghana: A cross-sectional study. *Human Resource for Health* 12, 43. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-12-43>
- Chin, C. L. (2018). The influence of job satisfaction on employee turnover intention in the manufacturing industry of Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 53–63. <http://ruijass.com/wp-content/uploads/2017/10/1-001CLC-Final.pdf>
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>
- Choong, Y. O., Tan, Y-T., Keh, C-G. & Tan, C.-E. (2013). Impacts of demographic antecedents toward turnover intention amongst academic staff in Malaysian private universities, *Australian Journal of Basic & Applied Sciences*, 7(6), 46-54.
- Emiroğlu B. D., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses : A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 385–397. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.108>
- Faridah, F., Gustini, G., Salehan, S., & Efendi, R. (2022). The turnover intention influenced by job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(5), 334-340.

- <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i5.335>
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339–349. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1876-y>
- Genevičiūtė-Janonienė, G., & Endriulaitienė, A. (2014). Employees' organizational commitment: Its negative aspects for organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 140, 558 – 564. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.04.470
- Hampir 300,000 hilang kerja sejak 2020, sektor pembuatan tertinggi. (2024, Oktober 21). *Astro Awani*. <https://www.astroawani.com/berita-malaysia/hampir-300000-hilang-kerja-sejak-2020-sektor-pembuatan-tertinggi-492736>
- Hassan, R., (2014). Factors influencing turnover intention among technical employees in information technology organization: A case of XYZ (M) Sdn. Bhd., *International Journal of Arts & Commerce*. 3, 120-137.
- Islam, T., Khan, S. ur R., Ungku Ahmad, U. N., Ali, G., Ahmed, I., & Bowra, Z. A. (2013). Turnover intentions: The influence of perceived organizational support and organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 103, 1238–1242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.452>
- Jehanzeb, K., Rasheed, A. & Rasheed, M. F. (2013) Organizational commitment and turnover intentions: Impact of employee's training in private sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business & Management*, 8, 79-90. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n8p79>
- Kabungaidze, T., Mahlatshana, N. and Ngirande, H. (2013) The impact of job satisfaction and some demographic variables on employee turnover intentions. *International Journal of Business Administration*, 4, 53-65. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n1p53>
- Kementerian Sumber Manusia. (2022). Statistik pekerjaan dan perburuhan siri 31 bilangan 1. [https://jtksm.mohr.gov.my/sites/default/files/2024-01/iStatistik%20bil%201%20\\_2022.pdf](https://jtksm.mohr.gov.my/sites/default/files/2024-01/iStatistik%20bil%201%20_2022.pdf)
- Kim, S. (2005). Gender differences in the job satisfaction of public employees: A study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, 52, 667-681. <https://doi.org/10.1007/s11199-005-3734-6>
- Kim, H. & Kao, D. (2014) A Meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47, 214-223.
- Krejcie, R.V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*.
- Labrague, L. J., McEnroe-Petitte, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C., & Gloe, D. S. (2018). Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 403–408. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.09.001>
- Masum, A. K. M., Azad, M. A. K., Hoque, K. E., Beh, L-S., Wanke, P. & Arslan, O. (2016). Job satisfaction and intention to quit: An empirical analysis of nurses in Turkey, *Peer Journal*, 4(4). DOI: 10.7717/peerj.1896
- Nadiri, H. and Tanova, C. (2010) An Investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship

- behaviour in hospitality industry. International Journal of Hospitality Management*, 29, 33-41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Nilai jualan sektor pembuatan naik 2.9 peratus kepada RM162.3 billion pada september - Perangkaan. (2024, November 8). *Bernama*. <https://www.bernama.com/bm/news.php?id=2361104>
- Özbağ, G. K. & Ceyhun, G. C. (2014). The impact of job characteristics on burnout; The mediating role of work family conflict and the moderating role of job satisfaction, *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 3(3), 291-309.
- Rizwan, M., Arshad, M. Q., Munir, H. M. A., Iqbal, F., & Hussain, A. (2014). Determinants of employees intention to leave: A Study from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(3), 1–19. Doi:10.5296/ijhrs.v4i3.5871
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Salahudin, S. N., Alwi, M. N. R., Baharuddin, S. S., & Samad, N. I. A. (2016). Generation Y : Organizational commitment and turnover intention, *The European Proceedings of Social & Behavioral Sciences*, 21–23. <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.11.02.41>
- Sangaran, G. & Jeetesh K. (2015). The effects of job satisfaction towards employee turnover in the hotel industry: A case study of hotels in Kuala Lumpur City Center. *Journal of Tourism and Hospitality*, 4(1), 1–5. DOI:10.4172/2167-0269.1000142
- Santoso, A. L., Sitompul, S. A., & Budiarmanto, A. (2018). Burnout, organizational commitment and turnover intention. *Journal of Business & Retail Management Research*. DOI:10.24052/JBRMR/V13IS01/AR
- T-06
- Shah, H. Z., & (2015). Relationship of job satisfaction and turnover intention of private secondary school teachers, 6(4) S2, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Doi:10.5901/mjss.2015.v6n4s2p313 peratus responden cadang berhenti kerja. (2022, Ogos 3). *Harian Metro*. <https://www.hmetro.com.my/bisnes/022/08/867747/36-peratus-responden-cadang-berhenti-kerja>
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201–208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>
- Uludağ, O., Khan, S. & Güden, N. (2011). The effects of job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior on turnover intentions, *Florida International University Hospitality Review*, 29(2), 1-21.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Yang, J., Wan, C., & Fu, Y. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 837-848.