

Organizational Citizenship Behavior As A Mediator In The Relationship Between Job Satisfaction And Organisational Commitment Toward Task Performance Among University Lecturers

Tingkah Laku Kewargaan Organisasi sebagai Mediator dalam Hubungan di antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Prestasi Tugas dalam kalangan Pensyarah Universiti

Muhamad Ariff Ibrahim*, Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Sarah Waheeda Muhammad Hafidz

Pusat Pengajian Psikologi dan Pembangunan Manusia, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi

*Corresponding author: ibrahim87@siswa.ukm.edu.my

Article history: Received: 8 September 2015 Received in revised form: 16 July 2018 Accepted: 1 August 2018 Published online: 31 August 2018

Abstract

Organizational citizenship behavior and task performance is an integral part of job performance. This study aims to examine the relationship between job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior and task performance. In addition, this study aims to examine the role of organizational citizenship behavior as a mediator linking job satisfaction and organizational commitment to task performance among academicians in a higher learning institution. A total of 211 respondents participated in this study. Four instruments were used, namely job satisfaction questionnaire, organizational commitment questionnaire, organizational citizenship behavior scale and task performance scale developed by the researchers. Results showed that there was a significant correlation between job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior with task performance. Results of multiple regression showed that organizational citizenship behavior significantly mediated the relationship between organisational commitment and task performance. The study also found that organizational citizenship behavior did not mediate the link between job satisfaction and task performance among academic staff. Implication of the study indicate the important of job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior in influencing organization effectiveness dan performance.

Keywords: Organizational citizenship behavior; job satisfaction; organizational commitment; task performance; academicians

Abstrak

Tingkah laku kewargaan organisasi dan prestasi tugas merupakan sebahagian daripada komponen prestasi kerja. Kajian ini bertujuan menguji hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, tingkah laku kewargaan organisasi dan juga prestasi tugas. Di samping itu, kajian ini bertujuan menguji peranan tingkah laku kewargaan organisasi sebagai pengantara dalam hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap prestasi tugas kakitangan akademik UKM. Seramai 211 orang responden terlibat dalam kajian ini. Empat alat pengukuran digunakan iaitu soal selidik kepuasan kerja, soal selidik komitmen organisasi, skala tingkah laku kewargaan organisasi dan skala prestasi tugas yang dibangunkan oleh pengkaji. Keputusan menunjukkan terdapat korelasi signifikan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi dengan prestasi tugas. Dapatan regresi pelbagai menunjukkan bahawa tingkah laku kewargaan berperanan sebagai mediator menghubungkan komitmen organisasi dan prestasi tugas. Keputusan kajian walau bagaimanapun mendapati tingkah laku kewargaan organisasi tidak berperanan sebagai mediator dalam hubungan kepuasan kerja dengan prestasi tugas dalam kalangan kakitangan akademik. Implikasi kajian mencadangkan kepentingan kepuasan kerja, komitmen organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi dalam mempengaruhi keberkesanan dan prestasi organisasi.

Kata kunci: Tingkah laku kewargaan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, prestasi tugas dan kakitangan akademik.

© 2018 Penerbit UTM Press. All rights reserved

1.0 PENGENALAN

Arus globalisasi membawa perubahan dalam dunia pendidikan Malaysia pada hari ini, menuju ke arah sebuah negara maju yang melahirkan warga yang berpengetahuan luas dalam pelbagai cabang ilmu. Sejak merdeka, pendidikan memainkan tiga peranan utama dalam membantu pembangunan negara iaitu untuk mencapai perpaduan negara, memenuhi keperluan tenaga manusia dan menjadi asas kepada pembentukan peribadi insan selaras dengan pembangunan manusia. Oleh itu, melalui tenaga pensyarah, sistem pendidikan yang

berkualiti di universiti berupaya untuk melahirkan tenaga kerja yang boleh menjadi *Global Player* dengan sifat jati diri yang tinggi, berinovatif, produktif, berkemahiran, berdaya tahan, berdaya saing dan kreatif bagi mengharungi cabaran dalam arus perdana.

Sistem pendidikan yang berkualiti dapat menyumbang ke arah memenuhi hasrat kerajaan untuk mewujudkan budaya pembelajaran sepanjang hayat. Hal ini, selaras dengan cita-cita dan falsafah pendidikan negara yang memberi penekanan kepada perkembangan potensi individu secara menyeluruh dan bersepadu ke arah melahirkan insan yang baik berdasarkan kepercayaan, keyakinan serta kepatuhan kepada Tuhan. Oleh yang demikian, profesion sebagai pensyarah bukanlah sesuatu yang mudah berikutan tanggungjawab yang semakin bertambah dan mencabar. Tugas pensyarah bukan hanya tertumpu kepada pengajaran dan pembelajaran semata-mata, bahkan mereka perlu memberi dan menilai kerja-kerja kursus para pelajar. Selain daripada itu, para pensyarah perlu menyelia dan menyediakan bahan-bahan untuk subjek yang diajar. Di samping itu, para pensyarah juga terbeban dengan penyelidikan, penulisan dan penerbitan, khidmat nasihat, pentadbiran serta menghadiri kursus yang disediakan untuk menambah pengetahuan umum seperti mengikut undang-undang yang telah ditetapkan oleh pihak universiti dan kerajaan. Segala tanggungjawab ini sedikit sebanyak membebaskan dan memberi tekanan kepada para pensyarah dalam melaksanakan tugas hakiki mereka.

Justeru, tekanan dan cabaran dalam mendidik pelajar perlu ditangani dengan bijak, kerana seorang pensyarah pada masa kini memainkan pelbagai peranan dalam satu-satu masa. Ali khomsan (2004) berpendapat bahawa profesion pensyarah mempunyai peranan sosial yang sangat penting, iaitu sebagai seorang intelektual di tengah-tengah masyarakat. Di samping itu, pensyarah juga perlu memastikan bahawa pelajar-pelajar memperoleh ijazah mengikut tempoh yang telah ditetapkan dan bebas mencari kebenaran ilmiah, serta mampu berkomunikasi dan memberi keadilan dalam pertumbuhan sosial masyarakat. Isu persekitaran kerja yang melibatkan diri pensyarah dan sistem pentadbiran universiti, rakan sekerja serta pelajar mungkin dianggap sebagai cabaran kerja yang dinamik oleh sesetengah pensyarah manakala, bagi sesetengah yang lain tekanan ini mungkin mencetuskan gangguan emosi, sehingga menggugat kesejahteraan diri dan prestasi tugas individu mahupun kumpulan dalam organisasi.

■ 2.0 PERMASALAHAN KAJIAN

Tingkah laku kewargaan organisasi merupakan suatu tingkah laku “budi bicara” yang boleh meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasinya secara tidak langsung sekiranya menjadi amalan dalam sesebuah organisasi (Organ, 2006). Namun, Kerjaya sebagai pensyarah pada hari ini mencabar serta memberi tekanan kepada golongan ini kerana bebanan kerja yang semakin bertambah dan bukan hanya tertumpu kepada pengajaran tetapi turut terlibat di dalam urusan pentadbiran dan sebagainya. Kesibukan yang dialami oleh kakitangan akademik menyebabkan pengamalan tingkah laku kewargaan organisasi semakin jarang dipraktikkan. Di samping itu, kekangan dalam mendapatkan kepuasan kerja apabila golongan ini terikat dengan polisi dan mengikut garis panduan yang telah ditetapkan oleh pihak universiti. Malahan, masalah yang wujud ini membawa kepada peningkatan peralihan pakar-pakar akademik ke universiti-universiti swasta dengan faktor kurang beban kerja yang melibatkan urusan pentadbiran dan keperluan penerbitan seperti di universiti-universiti penyelidikan, selain dari faktor utama, tawaran pendapatan yang lumayan.

Menerusi permasalahan ini kajian bertujuan untuk meneliti tingkah laku kewargaan organisasi ini sama ada mempunyai perkaitan secara terus terhadap prestasi tugas dan pemboleh ubah sikap yang lain. Hal ini, selari dengan masalah yang timbul sejak kebelakangan ini yang mengaitkan kakitangan akademik di universiti tidak berpuas hati dengan kenaikan gaji dan insentif yang diterima oleh guru sekolah sedangkan bebanan tugas guru jauh lebih ringan berbanding dengan mereka. Masalah yang wujud ini menyebabkan rasa tidak berpuas hati kakitangan akademik sekaligus melahirkan tingkah laku tidak produktif yang mengganggu produktiviti pengajaran, organisasi dan sebagainya. Selain itu, banyak juga kajian lepas hanya mengkaji tingkah laku kewargaan organisasi, prestasi dan sebagainya dalam kalangan guru sekolah dan profesion lain tetapi tidak dalam kalangan kakitangan akademik universiti yang merupakan tulang belakang dalam melahirkan graduan berkualiti sebagai pemangkin masa depan negara, walaupun golongan ini boleh membuat penilaian serta pertimbangan yang sempurna mengenai sesuatu tindakan yang ingin diambil mereka (Fatimah, Amira & Fatimah Wati 2011).

Berdasarkan permasalahan-permasalahan yang telah dinyatakan, pengkaji memberi fokus terhadap tingkah laku kewargaan organisasi yang boleh dikaitkan dengan pemboleh ubah sikap seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi dan juga prestasi tugas dalam kalangan kakitangan akademik Universiti Kebangsaan Malaysia di kampus induk Bangi. Selain itu, kebanyakan kajian yang dilakukan sebelum ini lebih tertumpu kepada bidang perguruan jika hendak dibandingkan dengan kajian yang melibatkan kakitangan akademik di universiti awam mahupun swasta. Terbaharu kajian yang dilakukan oleh Fatimah, Amira dan Fatimah Wati (2011) yang mengkaji mengenai hubungan di antara keadilan organisasi, tingkah laku kewargaan organisasi dan kepuasan kerja dalam kalangan guru dan bukannya dalam kalangan kakitangan akademik di peringkat universiti. Hal ini, menyatakan bahawa golongan kakitangan akademik di universiti adalah suatu komuniti yang seolah-olah sempurna dan mempunyai tahap kepuasan kerja, komitmen kepada organisasi yang tinggi, prestasi tugas yang baik berbanding dengan jenis pekerjaan yang lain. Ariani (2012) pula telah membuat perbandingan motif tingkah laku kewargaan organisasi antara kakitangan akademik universiti dan pekerja bank di Indonesia menunjukkan bahawa kesedaran dalam kalangan pengkaji untuk meneroka konstruk-konstruk atau pemboleh ubah yang berkaitan dengan sikap kakitangan akademik adalah semakin meningkat.

Selain itu, Kepuasan kerja amat penting dan perlu ada dalam diri setiap pekerja itu, kerana apabila kepuasan diperoleh pelaksanaan tugas juga dalam keadaan yang baik. Keadaan akan menjadi rumit apabila para pekerja mempunyai tahap kepuasan yang rendah terus kekal untuk berada dalam organisasi itu, menyebabkan kerugian kepada kedua belah pihak organisasi dan pihak pekerja itu sendiri. Apabila tahap kepuasan pekerja itu rendah ini mewujudkan tingkah laku tidak produktif seperti memberikan perkhidmatan yang teruk kepada pelanggan, penurunan hasil pengeluaran, melakukan sabotaj, mencuri serta merosakkan peralatan pejabat yang merugikan pihak organisasi (Spector, 1997). Di samping itu, komitmen organisasi juga perlu ada dalam diri seseorang pekerja kerana ianya salah satu penentu kepada keberkesanan sesebuah organisasi. Sekiranya, pekerja mempunyai komitmen yang tinggi, masalah berkaitan dengan ketidakhadiran ke tempat kerja, kadar pusing ganti kerja serta hasrat untuk meninggalkan organisasi itu adalah rendah dan sebaliknya produktiviti organisasi semakin meningkat (Metcalfe & Dick, 2002). Justeru, kajian mengenai tingkah laku kewargaan organisasi dan prestasi tugas serta dikaitkan dengan pemboleh ubah sikap yang lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi boleh dijadikan sebagai satu landasan bagi melihat sama ada kriteria-kriteria yang terdapat di dalam tingkah laku kewargaan organisasi wujud dalam kalangan kakitangan akademik UKM kerana tingkah laku kewargaan organisasi adalah suatu tingkah laku yang amat penting untuk dipraktikkan

dalam sesebuah organisasi kerana ia membantu untuk kelangsungan sistem pentadbiran dan pengurusan supaya menjadi semakin cekap dan dinamik.

■3.0 KAJIAN LEPAS

Tingkah laku kewargaan organisasi merupakan tingkah laku “budi bicara” (Organ, 2006). Tingkah laku kewargaan organisasi ini mampu meningkatkan produktiviti dan keberkesanan serta kelancaran operasi sesebuah organisasi. Dalam kajian ini, tingkah laku kewargaan organisasi memainkan peranan sebagai pemboleh ubah pengantara yang menghubungkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap prestasi tugas yang boleh menggambarkan sama ada terdapat pengaruh daripada tingkah laku kewargaan organisasi yang diamalkan oleh kakitangan akademik. Namun begitu, terdapat juga beberapa kajian yang telah dijalankan oleh pengkaji terdahulu seperti Murphy, Athanasou dan King (2002) yang mengkaji mengenai kepuasan kerja dan tingkah laku kewargaan organisasi dalam kalangan 41 orang pekerja profesional khidmat pelanggan di Melbourne, Australia. Hasil dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dan tingkah laku kewargaan organisasi kakitangan profesional khidmat pelanggan. Mohammad, Habib dan Alias (2011) pula menjalankan kajian mengenai kepuasan kerja dan tingkah laku kewargaan organisasi di pusat pengajian tinggi di Malaysia iaitu Universiti Kebangsaan Malaysia dengan melibatkan seramai 79 orang staf UKM. Keputusan analisis korelasi dan regresi mendapati kepuasan kerja amat penting dalam meramal tingkah laku kewargaan organisasi dalam kalangan staf UKM.

Seterusnya kajian oleh Fatimah, Amiraa dan Fatimah (2011) yang dijalankan ke atas 169 orang guru sekolah di Selangor mendapati kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi yang dipamerkan oleh guru sekolah. Semakin tinggi tahap kepuasan kerja guru semakin tinggi kecenderungan para guru untuk menonjolkan tingkah laku kewargaan organisasi ini yang akhirnya menyumbang kepada kelangsungan aktiviti organisasi. Ilies, Spitzmuller, Fulmer dan Johnson (2009) dalam kajian meta-analisisnya mendapati kepuasan kerja mempunyai hubungan yang positif dengan tingkah laku kewargaan organisasi. Seterusnya, Faisal dan Omar (2012) dalam kajian mereka yang membabitkan 148 orang pekerja *Civil Aviation Authority* dari Islamabad, Lahore dan Karachi dalam sektor separuh kerajaan di Pakistan, mendapati kepuasan kerja mempunyai kesan yang signifikan terhadap komitmen organisasi. Selari dengan hasil kajian Sharma dan Bajpai (2010) yang membuat perbandingan impak komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja sektor awam dan swasta di India. Kajian ini melibatkan 250 orang pekerja, dipilih secara rawak di sektor awam dan swasta. Hasil kajian menunjukkan tahap komitmen organisasi dalam kalangan pekerja di sektor awam lebih tinggi berbanding di sektor swasta. Buchanan (1974; dalam Sharma & Bajpai, 2010) menyatakan pengurus di sektor awam kurang komitmen organisasi berbanding pengurus di sektor swasta. Selain itu hasil keputusan regresi menunjukkan terdapat hubungan positif linear yang signifikan di antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Semakin tinggi komitmen organisasi di kalangan pekerja akan mewujudkan kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan pekerja. Di samping itu juga tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang baik dalam kalangan pekerja menyebabkan penurunan kadar pusing ganti kerja daripada berlaku (Sidal et al. 2010). Namun begitu, Fatimah Hanum dan Nazuha (2009), menjalankan kajian mengenai komitmen dan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan sektor awam seramai 884 orang. Hasil dapatan juga menunjukkan terdapat hubungan antara komitmen dan kepuasan kerja. Pekerja yang berkomitmen tinggi berpuas hati dengan kerjanya, dan komited dengan kerja, yang mana perasaan komitmen dan kepuasan hati ini kemudiannya ditunjukkan melalui kesediaan untuk bekerja lebih lama.

Di samping itu, Najafi, Noruzy dan Nazari-Shirkouhi (2011) turut menjalankan kajian ke atas 378 orang pakar pendidik universiti di Iran juga mendapati kepuasan kerja berhubungan dengan tahap komitmen dan tingkah laku kewargaan organisasi yang dipamerkan oleh pakar pendidik. Disokongan oleh Danan dan Hasanbasri (2007) yang juga mendapati terdapat hubungan yang positif di antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Seterusnya kajian oleh Choong, Edward Wong dan Tioh (2010) mengkaji impak keadilan organisasi ke atas kepuasan kerja pekerja dari segi persektif syarikat di Malaysia, dan melihat komitmen organisasi dan niat untuk menukar kerja. Seramai 300 orang pekerja Malaysia yang bekerja di syarikat kecil dan sederhana di Lembah Klang terlibat dalam kajian ini. Dapatan kajian menunjukkan semakin tinggi keadilan prosedur dan keadilan pengagihan yang diterima semakin meningkat tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi pekerja serta mengurangkan niat untuk menukar kerja. Begitu juga, dengan dapatan kajian Yahaya (2007) ke atas 416 orang pekerja yang terdiri daripada kumpulan perkeranian, penolong pegawai tadbir sehingga peringkat pegawai. Hasil kajian mendapati hubungan yang signifikan di antara komitmen, kepuasan kerja dan tingkah laku kewargaan organisasi, yang menunjukkan semakin tinggi komitmen dan kepuasan kerja seseorang itu, semakin tinggi sikap individu terhadap pengalaman tingkah laku kewargaan organisasi.

Hoffman, Blair, Meriac dan Woehr (2007) menjalankan kajian meta analisis mengenai tingkah laku kewargaan organisasi yang mengkaji 361 kajian berkaitan dengan tingkah laku kewargaan organisasi. Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan di antara tingkah laku kewargaan organisasi, prestasi tugas, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keadilan organisasi. Meta analisis ini menggunakan pendekatan analisis pengesahan faktor (*Confirmatory Factor Analysis-CFA*) bagi menyasat dimensi tingkah laku kewargaan organisasi serta membezakan di antara tingkah laku kewargaan organisasi dan prestasi tugas. Dapatan menunjukkan tingkah laku kewargaan organisasi mempunyai hubungan yang konsisten dengan faktor sikap berbanding dengan prestasi tugas. Alotaibi (2001) menjalankan kajian ke atas 297 orang responden, terdiri daripada pekerja sektor awam di enam buah Kementerian di Kuwait. Kajian ini bertujuan untuk melihat kesan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi pekerja. Hasil mendapati bahawa kepuasan kerja dan komitmen organisasi berhubung secara signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi di enam buah kementerian di Kuwait. Seterusnya, kajian yang dijalankan oleh Nasir et al. (2011) adalah untuk melihat hubungan di antara tingkah laku kewargaan organisasi dan prestasi tugas dalam kalangan 450 orang pekerja di organisasi Behzisty di Iran. Hasil dapatan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara tingkah laku kewargaan organisasi dengan prestasi tugas.

Zhen dan Francesco (2001) mengkaji hubungan di antara komitmen organisasi, prestasi dan juga tingkah laku kewargaan organisasi dengan menggunakan seramai 253 orang responden yang melibatkan penyelia dan pekerja sebuah kilang di selatan China. Kajian ini menggunakan analisis pengesahan faktor (CFA) menunjukkan tiga komponen komitmen organisasi berkait dengan sampel kajian dari China ini dan dapatan ini sama dengan dapatan kajian barat yang menggunakan sampel Amerika (Hackett et al., 1994). Konsisten dengan dapatan kajian barat, keputusan juga mendedahkan bahawa komitmen afektif berkait secara positif dengan peranan prestasi dan tingkah laku kewargaan organisasi, sementara komitmen berterusan tidak berkaitan dengan peranan prestasi tetapi mempunyai

hubungan negatif dengan tingkah laku kewargaan organisasi. Tambahan pula komitmen normatif merupakan penyederhana di antara komitmen afektif dan peranan prestasi sama seperti tingkah laku kewargaan organisasi. Sehubungan itu, tiga hipotesis dicadangkan dalam kajian ini iaitu:

- H1: Terdapat hubungan di antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, tingkah laku kewargaan organisasi dan prestasi tugas.
 H2: Tingkah laku kewargaan organisasi berperanan sebagai mediator dalam hubungan di antara komitmen organisasi dan prestasi tugas.
 H3: Tingkah laku kewargaan organisasi berperanan sebagai mediator dalam hubungan di antara kepuasan kerja dan prestasi tugas.

■4.0 KAEDAH KAJIAN

Rekabentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah survei dengan mengedarkan soal selidik kepada responden kajian. Pemboleh ubah bebas kajian ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasi, pemboleh ubah mediator adalah tingkah laku kewargaan organisasi manakala prestasi tugas merupakan pemboleh ubah terikat.

Responden Kajian

Seramai 211 responden yang terlibat merupakan kakitangan akademik. Analisis deskriptif menunjukkan seramai 90 orang (42.7%) responden terdiri daripada lelaki dan seramai 121 orang (57.3%) adalah perempuan. Responden yang berusia bawah 35 tahun adalah seramai 61 orang (28.9%), 36 hingga 45 tahun adalah seramai 82 orang (38.9%), dan responden berusia 45 tahun ke atas adalah seramai 68 orang (32.2%). Majoriti responden berbangsa Melayu iaitu 199 orang (94.3%) manakala, bangsa Cina seramai 7 orang (3.3%), bangsa India seramai 3 orang (1.4%) dan lain-lain bangsa seramai 2 orang (0.9%). Dari segi tempoh perkhidmatan pula, seramai 32 orang (15.2%) berkhidmat kurang dari 5 tahun, 80 orang (37.9%) telah berkhidmat di antara 6 hingga 10 tahun, dan 99 orang (46.9%) telah berkhidmat lebih daripada 11 tahun. Keputusan ini ditunjukkan dalam Jadual 1.

Alat Ujian

Satu set soal selidik yang mengandungi lima bahagian telah digunakan untuk mengumpul data. Bahagian pertama adalah maklumat demografik responden. Bahagian kedua pula adalah *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (MSQ) yang telah dibina oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1967). Soal selidik ini mengandungi 20 item yang mengukur kepuasan kerja dan menggunakan skala *Likert* 5-poin dari 1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju dengan nilai kebolehppercayaan 0.90. Bahagian ketiga adalah soal selidik yang mengukur komitmen organisasi iaitu *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang telah dibina oleh Mowday et al. (1979). Soal selidik ini mengandungi 15 item dan menggunakan skala *Likert* 5-poin dari 1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju dengan nilai kebolehppercayaan sebanyak 0.88.

Bahagian keempat adalah *Organizational Citizenship Behavior Scale* (OCB) yang telah dibina oleh Podsakoff dan MacKenzie (1989) dan mengandungi 20 item untuk mengukur lima dimensi tingkah laku kewargaan organisasi iaitu tingkah laku menolong (*altruism*), semangat setiakawan (*sportsmanship*), kemurnian sivik (*civic virtue*), kesopanan (*courtesy*) dan kehematan (*conscientiousness*). Instrumen ini menggunakan skala *Likert* 5-poin dari 1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju dengan nilai kebolehppercayaan 0.81. Bahagian terakhir adalah soal selidik Prestasi Tugas yang telah dibangunkan oleh pengkaji berdasarkan penggabungan item dan adaptasi daripada kajian Motowidlo dan Van Scotter (1994) dan Williams dan Anderson (1991). Soal selidik ini mengandungi 26 item dan menggunakan Skala *Likert* 5-poin dari 1=Sangat Tidak Setuju hingga 5=Sangat Setuju dengan nilai kebolehppercayaan sebanyak 0.93.

Prosedur Kajian

Pengkaji telah mendapatkan kebenaran untuk menjalankan kajian di tujuh buah fakulti dan satu pusat pengajian di kampus induk UKM. Borang soal selidik diedarkan dan pengkaji juga menerangkan objektif mengapa kajian dilaksanakan serta menjelaskan setiap bahagian soal selidik kepada semua responden. Pengkaji memberi masa selama dua minggu untuk responden mengisi dan mengembalikan soal selidik.

■5.0 KEPUTUSAN KAJIAN

H1: Terdapat hubungan di antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, tingkah laku kewargaan organisasi dan prestasi tugas.

Keputusan analisis korelasi mendapati kepuasan kerja dan prestasi tugas berhubungannya secara signifikan dengan nilai $r=0.464$, $k<0.01$, komitmen organisasi dan prestasi tugas $r=0.329$, $k<0.01$, manakala tingkah laku kewargaan organisasi dan prestasi tugas $r=0.574$, $k<0.01$. Kajian ini mendapati bahawa kepuasan kerja dan komitmen organisasi turut berhubungannya secara signifikan dengan nilai $r=0.610$, $k<0.01$, begitu juga kepuasan kerja dan tingkah laku kewargaan organisasi, $r=0.373$, $k<0.01$ dan komitmen dengan tingkah laku kewargaan organisasi, $r=0.449$, $k<0.01$. Secara keseluruhan kesemua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang signifikan antara satu sama lain dan dijelaskan dalam Jadual 1.

Jadual 1 Hubungan di antara pemboleh ubah kajian

Pemboleh ubah		1	2	3	4
1	Kepuasan Kerja	-			
2	Komitmen Organisasi	0.610*	-		
3	Tingkah laku kewargaan organisasi	0.373*	0.449*	-	
4	Prestasi Tugas	0.464*	0.329*	0.574*	-

*Aras kesignifikan pada $k < 0.01$

H2: *Tingkah laku kewargaan organisasi berperanan sebagai mediator dalam hubungan di antara komitmen organisasi dan prestasi tugas.*

Hipotesis kedua diuji dengan menggunakan analisis regresi hierarki. Dapatan dalam Jadual 2 menunjukkan bahawa nilai R^2 yang diperolehi bagi model 1 adalah sebanyak 0.125 iaitu sebanyak 12.5% varians yang menyumbang kepada prestasi tugas manakala, nilai R^2 yang diperolehi oleh model 2 adalah sebanyak 0.345 iaitu sebanyak 34.5% varians yang menyumbang kepada prestasi tugas responden kajian. Perbezaan R^2 di antara model 1 dan model 2 hanya sebanyak 0.220. Keputusan ini disokong oleh ujian ANOVA dengan nilai F yang diperolehi bagi model 1 adalah $F(1,209) = 29.951$, $k < 0.05$, manakala nilai F yang diperolehi bagi model 2 adalah $F(2, 208) = 988.453$, $k < 0.05$. Ini menunjukkan tingkah laku kewargaan organisasi merupakan mediator yang signifikan terhadap prestasi tugas.

Bagi model 1, komitmen organisasi merupakan pemboleh ubah peramal yang signifikan terhadap prestasi tugas [$t = 5.473$, $k < 0.05$] dengan nilai β yang diperolehi adalah sebanyak 0.354 yang menyumbang kepada prestasi tugas. Bagi model 2, komitmen organisasi bukan pemboleh ubah peramal yang signifikan terhadap prestasi tugas iaitu nilai $t = 1.852$, $k > 0.05$ dengan nilai β yang diperolehi adalah sebanyak 0.116. Tingkah laku kewargaan organisasi pula merupakan peramal yang signifikan terhadap prestasi tugas iaitu nilai $t = 8.362$ dengan nilai β yang diperolehi hanya sebanyak 0.526. Kesimpulannya, tingkah laku kewargaan organisasi merupakan pemboleh ubah mediator (*full mediation*) yang signifikan dalam hubungan di antara komitmen organisasi dengan prestasi tugas.

Jadual 2 Keputusan tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator antara komitmen organisasi dan prestasi tugas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	30.498	2.386		12.781	.000
Komitmen Organisasi	.229	.042	.354	5.473	.000
2 (Constant)	6.323	3.555		1.779	.077
Komitmen Organisasi	.075	.041	.116	1.852	.065
TKO	.435	.052	.526	8.363	.000

Pemboleh ubah Terikat: Prestasi Tugas

H3: *Tingkah laku kewargaan organisasi berperanan sebagai mediator dalam hubungan di antara kepuasan kerja dan prestasi tugas.*

Hasil yang diperolehi (Jadual 3) daripada analisis regresi hierarki mendapati bahawa nilai R^2 bagi model 1 adalah 0.243 iaitu sebanyak 24.3% varians yang menyumbang kepada prestasi tugas kakitangan akademik UKM. Nilai R^2 bagi model 2 adalah 0.420 iaitu sebanyak 42.0% varians yang menyumbang kepada prestasi tugas pensyarah, yang mana perbezaan varians yang diperolehi bagi model 1 dan model 2 adalah sebanyak 0.177. Dapatan ini menyokong ujian ANOVA dengan nilai F bagi model 1 adalah $F(1,209) = 66.964$, $k < 0.05$ manakala, bagi model 2 pula keputusan menunjukkan $F(2,208) = 75.160$, $k < 0.05$.

Model 1 menunjukkan kepuasan kerja sebagai peramal signifikan kepada prestasi tugas dalam kalangan kakitangan akademik berdasarkan kepada nilai $t = 8.183$, $k < 0.05$ dengan nilai beta yang diperolehi adalah sebanyak 0.493 yang menyumbang kepada prestasi tugas. Bagi model 2 kepuasan kerja masih lagi peramal yang signifikan kepada prestasi tugas dengan nilai $t = 5.516$, $k < 0.05$ dan nilai beta yang diperolehi adalah sebanyak 0.316. Tingkah laku kewargaan organisasi pula menunjukkan bahawa nilai t yang diperolehi adalah sebanyak $t = 7.961$, $k < 0.05$ dengan nilai beta sebanyak 0.456. Keseluruhan dapatan menunjukkan bahawa tingkah laku kewargaan organisasi tidak berperanan sebagai pemboleh ubah mediator (*partial mediation*) yang signifikan di antara kepuasan kerja dan prestasi tugas kakitangan akademik UKM.

Jadual 3 Keputusan tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator antara kepuasan kerja dan prestasi tugas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	20.727	2.792		7.425	.000
Kepuasan Kerja	.292	.036	.493	8.183	.000
2 (Constant)	.368	3.541		.104	.917
Kepuasan Kerja	.187	.034	.316	5.516	.000
TKO	.377	.047	.456	7.961	.000

Pemboleh ubah Terikat: Prestasi Tugas

■6.0 PERBINCANGAN

Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan kakitangan akademik UKM. Keputusan kajian ini disokong dan selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Faisal dan Omar (2012), Sharma dan Bajpai (2010) dan Sidal et al. (2010) juga menyokong hasil dapatan kajian ini yang menyatakan terdapat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dan dapatan kajian ini selari dengan dapatan kajian mereka. Seorang pekerja yang berkomitmen tinggi akan berpuas hati dengan kerjanya, begitu juga dengan pekerja yang berpuas hati dengan kerjanya selalunya juga komited dengan kerja secara tidak langsung dipamerkan menerusi kesediaan untuk bekerja lebih lama. Seorang kakitangan akademik yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi mempunyai komitmen terhadap organisasi yang tinggi. Seterusnya, isu yang berkaitan dengan pertukaran daripada satu universiti ke universiti lain tidak akan wujud sekiranya seseorang kakitangan akademik itu telah mempunyai rasa puas terhadap pekerjaannya. Sidal et al. (2010) juga menyatakan bahawa kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi adalah suatu aspek yang penting di dalam mempengaruhi pengkelan kakitangan dalam sesebuah organisasi itu. Selain itu, jelas menunjukkan bahawa semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki oleh kakitangan akademik UKM, semakin tinggi kepuasan kerja.

Namun begitu, hasil kajian mendapati bahawa tingkah laku kewargaan organisasi dan komitmen organisasi mempunyai hubungan yang signifikan dalam kalangan kakitangan akademik UKM. Tingkah laku kewargaan organisasi yang dimiliki oleh seseorang pekerja menentukan komitmennya terhadap organisasi. Keputusan kajian yang diperolehi ini juga selari dengan hasil dapatan Najafi et al. (2011), Danan dan Hasanbasri (2007) dan Aloitabi (2001) yang mendapati bahawa komitmen organisasi sememangnya berhubung secara positif terhadap tingkah laku kewargaan organisasi yang dipamerkan oleh pekerja. Apabila tingkah laku kewargaan organisasi dipamerkan dalam melaksanakan pekerjaan menyebabkan pekerja itu mempunyai perasaan bertanggungjawab dan berkomitmen terhadap organisasinya. Akhirnya, ia akan menyumbang kepada peningkatan kualiti dan produktiviti dalam menjalankan pekerjaan.

Selain itu, keputusan kajian menunjukkan bahawa tingkah laku kewargaan organisasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan. Pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi biasanya memiliki tingkah laku kewargaan organisasi yang tinggi. Dapatan kajian ini juga selari dengan dapatan kajian oleh Amiraa (2010) yang turut melihat hubungan tingkah laku kewargaan organisasi dengan kepuasan kerja terhadap guru sekolah menengah dan mendapati semakin tinggi tingkah laku kewargaan organisasi yang dimiliki, maka semakin tinggi juga tahap kepuasan kerja yang diperolehinya. Dapatan kajian ini juga menjelaskan bahawa semakin tinggi tingkah laku kewargaan organisasi yang dimiliki menggambarkan kepuasan kerja yang dimiliki oleh golongan ini juga tinggi. Tidak kira dalam apa-apa bidang pekerjaan, aspek tolong menolong sesama pekerja menyumbang kepada keharmonian dan boleh meningkatkan tahap kepuasan kerja individu. Sebaliknya akan berlaku sekiranya keadaan tempat kerja, rakan sekerja serta pihak majikan yang tidak memberikan interaksi positif maka menyebabkan tahap kepuasan kerja pekerja semakin menurun. LePine dan Johnson (2002) dan Mohammad et al. (2011) mendapati bahawa tingkah laku kewargaan organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan ini turut menyokong dapatan kajian ini.

Hubungan yang signifikan di antara komitmen organisasi dan prestasi tugas dalam kalangan kakitangan akademik UKM diperolehi daripada kajian ini. Kebanyakan kajian yang dijalankan jarang mengukur komitmen organisasi dengan prestasi tugas pekerja tetapi lebih kepada prestasi kerja pekerja. Kebiasaannya prestasi tugas seringkali dikaitkan dengan pemboleh ubah lain seperti tingkah laku kewargaan organisasi seperti Nasir et al. (2011), bahawa tingkah laku kewargaan organisasi mempunyai hubungan dan menjadi peramal kepada prestasi tugas pekerja. Begitu juga, dengan kajian yang dijalankan oleh Ngozi dan Toluwalope (2009) yang telah melihat jantina dan prestasi tugas pekerja dalam bidang pekerjaan yang berbentuk profesional. Walau bagaimanapun, dapatan kajian ini bercanggah dengan Ariani (2010) yang mendapati, komitmen organisasi tidak mempunyai hubungan dengan prestasi tugas tetapi mempunyai pengaruh positif dan signifikan ke atas prestasi kontekstual. Justeru, komitmen organisasi merupakan suatu perkara yang penting dan perlu ada dalam setiap pekerja, memandangkan komitmen juga menentukan kejayaan pencapaian matlamat dan nilai sesebuah organisasi itu. Potter et al. (1974) juga menyatakan sekiranya seseorang pekerja itu mempunyai komitmen yang tinggi pekerja cenderung untuk terus mengekalkan keahliannya di dalam organisasi itu. Hal ini menunjukkan kakitangan akademik yang mempunyai komitmen tinggi tidak mungkin bertukar ke institusi pengajian yang lain. Apabila seseorang pekerja itu ingin mengekalkan keahliannya di dalam organisasi sudah pasti pekerja itu mempamerkan prestasi tugas yang terbaik dalam kalangannya.

Keputusan juga menunjukkan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi tugas. Dapatan kajian selari dengan dapatan daripada kajian meta analisis yang dijalankan oleh Hoffman (2007) yang mendapati kepuasan kerja berhubung dengan prestasi tugas. Menurut teori dua faktor apabila faktor *hygiene* dan faktor motivator dipenuhi dengan baik ia membawa kepada peningkatan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pekerja dan sebaliknya akan berlaku sekiranya faktor-faktor ini tidak dipenuhi dengan baik oleh sesebuah organisasi itu. Ishak Mad Shah (2004) menyatakan sekiranya seorang pekerja mempunyai faktor motivator dalam dirinya mereka pasti berasa puas terhadap pekerjaannya serta mempunyai motivasi ke arah mencapai prestasi kerja yang tinggi. Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa kepuasan kerja berhubung dengan prestasi tugas dalam kalangan kakitangan akademik disebabkan oleh faktor *hygiene* dan faktor motivator telah dipenuhi dengan baik dan seimbang bermula daripada peringkat atasan hingga ke peringkat bawahan menyebabkan golongan ini memperoleh kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Keputusan kajian juga mendapati bahawa tingkah laku kewargaan organisasi dengan prestasi tugas mempunyai hubungan yang signifikan. Dapatan Nasir et al. (2011) mendapati tingkah laku kewargaan organisasi berhubung secara signifikan terhadap prestasi tugas. Kajian meta analisis oleh Hoffman et al. (2007) mendapati tingkah laku kewargaan organisasi secara konsisten berhubung dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keadilan organisasi berbanding dengan prestasi tugas. Di samping itu, tingkah laku membantu rakan sekerja secara sukarela untuk tugas yang berkait rapat dengan mana-mana fungsi organisasi tidak berhubung dengan prestasi tugas yang dipamerkan atau dimiliki oleh seseorang kakitangan akademik itu. Dalam kajian ini tingkah laku kewargaan organisasi berperanan sebagai pemboleh ubah mediator antara komitmen organisasi dengan prestasi tugas dalam kalangan kakitangan akademik UKM. Hasil keputusan menunjukkan tingkah laku kewargaan organisasi merupakan pemboleh ubah terbaik yang berperanan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan komitmen organisasi kepada prestasi tugas dalam kalangan kakitangan akademik UKM. Walau bagaimanapun, dapatan mendapati bahawa kepuasan kerja bukan peramal yang signifikan terhadap prestasi tugas dengan kehadiran tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator. Dapatan ini disokong oleh kajian yang telah dijalankan oleh Ariani (2010) yang mendapati bahawa komitmen organisasi hanya berhubung dengan prestasi kontekstual dan bukannya dengan prestasi tugas. Dapatan kajian ini mampu menjelaskan bahawa komitmen organisasi yang dimiliki oleh kakitangan akademik UKM meramal kepada prestasi tugas kakitangan

akademik UKM. Sebaliknya tingkah laku kewargaan organisasi yang ada pada seseorang kakitangan akademik itu mampu meramal akan prestasi tugas seseorang itu.

Bagi memastikan prestasi tugas kakitangan akademik berterusan kepuasan kerja perlu wujud dalam diri kakitangan akademik itu sendiri dan juga dalam persekitaran kerja mereka. Walau bagaimanapun, tingkah laku kewargaan organisasi turut memainkan peranan penting dalam menyumbang kepada prestasi tugas. Ini bermakna apabila kakitangan akademik itu berasa puas dengan pekerjaannya memiliki tingkah laku positif yang menyebabkan peningkatan prestasi tugas. Akan tetapi apabila kepuasan kerja yang dimiliki oleh kakitangan akademik UKM semakin menurun menyebabkan tingkah laku kewargaan organisasi yang dipamerkan berkurangan dan akhirnya membawa kepada penurunan prestasi tugas mereka perlu dipandang serius oleh pihak atasan. Murphy, Athanasou dan King (2002) juga menunjukkan bahawa kepuasan kerja sememangnya berhubung dengan tingkah laku kewargaan organisasi pekerja. Walau bagaimanapun, kajian oleh Mohammad et al. (2011) juga menunjukkan kepuasan kerja amat penting dalam meramal tingkah laku kewargaan organisasi dalam kalangan staf UKM. Di samping itu, dapatan kajian ini turut disokong oleh Nasir et al. (2011) bahawa tingkah laku kewargaan organisasi mampu meramal prestasi tugas pekerja.

7.0 KESIMPULAN

Keseluruhan kajian ini mendapati pemboleh ubah yang dikaji mempunyai hubungan yang signifikan antara satu sama lain. Tahap kepuasan kerja yang baik dalam kalangan kakitangan akademik menyumbang kepada peningkatan perilaku membantu dalam melaksanakan tugas harian mereka. Begitu juga, dengan tahap komitmen organisasi yang tinggi dimiliki oleh kakitangan akademik maka semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menonjolkan tingkah laku kewargaan organisasi. Di samping itu, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi yang baik serta pengamalan tingkah laku kewargaan organisasi dalam kalangan kakitangan akademik ini menyebabkan peningkatan terhadap prestasi tugas mereka secara tidak langsung. Dapatan kajian ini mendapati bahawa komitmen organisasi kakitangan akademik mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi tugas yang dipamerkan apabila tingkah laku kewargaan organisasi memainkan peranannya sebagai pemboleh ubah pengantara. Walau bagaimanapun, kajian seterusnya perlu melihat aspek kepuasan kerja sebagai suatu elemen yang penting dalam menyumbang kepada tingkah laku membantu dalam kalangan pekerja supaya menjadi suatu budaya yang sentiasa diamalkan dalam sesebuah organisasi.

Rujukan

- Amiraa, A. M. (2010). Penelitian Terhadap Keadilan Organisasi, Tingkah Laku Kewargaan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Di Kalangan Guru-Guru Sekolah Menengah. Projek Sarjana. Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: A Study Of Public Personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376.
- Ariani, D. W. (2010). Hubungan Prestasi Tugas Dan Prestasi Kontekstual Dengan Kepuasan Kerja, Komitmen Dan Keperibadian. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 14(2), 165-181.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, Jr, G. D., & Klesh, J. R (1983). Assessing The Attitudes And Percetions Of Organizational Members. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.) *Assessing Organizational Change*. New York: John Wiley and Sons.
- Choong, K. F., Edward Wong, S. K., & Tioh, N. H. (2010). The Impact Of Organizational Justice On Employee's Job Satisfaction: The Malaysian Companies Perspectives. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2(1), 56-63.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53,39-52.
- Danan & Hasanbasri, M. (2007). Hubungan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Politeknik Kesehatan Banjarmasin. Tesis Sarjana. Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Farh, Earley, P.C., & Lin, S.(1997). Impetus For Action: A Cultural Analysis Of Justice And Organizational Citizenship Behavior In Chinese Society. *Administrative Science Quarterly*, 42, 421-444.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (1999). An Investigation Of Modesty Bias In Self-Ratings Of Work Performance Among Taiwan Workers. *Chinese Journal of Psychology*, 39, 103-118.
- Faisal, K. & Omar, R. (2012). Impact of Job Satisfaction, Perceived Organizational Justice and Employee Empowerment on Organizational Commitment in Semi-Government Organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92-104.
- Fatimah Hanum & Nazuha. (2009). Hubungan Komitmen Dan Kepuasan Kerja Dengan Penerimaan Peningkatan Umur Persaraan. *Jurnal Psikologi Perkhidmatan Awam Malaysia*, 4, 69-91.
- Fatimah, O, Amiraa, A. M, & Fatimah, W. H. (2011). The relationship Between Organizational Justice, Organizational Citizenship Behavior And Job Satisfaction. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 19, 115-121.
- Hackett, R. D., Bycio, P., & Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments Of Meyer And Allen's (1991) Three Component Model Of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79, 15-23.
- Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, P. & Woehr. (2007). Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review Of The OCB Literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 555-566.
- Ishak Mad Shah. (2004). *Pengenalan Psikologi Industri dan Organisasi*. Jil. 2. Johor Bharu: Universiti Teknologi Malaysia.
- Ilies, R. Spitzmuller, M. Fulmer, I.S. & Johnson, M. D. (2009). Personality and Citizenship Behavior: The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.
- Khosam, A. 2004. Menggugah Komitmen Pensyarah di Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara. *Harian Kompas*.
- LePine, J. A., & Johnson, D. E. (2002). The Nature And Dimensionality Of Organizational Citizenship Behavior : A Critical Review And Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Mohammad, J., Habib, F. Q. & Alias, M. A. (2011). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Study At Higher Learning Institutions. *Asian Academy of Management Journal*, 16(2), 149-165.
- Metcalf, B. & Dick, G. (2002). Is The Force Still With Her? Gender And Commitment In The Police. *Woman in Management Review*, 17 (8), 392-403.
- Meyer, J.P, Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mowday, R. T., Steer, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organisational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 79, 475-480.

- Murphy, G., Athanasou, J., & King, N. (2002). Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior: A Study Of Australian Human-Service Professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 287-297.
- Nasir, R., Mohammadi, M. S., Wan, Sulaiman, W. S., Fatimah, O., Khairudin, R., & Halim, F. (2011). Relationship Between Organizational Citizenship Behavior And Task Performance. *The Social Sciences*, 6(4), 307-312.
- Najafi, S., Noruzi, A. & Nazari-Shirkouhi, S. (2011). Investigating the Relationship Between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5241-5248.
- Ngazi, O. & Toluwalope, O. (2009). Gender Differences in Job Ability Perception and Task Performance among Professionals in Male Dominated Professions. *Edo Journal of Counselling*, 2(1), 66-74.
- Organ, D. W. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents And Consequences*. United States of America: Sage Publications.
- Poter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). A Second Generation Measure Of Organizational Citizenship Behavior. Working Paper. Indiana University.
- Sharma, J. P., & Bajpai, N. (2010). Organizational Commitment And Its Impact On Job Satisfaction Of Employees: A Comparative Study In Public And Private Sector in India. *International Bulletin of Business Administration*, 9(1), 7-19.
- Sidal, A. Azziz, M, H, A. & Aziz, M, A, A. (2010). Antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kesetiaan Kepada Perkhidmatan: Tinjauan Dalam Kalangan Pegawai Perubatan Yang Pernah Menerima Tajaan Jabatan Perkhidmatan Awam. *Jurnal Psikologi Perkhidmatan Awam Malaysia*, 5, 59-80.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Applied, Assessment, Causes, And Consequences*. London: Sage Publications.
- Stokols, D., & Scharf, T. (1990). Developing Standardized Tools For Assessing Employee' Ratings Of Facility Performance. In G. Davis & F. Ventre (Eds.), *Performance of Building And Serviceability Of Facilities*, ASTM STP 1029, 55-79. Philadelphia: American Society for Testing and Materials.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship And In-Role Behavior. *Journal of Management*, 17, 601-617.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Yahaya, M, A. (2007). Hubungan EQ dengan Komitmen, Kepuasan Kerja dan Tingkah Laku Warga Organisasi. *Jurnal Psikologi Perkhidmatan Awam Malaysia*, 2, 1-14.
- Zhen, X. C., & Francesco, A. M. (2001). The Relationship Between The Three Components Of Commitment And Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 490-510.

Appendiks

Soal Selidik Komitmen Organisasi

Arahan: Kenyataan di bawah adalah menggambarkan perasaan serta kesetiaan anda terhadap organisasi tempat anda bekerja. Sila tandakan tahap persetujuan atau ketidaksetujuan anda dengan menggunakan skala berikut.

1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Tidak Pasti	4 Setuju	5 Sangat Setuju
-----------------------	----------------	---------------	----------	-----------------

BIL	ITEM	PEMARKATAN				
		1	2	3	4	5
1	Saya sanggup berusaha sedaya upaya melebihi dari jangkauan biasa dalam usaha membantu menjayakan organisasi ini.	1	2	3	4	5
2	Saya selalu memberitahu rakan-rakan tentang kebaikan bekerja dengan organisasi ini.	1	2	3	4	5
3	Saya hanya mempunyai sedikit rasa kesetiaan kepada organisasi ini.	1	2	3	4	5
4	Saya akan menerima apa sahaja jenis tugas kerja untuk membolehkan saya terus bekerja di organisasi ini.	1	2	3	4	5
5	Saya mendapati bahawa nilai saya adalah sama dengan nilai organisasi.	1	2	3	4	5
6	Saya merasa bangga memberitahu orang lain bahawa saya merupakan sebahagian daripada organisasi ini.	1	2	3	4	5
7	Saya tidak keberatan bekerja dengan organisasi lain, asalkan jenis pekerjaannya sama.	1	2	3	4	5
8	Organisasi ini benar-benar menginspirasi yang terbaik dalam diri saya dari segi prestasi kerja.	1	2	3	4	5
9	Hanya sedikit perubahan terhadap kedudukan pekerjaan saya, boleh menyebabkan saya meninggalkan organisasi ini.	1	2	3	4	5
10	Saya sungguh gembira memilih organisasi sebagai tempat kerja saya berbanding organisasi lain.	1	2	3	4	5
11	Tidak banyak faedah yang boleh saya perolehi dengan bekerja di organisasi ini selama-lamanya.	1	2	3	4	5
12	Sering kali saya dapati adalah sukar bagi saya untuk bersetuju dengan polisi organisasi ini mengenai perkara penting yang berkaitan dengan pekerja.	1	2	3	4	5
13	Saya benar-benar mengambil berat tentang nasib organisasi ini.	1	2	3	4	5
14	Bagi saya, organisasi ini adalah yang terbaik untuk seseorang bekerja.	1	2	3	4	5
15	Keputusan untuk bekerja di organisasi merupakan kesilapan saya sendiri.	1	2	3	4	5

Soal Selidik Kepuasan Kerja

Arahan: Sila bulatkan jawapan berikut untuk mewakili pendapat anda terhadap kenyataan yang dikemukakan. Pilih salah satu jawapan berdasarkan lima kenyataan berikut.

1 Amat Tidak Puas Hati	2 Tidak Berpuas Hati	3 Berkecuali	4 Berpuas Hati	5 Amat Berpuas Hati
-------------------------------	-----------------------------	---------------------	-----------------------	----------------------------

BIL	ITEM	PEMARKATAN				
1	Pekerjaan ini mampu mengekalkan saya sibuk sepanjang masa.	1	2	3	4	5
2	Peluang untuk melakukan kerja bersendirian.	1	2	3	4	5
3	Peluang untuk melakukan perkara yang berbeza-beza dari semasa ke semasa.	1	2	3	4	5
4	Peluang menjadi “seseorang” dalam komuniti organisasi.	1	2	3	4	5
5	Cara pihak atasan mengendalikan kakitangannya.	1	2	3	4	5
6	Kecekapan penyelia saya dalam membuat keputusan.	1	2	3	4	5
7	Dapat melakukan sesuatu yang tidak bertentangan dengan naluri saya.	1	2	3	4	5
8	Pekerjaan ini memberikan kestabilan.	1	2	3	4	5
9	Peluang melakukan sesuatu untuk orang lain.	1	2	3	4	5
10	Peluang untuk memberitahu orang lain apa yang perlu dilakukan.	1	2	3	4	5
11	Peluang untuk melakukan sesuatu yang boleh memanfaatkan kebolehan saya.	1	2	3	4	5
12	Cara polisi organisasi dilaksanakan.	1	2	3	4	5
13	Bayaran/ gaji saya dan jumlah kerja yang saya lakukan.	1	2	3	4	5
14	Peluang untuk mencapai kemajuan dalam pekerjaan ini.	1	2	3	4	5
15	Kebebasan untuk menggunakan penilaian saya sendiri.	1	2	3	4	5
16	Peluang mencuba kaedah sendiri dalam melakukan kerja.	1	2	3	4	5
17	Keadaan kerja.	1	2	3	4	5
18	Cara rakan sekerja saya bergaul antara satu sama lain.	1	2	3	4	5
19	Pujian yang saya dapat kerana melakukan kerja dengan baik.	1	2	3	4	5
20	Perasaan terhadap penyempurnaan yang diperolehi dari pekerjaan.	1	2	3	4	5

Soal Selidik Tingkah Laku Kewargaan Organisasi

Arahan: Sila bulatkan jawapan berikut untuk mewakili pendapat anda terhadap kenyataan yang dikemukakan. Pilih salah satu jawapan berdasarkan lima kenyataan berikut.

1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Tidak Pasti	4 Setuju	5 Sangat Setuju
------------------------------	-----------------------	----------------------	-----------------	------------------------

BIL	ITEM	PEMARKATAN				
1	Saya membantu pensyarah lain yang mempunyai beban kerja yang berat.	1	2	3	4	5
2	Saya membantu pensyarah lain yang tidak hadir bekerja.	1	2	3	4	5
3	Saya bersedia meluangkan masa untuk menolong orang lain yang mengalami masalah kerja.	1	2	3	4	5
4	Saya memberikan orientasi kepada pensyarah baru walaupun tidak diminta.	1	2	3	4	5
5	Saya selalu berbincang terlebih dahulu dengan Dekan/Ketua Jabatan mengenai kesan daripada tindakan yang saya lakukan.	1	2	3	4	5
6	Saya tidak pernah melakukan penindasan terhadap hak-hak pensyarah lain.	1	2	3	4	5
7	Saya selalu mengambil langkah-langkah untuk menghindari masalah dengan pensyarah lain.	1	2	3	4	5
8	Saya selalu memaklumkan terlebih dahulu kepada Dekan/Ketua Jabatan setiap pekerjaan yang akan saya lakukan.	1	2	3	4	5
9	Saya sering menghabiskan waktu untuk mengadu mengenai hal-hal yang tidak penting.	1	2	3	4	5
10	Saya sering memperbesarkan masalah.	1	2	3	4	5
11	Saya sering mengatakan akan berhenti kerja.	1	2	3	4	5
12	Saya lebih fokus terhadap pandangan negatif daripada pekerjaan saya berbanding pandangan positifnya.	1	2	3	4	5
13	Saya selalu datang tepat pada waktu.	1	2	3	4	5
14	Saya tidak pernah mengambil masa yang panjang untuk makan tengah hari.	1	2	3	4	5
15	Saya tidak mengambil waktu tambahan untuk istirehat.	1	2	3	4	5
16	Saya hanya mematuhi peraturan kerja ketika ada yang mengawasi.	1	2	3	4	5
17	Saya selalu menyesuaikan diri dengan perubahan jabatan/fakulti.	1	2	3	4	5
18	Saya selalu mengambil tindakan yang tidak diminta tetapi hal itu dapat membantu imej jabatan/fakulti/ universiti.	1	2	3	4	5

19	Saya selalu turut serta dalam setiap mesyuarat di jabatan/fakulti/universiti.	1	2	3	4	5
20	Saya selalu mengikuti perkembangan jabatan, fakulti/universiti.	1	2	3	4	5

Soal Selidik Prestasi Tugas

Arahan: Sila bulatkan jawapan berikut untuk mewakili pendapat anda terhadap kenyataan yang dikemukakan. Pilih salah satu jawapan berdasarkan lima kenyataan berikut.

1 Sangat Tidak Setuju	2 Tidak Setuju	3 Tidak Pasti	4 Setuju	5 Sangat setuju
------------------------------	-----------------------	----------------------	-----------------	------------------------

BIL	ITEM	PEMARKATAN				
1	Bekerjasama dengan orang lain dalam pasukan.	1	2	3	4	5
2	Tidak berganjak di dalam mengatasi halangan untuk menyelesaikan tugas.	1	2	3	4	5
3	Menjadi sukarelawan untuk tanggungjawab tambahan.	1	2	3	4	5
4	Mengikut prosedur piawaian dan mengelakkan penggunaan jalan pintas yang tidak dibenarkan.	1	2	3	4	5
5	Menawarkan untuk membantu orang lain menyelesaikan kerja mereka.	1	2	3	4	5
6	Memberi perhatian yang teliti kepada butir-butir penting.	1	2	3	4	5
7	Menggunakan budi bahasa perniagaan yang sesuai.	1	2	3	4	5
8	Menyokong dan menggalakkan rakan yang bermasalah.	1	2	3	4	5
9	Melaksanakan tugas pada tahap yang lebih tinggi daripada rakan sekerja.	1	2	3	4	5
10	Menghasilkan kerja dalam jumlah yang besar.	1	2	3	4	5
11	Tepat menganalisis situasi dan menentukan tindakan yang betul.	1	2	3	4	5
12	Menonjolkan penguasaan tugas.	1	2	3	4	5
13	Membuat keputusan termaklum.	1	2	3	4	5
14	Memberikan perhatian kepada perincian dan elakkan daripada melakukan kesilapan.	1	2	3	4	5
15	Konsisten melaksanakan tugas di bawah piawaian kerja.	1	2	3	4	5
16	Menggunakan sumber dengan cara yang kos efektif.	1	2	3	4	5
17	Membuat keputusan yang bijak apabila ada halangan.	1	2	3	4	5
18	Bertindak sebagai pekerja terbaik di bawah pengawasan.	1	2	3	4	5
19	Menghasilkan satu piawaian kualiti kerja yang tinggi.	1	2	3	4	5
20	Menepati tarikh akhir di dalam apa jua keadaan.	1	2	3	4	5
21	Melengkapkan tugas yang diberikan dengan secukupnya.	1	2	3	4	5
22	Memenuhi tanggungjawab yang dinyatakan dalam deskripsi kerja.	1	2	3	4	5
23	Melaksanakan tugas-tugas yang dijangka baginya	1	2	3	4	5
24	Memenuhi keperluan formal prestasi kerja.	1	2	3	4	5
25	Melakukan aktiviti-aktiviti yang secara langsung akan mempengaruhi penilaian prestasi kerjanya.	1	2	3	4	5
26	Mengabaikan aspek kerja yang wajib untuk dilaksanakan.	1	2	3	4	5