

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Hubungan di antara Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi dan Perbezaan di antara Faktor Demografi Terpilih dengan Niat Berhenti Kerja dalam Kalangan Anggota Polis: Peranan Sokongan Organisasi sebagai Perantara

Brenda Ranee Francis

Doktor Falsafah
2023

Hubungan di antara Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi dan Perbezaan di antara Faktor Demografi Terpilih dengan Niat Berhenti Kerja dalam Kalangan Anggota Polis: Peranan Sokongan Organisasi sebagai Perantara

Brenda Ranee Francis

Tesis ini dikemukakan

Bagi memenuhi keperluan untuk Ijazah Doktor Falsafah

(Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

2023

PERAKUAN

Saya mengaku bahawa kerja-kerja di dalam tesis ini telah diselaraskan dengan peraturan-peraturan Universiti Malaysia Sarawak, dan tesis ini adalah asli. Tesis ini tidak pernah diterima untuk sebarang ijazah dan tidak dikemukakan secara serentak bagi sebarang pencalonan ijazah lain.



……

Tandatangan

Nama: Brenda Ranee Francis

No. Matrik: 19010046

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia

Universiti Malaysia Sarawak

Tarikh: 6/6/2023

PENGHARGAAN

Setinggi-tinggi kesyukuran kepada tuhan kerana dengan keberkatan-Nya telah melancarkan perjalanan penyiapan tesis ini. Di sini saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan jutaan terima kasih kepada Y.Bhg. Prof Dr. Hj. Rusli Bin Hj. Ahmad selaku penyelia utama dan Y.Bhg. Dr. Siti Mariam Abdullah di atas segala bimbingan, tunjuk ajar serta perkongsian ilmu sepanjang menuntut ilmu kedoktoran ini. Ketinggian ilmu, kehalusan budi pekerti serta kemurnian hati kalian berdua telah mengajar saya erti kesabaran, menghargai ilmu dari lubuk hati yang seikhlasnya.

Selain itu, setinggi-tinggi penghargaan juga diucapakan kepada semua yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam membantu memudahkan proses penyiapan tesis ini. Khasnya kepada Jabatan Perkhidmatan Awam di atas penajaan pembiayaan pengajian ini menerusi biasiswa Hadiah Latihan Persekutuan dan pasukan Polis Diraja Malaysia yang sentiasa menyokong dan menghulurkan bantuan serta sentiasa bekerjasama dalam membantu memudahkan perjalanan penyelidikan ini. Setinggi-tinggi penghargaan juga kepada penilai-penilai tesis ini kerana sudi membaca dan menilai tesis ini. Segala teguran serta tunjuk ajar amat diperlukan dan dihargai untuk penambahbaikkan yang lebih baik.

Ucapan penghargaan yang tidak terhingga juga ditujukan kepada keluarga khasnya ayah, suami dan anak-anak yang sentiasa memberi sokongan, dorongan dan mendoakan kejayaan saya. Jutaan terima kasih atas doa dan pengorbanan kalian yang sentiasa menjadi pembakar semangat untuk terus melangkah untuk menyempurnakan tesis ini. Semoga tuhan saja yang akan membalas segala kebaikan Y.Bhg.Prof./Dr./Tuan/Puan dan saya sentiasa doakan segala urusan Tuan/Puan dipermudahkan selalu. Terima Kasih Semua.

ABSTRAK

Pekerja merupakan salah satu aset penting dalam organisasi kerana menjadi tulang belakang organisasi. Berhenti kerja dalam kalangan pekerja merupakan masalah yang serius dalam organisasi di seluruh dunia. Pekerja yang mempunyai niat untuk berhenti kerja akan memberi kesan negatif kepada organisasi dalam tempoh jangka masa yang panjang. Sehubungan itu, keadilan penilaian prestasi yang tidak adil sering kali menimbulkan konflik antara penyelia dan pekerja. Ini disebabkan oleh keadilan merupakan salah satu sokongan organisasi yang dirasakan oleh pekerja. Sokongan organisasi yang dirasai oleh pekerja boleh memberi kesan kesejahteraan kepada pekerja kerana boleh menjadikan pekerja berkembang maju dan menyumbang secara positif kepada organisasi. Oleh yang demikian, tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan diantara dimensi keadilan penilaian prestasi dan faktor demografi terpilih dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis serta peranan sokongan organisasi sebagai perantara dalam kalangan anggota polis. Kajian ini penting kerana isu niat berhenti kerja, keadilan penilaian prestasi dan sokongan organisasi merupakan jurang kajian yang serius dalam organisasi badan beruniform. Unit analisis bagi kajian ini adalah individu yang melibatkan anggota polis. Dalam kajian ini, telah menggunakan pendekatan kuantitatif dan keratan rentas. Data seramai 513 responden dari kontinjen Sarawak telah diperolehi melalui kaedah tinjauan melalui talian serta di analisa menggunakan Perisian SPSS PLS-SEM. 18 hipotesis telah diuji dan didapati sembilan hipotesis disokong dan sembilan hipotesis tidak disokong. Keadilan prosedur (formal), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja. Namun, tidak bagi keadilan prosedur (interaksi) dan niat berhenti kerja. Dalam kajian ini, empat dimensi keadilan penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap sokongan organisasi.

Namun, tidak bagi dimensi keadilan interpersonal dan sokongan organisasi. Seterusnya, sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap niat berhenti kerja. Sokongan organisasi mempunyai hubungan pengantara yang signifikan antara keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja. Manakala, sokongan organisasi, bukan menjadi perantara bagi hubungan di antara keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja. Selain itu juga, didapati tiada perbezaan persepsi antara jantina dan multi-generasi terhadap persepsi niat berhenti kerja. Menurut model struktur, konstruk dimensi keadilan penilaian prestasi telah menyumbang sebanyak 35.1% varians kepada konstruk sokongan organisasi. Manakala, bagi konstruk niat berhenti pula telah menjelaskan sebanyak 13.1% varians yang telah disumbangkan dari keseluruhan pemboleh ubah dalam kajian ini. Ini menunjukkan bahawa kepentingan mengekalkan kesejahteraan dalam kalangan anggota polis serta menggalakkan persekitaran kerja yang positif serta iklim organisasi yang menyokong boleh menurunkan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Kajian ini memberi sumbangan yang baharu kerana telah meneliti setiap dimensi keadilan penilaian prestasi terutamanya keadilan prosedur (formal) dan keadilan prosedur (interaksi) yang kurang diterokai oleh pengkaji terdahulu.

Kata kunci: Keadilan Penilaian Prestasi, Penilaian Prestasi, Sokongan Organisasi, Niat Berhenti Kerja

The Relationship between the Dimensions of Performance Appraisal Justice and Selected Demographic Factors with Intention to Quit Working Among Police Officers: The Role of Organizational Support as a Mediator

ABSTRACT

Employees are one of the most important assets in an organization because they are the backbone of the organization. Employee turnover is a serious problem in organizations around the world. Employees who intention to quit working will harm the organization in the long term. Accordingly, the fairness of unfair performance appraisals often creates conflict between supervisors and employees. This is due to fairness being one of the organizational supports that employees feel. Organizational support that employees feel can have an impact on employee well-being because it can make employees thrive and contribute positively to the organization. Therefore, the purpose of this study is to examine the relationship between the justice dimension of performance evaluation and selected demographic factors with the intention to quit working among police members as well as the role of organizational support as an intermediary among police members. This study is important because the issues of intention to quit working, fairness of performance evaluation and organizational support are serious research gaps in uniformed organizations. The unit of analysis for this study is individuals involving police officers. In this study, a quantitative and cross-sectional approach has been used. Data from a total of 513 respondents from the Sarawak Contingent was obtained through an online survey method and analyzed using PLS-SEM software. 18 hypotheses were tested and it was found that nine hypotheses were supported and nine hypotheses were not supported. Procedural (formal) justice, distributive justice, interpersonal justice and informational justice do not have a significant relationship with the intention to quit working. However, not for procedural justice (interaction) and intention to quit working. In this study, the four dimensions of performance appraisal justice

have a significant positive relationship with organizational support. However, not for the dimensions of interpersonal justice and organizational support. Next, organizational support has a significant negative relationship with the intention to quit working. Organizational support has a significant mediating relationship between procedural (formal) justice, procedural (interactional) justice, distributive justice and informational justice in performance appraisal and intention to quit working. Whereas, organizational support, is not a mediator for the relationship between interpersonal justice in performance evaluation and intention to quit working. In addition, it was found that there was no difference in perception between gender and multi-generation regarding the perception of intention to quit working. According to the structural model, the construct of the justice dimension of performance appraisal has contributed as much as 35.1% of the variance to the construct of organizational support. Meanwhile, for the construct of intention to quit working, it explained as much as 13.1% of the variance contributed from all the variables in this study. This shows that the importance of maintaining well-being among police personnel as well as promoting a positive work environment as well as a supportive organizational climate can lower the intention to quit working among police personnel. This study makes a new contribution because it has examined each dimension of performance appraisal justice, especially procedural justice (formal) and procedural justice (interactional) which have been less explored by previous researchers.

Keywords: *Performance Appraisal Justice, Performance Appraisal, Organizational Support, Intention to Quit Working*

ISI KANDUNGAN

		Mukasurat
PERAKUAN		i
PENGHARGAAN		ii
ABSTRAK		iii
ABSTRACT		v
ISI KANDUNGAN		vii
SENARAI JADUAL		xvi
SENARAI RAJAH		xviii
SENARAI SINGKATAN		xix
BAB 1:	**PENDAHULUAN**	1
1.1	Pengenalan	1
1.2	Latar belakang	1
1.3	Pernyataan Masalah	5
1.3.1	Perbincangan Jurang Kajian Empirikal	5
1.3.2	Perbincangan Jurang Praktikal	12
1.3.3	Perbincangan Jurang Teoritikal	16
1.3.4	Perbincangan Jurang dari Kajian Bibliometrik	22
1.4	Objektif Kajian	26
1.4.1	Objektif Umum	26

1.4.2 Objektif Spesifik 26

1.5 Persoalan Kajian dan Hipotesis Kajian 27

1.6 Kerangka Teoritikal 30

1.7 Kepentingan Kajian 31

1.7.1 Pengembangan Kerangka Pengetahuan (*Expension Body of Knowledge*) 32

1.7.2 Pembentukan Dasar dan Polisi 34

1.7.3 Aspek Pengamal Sumber Manusia 37

1.8 Skop Kajian 39

1.9 Definisi Konseptual dan Operasional 40

1.9.1 Niat Berhenti Kerja 40

1.9.2 Sokongan Organisasi (*Organizational Support*) 41

1.9.3 Penilaian Prestasi 42

1.9.4 Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi 43

1.9.5 Generasi 44

1.9.6 'Baby Boomers' 45

1.9.7 Generasi X 46

1.9.8 Genarasi Y (*Millennials*) 47

1.9.9 Generasi Z 48

1.10 Ringkasan Bab 49

BAB 2: SOROTAN LITERATUR 50

2.1 Pengenalan 50

2.2 Konsep Niat Berhenti Kerja 50

2.3 Dapatan kajian lepas berkaitan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis 58

2.3.1 Rumusan kajian lepas dan jurang dalam sorotan literatur 63

2.4 Konsep Sokongan Organisasi 68

2.5 Konsep Keadilan Penilaian Prestasi 70

2.6 Demografi 78

2.6.1 Multigenerasi 78

2.6.2 Jantina 92

2.7 Teori Yang Berkaitan 96

2.7.1 Teori Pertukaran Sosial 96

2.7.2 Teori Sokongan Organisasi 99

2.8 Pembentukan Hipotesis 101

2.8.1 Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi Dan Niat Berhenti Kerja 101

2.8.2 Peranan Sokongan Organisasi Sebagai Perantara Dalam Hubungan Dimensi Keadilan Organisasi Dengan Niat Perhenti Kerja 109

2.8.3 Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi dan Sokongan Organisasi 116

2.8.4 Perbezaan Demografi Terpilih Terhadap Niat Berhenti Kerja 118

2.9 Ringkasan Bab 124

BAB 3: METODOLOGI KAJIAN 125

3.1	Pengenalan	125
3.2	Reka Bentuk Kajian	125
3.2.1	Falsafah Penyelidikan	126
3.2.2	Pendekatan Penyelidikan	128
3.2.3	Metodologi Pilihan	129
3.2.4	Strategi Penyelidikan	130
3.2.5	Tempoh Kajian (*Time Horizons*)	130
3.2.6	Teknik Dan Prosedur (*Techniques and Procedures*)	131
3.3	Lokasi Populasi	136
3.4	Populasi dan Persampelan	137
3.4.1	Saiz Sampel	138
3.4.2	Teknik Persampelan	139
3.4.3	Prosedur Persampelan Rawak Strata Berkadar	139
3.5	Reka Bentuk Soal Selidik	144
3.6	Analisa Data	149
3.6.1	Analisa Deskriptif	150
3.7	Analisa Inferensi	150
3.8	Menguji Pengukuran Model dan Struktur	152
3.8.1	Model Pengukuran	153
3.8.2	Penilaian Model Struktur	154

3.9 Analisis Pemboleh Ubah Pengantara (Mediation) 155

3.10 Kesahan Dan Kebolehpercayaan 156

3.11 Etika Penyelidikan 158

3.12 Ujian Pra (*Pre -Test*) 159

3.13 Kajian Rintis (*Pilot Test*) 163

3.13.1 Dapatan Kajian Rintis 164

3.13.2 Teknik Analisis Data Kajian Rintis 164

3.13.3 Analisis Faktor Penerokaan (*Exploratory Factor Analysis* - EFA) 165

3.13.4 Syarat-Syarat Dan Proses EFA 166

3.13.5 EFA Keadilan Prosedur (Formal Dan Interaksi) Dalam Penilaian Prestasi 167

3.13.6 EFA Keadilan Distributif Dalam Penilaian Prestasi 169

3.13.7 EFA Keadilan Interpersonal Dalam Penilaian Prestasi 170

3.13.8 EFA Keadilan Maklumat Dalam Penilaian Prestasi 172

3.13.9 EFA Sokongan Organisasi 173

3.13.10EFA Niat Berhenti Kerja 175

3.14 Analisis Kebolehpercayaan 177

3.15 Ringkasan Bab 177

BAB 4: DAPATAN KAJIAN 178

4.1 Pengenalan 178

4.2 Kadar Tindakbalas Responden Di Lapangan (*Response Rate*) 178

4.3 Analisis Data Awal 180

4.3.1 Pembersihan Data 180

4.3.2 Ujian Taburan Normal 181

4.4 Analisa Statistik Deskriptif 182

4.4.1 Penerangan Ciri Demografi Responden 182

4.4.2 Analisis Deskriptif Penyelidikan 184

4.4.3 Taburan Min Keseluruhan Pemboleh Ubah Kajian 185

4.4.4 Taburan Min Bagi Setiap Item Dalam Pemboleh Ubah 186

4.5 Analisis *Common Method Variance* (CMV) 195

4.5.1 Harman Single - Factor Test 195

4.5.2 Ujian Kolineariti Penuh *(Full Collinearity Test)* 196

4.6 Analisis PLS - SEM 197

4.6.1 Penilaian Model Pengukuran 198

4.6.2 Penilaian Model Struktur 202

4.6.3 Analisis Pengantara 212

4.6.4 Pekali Penentuan (*Coefficient of Determination*) (R^2) 216

4.7 *PLSpredict* Pada Setiap Item Dan Konstruk Endogenous 217

4.8 Analisis Dapatan Perbezaan 219

4.8.1 Perbezaan Antara Jantina Dengan Niat Berhenti Kerja 219

4.8.2 Perbezaan Antara Multigenerasi Dengan Niat Berhenti Kerja 220

4.9 Ringkasan Pengujian Berdasarkan Kepada Persoalan dan Hipothesis Kajian 221

4.10 Ringkasan Bab 224

BAB 5: PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN 225

5.1 Pengenalan 225

5.2 Perbincangan 225

5.2.1 Objektif 1a: Mengukur Tahap Persepsi Dimensi Keadilan Dalam Penilaian Prestasi Dalam Kalangan Anggota Polis. 226

5.2.2 Objektif 1b: Mengukur Tahap Persepsi Sokongan Organisasi Dalam Kalangan Anggota Polis 240

5.2.3 Objektif 1c: Mengukur Tahap Persepsi Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis 246

5.2.4 Objektif 2: Menentukan Hubungan Antara Dimensi Keadilan Dalam Penilaian Prestasi Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis 251

5.2.5 Objektif 3: Menentukan Hubungan Antara Dimensi Keadilan Dalam Penilaian Prestasi Dengan Sokongan Organisasi Dalam Kalangan Anggota Polis 270

5.2.5.1 Keadilan Prosedur (Formal) dan Sokongan Organisasi 270

5.2.5.2 Keadilan Prosedur (Interaksi) dan Sokongan Organisasi 271

5.2.5.3 Keadilan Distributif dalam Penilaian Prestasi dan Sokongan Organisasi 273

5.2.5.4 Keadilan Interpersonal dalam Penilaian Prestasi dan Sokongan Organisasi 274

5.2.5.5 Keadilan Maklumat dalam penilaian prestasi dan Sokongan Organisasi 277

5.2.6 Objektif 4: Menentukan Hubungan Antara Sokongan Organisasi Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis 280

5.2.7 Objektif 5: Menentukan Peranan Sokongan Organisasi Sebagai Perantara Diantara Hubungan Dimensi Keadilan Dalam Penilaian Prestasi Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis 283

5.2.7.1 Sokongan organisasi, keadilan prosedur (formal) dan niat berhenti kerja 283

5.2.7.2 Sokongan organisasi, keadilan prosedur (interaksi) dan niat berhenti kerja 285

5.2.7.3 Sokongan organisasi, keadilan distributif dan niat berhenti kerja 287

5.2.7.4 Sokongan organisasi, keadilan interpersonal dan niat berhenti kerja 289

5.2.7.5 Sokongan organisasi, keadilan maklumat dan niat berhenti kerja 290

5.2.8 Objektif 6: Menentukan Adakah Terdapat Perbezaan Signifikan Antara Faktor Jantina Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis 293

5.2.9 Objektif 7: Menentukan Adakah Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Antara Faktor Multigenerasi Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis 296

5.3 Ringkasan Bab 299

BAB 6: RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN 301

6.1 Pengenalan 301

6.2 Rumusan Kajian 301

6.3 Implikasi Kajian 307

6.3.1 Implikasi Teoritikal 307

6.3.2 Implikasi Praktikal 310

6.3.3 Implikasi Metodologi 318

6.4 Limitasi Kajian 319

6.5 Cadangan Kajian 320

6.5.1 Pengkaji Akan Datang 321

6.5.2 Cadangan Kepada Organisasi 323

6.5.3 Cadangan Kepada Pekerja 326

6.6 Ringkasan Bab 326

RUJUKAN 328

APENDIKS 415

SENARAI JADUAL

Mukasurat

Jadual 3.1: Senarai Ibupejabat Daerah Polis di Kontinjen Sarawak dan Populasi 140

Jadual 3.2: Persampelan Rawak Strata Berkadar 143

Jadual 3.3: Bilangan Item Dalam Soal Selidik 148

Jadual 3.4: Interpretasi Min 150

Jadual 3.5: Garis Panduan Menilai Model Ukuran Dan Model Struktur 153

Jadual 3.6: Langkah-Langkah Menilai Model Ukuran Reflektif 154

Jadual 3.7: Langkah-Langkah Menilai Pengukuran Struktur Model 155

Jadual 3.8: Tatacara Analisis Hubungan Perantara 156

Jadual 3.9: EFA Keadilan Prosedur (Formal dan Interaksi) 168

Jadual 3.10: EFA Keadilan Distributif Dalam Penilaian Prestasi 170

Jadual 3.11: EFA Keadilan Interpersonal Dalam Penilaian Prestasi 171

Jadual 3.12: EFA Keadilan Maklumat Dalam Penilaian Prestasi 172

Jadual 3.13: EFA Sokongan Organisasi 174

Jadual 3.14: EFA Niat Berhenti Kerja 176

Jadual 4.1: Kadar Tindakbalas Soal Selidik 180

Jadual 4.2: Penerangan Ciri Demografi Responden 182

Jadual 4.3: Taburan Min Keseluruhan Pemboleh Ubah 186

Jadual 4.4: Taburan Min Keadilan Prosedur (Formal) 187

Jadual 4.5: Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi Prosedur (Interaksi) 188

Jadual 4.6: Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi (Distributif) 189

Jadual 4.7: Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi (Interpersonal) 190

Jadual 4.8: Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi (Maklumat) 191

Jadual 4.9: Taburan Min Sokongan Organisasi 192

Jadual 4.10: Taburan Min Niat Berhenti Kerja 194

Jadual 4.11: Ujian Kolineariti Penuh 197

Jadual 4.12: Model pengukuran - CR dan Purata Varians AVE 199

Jadual 4.13: Discriminant Validity HTMT 202

Jadual 4.14: Keputusan Hipotesis Ha1 203

Jadual 4.15: Keputusan Hipotesis Ha2 204

Jadual 4.16: Keputusan Hipotesis Ha3 204

Jadual 4.17: Keputusan Hipotesis Ha4 205

Jadual 4.18: Keputusan Hipotesis Ha5 206

Jadual 4.19: Keputusan Hipotesis Ha6 207

Jadual 4.20: Keputusan Hipotesis Ha7 208

Jadual 4.21: Keputusan Hipotesis Ha8 209

Jadual 4.22: Keputusan Hipotesis Ha9 209

Jadual 4.23: Keputusan Hipotesis Ha10 210

Jadual 4.24: Keputusan Hipotesis Ha11 211

Jadual 4.25: Keputusan Hipotesis Ha12 212

Jadual 4.26: Keputusan Hipotesis Ha13 213

Jadual 4.27: Keputusan Hipotesis Ha14 214

Jadual 4.28: Keputusan Hipotesis Ha15 215

Jadual 4.29: Keputusan Hipotesis Ha16 215

Jadual 4.30: PLS*predict* Yang Menjelaskan Daya Ramalan Pada Konstruk Endogenous 219

Jadual 4.31: Keputusan Hipotesisi Perbezaan Antara Jantina Terhadap 219

Jadual 4.32: Keputusan Hipotesisi Perbezaan Multigenerasi Terhadap Niat Berhenti Kerja 220

Jadual 4.33: Ringkasan Hasil Kajian Berdasarkan Kepada Persoalan Dan Hipotesis Kajian 221

SENARAI RAJAH

Mukasurat

Rajah 1.1 :	Kerangka Teoritikal	31
Rajah 3.1 :	Model Lapisan Bawang (Sauders & rakan-rakan, 2019)	126
Rajah 4.1:	Mardia's Multivariate Skewness dan Kurtosis	181
Rajah 4.2:	AVE Mengukur Peratusan Varian Bagi Setiap Item Bagi Setiap Konstruk	200
Rajah 4.3:	CR Mengukur Kesahan Dan Konsistensi Dalaman Bagi Setiap Konstruk	201
Rajah 4.4:	Pekali Laluan (Path Coefficient), Nilai t Dan R^2 Daripada Ujian Bootstrapping	217

SENARAI SINGKATAN

AVE	*Average Variance Extracted*
CMV	*Common Method Variance*
CFA	*Confirmatory Factor Analysis*
CR	*Composite Reliability*
EFA	*Exploratory Factor Analysis*
HTMT	Kesahan Diskriminasi (*Heterotrait-Monotrait)*
IPD	Ibu Pejabat Polis Daerah
IPT	Institut Pengajian Tinggi
ICT	Teknologi Komunikasi dan Maklumat
IPK	Ibupejabat Polis Kontinjen
IBM SPSS	*Statistical Package For The Social Science*
KMO	*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*
LNPT	Laporan Nilaian Penilaian Tahunan
PDRM	Polis Diraja Malaysia
POS	Perceived Organization Support
PTPTN	Perbadanan Pendidikan Tinggi Nasional
PLS SEM	Partial Least Structural Equation Modelling
SEM	*Structural Equation Modeling*

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kajian ini mengkaji peranan perantara sokongan organisasi dalam hubungan di antara dimensi keadilan penilaian prestasi dan perbezaan demografi terpilih terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota Polis Diraja Malaysia (PDRM). Bab ini bermula dengan perbincangan mengenai latar belakang kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, persoalan kajian, hipotesis kajian, kerangka konseptual, kepentingan kajian, definisi konseptual, operasional dan diakhiri dengan ringkasan Bab 1. Bab ini penting kerana menjadi asas kepada kajian dan menjelaskan secara terperinci tentang kajian yang dilakukan dari pelbagai apek penting yang berkaitan.

1.2 Latar belakang

Pada era globalisasi ini, masalah yang sering dihadapi oleh organisasi adalah untuk mengekalkan pekerjanya (Zainal et al., 2022). Peningkatan berhenti kerja dalam kalangan pekerja telah menjadi kebimbangan utama bagi pengurusan dalam sebuah organsasi (Al-Suraihi et al., 2021). Atas dasar itu, topik niat berhenti kerja kini menjadi perhatian dalam kalangan penyelidik dan pengamal pembangunan sumber manusia sehingga di peringkat global (Al-Suraihi et al., 2021). Namun demikian, niat berhenti kerja dalam kalangan pekerja boleh memberi kesan negatif kepada individu dan organisasi dalam jangka masa panjang (Jarwan & Ibrahim, 2020; McCartney et al., 2022). Sehubungan itu, kesan negatif seperti niat berhenti kerja, jelas dapat dilihat pada individu dan organisasi melalui keberkesanan,

kelebihan daya saing, prestasi, produktiviti dan kualiti perkhidmatan (Jarwan & Ibrahim, 2020).

Berdasarkan kepada statistik pekerjaan dan Perburuhan Jabatan Tenaga Kerja menunjukan seramai 21,270 pekerja berhenti kerja secara sukarela dari Januari sehingga September 2021 (Ministry of Human Resource, 2021). Manakala, Kajian daripada *Work Reimagined Global Employee Survey* menunjukkan bahawa majoriti (54%) pekerja berkemungkinan akan berhenti jika mereka tidak ditawarkan fleksibiliti yang mereka inginkan (Ernst & Young LLP, 2021). Manakala, 43% pekerja daripada 22 negara termasuk Malaysia terdiri daripada sektor awam dan swasta telah menyatakan niat akan meninggalkan pekerjaan mereka dalam tempoh 12 bulan akan datang. Daripada jumlah tersebut 60% pekerja terdiri daripada generasi Z (Ernst & Young LPP, 2022).

Selain itu, beberapa isu bersara awal penjawat awam juga tidak terkecuali dan sering dipaparkan di media sosial. Dalam perbincangan isu semasa pula, didapati seramai 5,000 pegawai dan anggota polis telah bersara pada tahun 2018 (Januari-Oktober). Daripada jumlah itu, seramai 2446 anggota polis didapati telah bersara awal. Menurut mantan Ketua Polis Negara Tan Sri Mohamad Fuzi Harun, trend bersara awal dalam kalangan anggota polis agak membimbangkan dalam pasukan PDRM (Bernama, 2018). Namun begitu, isu sama juga telah berlaku di luar negara Malaysia yang turut menghadapi kesukaran untuk mengekalkan sebahagian besar anggota keselamatannya (Allisey et al., 2014; Wareham et al., 2015; Yun et al., 2015; Alhashmi et al., 2017; Kim & Xu, 2020; Saleem et al., 2021). Tren bersara awal juga terjadi dalam kalangan guru serta menghadapi fenomena yang sama seperti anggota polis iaitu kadar bersara awal para guru mempunyai kadar yang sama dengan kadar guru bersara wajib. Sehubungan itu, tren bersara awal dalam kalangan guru bukan

disebabkan oleh tekanan akibat penularan COVID-19 tetapi disebabkan oleh beban tugas yang tinggi (Sufian Suri, 2022). Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Ohue et al. (2021) mendapati niat berhenti kerja dalam kalangan jururawat di Malaysia juga merupakan yang tertinggi jika dibandingkan dengan negara Kanada, Jepun, Thailand dan Amerika Syarikat.

Namun begitu, cabaran seterusnya telah berlaku dari dulu lagi iaitu penjawat awam yang tidak berpuas hati telah membuat aduan berkenaan sistem penilaian prestasi yang tidak adil. Sehubungan itu, CUEPACS juga telah menerima banyak aduan daripada penjawat awam berkenaan sistem penilaian yang tidak adil kerana terdapat elemen pilih kasih dalam pengurusan penilaian prestasi (Abdullah, 2011). Ketidakadilan di dalam sistem penilaian prestasi telah berlaku dari dulu lagi dan masalah ini masih berlarutan sehingga abad ke 21. Justeru itu, Ketua Polis Daerah Limbang, telah mengesahkan menerima satu laporan polis terhadap seorang penjawat awam yang menyerang penyelianya dengan menggunakan parang. Penjawat awam tersebut tidak berpuas hati kerana markah penilaian prestasinya lebih rendah berbanding sebelumnya (Kawi, 2018). Hal ini terjadi kerana telah berlakunya tindakbalas sosial negatif kerana penjawat awam tersebut tidak berpuas hati dengan keputusan penilaian prestasinya.

Selaras dengan itu, Menteri Dalam Negeri, menjelaskan akan memberi sokongan berterusan bagi memastikan kebajikan anggota PDRM terjaga agar perkhidmatan PDRM kepada masyarakat terus kekal relevan (Bernama, 2021). Dengan ini, organisasi yang prihatin terhadap kebajikan pekerja akan memberi sokongan kepada mereka demi menjaga kesejahteraan. Selain itu, dengan memberi penghargaan seperti pengiktirafan kepada pekerja, hal ini akan meningkatkan motivasi pekerja untuk kekal dalam organisasi (Eisenberger et al., 1986). Beberapa faktor menyumbang kepada sokongan organisasi yang

baik adalah seperti keadilan organisasi, sokongan pemimpin, keadaan persekitaran kerja dan amalan sumber manusia yang konsisten akan melahirkan kepercayaan yang tinggi dalam kalangan pekerja (Kurtessis et al., 2017; Arnéguy et al., 2020).

Justeru itu, dalam organisasi terdiri daripada pekerja yang mempunyai pelbagai peringkat umur, jantina, tingkah laku dan perbezaan sifat. Keperluan untuk memahami perbezaan generasi dan jantina dalam kalangan pekerja, boleh juga membantu mengurangkan konflik dalam kalangan pekerja. Selaras dengan itu, terdapat perbezaan sifat faktor kriteria demografi boleh menyebabkan perubahan tingkah laku pekerja ke atas organisasi (Andreescu & Vito, 2021). Dengan ini, terdapat empat generasi yang telah dikenal pasti iaitu 'baby boomers', generasi X, Y dan Z. Setiap generasi mempunyai sifat yang berbeza apabila berkerja di bawah satu organisasi. Organisasi perlu mengetahui sifat-sifat yang ada pada setiap generasi bagi memudahkan pengendalian penugasan serta hubungan komunikasi yang bersesuaian antara setiap karateristik generasi.

Kesimpulanya, kesejahteraan, suasana harmoni, layanan yang baik, hormat menghormati, adil dan kebajikan pekerja diutamakan agar tidak berlakunya konflik di tempat kerja boleh mengurangkan stress serta tekanan emosi pada pekerja dan menurunkan niat berhenti kerja (Aldamman et al., 2019; Caesens et al., 2019; Eisenberger et al., 2020). Oleh yang demikian, objektif utama kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan diantara Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi dan Faktor Demografi Terpilih dengan Niat Berhenti Kerja dalam Kalangan Anggota Polis: Peranan Sokongan Organisasi sebagai Perantara. Bahagian seterusnya menghuraikan lebih lanjut berkaitan pernyataan masalah dan justifikasi kepada perlunya kajian ini dilaksanakan.

1.3 Pernyataan Masalah

Perbincangan pernyataan masalah dibahagikan kepada tiga bahagian utama iaitu perbincangan jurang empirikal, perbincangan jurang praktikal dan perbincangan jurang teoritikal. Perbincangan pernyataan masalah telah memfokuskan kepada isu-isu serta menerangkan sebab-sebab kajian ini dilakukan dengan memfokuskan kepada jurang-jurang yang telah dikenal pasti seperti berikut :-

1.3.1 Perbincangan Jurang Kajian Empirikal

Dalam jurang empirikal, penekanan diberikan terhadap kajian-kajian lepas yang mengkaji hubungan dimensi keadilan penilaian prestasi seperti keadilan prosedur, keadilan distributif dan keadilan interaksi, demografi terpilih (jantina dan multi generasi), sokongan organisasi dan niat berhenti kerja. Kajian-kajian terdahulu dalam kalangan anggota PDRM lebih cenderung memberi tumpuan kepada tajuk berkaitan integriti, kepuasan kerja, tekanan kerja, kecergasan emosi dan skim penyelewengan aset dan tiada kajian menjurus kepada niat berhenti kerja, dimensi keadilan penilaian prestasi, demografi terpilih (jantina dan multi generasi) dan sokongan organisasi seperti berikut :-

Jadual 1.1: Kajian-Kajian Dalam Kalangan Anggota PDRM

Bil	Pengarang	Isu	Ciri Sampel
1.	Megat Ayop & Abd. Halim (2017)	Aspek integriti	Anggota Polis di Kontinjen Perak
2.	Ayop et al. (2016)	Budaya organisasi dan integriti	Kertas Konsep
3.	Bakri et al. (2015)	Integriti	189 anggota polis
4.	Yatie et al. (2017)	Tekanan Kerja	60 orang anggota polis di Kem Batalion 9, Pasukan Gerakan Am, Kuala Terengganu

sambungan **Jadual 1.1**

5.	Masilamani et al. (2013)	Tekanan kerja, Beban kerja	576 orang pegawai polis dari dua ibupejabat daerah di kontinjen Kuala Lumpur
6.	Baker & Ibrahim (2017) dan Baker (2013)	Tekanan kerja, Kecerdasan emosi, Komitmen afektif, Kecerdasan emosi	Pegawai polis di Malaysia Kuala Lumpur
7.	Yusnida et al. (2017)	Kepuasan kerja, Kecerdasan emosi	Warga Polis DiRaja Malaysia Selangor
8.	Ghazali et al. (2019)	Faktor personaliti, Kepuasan kerja	Pasukan Gerakan Am (PGA), Polis Diraja Malaysia (PDRM), Selangor
9.	Karim et al. (2015)	Penyelewengan aset dalam organisasi PDRM	Kalangan pegawai Polis Diraja Malaysia Kuala Lumpur dan Selangor
10.	Kanesan (2019)	Kecerdasan emosi, Tekanan kerja, Kepuasan kerja, Komitmen kerja, Keseimbangan kerja-kehidupan, dan Kesejahteraan	Kajian sistematik terhadap 6 kajian melibatkan anggota polis di Malaysia dari tahun 2010 sehingga 2018 (8 tahun).
11.	Aziz et al. (2021)	Kebajikan PDRM	Anggota polis di IPK Terengganu
12.	Brahim et al. (2021)	integriti, kesedaran, perkhidmatan kepolisan, Polis Diraja Malaysia	100 orang pegawai dan anggota PDRM di Ibu Pejabat Polis Daerah Ipoh dan Ibu Pejabat Kontigen Perak

Berdasarkan Jadual 1.1, tinjauan ke atas kajian - kajian di atas didapati kurang perhatian terhadap kajian yang melibatkan hubungan diantara dimensi keadilan penilaian prestasi dan faktor demografi terpilih (jantina dan multigenerasi) dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis di Malaysia : peranan sokongan organisasi sebagai perantara. Kajian melibatkan penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis pernah dilakukan oleh Kumar (2005) namun begitu, sehingga kini tiada lagi kajian yang dilakukan ke atas penilaian prestasi di dalam organisasi PDRM. Kajian seumpama ini penting dilakukan untuk mengetahui situasi dan trend terkini dalam mengurus sumber manusia PDRM agar lebih

mantap lagi. Namun begitu, kajian melibatkan keberkesanan penilaian prestasi pernah dilakukan oleh pengkaji ke atas anggota polis dan dapati ada berlakunya bias dalam penilaian prestasi mereka.

Selaras dengan itu, kajian yang dilakukan oleh AlHashmi et al. (2019), Arab dan Atan (2018) dan Jabeen et al. (2020) turut menjelaskan bahawa kajian yang melibatkan dimensi keadilan organisasi hendaklah diperbanyakkan di negara yang mengamalkan dasar budaya kolektivisme untuk melihat kesan *out-put* kerja seperti niat berhenti kerja (Kim et al., 2017; Dechawatanapaisal, 2018; Hussain, 2018). Malaysia merupakan sebuah negara mengamalkan budaya kolektivisme yang tinggi dengan jarak kuasa tinggi (*high power distance)* di mana berorentasikan hubungan yang kuat (Hofstede, 2001; Bhagat & Hofstede, 2002). Jarak kuasa tinggi yang diamalkan di Malaysia dilihat sebagai ketidaksamaan terutamanya dari segi status, jantina dan peluang kenaikan pangkat (Workman-Stark, 2021).

Sehubungan itu, majoriti kajian lebih tertumpu kepada satu dimensi keadilan iaitu keadilan prosedur berbanding dimensi distributif dan interaksi. Namun begitu, dalam kajian ini telah mengkaji dimensi keadilan prosedur dengan memberi perhatian kepada dua sub-dimensi keadilan prosedur, iaitu keadilan prosedur (formal) (Leventhal,1980) atau dikenali sebagai kawalan proses dan keadilan prosedur (interaksi) atau dikenali sebagai kawalan keputusan (Thibaut & Walker, 1975). Keadilan prosedur dapat dinilai berdasarkan kepada dua kaedah kawalan iaitu kawalan proses dan kawalan keputusan (Thibaut & Walker, 1975). Kawalan proses adalah berkaitan dengan pandangan semasa menjalankan prosedur penilaian. Manakala, kawalan keputusan berkaitan dengan pengaruh terhadap keputusan penilaian prestasi.

Di samping itu, Moorman (1991) turut menyokong bahawa keadilan prosedur mempunyai dua dimensi keadilan iaitu keadilan prosedur formal dan keadilan prosedur interaksi. Berdasarkan kajian-kajian lepas kebanyakan kajian tertumpu pada keadilan prosedur dan setakat ini masih belum ada lagi kajian yang menguji sub-dimensi keadilan prosedur (formal) dan keadilan prosedur (interaksi). Selain itu, menurut Ijaz Ahmed dan Sattar (2018) kajian yang melibatkan dimensi keadilan penilaian prestasi masih kurang dilakukan. Sehubungan itu, setiap kajian mengenai dimensi keadilan hendaklah dikaji secara berasingan bagi meneliti setiap peranan dimensi keadilan ini (Ijaz Ahmed & Satta, 2018). Keutamaan kajian hendaklah tertumpu kepada keadilan prosedur dan keadilan interaksi yang dikatakan mempunyai persamaan konsep yang harus dibahaskan lagi (Ijaz Ahmed & Sattar, 2018). Oleh itu, dalam kajian ini telah menguji sub-dimensi keadilan prosedur secara berasingan begitu juga dengan keadilan interaksi yang juga mempunyai sub-dimensi.

Dalam pada itu, didapati kurang kajian dilakukan ke atas sub-dimensi keadilan interaksi iaitu keadilan interpersonal dan keadilan maklumat (Bouazzaoui et al., 2020; Sheeraz et al., 2021). Sehubungan itu, kajian bibliometrik ke atas topik keadilan organisasi telah dianalisis daripada pangkalan data *scopus* oleh Sheeraz et al. (2021) selama 7 dekad (dari tahun 1941 sehingga tahun 2018) mendapati bahawa keadilan interaksi kurang dikaji berbanding lain-lain dimensi keadilan. Oleh itu, bagi mengisi jurang kajian ini, pengkaji telah membuat penyelidikan keatas semua dimensi keadilan yang merangkumi keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat yang berkaitan dengan proses penilaian prestasi.

Sememangnya, kepentingan kajian ini turut disokong oleh Brown et al. (2019), Denisi et al. (2017), Yazid et al. (2017), Ikävalko dan Kohvakka (2021), Jawahar (2007) dan

Shen et al. (2020) menekankan bahawa kajian secara khusus berkaitan dimensi keadilan dalam penilaian prestasi, demografi terpilih (jantina dan multi generasi) dan hubungannya ke atas niat berhenti kerja, dan sokongan organisasi sebagai perantara ke atas organisasi PDRM kurang dikaji. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Hur dan Ha (2019) dan Kyei-Poku (2019) turut menyokong kepentingan kajian ini perlu diperluaskan kepada sokongan sosial (Hur & Ha, 2019) dan peranan sokongan organisasi sebagai perantara (Kyei-Poku, 2019; Lee & Chui, 2019; Behery, 2021) ke atas kajian yang melibatkan persepsi keadilan (Myhill & Bradford, 2013; Allisey et al., 2014; Rosenbaum & McCarty, 2017; AlHashmi et al., 2018; AlHashmi et al., 2019; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019; Jabeen et al., 2020). Selain itu, kajian seumpama ini turut disokong oleh Wareham et al. (2015) dan Zeffane dan Bani Melhem (2017) menekankan bahawa kajian ini perlu diperluaskan kepada bidang kepolisan, jabatan imigresen dan lain-lain jabatan yang memainkan strategi yang penting dalam sebuah negara (Wareham et al., 2015; Zeffane & Bani Melhem, 2017).

Ramai pengkaji-pengkaji berpendapat penilaian prestasi berpotensi dipengaruhi oleh pemboleh ubah demografi seperti bangsa, jantina, atau umur yang dikatakan mempunyai sumber kepada diskriminasi pekerjaan dan memberi kesan kepada keputusan penilaian prestasi (Khoreva & Tenhiälä, 2016; Denisi et al., 2017; Thornton et al., 2019; Lin & Kellough, 2019; Rana & Singh, 2021). Berdasarkan kepada jurang penyelidikan didapati kajian ini penting dan harus diberi perhatian sewajarnya dalam penyelidikan. Di samping itu, kajian lepas yang dilakukan oleh Hung Kee et al. (2019) menguatkan lagi jurang penyelidikan ini di mana penyelidikan ke atas tiga kohort generasi yang dikenali dengan '*baby boomers'*, generasi X dan Y adalah penting untuk mengetahui perbezaan ke atas sifat dan perlakukan generasi-generasi ini untuk disesuaikan dengan suasana alam perkerjaan terkini. Kajian melibatkan generasi ini penting kerana menurut Anderson et al. (2017) setiap

generasi telah dipengaruhi oleh rentetan sejarah yang dilalui sepanjang hidup dan telah membentuk tingkahlaku yang berbeza.

Penyelidikan mengenai perbezaan multi generasi ini turut disokong oleh kajian-kajian terdahulu. Sehubungan itu, kepelbagaian generasi di tempat kerja telah mewujudkan jurang yang perlu dikaji untuk mengenal pasti ciri-ciri perbezaan setiap kohort generasi di dalam organisasi (Parry & Urwin, 2011; Woodward et al., 2015; Taylor, 2017; Burton et al., 2019; Singh et al., 2020). Manakala, kajian sistematik literatur yang dilakukan oleh Sakdiyakorn dan Wattanacharoensil (2018) pula mendapati penekanan jurang kajian adalah pada kajian yang melibatkan generasi terutamanya generasi Y dan Z. Manakala, kajian mengenai generasi Z adalah kurang dan perlu diterokai dengan lebih luas lagi (Burton et al., 2019; Zhao & Xu, 2020).

Sementara itu, kajian mengenai jantina pula didapati majoriti tidak konsisten jika dikaitkan dengan niat berhenti kerja (Matz et al., 2014; Andreescu & Vito, 2021). Namun begitu, terdapat beberapa kajian lepas menunjukkan bahawa wanita lebih cenderung untuk meninggalkan pekerjaan yang didominasikan oleh lelaki seperti kepolisian (Torre, 2014). Manakala, kajian yang dilakukan oleh Drew et al. (2008) ke atas beberapa anggota polis didapati tiada hubungan antara jantina dengan berhenti kerja. Selain itu, Drew et al. (2008) turut mempunyai hasil kajian yang selari dengan kajian yang dilakukan oleh Haque et al. (2019) dan Haque (2020).

Walaubagaimanapun, kajian yang dilakukan oleh Santhanam dan Srinivas (2019) mendapati jantina mempunyai kesan signifikan terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, jantina lelaki mempunyai persepsi niat berhenti kerja lebih tinggi daripada Wanita (Santhanam & Srinivas, 2019). Di sebalik itu, kajian yang dilakukan oleh Jabutay dan

Rungruang (2020) dan Pradhan et al. (2019) mendapati tiada kesan signifikan antara lelaki dan wanita terhadap niat berhenti kerja. Justeru itu, kajian yang dilakukan oleh Jafar dan Mahfuz (2013), Pant dan Venkateswaran (2020) dan Andreescu dan Vito (2021) pula mendapati tiada perbezaan niat berhenti kerja antara lelaki dan wanita. Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas didapati kajian niat berhenti kerja yang melibatkan jantina adalah tidak konsisten. Oleh yang demikian, adalah wajar kajian melibatkan jantina dikaji semula ke atas niat berhenti kerja untuk melihat perbezaan persepsi bagi mengisi jurang kajian empirikal ini. Kajian ke atas jantina dan umur ke atas persepsi niat berhenti kerja perlu diperluaskan lagi dan perlu diberi perhatian sewajarnya (Aziz et al., 2020; Memon et al., 2020).

Namun demikian, kajian seumpama ini kurang menarik minat pengkaji-pengkaji terdahulu, kerana pengkaji-pengkaji terdahulu lebih berminat dalam mengupas isu-isu yang melibatkan stress, kepuasan kerja, integriti dan lain-lain. Sehubungan itu, dapat kita lihat bahawa isu niat berhenti kerja, keadilan dalam penilaian prestasi, sokongan oragnisasi dan demografi (jantina dan multigenerasi) merupakan jurang yang serius dalam literatur pembangunan sumber manusia PDRM (lihat semula Baker, 2013; Masilamani et al., 2013; Karim et al., 2015; Ayop et al., 2016; Baker & Ibrahim, 2017; Megat Ayop & Abd. Halim, 2017; Yatie et al., 2017; Yusnida et al., 2017).

Sehubungan itu, kebanyakan kajian membincangkan proses penilaian prestasi dari pelbagai sudut seperti konsep, matlamat, maklum balas dan ketepatan keadilan dalam penilaian prestasi. Manakala, kajian mengenai niat berhenti kerja, sokongan organisasi dan demografi seperti jantina dan multi generasi dalam kalangan anggota polis kurang dikaji. Namun, majoriti kajian seumpama ini dilakukan di negara Barat (Jawahar, 2007; Ahmad, 2010; Denisi et al., 2017; Yazid et al., 2017; Ye et al., 2017; Arab & Atan, 2018; Schuck &

Rabe-Hemp, 2018; AbouAssi et al., 2019; Kyei-Poku, 2019; Brown et al., 2019; Burton et al., 2019; Shen et al., 2020; Sutin et al., 2020; Ikävalko & Kohvakka, 2021).

1.3.2 Perbincangan Jurang Praktikal

Dalam perbincangan jurang praktikal pula, permasalahan bersara awal dalam kalangan penjawat awam telah berlaku sejak dahulu lagi. Kenyataan daripada President Kongres Persatuan Pekerja Dalam Perkhidmatan Awam (CUEPACS) menyatakan lebih 20,000 penjawat awam di seluruh negara telah bersara awal setiap tahun. Beliau juga menyatakan salah satu punca bersara awal adalah disebabkan tekanan kerja (Bernama, 2017). Sehubungan itu, lebih 400,000 penjawat awam iaitu 25 hingga 30 peratus penjawat awam telah mengalami tekanan emosi dan sebilangan mereka telah menerima rawatan psikiatri (Bernama, 2019).

Sehubungan itu, fenomena bersara awal dalam kalangan anggota polis juga telah berlaku sejak tahun 2015. Dimana, PDRM telah kehilangan hampir lebih kurang 2,000 anggota polis setahun. Kebanyakan anggota PDRM telah memilih untuk bersara awal sebelum persaraan wajib iaitu 60 tahun (Ghazali et al., 2019). Oleh itu, telah mendorong pengkaji untuk mengkaji fenomena bersara awal di kalangan warga PDRM sejak tahun 2015 sehingga 2018. Jadual 1.2 adalah statistik bersara awal dalam kalangan warga PDRM dalam tempoh 5 tahun bermula tahun 2016 sehingga 2020 telah mencatatkan sejumlah 9586 (59.42%) warga PDRM yang telah bersara awal. Manakala, jumlah bersara wajib adalah seramai 6546 (40.58%) (Statistik PDRM, 2021). Berdasarkan kepada data tersebut didapati kadar jumlah bersara awal telah melebihi kadar jumlah bersara wajib.

Jadual 1.2: Statistik Bersara Awal Warga PDRM Tahun 2016 sehingga 2020

Tahun	Bersara Awal				Jumlah
	Pegawai Pangkat Rendah		Pegawai Kanan		
	Lelaki	Perempuan	Lalaki	Perempuan	
2016	1730	164	82	11	1987
2017	1916	148	77	12	2153
2018	1803	186	67	8	2064
2019	1680	123	62	7	1872
2020	1348	97	57	8	1510
Jumlah	8477	718	345	46	9586

Sumber : (PDRM, 2021)

Fenomena ini telah menimbulkan banyak persoalan dan menyebabkan Naib Pengerusi Kanan Yayasan Pencegahan Jenayah Malaysia (MCPF), menyatakan bahawa trend bersara awal di kalangan pegawai dan anggota polis haruslah dikaji untuk mengetahui punca sebenar (Yaacob, 2018). Masalah ini bukan sahaja berlaku dalam kalangan anggota polis malah telah berlaku di jabatan kerajaan yang lain. Namun, tidak dapat dipastikan jumlah angka sebenar bagi penjawat awam yang lain disebabkan kekangan mendapat statistik di jabatan kerajaan lain.

Sehubungan dengan itu, Pengarah Pengurusan Bukit Aman, Datuk Abd Rahim Jaafar turut mengariskan jumlah anggota PDRM terkini adalah seramai 128,000 orang dan didapati masih tidak mencukupi untuk menampung keperluan tugas yang semakin mencabar setiap hari. Beliau menjelaskan lebih kurang 8,000 perjawatan polis akan ditambah untuk memenuhi kekosongan jawatan anggota polis yang telah berhenti kerja dan bersara wajib setiap tahun (Bernama, 2019). Sehubungan itu, Biro Pengaduan Awam, Jabatan Perdana Menteri telah menerima aduan daripada orang awam ke atas perkhidmatan PDRM bagi

tempoh Januari sehingga 30 Jun 2018 iaitu sebanyak 170 aduan dan merupakan kedua tertinggi antara lapan agensi persekutuan. Ini menunjukkan bahawa kualiti perkhidmatan PDRM kepada masayarakat masih di takok yang rendah (Biro Pengaduan Awam, 2018). Ini disebabkan oleh sokongan yang kurang daripada organisasi telah menimbulkan perasaan tidak puas hati dalam kalangan anggota polis. Keadaan ini terjadi kerana berlakunya norma tindak balas sosial negatif sebagaimana telah digariskan dalam Teori Sokongan Organisasi dan Teori Pertukaran Sosial. Oleh disebabkan itu, pekerja berasa kecewa dan hilang motivasi sehingga melakukan tugas harian secara sambil lewa.

Susulan daripada itu, norma timbal balik negatif ini telah menyebabkan anggota polis menyuarakan persepsi negatif ke atas sokongan organisasi PDRM. Timbalan Menteri Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat menyatakan, kerap mendengar rintihan anggota polis mengenai kebajikan mereka seperti kuarters tempat tinggal tidak sempurna, peralatan tidak mencukupi untuk menjalankan penugasan harian mereka (Mokhtar, 2019). Disebabkan oleh kekurangan sokongan organisasi telah mendorong kearah penurunan kualiti perkhidmatan anggota polis kerana terpaksa mengeluarkan wang sendiri untuk memenuhi keperluan penugasan harian. Sehubungan itu, menurut mantan Ketua Polis Negara, menjelaskan akan meneliti semula kebajikan anggota polis dan penumpuan khas kepada isu kesihatan mental. Ini adalah susulan daripada beberapa kes melibatkan anggota polis yang telah membunuh diri. Salah satu kes adalah melibatkan seorang anggota polis berpangkat Koperal telah menembak mati anaknya yang berusia tujuh tahun sebelum menembak dirinya sendiri (Bernama, 2021).

Naib Pengerusi Yayasan Pencegahan Jenayah Malaysia (MCPF), menjelaskan kebajikan anggota polis masih di tahap yang rendah, terutama membabitkan tempat

kediaman berek polis yang sangat teruk dan daif. Keadaan perumahan polis yang tidak dibaiki seperti kebocoran salur najis, bumbung dan sebagainya. Ekoran daripada itu, Imbuhan Tetap Perumahan sebanyak RM 300 adalah tidak mencukupi untuk menyewa rumah yang kini telah mencecah sewaan yang sangat tinggi terutamanya di bandar-bandar besar. Keperluan kemudahan untuk bertugas seperti kenderaan polis, komputer dan sebagainya sering mengalami kerosakan kerana tidak diselengara dengan baik (Abdul Rahman, 2019). Kenyataan di atas selaras dengan kenyatakan mantan Ketua Polis Negara, menegaskan bahawa kebajikan seluruh warga polis perlu diutamakan demi menjaga kesejahteraan anggota polis setelah penubuhan Suruhanjaya Bebas Aduan dan Salah Laku Polis (IPCMC) nanti. Menurut beliau, kebanyakan warga PDRM telah bersetuju menerima IPCMC. Namun begitu, PDRM hendaklah menerima hak sepatutnya kerana tugas yang perlu ditempuhi kini sangat mencabar kerana melibatkan ancaman nyawa (Alias, 2019).

Menurut mantan Ketua Polis Negara lagi, ketidakadilan dalam pasukan berkaitan urusan kenaikan pangkat juga telah berlaku. Sehubungan itu, terdapat beberapa orang pegawai dan anggota polis telah membayar sejumlah wang untuk mendapatkan tempat temuduga bagi urusan ini (Bernama, 2020). Perkara ini telah menunjukkan wujudnya ketidakadilan dari segi peluang kenaikan pangkat bagi anggota polis yang layak. Oleh itu, peluang kenaikan pangkat kepada anggota polis yang betul-betul layak telah dicantas akibat daripada berlakunya ketidakadilan serta rasuah dalam organisasi ini. Perasaan kecewa, marah dan sedih telah menyebabkan pekerja hilang minat melaksanakan kerja yang telah diamanahkan. Di samping itu, anggota polis akan hilang kepercayaan kepada organisasi. Sekiranya, situasi ini berterusan serta tidak dibendung dari awal akan mendatangkan kesan yang lebih buruk kepada organisasi di masa hadapan.

Selain itu, Pengarah Pusat Pengajian Perang saraf Media dan Informasi Fakulti Komunikasi dan Pengajian Media, Universiti Teknologi Mara, menyatakan penilaian prestasi merupakan satu sistem yang sering menimbulkan konflik dan masalah dalam organisasi. Sehubungan itu, penilaian prestasi yang dinilai oleh penyelia jika tidak berdasarkan kepada maklumat yang tepat telah menyebabkan ketidakharmonian dalam organisasi. Hal ini terjadi kerana penyelia di sektor awam biasanya akan menilai pekerja berdasarkan kepada hubungan baik sesama antara pekerja dan majikan. Penilaian prestasi yang tidak adil lebih kepada "pilih kasih", "pilih bulu" atau "kabel" sering dijadikan isu hangat dalam kalangan penjawat awam sehingga menyebabkan timbulnya ketidakpuasan hati serta konflik dalam organisasi (Sua, 2019).

Sehubungan itu, Pengarah Pengurusan, Bukit Aman mengatakan dalam sidang akhbar akan mengemukakan kajian untuk meningkatkan taraf hidup seramai 82,000 anggota berpangkat Sarjan ke bawah bagi mengurangkan tekanan kerja serta meningkatkan integriti mereka. Kajian ini dilakukan adalah bertujuan untuk mengkaji jumlah gaji yang tidak setimpal serta elaun perumahan yang kecil jika dibandingkan dengan kos sara hidup yang kian meningkat. Keadaan ini akan menyebabkan anggota polis bekerja terpaksa bekerja dalam keadaan tertekan dalam tempoh masa yang lama kerana tertakluk dengan peruntukan Akta Polis 1960 kerana anggota polis boleh dikerah bekerja bila-bila masa sekiranya diperlukan (Gusti Hasan, 2019).

1.3.3 Perbincangan Jurang Teoritikal

Bahagian ini membincangkan dengan lebih khusus kepada empat dimensi keadilan penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur, keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat akan diulas secara teoritikal. Sehubungan itu, sejak dari dahulu lagi

penilaian prestasi sering menjadi masalah di mana-mana organisasi. Lazimnya, masalah yang sering terjadi adalah berkaitan dengan rekabentuk sistem penilaian prestasi, objektif yang tidak jelas, tiada maklum balas, tingkah laku serta kemahiran pegawai penilai dan pegawai yang dinilai (Moon, 1997; Grote, 2002; Mondy, 2016).

Kenyataan Moon dan Grote turut disokong oleh Ahmad (2016) yang menjelaskan isu sistem penilaian prestasi merupakan satu sistem yang sering menjadi tumpuan dan sensitif di kalangan pekerja, penyelia dan organisasi. Ini selari dengan saranan Snell dan Bateman (2015) yang menekankan bahawa penilaian prestasi tidak mengikut prosedur akan mempunyai kesan yang negatif ke atas organisasi dan juga pekerja, ianya boleh menimbulkan perasaan benci, marah dalam diri pekerja, menurunkan motivasi, prestasi dan mendedahkan organisasi kepada tindakan undang-undang. Yusof (2005) juga menjelaskan keadilan pengagihan ganjaran yang setimpal akan menimbulkan minat individu untuk bekerjasama dengan organisasi. Sehubungan itu, penyelia kurang mengambil berat tentang ketepatan penilaian prestasi dan hanya tertumpu pada motivasi ganjaran dan kewangan (Longenecker et al., 1987).

Justeru itu, penilaian prestasi yang adil merujuk kepada sistem penilaian prestasi yang berjaya. Keadilan organisasi adalah persepsi pekerja tentang keadilan dalam organisasi (Greenberg, 1990). Keadilan merupakan satu faktor penentu kepada penilaian prestasi yang baik (Bretz et al., 1992). Persepsi keadilan pekerja biasanya merujuk kepada amalan organisasi dan majikan terhadap pekerja (Cropanzano & Greenberg, 1997) di mana persepsi pekerja terhadap keadilan telah menjadi cabaran yang paling kritikal kepada organisasi (Bretz et al., 1992) dan juga faktor penentu untuk keberkesanan penilaian prestasi itu sendiri (Erdogan et al., 2001). Menurut Teori Pertukaran Sosial, keadilan merupakan salah satu

faktor yang boleh menyebabkan pekerja hilang minat untuk meneruskan pekerjaan. Pekerja akan bertindak balas dengan positif sekiranya penilaian prestasi dinilai dengan adil dan merasa bertanggungjawab menjalankan kewajipanya untuk membalas budi majikan. Dalam kajian ini keadilan yang diukur akan ditumpukan kepada penilaian prestasi dan mempunyai lima dimensi yang diukur secara teliti. Keadilan prosedur telah dipecahkan kepada dua sub-dimensi dan diuji secara berasingan (Erdogan et al., 2001).

Selain itu, pengagihan sumber yang tidak adil akan menjurus kepada pelbagai masalah dalam organisasi (Adams, 1965). Individu akan lebih puas bekerja apabila sumbangan mereka dihargai oleh organisasi (Lawler, 1994). Sehubungan itu, Teori Ekuiti oleh Adams (1963) turut meluahkan pandangannya bahawa individu yang menerima ganjaran yang tidak setimpal dengan usaha mereka akan mempunyai perasaan tidak puas hati dan sebagai balasannya mereka tidak komited bekerja dan seterusnya prestasi kerja akan menurun. Teori Ekuiti ini turut disokong oleh Price (2001) dan menjelaskan bahawa niat berhenti kerja wujud dalam pemikiran pekerja, apabila terdapat pengagihan hasil dan ganjaran yang tidak adil dalam kalangan individu di dalam organisasi.

Sehubungan itu, keadilan penilaian prestasi mempunyai perkaitan dengan Teori Pertukaran Sosial yang melibatkan tindak balas sosial antara dua pihak (Blau, 1964). Dalam tindakbalas sosial ini, akan berlaku satu proses yang dipanggil timbal balik di mana salah satu pihak akan membalas balik kebaikan atau keburukan akibat daripada perbuatan pihak yang lain (Cropanzano et al., 2017). Apabila pekerja merasakan organisasi telah berlaku adil kepada mereka dan sebagai balasan pekerja akan mempunyai perasaan kewajipan serta bertanggungjawab dalam melaksanakan kerja dengan sebaiknya dalam usaha untuk membalas budi (Ghosh et al., 2017).

Sekiranya, seorang pekerja tidak melakukan kerja dengan baik tetapi mendapat ganjaran yang sama seperti pekerja yang rajin, hal ini merupakan satu tindakan yang tidak adil. Justeru itu, beberapa kajian telah membuktikan bahawa keadilan organisasi merupakan punca utama berlakunya perubahan sikap dan tingkah laku pekerja seperti kepuasan kerja, niat berhenti kerja dan prestasi kerja yang rendah (Pan et al., 2018). Walaubagaimanapun, Lawler (1994) menjelaskan bahawa hubungan di antara kepuasan dan berhenti kerja selalunya tidak berapa kuat. Namun tidak dinafikan, pekerja yang tidak puas hati akan memilih untuk berhenti kerja berbanding dengan pekerja yang berpuas hati dalam pekerjaan mereka. Menurut Lawler (1994) lagi kepuasan kerja boleh digunakan untuk mengukur dan meramal kadar berhenti kerja dalam kalangan pekerja.

Menurut pandangan DeNisi dan Pritchard (2009), kebanyakan penarafan penilaian prestasi tidak akan diterima oleh pekerja sekiranya tiada penerangan atau maklumbalas yang diterima daripada penyelia kerana pekerja tidak memahami proses penarafan atau kriteria yang sepatutnya mereka terima. Ketepatan penarafan yang diragui boleh menghalang pembangunan sistem penilaian prestasi yang direka. Cabaran yang paling utama dalam penilaian prestasi adalah melibatkan pengesahan dan menentukan skor penarafan prestasi yang tidak tepat (DeNisi & Pritchard, 2009). Kenyataan DeNisi dan Pritchard (2009) ini turut disokong oleh Ahmad dan Islam (2019) yang menyatakan bahawa prestasi melibatkan gaji akan menimbulkan banyak isu di sektor awam.

Pekerja akan membandingkan markah penilaian prestasi antara mereka dan sekiranya terdapat perbezaan yang agak ketara akan dijadikan isu serta dikritik terutamanya yang melibatkan pengagihan ganjaran (Ahmad & Islam, 2019). Kenyataan ini telah dibuktikan oleh Teori Ekuiti (Adam, 1963), dimana individu akan membandingkan hasil kerja (*input*)

yang diperolehi dengan individu yang lain. Sehubungan itu, sekiranya nisbah hasil kerja (*input*) adalah sama, individu itu akan berpuas hati, sekiranya tidak sama rata, individu tersebut akan menyimpan perasaan tidak puas hati. Kesannya, akan berlaku tindak balas sosial ke atas tingkah laku mereka seperti tidak komited dengan kerja dan prestasi kerja menurun.

Brewer dan Kellough (2016), Kellough (2018) dan Lin dan Kellough (2019) juga telah mengkritik peranan penyelia dalam organisasi bahawa penilaian prestasi pekerja bergantung kepada penilaian dan integriti penyelia. Kesilapan semasa proses penilaian prestasi sering berlaku dan telah lama dikesan di dalam organisasi. Walaubagaimanapun, sejauh mana kesalahan yang dibuat oleh penyelia apabila menilai prestasi pekerja, sebahagian besar tidak didokumenkan (Lin & Kellough, 2019). Keadaan ini mungkin disebabkan terdapat elemen politik di dalam organisasi yang sengaja mengubah dan memanipulasi proses penilaian untuk tujuan politik sama ada mempunyai motif motivasi atau motif hukuman (Poon, 2004). Justeru itu, keadaan ini akan memberi kesan negatif kepada kepuasan kerja serta niat berhenti kerja dalam kalangan pekerja (Neo et al., 2003; Aziz, 2005). Kenyataan Poon (2004) selaras dengan pandangan Robbins et al. (2013) menjelaskan bahawa individu mempunyai kelakuan politik lebih cenderung untuk memanipulasi situasi yang mereka inginkan semata-mata untuk pengaruh, kepentingan diri sendiri dan organisasi.

Selain itu, beberapa cendekiawan berpendapat maklum balas negatif serta tiada sokongan daripada penyelia akan menurunkan penglibatan dan juga prestasi pekerja (Gruman & Saks, 2011, Albrecht et al., 2015). Manakala, maklum balas positif dan sokongan penyelia akan meningkatkan prestasi serta menggalakkan penglibatan kerja. Kenyataan

Gruman dan Saks (2011) dan Albrecht et al. (2015) turut disokong oleh Lawler (1994) menjelaskan bahawa hubungan di antara pekerja dan penyelia merupakan satu hubungan interpersonal yang boleh mempengaruhi motivasi intrinsik dan extrinsik pekerja. Peranan penyelia bertanggungjawab ke atas penilaian prestasi pekerja dan membuat keputusan keatas pekerja yang layak untuk menerima penghargaan, kenaikkan gaji dan pangkat (Lawler, 1994).

Kajian ini penting dilakukan kerana keadilan dalam penilaian prestasi secara teoritikalnya dapat mempengaruhi tingkah laku pekerja. Penekanan apabila berlakunya norma timbal balik negatif terhadap organisasi terutamanya kepada isu niat berhenti kerja. Dalam kajian ini, telah menemui lima elemen keadilan organisasi yang berasingan dan sangat berkaitan diantara satu sama lain iaitu prosedur (formal), prosedur (interaksi), distributif, interpersonal, dan maklumat. Penemuan ini menyokong tuntutan sebelumnya oleh Colquitt et al. (2001) bahawa lima dimensi keadilan harus dipertimbangkan secara berasingan. Ini adalah disebabkan oleh setiap lima dimensi keadilan mempunyai perbezaan konsep yang harus diteliti. Tinjauan ke atas perbezaan konsep dalam dimensi keadilan adalah penting untuk menentukan kekuatan dan kelemahan penyelia dalam menilai secara adil penilaian prestasi pekerja. Penelitian setiap dimensi keadilan penilaian prestasi dan hubungannya ke atas niat berhenti kerja adalah penting untuk melihat kesan hubungan langsung ke atas niat berhenti kerja.

Sehubungan itu, menurut Peacock et al. (2021) menjelaskan bahawa isu penyatakan pandangan, menyatakan rasa tidak puas hati terhadap peluang dalam pemilihan tugas kerja serta analisis keberkesanan polis merupakan isu yang serius dalam pasukan polis. Isu suara merupakan salah satu prinsip yang terdapat didalam keadilan prosedur (interaksi) yang perlu

dikaji secara berasingan untuk mengetahui secara terperinci impak prinsip ini di dalam pasukan PDRM. Selain itu, menurut Erdogan et al. (2001) menjelaskan, dalam konteks penilaian prestasi keadilan prosedur telah dikonsepkan sebagai dua dimensi iaitu keadilan prosedur sistem (keadilan prosedur - formal) dan keadilan prosedur penilai (keadilan prosedur - interaksi). Dua konsep dalam dimensi keadilan prosedur iaitu keadilan prosedur formal dan keadilan prosedur interaksi merupakan jurang utama dalam kajian ini dimana keadilan prosedur interaksi dalam penilaian prestasi telah menekankan isu penyatakan pandangan, merayu dan mempengaruhi keputusan penilaian prestasi.

Kesimpulanya, isu menyatakan pandangan dalam penilaian prestasi merupakan jurang dalam kajian ini yang perlu diterokai. Jurang teoritikal dalam kajian ini akan ditumpukan khas kepada lima dimensi keadilan penilaian prestasi iaitu prosedur (formal), prosedur (interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat yang dikaji secara berasing untuk mengetahui secara terperinci semua peranan keadilan ini. Justeru itu, dapatan kajian ini boleh menyumbang secara teoritikalnya kepada ilmu pengetahuan ke atas persepsi keadilan penilaian prestasi khasnya.

1.3.4 Perbincangan Jurang dari Kajian Bibliometrik

Kajian-kajian untuk meneliti jurang empirikal diteruskan dengan melakukan kajian bibliometrik terhadap tiga pemboleh ubah iaitu niat berhenti kerja, sokongan organisasi dan penilaian prestasi adalah seperti berikut:-

a) Bibliometrik Niat Berhenti Kerja

Kajian biliometrik telah dilakukan untuk mengkaji trend penerbitan kajian lepas bagi niat berhenti kerja selama 39 tahun (1982 hingga 2021). Analisis bibliometrik telah

dijalankan melalui kaedah pencarian pada pangkalan data Scopus. Rentetan carian untuk pangkalan data Scopus telah dijalankan secara sistematik. Sebanyak 2215 dokumen telah dikenal pasti dan disaring untuk skop kajian ini. Sebanyak 1770 artikel yang diterbitkan telah dianalisis menggunakan *Microsoft Excel, VOSviewer,* dan *Harzing's Publish* or *Perish*. Analisis mendedahkan bahawa kajian niat berhenti kerja memaparkan trend yang meningkat setiap tahun sebagaimana di lampiran S. Konsep yang berkaitan dengan niat berhenti kerja seperti kepuasan kerja, jururawat, komitmen organisasi, berhenti kerja dan burnout adalah yang paling kerap dikaji.

Trend menunjukkan bahawa kajian yang melibatkan niat berhenti kerja dikaji secara meluas di Amerika Syarikat dan beberapa negara Asia. Kajian ini juga memberikan gambaran terperinci tentang kata kunci yang sering dikaitkan dengan niat berhenti kerja. Oleh itu, pengkaji dengan mudah dapat memerhatikan jurang umum dalam kajian ini. Selain itu, profesion yang paling banyak dipelajari dalam bidang ini ialah profesion kejururawatan, kerana profesion ini melibatkan beban kerja yang tinggi. Oleh itu, peningkatan berhenti kerja dalam profesion jururawat agak membimbangkan, khususnya semasa pandemik COVID-19 (Lyu et al., 2016; Reyhanoglu & Akin, 2020; Han, 2020). Peningkatan berhenti kerja dalam kalangan profesion jururawat adalah disebabkan oleh peningkatan mendadak pesakit jangkitan COVID-19 yang memerlukan rawatan di hospital serta mempunyai bebanan kerja yang meningkat.

Selain itu, analisis kata kunci pengarang menunjukkan bahawa bidang kajian mengenai niat berhenti kerja perlu diperluaskan lagi kepada pembolehubah lain seperti keadilan organisasi, penilaian prestasi dan kesan pandemik COVID-19 terhadap psikologi pekerja terhadap niat berhenti kerja. Tambahan pula, kajian tentang niat berhenti kerja harus

lebih dipertingkatkan di negara-negara Asia kerana topik ini popular dipelajari di negara-negara Eropah. Selain itu, kajian masa depan harus dikaitkan dengan perbezaan demografi seperti perbezaan generasi dan jantina dalam niat berhenti kerja.

b) Kajian Bibliometrik Penilaian Prestasi

Sehubungan itu, kajian ini juga telah membuat analisis bibliometrik dengan meneroka trend penerbitan artikel bagi kajian penilaian prestasi bagi tempuh 20 tahun (2001 sehingga 2020). Berdasarkan kepada analisis sebanyak 1976 artikel telah dianalisis dan dapati terbitan artikel tertinggi telah berlaku pada tahun 2008 dan 2010 sebagaimana di lampiran T. Manakala, terbitan artikel terendah telah berlaku pada tahun 2017. Selain itu, majoriti artikel diterbitkan di United States, United Kingdom dan Australia.

Namun, jika dilihat kepada trend kajian penilaian prestasi didapati trend kajian menjadi semakin menurun sejak akhir-akhir ini. Hal ini disebabkan oleh fokus kajian terkini lebih tertumpu pada isu semasa seperti isu COVID-19. Walaubagaimanapun, kajian penilaian prestasi tidak seharusnya dipinggirkan kerana penilaian prestasi merupakan tunjang kepada prestasi organisasi dan pekerja. Selain itu juga, dapat dilihat petikan artikel telah menurun secara mendadak setiap tahun bermula tahun 2009 sehingga tahun 2020. Kajian ini seharusnya diteruskan dan diperbanyakan lagi supaya kajian ilmiah dalam bidang ini diperluaskan lagi dimasa hadapan (Francis et al., 2021).

c) Kajian Bibliometrik Sokongan Organisasi

Revolusi kajian sokongan organisasi menerusi penerbitan artikel telah melalui pencarian daripada pangkalan data Scopus. Sejumlah 5527 artikel telah dikenalpasti dan diekstrak untuk dijadikan sebagai data analisis dalam kajian ini bagi tempoh 59 tahun (1962-

2021) sebagaimana di lampiran U. Berdasarkan analisis telah menunjukkan trend tahunan penerbitan artikel, didapati telah berlaku peningkatan penerbitan yang ketara setiap tahun. Selain itu, analisis menunjukkan taburan geografi penerbitan, didapati negara yang paling produktif menyumbang kepada penerbitkan artikel sokongan organisasi adalah daripada United States dan diikuti United Kingdom, Australia, Canada dan China (Francis et al., 2022).

Selain itu, kajian mengenai topik sokongan organisasi ini majoriti dikaji di negara barat yang jelas menunjukkan kesan sokongan organisasi ini lebih berkesan di negara barat yang mengamalkan budaya individualistik berbanding negara asia yang mengamalkan budaya kolektivistik (Rockstuhl et al., 2020). Jika dilihat pada jumlah penerbitan didapati negara barat mempunyai penerbitan tertinggi menjalankan kajian Sokongan Organisasi berbading dengan negara asia. Namun demikian, menurut Eisenberger et al. (2020) Teori Sokongan Organisasi kelihatan lebih berkesan di negara yang mengamalkan budaya kolektivis dan pernyataan ini bertentangan dengan kajian yang dilakukan oleh Rockstuhl et al. (2020). Oleh itu, kajian terhadap pemboleh ubah sokongan organisasi telah dijadikan sebagai pemboleh ubah perantara dalam kajian ini untuk melihat kesan sokongan organisasi dalam hubungan antara keadilan penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja.

Akhir sekali, berdasarkan kepada analisis kata kunci pengarang didapati kajian sokongan organisasi boleh diperluaskan dan dijadikan sebagai jurang dalam kajian ini. Peranan pemboleh ubah sokongan organisasi ini penting dijadikan sebagai perantara kajian ini untuk melihat hubungan antara keadilan penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja. Selain itu, kajian ini telah menggunakan responden yang terdiri daripada anggota polis. Seperti yang telah sedia maklum, kebanyakan penyelidikan sokongan organisasi lebih

banyak tertumpu pada profesion jururawat serta bidang perubatan sebagaimana pemboleh ubah niat berhenti kerja dan penilaian prestasi (Francis et al., 2022).

Kesimpulannya, ini adalah kajian awal dalam mengkaji keadilan dalam penilaian prestasi dengan menggunakan lima dimensi teori keadilan organisasi. Seperti yang dinyatakan di atas, kekurangan penyelidikan di organisasi PDRM telah memberi peluang kajian ini untuk menyumbang kepada pemahaman, pelaksanaan dan amalan penilaian prestasi. Selain itu, peranan jantina dan multigenerasi terhadap niat berhenti kerja, dan sokongan organisasi sebagai perantara turut dikupas, kerana isu ini masih belum diterokai dengan lebih jelas dalam kalangan anggota polis di Malaysia. Kajian ini mempunyai implikasi penting untuk disumbangkan kepada badan pengetahuan, pengurusan, pengamal, dan pembuat dasar. Oleh itu, beberapa persoalan kajian telah dikenal pasti serta diperjelaskan di para 1.4.

1.4 Objektif Kajian

Dalam kajian ini, objektif kajian terbahagi kepada dua iaitu objektif umum dan objektif spesifik.

1.4.1 Objektif Umum

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan diantara dimensi keadilan penilaian prestasi dan faktor demografi terpilih dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis : peranan sokongan organisasi sebagai perantara.

1.4.2 Objektif Spesifik

Antara objektif (OBJ) spesifik yang dijalankan adalah seperti di bawah:-

OBJ 1 : Mengukur tahap persepsi dimensi keadilan dalam penilaian prestasi, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

OBJ 2 : Menentukan hubungan antara dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

OBJ 3 : Menentukan hubungan antara dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

OBJ 4 : Menentukan hubungan antara sokongan organisasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

OBJ 5 : Menentukan peranan sokongan organisasi sebagai perantara diantara hubungan dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

OBJ 6 : Menentukan adakah terdapat perbezaan signifikan antara faktor jantina dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

OBJ 7 : Menentukan adakah terdapat perbezaan signifikan antara faktor multigenerasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan pegawai anggota polis.

1.5 Persoalan Kajian dan Hipotesis Kajian

OBJ 1 dalam kajian ini akan dijawab melalui persoalan kajian seperti berikut: -

a) Apakah tahap persepsi dimensi keadilan dalam penilaian prestasi, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis?

OBJ 2 sehingga OBJ 7 dalam kajian ini akan diuji melalui ujian hipotesis seperti dibawah dan pembentukan hipotesis adalah berdasarkan kepada kajian-kajian lepas yang dibincangkan pada Bab 2 :-

b) OBJ 2 - Hubungan Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi Terhadap Niat Berhenti Kerja

Ha1 **:** Keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha2 **:** Keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha3 **:** Keadilan distributif dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha4 **:** Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha5 : Keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

c) OBJ 3 - Hubungan Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi terhadap Sokongan Organisasi

Ha6 **:** Keadilan Prosedur (Formal) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

Ha7 : Keadilan Prosedur (Interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

Ha8 : Keadilan Distributif dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

Ha9 : Keadilan Interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

Ha10 : Keadilan Maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

d) OBJ 4 - Hubungan Antara Sokongan Organisasi Terhadap Niat Berhenti Kerja

Ha11 **:** Sokongan Organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap Niat Berhenti Kerja dalam kalangan anggota polis.

e) OBJ 5 - Hubungan Antara Sokongan Organisasi, Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi dan Niat Berhenti Kerja

Ha12 : Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha13 : Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha14 : Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan distributif dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha15 : Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha16 : Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan maklumat dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

f) OBJ 6 dan OBJ 7 - Perbezaan Demografi Terhadap Niat Berhenti Kerja

Ha17 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina (lelaki dan perempuan) terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

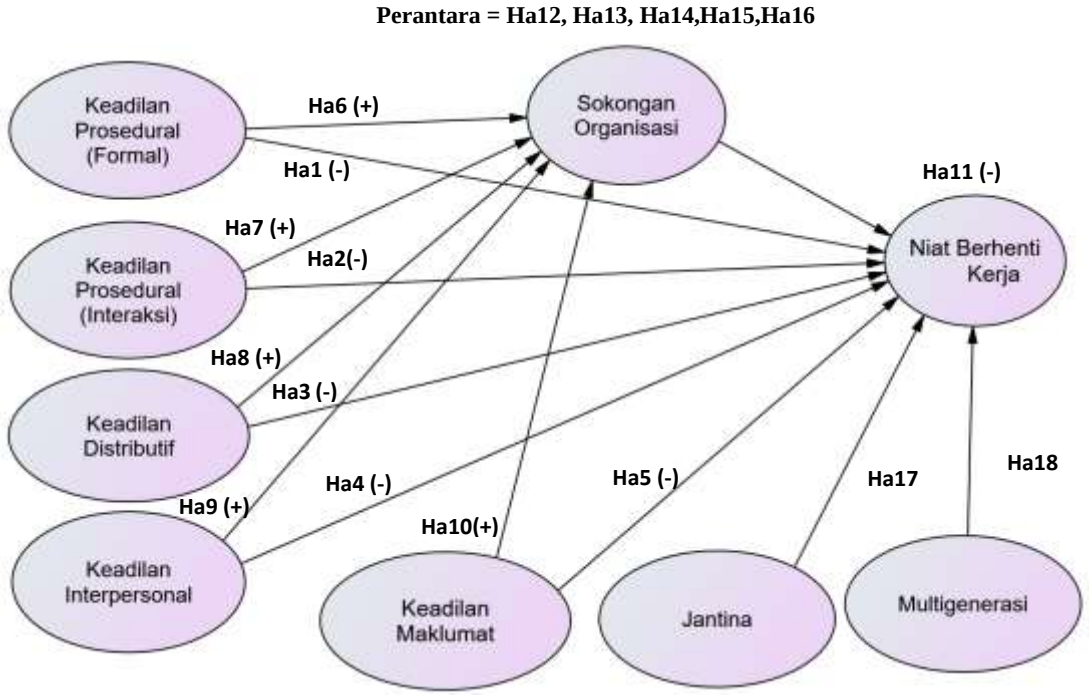
Ha18 : Terdapat perbezaan yang signifikan antara multi generasi terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

1.6 Kerangka Teoritikal

Rajah 1.1 dibawah menunjukkan kerangka teoritikal kajian. Kerangka teoritikal ini dibina berdasarkan kepada peninjauan kepada kajian-kajian lepas dan ada dibincangkan secara terperinci di Bab 2. Lima pemboleh ubah terdiri daripada pemboleh ubah tidak bersandar iaitu dimensi keadilan penilaian prestasi dan ciri-ciri demografi (jantina dan multi generasi), pemboleh ubah perantara iaitu sokongan organisasi dan pemboleh ubah bersandar iaitu niat berhenti kerja telah dibina berdasarkan kepada jurang - jurang kajian yang ditemui.

Dimensi Keadilan dalam Penilaian Prestasi

Pemboleh ubah tidak bersandar Pemboleh ubah perantara Pemboleh ubah bersandar



Rajah 1.1: Kerangka Teoritikal

Sumber : Sokongan Organisasi (Eisenberger et al., 1986), Niat Berhenti Kerja (Kuvas, 2006; Vigoda, 2000) dan Keadilan Penilaian Prestasi (Colquitt, 2001; Colquitt & Rodell, 2015).

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini penting bagi para penyelidik yang ingin menambah pengetahuan tentang amalan keadilan organisasi dalam penilaian prestasi, faktor demografi terpilih (jantina dan multi generasi), niat berhenti kerja dan sokongan organisasi yang dirasakan sebagai perantara di dalam organisasi PDRM. Penemuan yang diperolehi dari kajian ini boleh digunakan untuk perbandingan dengan konteks lain. Kajian ini telah menyumbang kepada badan pengetahuan, pembentukan dasar, polisi, pengamal pembangunan sumber manusia, metodologi dalam beberapa cara seperti berikut :-

1.7.1 Pengembangan Kerangka Pengetahuan (*Expension Body of Knowledge*)

Hasil dari kajian ini telah memberi sumbangan yang berharga kepada badan pengetahuan dalam bidang ini. Sehubungan itu, pengetahuan yang berharga seperti cabaran keadilan dalam amalan penilaian prestasi yang boleh memberi kesan kepada niat berhenti kerja dan peranan sokongan organisasi sebagai perantara. Dalam kajian ini, telah mengkaji lima dimensi keadilan terhadap penilaian prestasi yang perlu diberi perhatian sepenuhnya dalam organisasi. Setiap dimensi keadilan mempunyai kekuatan dan kelemahan yang perlu diberi keutamaan untuk mengelakkan berlakunya tindak balas sosial yang boleh memberi kesan negatif kepada pekerja dan organisasi.

Sehubungan itu, kajian ini penting kerana telah menonjolkan hubungan diantara dimensi keadilan penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja. Setiap dimensi keadilan penilaian prestasi mempunyai konsep tersendiri yang memastikan penilaian prestasi dinilai dengan adil oleh penyelia. Keadilan penilaian prestasi yang tinggi telah menurunkan tahap niat berhenti kerja. Tambahan, sekiranya keadilan penilaian prestasi adalah tinggi boleh menyebabkan tiada hubungan terhadap niat berhenti kerja kerana anggota polis telah mempercayai penyelia dan organisasi yang telah menilai penilaian prestasi dengan adil serta mengikut konsep setiap dimensi keadilan. Namun begitu, sokongan organisasi juga merupakan satu pemboleh ubah yang terpenting dalam organisasi kerana sokongan organisasi yang baik menentukan kesejahteraan anggota polis. Ini adalah disebabkan oleh sokongan organisasi berperanan memberi kesejahteraan kepada pekerja untuk mengurangkan stress dan tekanan mental akibat melakukan pekerjaan. Sokongan organisasi yang mencukupi telah menyebabkan pekerja berasa sentiasa dihargai serta membalas budi organisasi dengan melaksankan kewajipan sebaiknya.

Selain itu, dalam kajian ini juga boleh melihat perbezaan persepsi antara multi generasi dan jantina ke atas pemboleh ubah niat berhenti kerja. Persepsi responden yang terdiri daripada pelbagai generasi dan jantina terhadap niat berhenti kerja ini boleh memberi satu pengetahuan yang holistik di masa hadapan. Ini adalah bertujuan untuk merancang dan memperbaiki penugasan bersesuaian, program intervensi dan bersedia berhadapan dengan tingkah laku tenaga kerja yang pelbagai. Setiap generasi dan jantina mempunyai keunikan dan nilai-nilai tersendiri yang berbeza. Walaubagaimanapun, kepelbagaian ini perlu diurus dengan berkesan untuk mewujudkan keharmonian di tempat kerja. Pengetahuan ini penting kerana ianya dapat mengawal konflik tugas, peribadi dan sebagainya.

Kajian ini juga telah menyumbang kepada perkembangan teoritikal dengan mengubah suai dimensi keadilan prosedur kepada dua sub dimensi. Sehubungan itu, kajian-kajian sebelum ini hanya memfokuskan pada pengukuran dimensi keadilan prosedur dan keadilan distributif. Namun, kajian ini telah mengkaji keadilan prosedur serta diasingkan dua sub-dimensi pemboleh ubah keadilan prosedur, iaitu keadilan prosedur (formal) (Leventhal,1980) atau dikenali sebagai kawalan proses dan keadilan prosedur (interaksi) atau dikenali sebagai kawalan keputusan (Thibaut & Walker, 1975). Selain itu, kajian ini juga telah menyumbang kepada pengetahuan dalam bidang ini secara teoritikal keatas perluasan kajian ke atas sub-dimensi keadilan interaksi iaitu keadilan interpersonal dan keadilan maklumat yang dikaitkan dengan penilaian prestasi. Dengan meneliti setiap dimensi keadilan secara teliti boleh memberi pengetahuan secara jelas ke atas dimensi keadilan yang boleh menyebabkan niat berhenti kerja dan penambahbaikan perlu dilakukan ke atas dimensi tersebut.

Kajian ke atas dimensi keadilan ini penting kerana setiap dimensi keadilan dalam penilaian prestasi mempunyai peranan yang penting keatas pembentukan tingkah laku, kepercayaan dan perasaan pekerja. Selaras dengan itu, penilaian prestasi harus dilakukan dengan adil berdasarkan kepada kelima-lima prinsip keadilan. Ini adalah disebabkan keadilan mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk membina serta mengekalkan hubungan yang baik dan harmoni antara pekerja dalam organisasi. Sehubungan itu, pekerja dilayan dengan adil dilihat lebih bersifat positif seperti mempunyai komitmen dan percaya kepada organisasi berbanding pekerja yang merasakan layanan tidak adil ke atas mereka.

Oleh yang demikian, keadilan dalam penilaian prestasi ini penting dilaksanakan agar pekerja sentiasa berfikiran positif, setia pada organisasi, prestasi kerja yang tinggi dan kecekapan organisasi meningkat. Kontradiksinya, sekiranya layan tidak adil telah dikesan berlaku kepada pekerja akan menyebabkan pekerja beremosi sehingga dapat dilihat pada tingkah laku mereka. Tingkah laku negatif sering ditonjolkan seperti prestasi kerja yang rendah, tidak amanah, ketidakhadiran, penyelewengan, khianat, rasuah, tidak setia dengan organisasi sehingga mempunyai niat untuk berhenti kerja.

1.7.2 Pembentukan Dasar dan Polisi

Kajian ini penting dilakukan kerana mempunyai sumbangan yang besar kepada pemahaman tentang prinsip-prinsip penilaian prestasi yang diamalkan dalam organisasi sektor awam serta implikasinya terhadap PDRM. Selain itu, kajian ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman serta mempertingkatkan kesedaran kepentingan penilaian prestasi. Sehubungan itu, bagaimana penilaian prestasi yang adil dapat menyumbang kepada produktiviti dan keberkesanan organisasi. Penyelidikan ini juga dapat membantu para

pengurus, pembuat dasar serta polisi dalam usaha memperbaiki amalan pengurusan sumber manusia kearah yang lebih mantap.

Penyumbangan dalam pembentukan polisi boleh menambahbaik pengurusan sumber manusia organisasi PDRM serta organisasi yang lain. Penambahbaikan yang dilakukan seperti memantapkan lagi sistem penilaian prestasi, pengambilan rekrut bagi mengisi kekosongan jawatan, reka bentuk penugasan yang menarik, amalan pemberian ganjaran, pengiktirafan yang lebih kreatif serta meningkatkan lagi sokongan organisasi. Usaha ini adalah bertujuan untuk menarik minat untuk bekerja serta memberi motivasi kepada anggota polis serta pejawat awam yang lain dalam usaha mengurangkan kadar berhenti kerja atau bersara awal.

Dapatan kajian ini penting kerana dapat membantu meramal jumlah bersara awal dalam kalangan anggota polis di masa hadapan. Sehubungan itu, ramalan niat berhenti kerja ini penting kerana dapat membuat anggaran pembelanjaan kos ke atas pengambilan rekrut baharu, temuduga, pembayaran pampasan serta kos latihan dapat dirancang. Selain itu, penjimatan kos keatas pengambilan rekrut baharu dan penambahan bajet khas ke atas penambahbaikan sokongan organisasi demi menjaga kebajikan pegawai, anggota polis serta penjawat awam yang lain.

Disamping itu, berdasarkan kepada penilaian prestasi yang adil serta tepat boleh diketahui kelemahan sebenar anggota polis dalam pekerjaan mereka. Sehubungan itu, melalui penilaian prestasi ini juga akan menunjukkan bahawa sama ada anggota polis itu memerlukan latihan atau tidak untuk meningkatkan lagi pengetahuan, kemahiran dan kecekapan dalam melaksankan pekerjaan yang dilakukan. Kajian ini juga boleh diketahui sama ada penilaian prestasi pegawai yang dinilai telah dinilai dengan adil atau tidak. Namun

begitu, seorang penyelia yang menilai pekerja tidak mengikut prosedur secara jelas mungkin akan berhadapan dengan dakwaan diskriminasi daripada pekerja.

Selain itu, kepentingan kajian ini juga telah menjelaskan keberkesanan sistem penilaian prestasi seperti keperluan menilai prestasi pekerja berdasarkan kepada deskripsi tugas dengan tepat, jangkaan pencapaian, penyeragaman, penyelia yang telah dilatih, komunikasi terbuka, semakan semula prestasi dan mengikut proses yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, organisasi PDRM haruslah menetapkan polisi di semua bahagian bagi menetapkan agar semua penyelia harus mempunyai kemahiran, kecekapan, pengalaman bekerja dan mempunyai pengetahuan yang luas dalam menilai prestasi pekerja. Perkara ini adalah penting untuk mengelakkan berlakunya beberapa masalah seperti ketidakpuasan hati pegawai yang dinilai, kurang berobjektif, bias, ketidakadilan dan sebagainya. Keperluan penilaian prestasi yang tepat adalah diperlukan untuk pemberian penghargaan, ganjaran, kenaikan pangkat, hukuman, latihan dan pembagunan kerjaya. Sehubungan itu, proses yang betul adalah untuk mengelakkan berlakunya konflik antara penyelia dan pekerja.

Akhir sekali, kajian ini boleh dijadikan panduan kepada organisasi PDRM dan sektor awam yang lain agar dapat mengesan punca timbulnya niat berhenti kerja dalam kalangan penjawat awam. Diharapkan agar dapatan kajian ini memberi panduan kepada pihak pengurusan agar mencari langkah penyelesaian bagi mengatasi masalah sokongan organisasi yang telah dikesan menjadi penyumbang kepada niat berhenti kerja. Dalam pada itu, penambahbaikan sokongan organisasi akan memberi kesejahteraan kepada penjawat awam kerana mereka merasa dihargai oleh organisasi. Perasaan dihargai ini akan memberi motivasi kepada penjawat awam untuk terus kekal berkhidmat dengan organisasi.

1.7.3 Aspek Pengamal Sumber Manusia

Kajian ini penting dilakukan kerana telah menyumbang dan memberi maklumat yang penting kepada pengurusan sumber manusia PDRM. Kajian ini telah meneroka dimensi keadilan penilaian prestasi dengan terperinci untuk menilai setiap peranan dimensi keadilan dalam penilaian prestasi. Setiap dimesi keadilan mempunyai implikasinya tersendiri yang memberi kesan kepada anggota polis serta organisasi PDRM. Sehubungan itu, setiap dimensi keadilan penilaian prestasi dan sokongan organisasi boleh menyebabkan peningkatan kesetiaan, kepuasan kerja, kesejahteraan dan penglibatan anggota polis terhadap organisasi PDRM.

Selain daripada itu, kajian ini juga memberi pengetahuan yang sangat penting kepada pengamal sumber manusia. Ini adalah disebabkan oleh setiap prinsip-prinsip keadilan dalam penilaian prestasi perlu dijalankan secara konsisten setiap tahun, beretika dan adil. Selain itu, penglibatan anggota polis dalam proses penilaian prestasi adalah penting. Ini adalah bertujuan agar anggota polis boleh menyatakan pandangan serta memperbetulkan maklumat yang salah pada penilaian prestasi. Keadilan distributif yang adil dapat dinilai, berdasarkan kepada maklumat yang tepat, adil, usaha dan pengalaman kerja yang ditunjukkan oleh anggota polis. Kepentingan mengenai hubungan interpersonal antara penyelia dan anggota polis juga ditekankan. Ini adalah penting kerana melayan anggota polis dengan lebih berhemah, bermaruah, hormat, adil dan mempertimbangkan pandangan anggota polis boleh meningkatkan motivasi untuk bekerja. Hubungan interpersonal yang baik meningkatkan motivasi serta kepuasan kepada anggota polis untuk meningkatkan prestasi.

Selaras dengan itu, kepentingan berdasarkan kepada maklumat penilaian prestasi harus disampaikan kepada anggota polis sebaik saja tiba masanya. Maklumat yang tepat dan

adil haruslah diterangkan dengan jelas secara jujur kepada anggota polis. Selain itu, penerangan terhadap implikasi penilaian prestasi terutamanya hasil penilaian prestasi berserta ganjaran atau hukuman yang bakal diterima oleh setiap anggota polis adalah penting disampaikan dengan sejelasnya. Ini adalah disebabkan oleh maklum balas yang jujur dan adil boleh memberikan motivasi intrinsik kepada anggota polis. Anggota polis akan bekerja dengan hati yang gembira, menyeronokan dan ikhlas serta boleh meningkatkan kesetiaan pekerja kepada organisasi.

Akhir sekali, adalah mengenai kepentingan sokongan organisasi dalam meningkatkan motivasi, prestasi dan kepuasan anggota polis serta penjawat awam yang lain. Organisasi PDRM serta organisasi awam yang lain haruslah sentiasa memantapkan dan memperbaiki sokongan organisasi. Ini bertujuan agar sentiasa menyokong penjawat awam apabila berada dalam situasi yang tertekan. Penyelia perlu melakukan apa-apa keputusan dalam keadaan adil terhadap semua aspek seperti amalan pengurusan, pemberian ganjaran, pengiktirafan serta memupuk hubungan sosial yang berterusan untuk menyokong penjawat awam di Malaysia.

Diharapkan hasil dapatan kajian ini dapat membantu PDRM serta organisasi awam yang lain untuk melakukan transformasi baharu dalam mengeratkan hubungan antara penyelia dan pekerja bahawan khasnya di sektor awam. Ekoran daripada itu, hasil kajian ini dapat mengurangkan fenomena bersara awal serta berhenti kerja dalam kalangan penjawat awam akibat daripada ketidakpuasan hati ke atas keadilan penilaian prestasi dan sokongan organisasi. Fenomena berhenti kerja atau bersara awal harus ditangani dengan kadar segera kerana ianya akan memberi satu impak negatif serta melumpuhkan benteng keselamatan sektor awam di Malaysia.

1.8 Skop Kajian

Isu bersara awal dan sokongan organisasi dalam kalangan penjawat awam sering dipaparkan di media sosial dalam tempoh lima tahun kebelakangan ini. Isu keadilan penilaian prestasi turut dijadikan sebagai isu utama dalam organisasi. Ini adalah disebabkan oleh ketidakadilan dalam menilai penilaian prestasi telah menyebabkan ketidakharmonian serta berlakunya konflik antara pegawai penilai dan pengawai yang dinilai. Sistem penilaian prestasi ini penting kerana telah menentukan kenaikan pangkat, gaji, penghargaan dan sebagainya. Fokus utama kajian ini adalah untuk meninjau hubungan dimensi keadilan penilaian prestasi dan hubungannya terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis di Malaysia: sokongan organisasi sebagai perantara.

Kajian ini menggunakan responden yang terdiri daripada anggota polis di Kontinjen Sarawak. Kajian ini dilakukan terhadap empat buah daerah di ibu pejabat Polis Diraja Malaysia iaitu IPD Kuching, Sibu, Bintulu dan Miri. Menggunakan sampel kajian daripada organisasi PDRM adalah untuk digeneralisasikan kepada semua organisasi PDRM di Malaysia dan bukan bertujuan untuk dibuat perbandingan dengan organisasi lain. Pemilihan responden di empat daerah polis ini juga adalah disebabkan oleh ciri-ciri pemboleh ubah dalam sampel adalah heterogen yang terdiri daripada perbandingan multigenerasi dan jantina. Ini adalah disebabkan oleh empat daerah polis yang dipilih mempunyai perjawatan teramai di Kontinjen Sarawak. Selain itu, bagi menjawab objektif kajian yang menentukan perbezaan dan hubungan yang kecil diramalkan wujud antara setiap pemboleh ubah kajian ini. Selain itu, pemilihan ke atas organisasi PDRM juga adalah disebabkan terdapat keperluan dari bukti jurang teoritikal, impirikal serta praktikal.

Untuk merapatkan jurang literatur, kajian ini telah meneliti setiap dimensi keadilan dengan lebih terperinci. Keadilan prosedur penilaian prestasi dibahagikan kepada dua dimensi sebagaimana yang dinyatakan oleh Erdogen, (2001). Dua dimensi keadilan prosedur iaitu keadilan prosedur (formal) menjurus kepada kawalan proses penilaian prestasi. Manakala, keadilan prosedur (interaksi) adalah kawalan keputusan penilaian prestasi. Dua dimensi keadilan prosedur ini diteliti dengan terperinci untuk melihat perbezaan konsep antara kedua - dua pemboleh ubah ini. Selain itu, keadilan prosedur juga telah dibahaskan oleh pengkaji sebelum ini bahawa keadilan prosedur dikatakan mempunyai persamaan konsep ke atas dimensi keadilan interaksi (interpersonal dan maklumat). Tambahan pula, kesemua dimensi keadilan penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dikaji untuk menentukan hubungan langsung dan tidak lansung dengan melibatkan sokongan organisasi diuji sebagai pengantara. Selain itu, faktor demografi terpilih iaitu jantina dan multi-generasi juga ditambah untuk melihat perbezaan jantina dan generasi khasnya generasi Z. Reponden dalam kajian ini terdiri dalam kalangan anggota polis di Kontinjen Sarawak. Selain itu, responden juga terdiri daripada empat kumpulan generasi iaitu baby boomer, generasi X,Y dan Z. Soal selidik diedarkan kepada responden yang telah dipilih secara rawak strata berkadar telah dianalisis dengan mengunakan IBM SPSS versi 25 serta perisian SmartPLS versi 3.2 untuk mengesahkan keputusan hipotesis.

1.9 Definisi Konseptual dan Operasional

Definisi diterangkan dalam bentuk konseptual dan operasional seperti berikut:-

1.9.1 Niat Berhenti Kerja

Konseptual: Niat berhenti kerja adalah merujuk kepada pekerja yang mempunyai niat atau hasrat untuk berhenti kerja. Niat berhenti kerja merupakan pemikiran psikologi pekerja

hendak meninggalkan organisasi (lihat Price, (1977) dalam Price, 2001). Pengertian yang sama juga ditakrifkan oleh Watrous et al. (2006) dimana niat sebagai pemikiran psikologi dengan secara sukarela hendak meninggalkan organisasi atau berhenti kerja. Porter dan Steers (1973) menyatakan niat untuk berhenti kerja merupakan satu pemikiran yang logik apabila mempunyai perasaan ketidakpuasan hati daripada pengalaman kerja dan merupakan langkah terakhir sebelum berhenti kerja.

Operasional: Dalam kajian ini, niat berhenti kerja bermaksud pemikiran psikilogi anggota polis yang mempunyai niat untuk berhenti kerja, akan mencari pekerjaan baharu di tahun hadapan, mula berminat dengan beberapa tawaran di media sosial, mempertimbangkan secara serius untuk bekerja di organisasi lain, akan berhenti kerja sekiranya menjadi lebih buruk dari sekarang dan merasakan tidak memperolehi faedah jika terus kekal dengan PDRM (AlHashmi et al., 2019; Dysvik & Kuvaas, 2013; Jung & Yoon, 2013; Vigoda, 2000).

1.9.2 Sokongan Organisasi (*Organizational Support*)

Konseptual: Sokongan organisasi didefinisikan sebagai keperihatinan organisasi ke atas kesejahteraan pekerja dan menghargai sumbangan yang telah diberi oleh pekerja dalam mencapai matlamat organisasi (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017). Sokongan organisasi memainkan peranan yang penting dalam mendorong dan memotivasikan pekerja agar komited dengan pekerjaan mereka (Fazio et al., 2017). Faktor penyebab sokongan organisasi seperti keadilan organisasi, sokongan pemimpin, keadaan persekitaran kerja dan amalan sumber manusia yang baik akan melahirkan kepercayaan yang tinggi dalam kalangan pekerja (Kurtessiset et al., 2017; Arnéguy et al., 2020). Pemimpin yang mengambil berat seperti memberi tunjuk ajar, menyebarkan pengetahuan, menghargai dan menjaga

kesejahteraan pekerja akan melahirkan emosi yang postif dalam kalangan pekerja (Caesens et al., 2019; Hoak, 2021).

Sokongan organisasi yang dirasakan oleh pekerja boleh dinilai pada sikap, penglibatan diri dalam pekerjaan, prestasi pekerja dan komitmen pada organisasi terutamanya terhadap komitment afektif (Shore & Wayne, 1993; Rhoades et al., 2001; Caesens et al., 2016; Eisenberger et al., 1986, 2020; Kim et al., 2016; Kurtessis et al., 2017; Nazir et al., 2019). Sehubungan itu, sokongan organisasi yang dirasakan oleh pekerja dari segi tingkah laku positif dapat dilihat pada peningkatan prestasi kerja serta keharmonian tempat kerja. Manakala, kesan negatif dapat dilihat bilangan pekerja yang telah berhenti kerja dan berlakunya konflik dalaman (Caesens et al., 2016, 2019; Eisenberger et al., 2020).

Operasional: Dalam kajian ini, sokongan organisasi merujuk kepada keperihatinan organisasi PDRM ke atas kebajikan, menghargai sumbangan anggota polis, memberi bantuan, peluang kenaikan pangkat, mengambil berat tentang aduan, mengambil berat mengenai pendapat, membantu menjalankan tugas, memberi penugasan mengikut kelayakan, memaafkan kesilapan dan mengambil berat tentang kepuasan anggota polis di dalam organisasi PDRM (Eisenberger et al., 1986; Kurtessis et al., 2017).

1.9.3 Penilaian Prestasi

Konseptual : Menurut Ahmad (2011) dan Grote (2002) penilaian prestasi merupakan satu sistem pengurusan formal yang menyediakan penilaian terhadap kualiti prestasi individu dalam organisasi. Penilaian prestasi juga merupakan satu alat yang penting untuk keberkesanan serta kelancaran organisasi. Penilaian prestasi mempunyai kaitan dengan sistem gaji, insentif, faedah, pampasan, motivasi, kenaikan pangkat, prestasi, produktiviti, hukuman, latihan dan sebagainya.

Manakala, Ahmad (2016) sekali lagi mendefinasikan penilaian prestasi sebagai satu sistem yang menggunakan proses pengukuran, menilai, mempengaruhi atribut, tingkah laku dan prestasi pekerja berkaitan dengan piawaian ditetapkan atau objektif organisasi. Penilaian prestasi merupakan satu penerangan sistematik mengenai objektif dan matlamat pekerjaan. Sehubungan itu, pengukuran prestasi pekerja digunakan untuk membuat keputusan mengenai kemajuan kerjaya pekerja, pemberian ganjaran, latihan, pengiktirafan dan hukuman.

Operasional: Dalam kajian ini, penilaian prestasi ini merujuk kepada satu sistem pengurusan formal yang menyediakan penilaian terhadap kualiti prestasi anggota polis dalam organisasi. Penilaian prestasi merujuk kepada penilaian prestasi yang dilakukan mengikut garis panduan yang ditetapkan, adil, perbincangan antara pekerja dan penyelia, teratur, telus, adil dan tiada ralat penilaian (Ahmad, 2016).

1.9.4 Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi

Konseptual: Keadilan penilaian prestasi adalah persepsi kepuasan pekerja terhadap prosedur sistem penilaian prestasi dijalankan (Jawahar, 2007). Proses penilaian yang adil mempunyai hubungan secara langsung dengan sistem penilaian (Jawahar, 2007; Thurston & McNall, 2010). Selain itu, persepsi keadilan penilaian prestasi boleh dibahagikan kepada empat dimensi iaitu keadilan prosedur, distributif, dan interaksi (Erdogan et al., 2001; Narcisse & Harcourt, 2008). Keadilan prosedur berkaitan dengan persepsi pekerja ke atas proses prosedur. Keadilan distributif iaitu persepsi pekerja terhadap hasil berbanding dengan sumbangan sebenar mereka. Manakala, persepsi keadilan interpersonal dan keadilan maklumat adalah mengenai justifikasi dan keputusan yang dijelaskan kepada pekerja (Bies, 2001; Greenberg, 1986).

Operasional: Dalam kajian ini, keadilan penilaian prestasi merujuk kepada persepsi anggota polis terhadap keadilan penilaian prestasi yang terdiri daripada lima dimensi keadilan yang telah melalui proses analisis faktor penerokaan (EFA) iaitu keadilan prosedur (formal) (Leventhal, 1980; Colquitt & Rodell, 2015), prosedur (interaksi) (Thibaut & Walker, 1975), keadilan distributif (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993), keadilan interpersonal dan keadilan maklumat (Greenberg,1993). Dalam kajian ini, keadilan prosedur (formal) yang terdiri daripada empat prinsip iaitu maklumat tepat, konsisten, etika dan keadilan. Manakala, bagi keadilan prosedur (interaksi) terdiri daripada tiga prinsip iaitu menyatakan pandangan, mempengaruhi keputusan dan rayuan keputusan.

Sehubungan itu, keadilan penilaian distributif dalam penilaian prestasi terdiri daripada enam prinsip iaitu keputusan proses penilaian prestasi mencerminkan usaha yang telah dilakukan, dinilai dengan adil berdasarkan kerja yang dilakukan, mengambil kira tanggungjawab tugas, berdasarkan pengalaman tugas, tekanan kerja dan kesukaran kerja yang dihadapi oleh anggota polis. Dalam pada itu, keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi terdiri daripada enam prinsip iaitu, layanan baik, bermaruah, hormat, pandangan, mengetepikan masalah peribadi dan berlaku adil daripada penyelia semasa proses penilaian prestasi dijalankan. Manakala, keadilan maklumat pula, mempunyai enam prinsip yang diterima daripada penyelia iaitu keperihatinan terhadap hak, komunikasi secara jujur, menerangkan proses, implikasi, memberi maklumbalas dan menerangkan proses penilaian prestasi kepada anggota polis (Colquitt, 2001; Colquitt & Rodell, 2015).

1.9.5 Generasi

Konseptual : Istilah “generasi” merujuk kepada sekumpulan individu yang dilahirkan dan dibesarkan pada masa tertentu. Sekumpulan individu ini akan mengalami pengalaman hidup,

sejarah dan sosial yang sama dan turut mempengaruhi cara hidup, kepercayaan dan tingkahlaku mereka (Strauss & Howe, 1991). Kohort generasi merupakan sekumpulan individu yang dilahirkan pada tempoh masa lebih kurang sama dimana telah mengalami peristiwa, sejarah dan tren dalam tempoh masa yang sama (Ryder, 1985).

Operasional: Dalam kajian ini, generasi merujuk kepada anggota polis yang dilahirkan dan dibesarkan dalam tempoh masa dan mengalami peristiwa, sejarah dan sosial yang lebih kurang sama (Strauss & Howe, 1991).

1.9.6 'Baby Boomers'

Konseptual : Generasi '*baby boomers'* merupakan sekumpulan individu yang lahir di antara tahun 1946 sehingga 1964 (Twenge, 2010; Robinson, 2018; Pew Research, 2019). Menurut Coomes dan Debard (2004), Parry dan Urwin (2011) dan Fishman (2016) generasi '*baby boomers'* merupakan individu yang lahir pada 1943 sehingga 1960. Manakala, Scholz (2019) menyatakan bahawa generasi ini dilahirkan antara tahun 1950 sehingga 1964.

Selain itu, terdapat beberapa label kohort generasi yang dikenal pasti sebagai generasi '*baby boomer*s' dalam konteks Malaysia iaitu Generation *# 1 The Seekers* adalah individu yang dilahirkan diantara tahun 1943 sehingga 1960 (Comeau & Tung, 2013), *The Seekers (Pencari*) merupakan individu yang dilahirkan diantara tahun 1943 sehingga tahun 1960 (Tung & Comeau, 2014). Manakala, *Generasi Merdeka* adalah individu yang dilahirkan antara tahun 1946 sehingga 1969 (Mak Din, 2014), *Idealistic-strugglers* merupakan individu yang dilahirkan antara tahun 1943 sehingga 1961 (Ting et al., 2012, 2018). Manakala, '*baby boomers'* pula dilahirkan antara tahun 1946 sehingga 1964 (Salleh et al., 2017).

Operasional: Dalam kajian ini, generasi '*baby boomers'* adalah anggota polis yang lahirkan antara tahun 1943 sehingga 1961 dijadikan responden kajian (Ting et al., 2018).

1.9.7 Generasi X

Konseptual : Generasi X turut dikenali sebagai *GenX* (Twenge, 2010), '*Latch-Key'* (Sullivan Havens et al., 2013), *'Lost Generation'* (Bell, 2013) dan '*Thirteenth' atau 'Baby Busters'* (Parry & Urwin, 2011). Generasi X merupakan sekumpulan individu yang dilahirkan antara tahun 1965 sehingga 1981 (Twenge, 2010). Manakala, menurut Fishman (2016) dan Parry dan Urwin (2011) menjelaskan bahawa generasi X adalah individu yang lahir pada tahun 1961 sehingga 1981. Sehubungan itu, Montag, Campo, Weissman, Walmsley dan Snell (2012) pula menyatakan generasi X adalah mereka yang lahir pada tahun diantara tahun 1960 sehingga 1982. Selain itu, Robinson (2018) dan Scholz (2019) menyatakan bahawa generasi X dilahirkan pada 1965 sehingga 1979. Seterusnya, menurut Pew Research (2019) pula generasi X dilahirkan antara 1965 sehingga 1980.

Seterusnya, generasi X juga mempunyai pelbagai label kohort generasi yang telah dikenal pasti dalam konteks Malaysia iaitu '*Generation # 2 The Builders'* adalah kumpulan individu yang dilahirkan diantara tahun 1961 sehingga 1981 (Comeau & Tung, 2013) dan '*The Builders' (Pembina)* yang lahir antara tahun 1961 sehingga 1981 (Tung & Comeau, 2014). Selain itu, generasi X turut dikenali sebagai Generasi Dasar Ekonomi Baru (DEB) yang telah dilahirkan antara tahun 1970 sehingga 1990 (Mak Din, 2014). Selain itu, Ting et al. (2012, 2018) menjelaskan bahawa generasi X turut dikenal pasti sebagai '*Social-strivers'* dan generasi ini merupakan kumpulan individu yang dilahirkan antara tahun 1962 sehingga 1977. Manakala, Salleh et al. (2017) menjelaskan bahawa generasi X adalah generasi yang dilahirkan antara tahun 1965 sehingga 1980.

Operasional: Dalam kajian ini, generasi X dalam kalangan anggota polis adalah yang lahir antara tahun 1962 sehingga 1977 (Ting et al., 2018) akan dijadikan sebagai responden kajian. Dalam kajian ini, pengkaji akan melihat bagaimana persepsi generasi X dalam kalangan anggota polis terhadap keadilan penilaian prestasi, sokongan organisasi dan niat untuk berhenti kerja.

1.9.8 Genarasi Y (*Millennials*)

Konseptual: Generasi Y merupakan sekumpulan individu yang lahir antara tahun 1982 sehingga 2000 (Twenge, 2010; Fishman, 2016). Istilah *millennial* juga merujuk kepada individu yang lahir antara tahun 1982 dan 1999 (Twenge & Campbell, 2008; Twenge et al., 2012). Selain daripada *millennials,* terdapat nama umum lain untuk kategori umur ini iaitu '*GenY', 'nGen', dan 'GenMe'* (Twenge, 2010). Selain itu, Laird et al. (2015) mendefinisikan generasi Y (*millennials*) adalah termasuk individu yang dilahirkan antara tahun 1980 dan 2000. Robinson (2018) dan Scholz (2019) menyatakan generasi Y dilahirkan antara tahun 1980 sehingga 1994. Manakala, Pew Research (2019) pula menyatakan generasi Y dilahirkan diantara 1981 sehingga 1996.

Sehubungan itu, generasi Y dalam konteks Malaysia dikenali sebagai '*Generation # 3 The Developers'* yang dilahirkan pada 1982 - 2004 (Comeau & Tung, 2013; Tung & Comeau, 2014). Selain itu, generasi Y juga dikenali sebagai '*Prospective-pursuers'* iaitu kumpulan individu yang dilahirkan antara tahun 1978-1991 (Ting et al., 2012, 2018). Terdapat juga gelaran bagi generasi Y telah dikenal pasti sebagai Generasi Dasar Ekonomi Baru (DEB) iaitu kumpulan individu yang dilahirkan pada tahun 1970 - 1990 (Mak Din, 2014). Manakala, Salleh et al. (2017) pula mendefinasikan generasi Y sebagai generasi yang dilahirkan antara tahun 1981-1994.

Operasional: Dalam kajian ini, generasi Y dalam kalangan anggota polis adalah mereka yang lahir antara tahun 1978 sehingga 1991 (Ting et al., 2018) akan dijadikan sebagai responden kajian. Dalam kajian ini, pengkaji telah melihat persepsi generasi Y dalam kalangan anggota polis terhadap keadilan organisasi, sokongan organisasi dan niat untuk berhenti kerja.

1.9.9 Generasi Z

Konseptual : Generasi Z merupakan sekumpulan individu yang lahir diantara tahun 2000 sehingga sekarang (Burton et al., 2019; Wiedmer, 2015). Robinson (2018) dan Scholz (2019) pula, menyatakan generasi Z dilahirkan pada tahun 1995 sehingga 2012 dan ini berbeza dengan definasi oleh Pew Research (2019) yang menyatakan bahawa generasi Z dilahirkan pada 1997 ke atas.

Manakala, generasi Z dalam konteks Malaysia dikenali dengan nama *The N-Generations 3* atau generasi Z adalah individu yang dilahirkan pada tahun 2005 ke atas (Comeau & Tung, 2013). Selain itu, Ting et al. (2012, 2018) pula menamakan generasi ini sebagai *Neoteric-inheritors* merupakan individu yang lahir pada tahun 1992 ke atas. Sehubungan itu, Mak Din (2014) pula menggelarkan generasi ini sebagai *Generasi Wawasan* yang dilahirkan antara tahun 1991 sehingga 2020. Manakala, Salleh et al. (2017) pula menyatakan generasi Z dilahirkan diantara tahun 1995 sehingga 2012.

Operasional: Dalam kajian ini, generasi Z dalam kalangan anggota polis adalah mereka yang lahir pada 1992 ke atas (Ting et al., 2018). Dalam kajian ini, pengkaji memfokuskan persepsi generasi Z dalam kalangan anggota polis terhadap niat untuk berhenti kerja.

1.10 Ringkasan Bab

Kesimpulannya, Bab ini telah membincangkan tentang latar belakang kajian, permasalahan kajian, objektif, persoalan kajian, dan definasi kajian. Bab ini dijadikan sebagai asas kepada kajian ini. Potensi sumbangan kepada literatur dan kepentingan kajian ini kepada pengetahuan serta penambahbaikan kepada amalan pengurusan sumber manusia juga telah digariskan. Bab berikut mengulas tinjauan literatur sedia ada untuk membina pemahaman yang jelas mengenai keadilan organisasi khasnya ditumpukan kepada proses penilaian prestasi serta hubungannya dengan niat berhenti kerja dan sokongan organisasi sebagai perantara. Seterusnya, di Bab 2 telah membincangkan tentang konsep serta sorotan literatur kajian-kajian lepas. Manakala, Bab 3 membincangkan metodologi kajian, Bab 4 memaparkan analisis kuantitatif dan dapatan kajian, Bab 5 memaparkan perbincangan dapatan kajian dan Bab terakhir adalah mengenai rumusan, implikasi dan cadangan kajian pada masa hadapan.

BAB 2

SOROTAN LITERATUR

2.1 Pengenalan

Bab ini menganalisa dan mengulas sorotan literatur berkaitan dengan tajuk utama kajian ini. Bab ini berfokuskan kepada hasil-hasil kajian empirikal atau kajian ilmiah yang tertumpu kepada dimensi keadilan penilaian prestasi, sokongan organisasi, niat berhenti kerja dan demografi terpilih (jantina dan multigenerasi). Bab ini turut membincangkan lebih lanjut khasnya dari segi aspek konsep, teori dan asas pembentukan hipotesis dalam kajian ini. Perbincangan isu semasa yang bersifat praktikal turut dilakukan untuk mengetahui dengan lebih jelas permasalahan yang berlaku secara realitinya. Bab ini penting kerana perbincangan mengenai hubungan setiap pemboleh ubah telah dibandingkan dengan teori yang dipilih. Seterusnya, perbincangan sorotan literatur telah ditumpukan kepada beberapa dapatan kajian didalam dan luar negara telah memberi satu jangkaan trend terhadap pemboleh ubah dalam kajian ini.

2.2 Konsep Niat Berhenti Kerja

Berhenti kerja melibatkan pekerja yang telah meninggalkan organisasi, manakala niat berhenti kerja pula melibatkan pekerja yang mempunyai hasrat untuk berhenti kerja, namun tidak menunjukkan perlakuan berhenti kerja yang sebenar (Lim & Parker, 2020). Niat berhenti kerja secara umumnya adalah hasrat atau pemikiran psikologi pekerja secara suka rela untuk meninggalkan organisasi (Watrous et al., 2006). Porter dan Steers (1973) pula menyatakan niat berhenti kerja dilahirkan dari satu pemikiran yang logik apabila

wujudnya perasaan ketidakpuasan hati dan merupakan langkah terakhir sebelum berhenti kerja. Perasan ketidakpuasan hati itu akan merangsang pemikiran psikologi pekerja untuk berhenti kerja (Mobley, 1977). Sehubungan itu, organisasi dapat mengukur kadar berhenti kerja sebenar dalam kalangan pekerjanya dengan mengukur kadar niat berhenti kerja dalam organisasi (Mobley, 1977; Arnold et al., 1982; Shore et al., 1990; Ajzen, 1991, 2020; King & Tang, 2018; Lim & Parker, 2020).

Niat berhenti kerja telah didefinasikan sebagai keinginan pekerja untuk meninggalkan pekerjaan secara sukarela, namun tidak menunjukkan perbuatan berhenti kerja yang sebenar (Watrous et al., 2006; Gupta & Singh, 2020). Namun demikian, berhenti kerja secara sukarela merupakan satu cara pekerja meninggalkan organisasi secara kekal. Dalam kajian ini, untuk konsistensi, istilah 'niat berhenti kerja' adalah untuk menjelaskan tahap minat individu untuk meninggalkan organisasi. Sebagai contoh, individu menunjukkan minat yang tinggi untuk meninggalkan organisasi akan dianggap mempunyai tahap niat berhenti kerja yang lebih tinggi (Lim & Parker, 2020).

Manakala, kaedah lain untuk meninggalkan organisasi secara kekal adalah melalui persaraan (Adams & Beehr, 1998). Oleh itu, persaraan dan berhenti kerja adalah serupa dengan kedua-duanya adalah kaedah untuk pekerja menarik diri dari pekerjaan secara kekal (Adams & Beehr, 1998). Selain itu, niat berhenti kerja juga boleh diterangkan sebagai kecenderungan pekerja mula berfikir untuk berhenti kerja serta mempunyai usaha untuk mencari pekerjaan baharu (Mobley et al., 1979; Griffeth et al., 2000; Saira et al., 2020). Berhenti kerja dalam kalangan pekerja telah menimbulkan kebimbangan kepada organisasi kerana mempunyai perkaitan dengan kos yang tinggi (Sagie et al., 2002; Firth et al., 2004; Rai, 2020; Saira et al., 2020).

Menurut Gupta dan Singh (2020) pula, niat berhenti kerja merupakan sikap pekerja yang mempunyai hasrat untuk meninggalkan organisasi namun tidak menunjukkan perbuatan berhenti kerja yang sebenar. Selaras dengan itu, kadar niat berhenti kerja yang rendah boleh mengekalkan daya saing serta dapat mencapai matlamat organisasi dalam jangka masa panjang (Taheri, 2020). Oleh itu, berhenti kerja sentiasa dijadikan isu strategik dalam organisasi (Taheri, 2020). Gamage (2014) menyatakan terdapat dua kategori berhenti kerja iaitu secara sukarela dan tidak sukarela. Seterusnya, Gamage (2014) menjelaskan, apabila pekerja memilih untuk berhenti kerja terhadap apa saja alasan dan ianya dipanggil berhenti kerja secara sukarela atau tidak rela. Ekoran daripada itu, berhenti kerja tidak sukarela adalah keputusan daripada majikan atau organisasi atas sebab-sebab tertentu dan berhenti kerja secara suka rela adalah kehendak pekerja atau bersara awal. Jelas Gamage (2014) lagi, ramai pekerja berhenti kerja adalah disebabkan oleh tidak berpuas hati dengan kerja mereka sekarang dan mahu mencari kerja yang lebih baik.

Terdapat beberapa sebab yang mendorong pekerja mempunyai niat berhenti kerja adalah seperti sikap peribadi, sosio ekonomi, masalah keluarga, tidak puas hati, keadilan dan sebagainya (Porter & Steers, 1973; Mobley, 1977; Jabeen et al., 2020; Taheri, 2020). Selain itu, pekerja yang merasakan organisasi tidak berlaku adil kepada mereka mempunyai kecenderungan yang tinggi untuk menyimpan niat untuk berhenti kerja (Reknes et al., 2020). Bahkan juga, niat berhenti kerja akan tercetus dengan cepat sebaik sahaja berlakunya kejutan daripada peristiwa seperti masalah keluarga atau perubahan polisi dalam organisasi secara mendadak (Jabeen et al., 2020). Perubahan drastik yang tidak menyenangkan ini secara perlahan akan mewujudkan suasana yang tidak selesa sehingga menimbulkan perasaan tidak puas hati dalam kalangan pekerja. Selain itu, pengaruh daripada rakan-rakan sekerja juga boleh mempengaruhi pemikiran, pertimbangan, perasaan dan tingkah laku individu kerana

konteks sosial individu juga boleh menyumbang kepada niat berhenti kerja seseorang pekerja (Lim & Parker, 2020).

Sehubungan itu, peluang atau pendedahan pekerjaan alternatif yang menarik, matlamat pekerja tidak tercapai, ketidakserasian antara pekerja dan organisasi merupakan beberapa faktor dalaman yang telah dikenal pasti telah mempengaruhi niat berhenti kerja dalam kalangan pekerja (Mobley et al., 1979; Ahmad et al., 2019). Selain daripada itu, ganjaran yang tidak mencukupi serta hubungan yang tidak harmoni akan menyebabkan konflik antara pekerja dengan penyelia (Reyhanoglu & Akin, 2020). Tambahan, keadaan tempat kerja yang tidak kondusif, tidak selamat dan tiada sokongan daripada penyelia turut menjadi penyebab wujudnya niat berhenti kerja dalam kalangan pekerja. Selain itu, niat berhenti kerja boleh juga dilihat pada tingkah laku pekerja seperti ketidakhadiran, mengeluh, kurang komitment dan tiada kepuasan kerja (King & Tang, 2018).

Berhenti kerja boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu secara sukarela atau tidak sukarela. Sehubungan itu, berhenti kerja secara sukarela adalah apabila pekerja memilih untuk meninggalkan organisasi secara sukarela dan bukan disebabkan oleh kawalan daripada organisasi (Holtom et al., 2008). Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas didapati niat berhenti kerja telah dikaji dari sudut perspektif psikologi, ekonomi dan sosiologi. Lantaran itu, ahli sosiologi terdahulu telah membina teori berdasarkan kepada konsep daripada ahli psikologi dan ahli ekonomi. Namun, konsep tersebut telah diubah suai dengan menambah pemboleh ubah yang berlatar belakangkan situasi di tempat kerja (Mueller & Price, 1990). Berikut ialah ringkasan model ekonomi, psikologi dan sosiologi berkaitan dengan niat berhenti kerja :-

a) Ekonomi

Menurut model ekonomi, teori yang telah menjadi tulang belakang kepada model ini ialah ganjaran kewangan yang tinggi akan membawa kepada tahap berhenti kerja yang lebih rendah. Dalam model ekonomi, teori yang menjadi asas kepada model ini ialah tahap imbuhan kewangan yang tinggi untuk pekerjaan seseorang akan membawa kepada tahap perolehan yang lebih rendah. Sehubungan itu, pekerja akan sentiasa mencari pasaran kerja yang dapat menjamin masa depan serta memenuhi keperluan dengan mengharapkan pekerjaan membayar gaji yang lebih tinggi. Selain itu, tahap latihan yang dimiliki oleh individu turut memainkan peranan dalam mempengaruhi psikologi pekerja untuk memasang niat berhenti kerja. Pekerja yang berkemahiran atau mempunyai pengetahuan khusus turut mempengaruhi niat pekerja untuk berhenti kerja kerana sentiasa memcari peluang pekerjaan yang menawarkan ganjaran tinggi (Lim & Parker, 2020; Mueller & Price, 1990). Namun begitu, kos latihan yang dibayar oleh majikan adalah merupakan pelaburan oraganisasi untuk mengekalkan pekerja ini dengan membayar ganjaran serta gaji yang tinggi. Dari perspektif ekonomi, pelaburan organisasi ke atas latihan kemungkinan akan mengekalkan pekerja di dalam organisasi. Tambahan, sekiranya latihan yang tidak dibiayai oleh majikan berkemungkinan pekerja akan lebih mudah untuk meninggalkan organisasi sekiranya gaji yang sedia adalah lebih rendah (Lim & Parker, 2020; Mueller & Price, 1990).

b) Psikologi

Pekerja baharu diterima bekerja dalam sebuah organisasi perlu melalui orientasi. Ini bertujuan agar mereka dapat menpelajari bagaimana organisasi tersebut beroperasi serta merasai layanan yang diterima daripada organisasi (Mueller & Price, 1990). Namun, sekiranya pekerja merasai orientasi yang dilalui tidak mencapai tahap jangkaan pekerja dan

tidak memuaskan akan menyebabkan pekerja berasa tidak senang. Keadaan ini akan mendorong pekerja berfikir untuk berhenti kerja (Mueller & Price, 1990). Oleh yang demikian, komitmen terhadap organisasi adalah penting untuk menyebabkan niat berhenti kerja di tahap yang rendah.

c) Sosiologi

Pekerja akan memandang kepada gaji yang tinggi, pasaran buruh dan latihan yang ditawarkan oleh organisasi. Namun demikian, mekanisme seperti kenaikan pangkat, skop kerja yang menarik serta pelbagai, kuasa serta kerja berpasukan adalah sebahagian daripada penyelidikan ahli sosiologi. Komitmen yang tinggi terhadap organisasi merupakan satu konsep yang penting untuk mengurangkan tahap berhenti kerja (Lim & Parker, 2020; Mueller & Price, 1990). Sosiologi boleh diterangkan kepada dua pendekatan iaitu mikro dan makro. Pendekatan mikro adalah penerangan mengenai psikologi, manakala pendekatan makro dilihat dari sudut organisasi dan ekonomi (Felps et al., 2009). Makro dilihat dari sudut penerokaan ke atas lokasi atau industri geografi tertentu yang berpotensi menyumbang kepada kadar pengangguran dan penawaran pekerjaan yang mempengaruhi niat berhenti kerja (Felps et al., 2009). Sehubungan itu, model ekonomi merupakan faktor terpenting kerana melibatkan imbuhan serta ganjaran yang tinggi ke atas sebuah pekerjaan. Model ekonomi boleh merendahkan tahap berhenti kerja dan niat berhenti kerja pekerja (Mueller & Price, 1990). Manakala, bagi pendekatan mikro pula didapati terdapat banyak pemboleh ubah - pemboleh ubah yang telah menyumbang ke arah berhenti kerja sebagaiman yang pernah di kaji oleh Price dan Mueller (1986). Namun begitu, komitment organisasi merupakan pemboleh ubah yang paling popular dikaji (Felps et al., 2009).

d) Model Proses dan Kandungan

Kajian mengenai berhenti kerja suka rela telah dibahagikan kepada dua kategori model proses dan model kandungan. Model proses adalah berkaitan dengan bagaimana seorang pekerja membuat keputusan untuk berhenti kerja. Model kandungan pula, merujuk kepada sebab-sebab pekerja membuat keputusan untuk berhenti kerja (Maertz & Campion, 2004). Setiap individu mempunyai pelbagai alasan yang berbeza sebelum membuat keputusan untuk berhenti kerja. Model proses dan model kandungan adalah seperti berikut :-

i) Model Proses : Mobley

Menurut Mobley (1977), terdapat pelbagai proses yang berlaku sebelum pekerja memutuskan untuk berhenti kerja. Proses pertama yang berlaku adalah pekerja akan membuat penilaian terhadap pekerjaan sekarang. Kebiasaan penilaian ini adalah berdasarkan kepada perasaan tidak puas hati atau puas hati. Sekiranya, berlaku ketidakpuasan hati pekerja, pekerja akan mula berfikir untuk berhenti kerja. Selain itu, pekerja juga mula mencari pekerjaan lain serta memikirkan tentang kos sekiranya mengambil keputusan untuk berhenti. Seterusnya, pekerja akan mempunyai niat untuk mencari pekerjaan yang lain. Sehubungan itu, kemungkinan juga pekerja berfikir untuk meninggalkan pekerjaan kerana disebabkan oleh masalah kesihatan dan masalah peribadi.

Pekerja juga akan mempunyai alternatif pekerjaan yang lain dan mereka akan membandingkan situasi pekerjaan sekarang dengan alternatif pekerjaan sekarang. Sekiranya didapati, alternatif pekerjaan adalah lebih baik dan pekerja berkemungkinan mempunyai niat untuk berhenti kerja dan seterusnya akan meninggalkan organisasi. Namun demikian, sekiranya alternatif pekerjaan tidak mempunyai tahap yang sama dengan pekerjaan

sekarang, pekerja berkemungkinan akan meneruskan pencarian kerja atau menerima pekerjaan sekarang. Ekoran daripada itu, pekerja juga akan mengurangkan pemikiran untuk berhenti kerja, ketidakhadiran dan berkelakukan baik di tempat kerja (Mobley, 1977).

ii) Model Kandungan : March dan Simon

Penyelidikan terhadap model kandungan, berhenti kerja adalah berdasarkan kepada hasil penyelidikan March dan Simon (1958). Menurut March dan Simon (1958), pekerja merupakan individu yang rela menundukkan diri kepada organisasi kerana telah bersetuju dengan kontrak pekerjaan. Pekerja telah bersetuju dengan kontrak pekerjaan akan menerima pampasan yang telah ditetapkan sekiranya telah berlaku apa-apa kemalangan. Selain itu, keputusan pekerja untuk berhenti kerja adalah bergantung kepada kemudahan serta kebebasan pekerjaan itu (March & Simon, 1958). Namun begitu, pekerja akan mudah meninggalkan pekerjaan sekiranya terdapat alternatif pekerjaan yang lain. Ini adalah disebabkan oleh kepuasan bekerja yang diperolehi daripada pekerjaan yang dilakukan.

Kesimpulannya, kajian niat berhenti kerja ini penting untuk mengukur kadar berhenti kerja yang sebenar di masa hadapan. Kajian ini juga boleh dijadikan sebagai panduan untuk mengetahui nilai-nilai yang ada pada pekerja agar dapat merancang dan memperbaiki sistem kerja yang sedia ada. Selain itu, dengan mengukur niat berhenti kerja sebenarnya lebih praktikal daripada pandangan perspektif penyelidik kerana sukar untuk berkomunikasi dengan pekerja selepas berhenti kerja untuk memahami keadaan mereka ketika masih bekerja (Firth et al., 2004). Oleh itu, kajian ini akan mengkaji niat berhenti kerja sebagai peramal dan bukanya mengkaji responden yang telah berhenti kerja.

2.3 Dapatan kajian lepas berkaitan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis

Dewasa ini, kebanyakan organisasi mempunyai masalah dalam mengekalkan bakat utama, begitu juga organisasi pasukan keselamatan seperti pasukan polis. Penelitian kajian-kajian lepas mengenai "niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis" didapati kebanyakan kajian dilakukan di luar negara dan tiada kajian dilakukan di Malaysia. Agensi pasukan polis seperti yang sedia maklum, digambarkan sebagai organisasi barisan hadapan berhierarki dan mempunyai jarak kuasa yang tinggi. Pembaharuan besar dalam organisasi berhierarki boleh dijangka menimbulkan konflik dan menyebabkan tekanan organisasi meningkat (Rief & Clinkinbeard, 2021; Torres et al., 2022). Tekanan organisasi dan niat berhenti kerja telah meningkat semasa tahun reformasi pasukan polis. Contohnya, reformasi polis di Malaysia dimana kerajaan telah membentangkan Rang Undang-undang (RUU) Suruhanjaya Bebas Tata Kelakuan Polis (IPCC) untuk mengantikan RUU Suruhanjaya Bebas Aduan dan Salah Laku Polis (IPCMC) dan memberi tekanan kepada organisasi PDRM. Sehubungan itu, penelitian terhadap kajian-kajian lepas mendapati, tekanan organisasi mempunyai hubungan positif terhadap niat berhenti kerja (Vuorensyrjä, 2014; Rief & Clinkinbeard, 2021; Torres et al., 2022). Penugasan anggota polis yang tidak tentu masa telah menyebabkan keletihan emosi dan ditambah dengan perasaan kecewa sekiranya pekerjaan itu tidak mempunyai ketidakseimbangan kehidupan dan kerja sehingga timbul niat berhenti kerja (Andreescu & Vito, 2021). Hubungan interpersonal serta berlakunya ketidakadilan telah menyebabkan punca terjadinya emosi negatif ini (Andreescu & Vito, 2021).

Sehubungan itu, sejak kebelakangan ini bilangan anggota polis di England dan Wales telah meletak jawatan secara sukarela daripada perkhidmatan telah meningkat (Charman & Bennett, 2022). Dalam pada itu, tinjauan dilakukan ke atas anggota polis yang telah meletak jawatan telah menunjukan bahawa mereka yang meletak jawatan sebenarnya amat menghargai pekerjaan mereka. Selain itu, mereka juga menyukai kerja serta mempunyai kepuasan bekerja dengan rakan sekerja kerana semua rakan sekerja adalah sebahagian daripada satu pasukan (Charman & Bennett, 2022). Namun demikian, anggota polis menjelaskan bahawa mereka akhirnya merasa kecewa dengan organisasi. Ini adalah kerana telah berlakuknya ketidakupayaan organisasi untuk berlaku adil seperti anggota polis tidak dapat menyatakan pendapat, kepimpinan autonomi serta tidak mendapat sokongan daripada organisasi (Charman & Bennett, 2022). Oleh yang demikian, ini telah menjejaskan hubungan interpersonal antara anggota polis dengan penyelianya terutamanya terhadap komitmen organisasi afektif (Farr-Wharton et al., 2021; Charman & Bennett, 2022). Disebabkan ketidakupayaan organisasi untuk berlaku adil dalam jangka masa yang panjang telah menyebabkan kesan negatif terhadap kesihatan fizikal serta mental anggota polis (Workman-Stark, 2021; Charman & Bennett, 2022). Kajian-kajian terdahulu mendapati keadilan organisasi mempunyai kesan negatif ke atas niat berhenti kerja. Sementara itu, keadilan interpersonal adalah dimensi keadilan organisasi yang paling penting serta diikuti dengan keadilan distributif dan kedua-dua dimensi ini mempunyai kesan negatif ke atas niat berhenti kerja (Aldarmaki & Kasim, 2019).

Namun demikian, kajian - kajian terdahulu melibat anggota polis di luar negara mendapati kecerdasan emosi anggota polis dan tekanan emosi boleh menyebabkan kepada kepuasan kerja serta kesejahteraan di tempat kerja (Adams & Buck, 2010; Vuorensyrjä, 2014; Siu et al., 2015). Kesejahteraan di tempat kerja telah melahirkan hubungan positif ke

atas penglibatan anggota polis serta komitmen organisasi dan ini boleh menjejaskan niat berhenti kerja (Brunetto et al., 2014; Islam et al., 2019). Sehubungan itu, sokongan penyelia juga merupakan elemen yang penting dalam menentukan kepuasan kerja intrinsik serta kesan tidak langsung terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis di negara barat (Brough & Frame, 2004).

Tambahan, kepuasan kerja, sokongan penyelia, kesepaduan kumpulan, dan peluang kenaikan pangkat adalah peramal terbaik komitmen organisasi bagi badan beruniform seperti polis, tentera, imigresen, kastam dan sebagainya yang menjalankan penguatkuasaan undang-undang (Jaramillo et al., 2005). Kebimbangan, *burn out*, kemurungan, kawalan kerja, kepuasan kerja, tekanan psikologi, niat berhenti kerja, dan penglibatan kerja meramalkan kesejahteraan serta komitmen afektif kepada pekerja (Brunetto et al., 2017; Guilaran et al., 2018; Anand et al., 2022; Gomes et al., 2022). Selain itu, ketidakadilan dalam pengurusan penilaian prestasi, pembangunan kerja dan pampasan pekerja dalam kalangan anggota polis boleh menyebabkan anggota polis berfikir untuk berhenti kerja sekiranya diberi ganjaran yang tidak berpatutan (Mukwevho & Bussin, 2021).

Kajian yang dilakukan oleh Brunetto et al. (2014) menunjukkan bahawa jururawat mempunyai tahap kepuasan yang jauh lebih tinggi terhadap hubungan penyelia-subordinat mereka, sokongan organisasi, penglibatan, kesejahteraan dan komitmen afektif daripada pegawai polis. Namun. berhenti kerja boleh dipengaruhi oleh penyelia serta pengurusan dalam organisasi tersebut (Brunetto et al., 2014). Niat berhenti kerja sektor awam juga dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap prestasi organisasi dengan melihat kepuasan kerja serta pengalaman kerja. Namun demikian, pekerja sektor swasta dilihat mempunyai

kepuasan kerja dan kepercayaan terhadap organisasi yang paling terjejas (Zeffane & Bani Melhem, 2017).

Selain itu, masa kerja yang tidak menentu seperti kerja syif termasuk hujung minggu juga menyebabkan konflik diantara masa kerja serta keluarga. Masa penugasan telah diatur mengikut giliran yang fleksibiliti hendaklah berdasarkan kepada tahap keperibadian anggota polis perlu dititikberatkan. Ini adalah bertujuan untuk meminimumkan konflik dalaman dan luaran bagi mengurangkan kesan negatif akibat daripada masa kerja yang tidak menentu di kalangan anggota polis (Demerouti et al., 2004). Penyesuaian kerja yang tepat boleh menyederhanakan tahap niat berhenti kerja (Lynch & Tuckey, 2008). Konflik keluarga-kerja, konflik kerja-keluarga dan autonomi pekerjaan berkait rapat dengan niat berhenti kerja (Jabeen et al., 2020; Shakoor et al.,2021; Hu et al., 2022; Li et al., 2022). Sehubungan itu, sokongan organisasi dengan pemberian elaun khas untuk masa kerja yang tidak menentu boleh membantu mengurangkan niat untuk berhenti kerja (Jabeen et al., 2020; Hu et al., 2022; Li et al., 2022). Selain itu, sokongan penyeliaan juga dikaitkan secara negatif dengan niat berhenti kerja serta boleh menyederhanakan kesan konflik kerja - keluarga ke atas niat berhenti kerja (Li et al., 2022).

Kajian dilakukan di negara Korea Selatan menunjukkan, bahawa pelbagai tekanan yang di hadapi oleh anggota polis seperti konflik kerja-keluarga adalah peramal penting bagi berhenti kerja. Sehubungan itu, burnout menjadi pengantara hubungan antara tekanan dan niat berhenti kerja, manakala kepuasan kerja tidak menyebabkan niat berhenti kerja (Yun et al., 2015). Oleh yang demikian, penyelarasan dasar dalam organisasi adalah penting untuk menangani isu konflik dalam kalangan anggota polis boleh mengurangkan Burn Out serta niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis (Yun et al., 2015). Pegawai polis di

Pakistan yang komited secara profesional dan berpuas hati berkemungkinan tidak akan meninggalkan pekerjaan mereka (Ahmad et al., 2019). Di samping itu, sekiranya mempunyai peluang pekerjaan alternatif akan menyebabkan anggota polis mempunyai hubungan negatif terhadap komitmen professional, kepuasan kerja dengan niat meninggalkan organisasi (Ahmad et al., 2019). Namun begitu, gaya kepimpinan dan komitmen organisasi pekerja yang tinggi boleh meningkatkan niat untuk kekal di organisasi (Azizah et al., 2020).

Penyalahgunaan penyeliaan secara positif meramalkan tekanan psikologi dan seterusnya meramalkan niat berhenti kerja. Namun begitu, komitmen berterusan melemahkan kesan penyalahgunaan penyeliaan dan tekanan psikologi terhadap niat berhenti kerja (Saleem et al., 2021). Pendedahan berterusan kepada penyalahgunaan penyeliaan mempengaruhi niat berhenti kerja pekerja bawahan secara langsung (Saleem et al., 2021). Secara tidak langsung melalui tekanan psikologi, dan mempunyai kesan positif penyalahgunaan penyeliaan dan tekanan psikologi yang berkaitan dengan niat berhenti kerja adalah lebih lemah di kalangan individu yang tinggi dalam komitmen berterusan berbanding mereka yang rendah (Saleem et al., 2021). Namun demikian, penyalahgunaan penyeliaan serta campur tangan politik secara positif turut juga mempengaruhi niat berhenti kerja polis. Seterusnya, kepercayaan rakan sekerja, tanggapan sokongan organisasi dan persepsi kadar jenayah menyumbang secara negatif kepada niat berhenti kerja (Anand et al., 2022).

Kesimpulannya, niat berhenti kerja merupakan pemikiran secara kognitif pekerja yang telah menyimpan hasrat untuk berhenti kerja. Hasrat yang telah terpendam sekian lama akibat daripada perasaan tidak puas hati terhadap organisasi telah menyebabkan pemikiran pekerja kearah negatif. Oleh itu, menurut Teori Pertukaran Sosial, organisasi dan penyelia hendaklah memainkan peranan yang penting supaya pekerja sentiasa bersemangat dan

bersikap positif dalam melakukan pekerjaan. Sehubungan itu, niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis mempunyai pelbagai faktor seperti tidak mempunyai ketidakseimbangan kehidupan dan kerja, keadilan organisasi, penyalahgunaan penyeliaan, kesan konflik kerja - keluarga, masa kerja yang tidak menentu, ketidakadilan dalam pengurusan penilaian prestasi, pembangunan kerja, pampasan pekerja, kebimbangan, *burn out*, kemurungan, kawalan kerja, kepuasan kerja dan tekanan psikologi. Dalam penelitian, kajian-kajian lepas didapati dimensi keadilan penilaian prestasi dan sokongan organisasi kurang dikaji dalam kalangan anggota polis diluar negara dan juga dalam negara Malaysia.

2.3.1 Rumusan kajian lepas dan jurang dalam sorotan literatur

Jadual 2.1 merupakan rumusan kajian-kajian lepas dan jurang dalam sorotan literatur dalam pengajian melibatkan pasukan polis secara keseluruhanya.

Jadual 2.1: Rumusan kajian-kajian lepas yang melibatkan pasukan polis

Bil	Pengarang/ Tajuk Artikel/ Tahun	Tempat Kajian	IV	Mediator	Moderator	DV
1.	(Jabeen et al., 2020)	Australia	kecerdasan emosi, kepuasan kerja, kesejahteraan dan penglibatan	-	-	Niat Berhenti Kerja
2.	(Brough & Frame, 2004)	New Zealand	kepuasan kerja, ayat intrinsik ekstrinsik, gangguan dan kuantiti cuti	-	-	Niat Berhenti Kerja
3.	(Demerouti et al., 2004)	Dutch	konflik kerja-rumah, sikap kerja, kesihatan dan ketidakhadiran	-	-	Niat Berhenti Kerja
4.	(Siu et al., 2015)	Hong Kong	emosi positif, kesejahteraan kerja (kepuasan kerja dan gejala tekanan)	-	-	Niat Berhenti Kerja

sambungan **Jadual 2.1**

5.	(Jaramillo et al., 2005)	Florida	kepuasan kerja, sokongan penyelia, kesepaduan kumpulan, dan peluang kenaikan pangkat adalah peramal terbaik kepada komitmen organisasi	-	-	Niat Berhenti Kerja
6.	(Brunetto et al., 2014)	Australia	penyelia-subordinat, sokongan organisasi, penglibatan, kesejahteraan, komitmen organisasi, konteks kerja kepolisan	-	-	niat berhenti kerja kejururawatan/kepolisan
7.	(Adams & Buck, 2010)	Wisconsin, Illinois	tekanan sosial yang timbul daripada interaksi dengan orang awam dan suspek (orang luar), rakan sekerja dan penyelia (orang dalam)	cara memalsukan emosi yang sesuai		Niat berhenti kerja tekanan psikologi, dan keletihan emosi
8.	(Guilaran et al., 2018)	United Arab Emirates' (UAE)	Sokongan sosial, kebimbangan, keletihan, kemurungan, kawalan kerja, kepuasan kerja, tekanan psikologi, dan penglibatan kerja.	-	-	Niat Berhenti Kerja
9.	(Zeffane & Bani Melhem, 2017)	United Arab Emirates' (UAE)	kepuasan kerja, kepercayaan, dan persepsi prestasi organisasi	-	-	Niat Berhenti Kerja
10.	(Islam et al., 2019)	Punjab	konflik antara peranan	penglibatan kerja	sesuai dengan pekerjaan	Niat Berhenti Kerja
11.	(Veldman et al., 2017)	Western European country	*Burn out*, kepuasan kerja yang lebih rendah, motivasi kerja.	-	-	Niat berhenti kerja

sambungan **Jadual 2.1**

12.	(Yun et al., 2015)	South Korean	pelbagai tekanan kerja	kepuasan kerja dan burnout	-	Berhenti kerja
13.	(Rashid Ahmad et al., 2019)	Pakistan	Kepuasan kerja, Komitmen profesional,	-	peluang pekerjaan alternatif	Niat meninggalkan organisasi
14.	(Brunetto et al., 2017)	USA	sokongan pengurusan, kuasa budi bicara, komitmen afektif, hubungan penyelia dengan PsyCap	-	-	Niat Berhenti kerja
15.	(Shim et al., 2015)	South Korean	ketegangan pekerjaan, niat untuk meletak jawatan, sokongan sosial, emosi negatif	-	sokongan sosial	Niat berhenti kerja
16.	(Saleem et al., 2021)	Pakistan	penyalahgunaan penyeliaan, tekanan psikologi,	-	komitmen berterusan	Niat berhenti kerja
17.	(AlHashmi et al., 2019)	United Arab Emirates (UAE)	pertukaran pemimpin-ahli (LMX), sokongan organisasi	kesan pengantara tekanan psikologi (PS)	-	Niat berhenti kerja
18.	(Jabeen et al., 2020)	United Arab Emirates	konflik kerja-keluarga, autonomi pekerjaan, sokongan organisasi	-	-	Niat Berhenti Kerja
19.	(Brunetto et al., 2017)	Australia	sokongan organisasi, buli (terdiri daripada ugutan dan serangan peribadi).Kesejahteraan psikologi, kesejahteraan psikologi, komitmen afektif	-	-	niat berhenti kerja, tingkah laku kewarganegaraan organisasi, dan kesejahteraan
20.	(Meyer et al., 2021)	Canada	sokongan organisasi, nilai yang sesuai	-	-	niat berhenti kerja dan kesejahteraan

sambungan **Jadual 2.1**

21.	(Alhashmi et al., 2017)	United Arab Emirates (UAE)	Pertukaran pemimpin-ahli (LMX), sokongan organisasi yang dirasakan (POS), tekanan psikologi (PS)	-	-	Niat Berhenti Kerja
22.	(Vuorensyrjä, 2014)	Finnish	Tekanan organisasi	-	-	Niat Berhenti Kerja
23.	(Charman & Bennett, 2022)	England and Wales	'ketidakadilan' organisasi yang berpunca daripada persepsi kekurangan 'suara', kepimpinan, autonomi dan sokongan	-	-	meletak jawatan pegawai polis
24.	(Farr-Wharton et al., 2021)	Italian	kepimpinan tulen dan hubungan pegawai polis dengan penyelia mereka	-	-	niat berhenti kerja, kesejahteraan
25.	(Hu et al., 2022)	China	tekanan kerja, konflik kerja-keluarga	-	kepuasan faedah sampingan	niat berhenti kerja , motivasi perkhidmatan awam
26.	(Li et al., 2022)	Hong Kong	konflik keluarga-kerja dan kerja-keluarga	-	sokongan penyeliaan	tekanan kerja dan niat berhenti kerja
27.	(Torres et al., 2022)	Brazil	tekanan yang dinilai sebagai penghalang	-	bermakna dalam hidup	kebimbangan dan niat untuk meninggalkan pekerjaan.
28.	(Rief & Clinkinbeard, 2021)	Midwest	Tekanan yang dirasakan dan kesesuaian organisasi	Tekanan organisasi	-	kepuasan kerja keseluruhan dan perenungan berhenti kerja
29.	(Andreescu & Vito, 2021)	Amerika	tekanan persekitaran dan organisasi	emosi negatif	-	Niat berhenti kerja

sambungan **Jadual 2.1**

30.	(Mukwevho & Bussin, 2021)	South Afrika	pengurusan prestasi, pembangunan kerjaya dan pampasan pekerja	-	-	Niat berhenti kerja
31.	(Gomes et al., 2022)	Portugis	Keletihan (Burnout)	-	kepuasan kerja	Niat berhenti kerja
32.	(Anand et al., 2022)	India	organisasi (penyalahgunaan penyeliaan, sokongan organisasi dan kepercayaan interpersonal) dan komuniti (gangguan politik dan kadar jenayah)	keletihan (Burnout) .	-	Niat berhenti kerja
33.	(Workman-Stark, 2021)	Kanada	"budaya pertandingan maskuliniti, gangguan,	-	keadilan organisasi	kesejahteraan psikologi
34.	(Shakoor et al., 2021)	Pakistan	konflik kerja-kehidupan,	ketidakpuasan kerja	sokongan sosial di tempat kerja,	Niat Berhenti Kerja
35.	(B. Kim & Xu, 2020)	China	peramal dan rancangan kerjaya	-	Kepuasan	Niat Berhenti Kerja
36.	(Azizah et al., 2020)	Indonesia	gaya kepimpinan	-	-	komitmen organisasi, niat untuk kekal
37.	(Saari et al., 2019)	Finnish	kesejahteraan pekerja dari empat perspektif: komitmen organisasi, kepuasan kerja, keletihan (Burn Out)	-	-	Niat berhenti kerja
38.	(Aldarmaki & Kasim, 2019)	United Arab Emirates (UAE)	keadilan organisasi	kualiti kehidupan bekerja	-	Niat Berhenti Kerja (TI)

Berdasarkan kepada Jadual 2.1, rumusan kajian-kajian niat berhenti kerja melibatkan pasukan polis majoriti kajian lepas dilakukan di luar negara dan tiada kajian dilakukan di Malaysia. Sebanyak 38 kajian topik niat berhenti kerja sering dikaitkan dengan kepuasan kerja, komitment organisasi, *burn out*, kesejahteraan, tekanan kerja, tekanan organisasi, konflik kerja, konflik keluarga, penyalahgunaan penyeliaan dan kecerdasan emosi. Namun demikian, hanya satu kajian melibatkan keadilan organisasi dilakukan di negara UAE. Manakala, kajian melibatkan sokongan organisasi pula sering dijadikan sebagai pemboleh ubah tidak bersandar. Walaupun terdapat banyak kajian yang mengkaji sokongan organisasi, namun dalam kajian yang melibatkan isu sokongan organisasi dalam dunia kepolisian adalah jarang dikaji terutamanya di negara Malaysia (Boateng & Wu, 2020). Oleh yang demikian, dalam kajian ini akan memberi penekanan terhadap lima dimensi keadilan penilaian prestasi dijadikan sebagai pemboleubah tidak bersandar, sokongan organisasi sebagai perantara dan niat berhenti kerja dijadikan sebagai pembolehubah bersandar. Justifikasi pemilihan juga telah diterangkan di Bab 1 para 1.3 yang membincangkan topik pernyataan masalah. Penerangkan mengenai dapatan kajian-kajian lepas juga telah diterangkan dipara 2.3.

2.4 Konsep Sokongan Organisasi

Sokongan organisasi merujuk kepada pekerja yang mempercayai bahawa organisasi menghargai sumbangan dan mengambil berat tentang kesejahteraan mereka. Sokongan terhadap organisasi akan mengurangkan ketidakhadiran dan pekerja berasa lebih terikat dengan organisasi. Sehubungan itu, kajian dilakukan oleh Eisenberger et al. (1986) telah menjelaskan tentang Teori Pertukaran Sosial dalam mengkaji pertukaran sosial antara pekerja dan organisasi. Eisenberger et al. (1986) menggunakan rangka kerja ini untuk mewujudkan teori baharu yang dikenali sebagai sokongan organisasi. Sokongan organisasi

ditakrifkan sebagai “sejauh mana” pekerja memahami bahawa sumbangan mereka kepada organisasi dinilai dan organisasi mengambil berat tentang kesejahteraan mereka (Nazir et al., 2019; Eisenberger et al., 2020).

Objektif dan matlamat organisasi yang jelas hendaklah diterangkan kepada pekerja untuk membantu pekerja melakukan tugas mereka. Keadaan ini akan menyebabkan pekerja mengetahui objektif penugasan yang dilakukan. Penglibatan pekerja dalam membincangkan objektif organisasi bersama akan menyebabkan pekerja merasai dihargai oleh majikan (West & Dawson, 2012). Kajian lepas mendapati pekerja mempunyai tahap sokongan organisasi yang tinggi akan berasa lebih bertanggungjawab untuk melakukan tugas dalam mencapai matlamat organisasi (Eisenberger et al., 2001) serta lebih setia dan kekal dalam organisasi (Zin, 2017). Sokongan organisasi yang baik akan melahirkan rasa kepunyaan dan prestasi pekerja akan bertambah lebih baik. Selain itu, pekerja akan lebih memupuk hubungan interpersonal yang harmoni diantara satu sama lain dalam organisasi (Aldamman et al., 2019; Eisenberger et al., 2001, 2020).

Menurut Bakker dan Demerouti (2008), pekerja yang terlibat dengan organisasi mempunyai emosi yang lebih positif seperti kebahagiaan, kegembiraan, dan bersemangat. Selain itu, mereka mempunyai kesihatan yang lebih baik, mewujudkan suasana pekerjaan yang baik serta mempengaruhi orang lain untuk turut serta melibatkan diri dalam organisasi. Selain itu, peruntukan sokongan organisasi kepada seorang pekerja akan mewujudkan perasaan muhibah kepada organisasi serta merapatkan hubungan antara majikan dan pekerja (Aldamman et al., 2019; Eisenberger et al., 2001, 2020).

Sehubungan itu, sokongan organisasi dapat melahirkan perasaan tanggungjawab untuk membayar balik keprihatinan organisasi berdasarkan norma timbal balik yang positif

(Eisenberger et al., 1990; Maertz et al., 2007; Kurtessis et al., 2017). Sehubungan itu, Eisenberger et al. (1986) turut menjelaskan sokongan organisasi yang tinggi ke atas pekerja menyebabkan pekerja lebih komited dalam melaksanakan tugas. Selain itu, sokongan organisasi juga membantu menurunkan kadar ketidakhadiran kerana mempercayai dengan adanya sokongan seperti sokongan ganjaran, kebajikan, penghargaan dan lain-lain akan meningkatkan lagi rasa tanggungjawab pekerja kepada organisasi (Caesens et al., 2016; Eisenberger et al., 2020; Côté, Lauzier, & Stinglhamber, 2021).

Kesimpulannya, organisasi memberi sokongan yang tinggi kepada pekerja akan melahirkan pekerja yang positif kerana mereka merasakan usaha mereka dihargai oleh organisasi (Arnéguy et al., 2020). Ini adalah disebabkan perasaan kewajipan yang perlu dibalas oleh pekerja kerana berasa terhutang budi kepada organisasi (Eisenberger et al., 2020). Kajian ke atas pemboleh ubah sokongan organisasi telah dijadikan sebagai perantara dalam kajian ini untuk mengetahui sama ada organisasi yang dikaji memberi sokongan sepenuhnya kepada pekerja atau pun sebaliknya. Kajian ini juga menyentuh fungsi sokongan organisasi sama ada dapat mengurangkan atau meningkatkan kadar niat berhenti dalam hubungan antara dimensi keadilan penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja.

2.5 Konsep Keadilan Penilaian Prestasi

Sejak dahulu lagi, penilaian prestasi telah menjadi prosedur yang penting di dalam sebuah organisasi. Namun demikian, penilaian prestasi juga sering dilabelkan sebagai prosedur yang kritikal dan menjurus suasana konflik dalam kalangan pekerja dan penyelia (Rana & Singh, 2021). Sehubungan itu, untuk mengelakan berlakunya konflik, matlamat dan objektif organisasi hendaklah sentiasa dijadikan sebagai tanda arah agar prosedur penilaian prestasi dapat dinilai dengan lebih tepat. Selain itu, penilaian prestasi juga

dijadikan sebagai alat pengukur yang digunakan untuk menilai prestasi pekerja dan organisasi dengan lebih teratur dan bersistematik (Grund et al., 2020; Murphy, 2020). Sehubungan itu, tujuan penilaian prestasi dilakukan adalah untuk memberi maklum balas, perbandingan prestasi sebelum dan selepas, membuat keputusan ke atas prestasi pekerja, pemberhentian kerja, kenaikan pangkat, latihan, dan pertukaran tempat kerja (Adler et al., 2016; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; DeNisi & Gonzalez, 2017; Mok, 2021; Murphy, 2020; Rana & Singh, 2021). Selain itu, penilaian prestasi juga adalah satu kaedah untuk melihat kekuatan dan kelemahan pekerja dalam melaksanakan pekerjaan mereka (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Murphy, 2020).

Sehubungan itu, keadilan penilaian prestasi telah didefinisikan sebagai persepsi kepuasan pekerja terhadap keputusan penilaian prestasi yang dinilai oleh penyelia (Jawahar, 2007). Menurut Thurston dan McNall (2010) proses penilaian prestasi yang adil akan dilihat dari sudut keadilan prosedur, keadilan distributif dan keadilan interaksi. Sehubungan itu, keadilan prosedur telah dibahagikan kepada dua pendekatan iaitu keadilan prosedural (formal) (Leventhal, 1980; Erdogan et al., 2001) dan keadilan prosedur (interaksi) (Thibaut & Walker, 1975; Erdogan et al., 2001). Penilaian prestasi yang dilihat dari sudut keadilan prosedur akan dinilai berdasarkan kepada maklumat yang tepat, dilakukan secara konsisten setiap tahun, beretika dan bebas daripada unsur tidak adil bagi keadilan prosedur formal (Leventhal, 1980; Erdogan et al., 2001). Manakala, bagi keadilan prosedur (interaksi) mempunyai prinsip seperti pegawai yang dinilai dapat menyatakan pandangan semasa penilaian laporan, boleh mempengaruhi keputusan dan boleh merayu keputusan penilaian prestasi (Thibaut & Walker, 1975; Erdogan et al., 2001).

Keadilan distributif adalah dimensi keadilan utama yang digunakan untuk menilai keadilan pekerja dalam sebuah organisasi dan dianggap sebagai keutamaan berbanding dengan dimensi lain (Leventhal, 1980). Hasil yang dirasakan oleh pekerja seperti gaji, kenaikan pangkat dan penghargaan (Folger & Greenberg, 1985) yang sering menjadi penyebab kepada kebimbangan pekerja, terutama berkaitan dengan pembahagian sumber yang adil (Greenberg, 1990). Sehubungan itu, dimensi keadilan distributif ini dipelopori oleh Adam (1965) yang dijelaskan dalam Teori Ekuiti iaitu melibatkan nisbah hasil kepada *input* - pekerja yang menyumbang *input* seperti usaha, pendidikan, pengalaman, tekanan kerja, kesukaran kerja dan kemahiran untuk mencapai matlamat organisasi akan mengharapkan nisbah hasil *output* yang adil seperti pekerja lain (Adam, 1965).

Keadilan interaksi melibatkan hubungan komunikasi interpersonal yang berkaitan dengan prosedur organisasi (Bies & Moag, 1986). Keadilan interaksi bergantung pada keadilan pihak pengurusan atasan dalam menetapkan prosedur formal dan ciri-ciri hubungan interpersonal penyelia (Greenberg, 2008). Keadilan interaksi terdiri daripada sub-dimensi yang dinamakan keadilan interpersonal dan keadilan maklumat (Greenberg,1993). Keadilan interpersonal berkaitan dengan rasa hormat serta bermaruah yang diberikan kepada pekerja semasa penilaian prestasi mereka, yang dilihat sebagai menghormati pekerja jika proses penilaian prestasi dilaksanakan dengan adil (Bies & Moag, 1986; Myhill & Bradford, 2013). Sementara itu, keadilan maklumat berkaitan dengan persepsi seseorang mengenai penjelasan keadilan yang diterima daripada pegawai penilai.

Secara keseluruhan, lima dimensi keadilan adalah relevan dalam mengelola dan menilai keadilan penilaian prestasi ke atas pekerja. Seperti yang dinyatakan oleh Colquitt dan Rodell (2015), penilaian keadilan harus mempertimbangkan prinsipnya, iaitu keadilan

prosedur (formal) (Leventhal, 1980; Erdogan et al., 2001), keadilan prosedur (interaksi) (Thibaut & Walker, 1975; Erdogan et al., 2001), keadilan distributif, keadilan interpersonal (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993) dan keadilan maklumat (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993) untuk mendapatkan satu penilaian prestasi yang adil.

Selaras dengan ini, bagi mendapatkan maklumat prestasi yang lebih tepat, penilaian prestasi perlu dilakukan sepanjang tahun dan bukannya hanya pada hujung tahun. Penilaian secara berterusan adalah penting untuk mengelakkan berlakunya kesilapan kerana kekurangan maklumat berkenaan dengan hasil kerja pekerja (Moon, 1997). Input atau maklumat dengan bukti yang benar sahaja digunakan untuk menyokong penilaian ke atas prestasi pekerja (Moon, 1997). Pekerja akan berasa berpuas hati sekiranya pemantauan berterusan dilakukan sepanjang tahun (Longenecker & Fink, 2017; Budworth et al., 2019; Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Maklumbalas yang kerap daripada penyelia juga akan menyebabkan pekerja berasa dihargai dan berpuas hati dengan kualiti keputusan penilaian prestasi (Moon, 1997; DeNisi & Smith, 2014; Longenecker & Fink, 2017; Behery, 2021).

Selain itu Ahmad (2011) menjelaskan, tingkahlaku penyelia yang negatif seperti kurang bertanggungjawab, bekerja sambil lewa, tiada tumpuan, bertangguh kerja, sombong, pilih kasih dan beberapa tingkah laku negatif yang lain akan memberi kesan kepada penilaian prestasi pekerja. Akibatnya, ketidakadilan dalam menilai penilaian prestasi menimbulkan perasaan kurang senang dalam kalangan pekerja (Behery, 2021). Ahmad (2008) mengariskan kepuasan terhadap keputusan penilaian prestasi mempunyai perkaitan dengan persepsi pekerja terhadap kualiti keputusan penilaian prestasi. Pendapat Ahmad (2008) selari dengan kajian yang dilakukan oleh Memon et al. (2019) mendapati kepuasan terhadap penilaian

prestasi adalah melibatkan persepsi pekerja terhadap proses penilaian prestasi yang dilaksanakan oleh penyelia terhadap prestasi pekerja.

Sehubungan dengan itu, ketidakadilan boleh juga berlaku sekiranya penyelia mempunyai kepentingan peribadi yang berlandaskan emosi. Ini menyebabkan penyelia akan menilai prestasi pekerja secara tidak tepat. Ahmad (2016) turut menjelaskan bahawa sistem penilaian prestasi boleh meningkatkan prestasi pekerja sekiranya dinilai dengan adil. Penilaian prestasi yang mempunyai unsur bias akan menyebabkan perubahan kepada tingkah laku yang ketara seperti pekerja akan merasa rendah diri, tiada semangat untuk melakukan kerja, kecewa dan marah sehingga timbul niat berhenti kerja. Pernyataan ini turut disokong oleh Razzaq et al. (2016) yang menjelaskan bahawa organisasi akan berhadapan dengan masalah sekiranya pekerja memandang negatif terhadap sistem penilaian prestasi terutamanya dari segi keadilan.

Penilaian prestasi hendaklah dinilai mengikut prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sehubungan itu, Chieh dan Yuan (2016) dalam kajiannya turut menjelaskan bahawa pekerja akan merasa takut, risau dan mengalami tekanan dengan keputusan penilaian prestasi yang tidak tepat dan mengelirukan. Dalam memenangi keadaan ini, majikan perlu mengambil beberapa inisiatif dengan melaksanakan penilaian prestasi dengan mematuhi kelima-lima prinsip dimensi keadilan semasa menilai prestasi pekerja. Dengan ini, membantu pekerja agar dapat mengurangkan kerisauan dan seterusnya tidak mempercayai organisasi.

Namun begitu, pandangan Moon (1997) berbeza dengan pandangan pengkaji-pengkaji terdahulu yang menyatakan bahawa isu ini tidak boleh menyalahkan penyelia sahaja. Sehubungan itu, Moon (1997) menjelaskan penyelia sering mengadu dibebani

dengan tugas yang berat serta tidak mempunyai masa. Penilaian prestasi sering dianggap tidak penting dan mengabaikan kepentingan sistem ini dalam organisasi. Walaubagaimanapun, penyelia perlu menanamkan sifat tanggungjawab ke atas penilaian prestasi pekerja. Ini adalah disebabkan penilaian prestasi memberi kesan jangka panjang ke atas kerjaya pekerja kerana melibatkan ganjaran seperti pembayaran gaji, kenaikan pangkat dan sebagainya (Moon, 1997; Adler et al., 2016; DeNisi & Gonzalez, 2017; Murphy, 2020; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Mok, 2021; Rana & Singh, 2021). Tambahan pula, prestasi organisasi turut terjejas sekiranya prestasi pekerja tidak dinilai dengan tepat kerana hasil penilaian prestasi tidak mengambarkan prestasi sebenar pekerja (DeNisi & Smith, 2014). Sekiranya, keadaan ini berterusan akan menjejaskan produktiviti dan prestasi organisasi di masa hadapan.

Ahmad (2016) turut menyokong pendapat Moon (1997) dan menjelaskan penyelia yang bertanggungjawab hendaklah menyediakan senarai semak sepanjang tahun dengan membuat pemantauan bagi mengelakkan terjadinya ketidakadilan. Penyelia yang bertanggungjawab perlu mengambil tahu seberapa banyak maklumat mengenai prestasi pekerja untuk memastikan penilaian prestasi yang dinilai adalah prestasi sebenar pekerja (Ahmad, 2016). Penilaian harus adil dan diberi keutamaan yang lebih penting serta perlu dilihat sebagai adil. Aryee, Budhwar dan Chen (2002) mendapati amalan sumber manusia yang adil melahirkan kepercayaan pada pekerja dalam organisasi. Justeru itu, ini akan mempengaruhi sikap positif pekerja terhadap pekerjaan mereka dan mempunyai norma timbal balik positif dalam perhubungan sosial. Elrehail et al. (2019) dalam kajian mereka membuktikan bahawa sistem penilaian prestasi yang adil boleh menurunkan kadar berhenti kerja dan meningkatkan kepuasan kerja.

Ahmad (2016) menjelaskan penilaian prestasi yang tidak adil memberi kesan dan impak negatif kepada pekerja dan organisasi. Kesan negatif akan berlaku seperti konflik dalaman, konflik kumpulan, konflik penyelia dan pekerja, konflik dengan pengurusan serta organisasi (Rana & Singh, 2021). Selain itu, Ahmad (2016) menjelaskan reputasi pegawai penilai akan menurun disebabkan oleh penilaian prestasi yang tidak adil. Proses penilaian prestasi yang tidak adil melahirkan perasaan kekecewaan dan ketidakpercayaan pekerja terhadap sistem penilaian prestasi yang diamalkan dalam organisasi. Pernyataan ini juga selari dengan kajian Ishaque et al. (2017) yang menjelaskan kepuasan penilaian prestasi akan meningkatkan tahap motivasi intrinsik pekerja serta meningkatkan prestasi pekerja. Selain itu, kepuasan penilaian prestasi pekerja akan dipengaruhi oleh tahap motivasi intrinsik pekerja. Kepuasan proses penilaian prestasi dan prestasi pekerja adalah signifikan dan berkaitan secara positif di antara satu sama lain (Ishaque et al., 2017).

Secara amnya, pekerja akan lebih bermotivasi sekiranya kualiti kerja mereka dinilai dengan sistematik, jelas dan adil (Behery, 2021;DeNisi & Smith, 2014; Longenecker & Fink, 2017). Maklumbalas yang lebih jelas harus dimaklumkan kepada pekerja agar pekerja boleh merancang, memperbaiki, melaksanakan tugas dengan lebih baik dan lebih memotivasikan pekerja (Behery, 2021; Budworth et al., 2019; Chahar, 2020; Longenecker & Fink, 2017). Selain itu, menurut Chahar (2020), penyelia seharusnya mewujudkan komunikasi dan persekitaran kerja yang baik semasa proses penilaian prestasi. Ini adalah disebabkan pekerja akan lebih bermotivasi dan berusaha untuk menyumbang tenaga dengan melibatkan diri dengan organisasi (Memon et al., 2020). Sebagai kesannya, pekerja akan lebih berkeyakinan, berdedikasi, berpuas hati dan akan kekal lama bersama dengan organisasi (Memon et al., 2020). Sehubungan itu, telah dibuktikan dalam kajian sebelum ini bahawa sistem penilaian

prestasi yang effektif mempunyai hubungan yang positif terhadap motivasi dan meningkatkan prestasi kerja pekerja (Chahar, 2020; Longenecker & Fink, 2017).

Namun demikian, masih terdapat organisasi yang mengamalkan penilaian subjektif. Penilaian subjektif sering digunakan untuk membuat beberapa keputusan penting dalam organisasi. Hal ini berlaku disebabkan oleh subjektivitas penilaian prestasi dan keadaan ini telah menimbulkan ketidakpuasan hati banyak pekerja telah mendorong ramai pengkaji melakukan kajian yang berkait rapat tentang kesalahan prosedur, bias, ketidaktepatan dan ketidakadilan dalam penilaian prestasi sering menjadi konflik dalam organisasi (Denisi et al., 2017). Oleh yang demikian, penilaian prestasi sering menjadi satu isu kritikal yang menjadi pertikaian dalam kalangan pekerja (Behery, 2021). Penilaian prestasi umpama ganjaran ternilai bagi pekerja untuk meningkatkan motivasi bekerja agar menjadi lebih produktif (Adler et al., 2016). Dengan ini, jelaslah bahawa penilaian prestasi memainkan peranan yang sangat penting dalam menyeimbangkan prestasi pekerja yang selaras dengan matlamat organisasi (Murphy, 2020).

Berdasarkan kepada Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahawa proses yang adil akan menyebabkan pekerja menjadi lebih positif dan bermotivasi (Belsito & Reutzel, 2019). Sebaliknya, proses penilaian prestasi yang tidak adil akan menyebabkan pekerja bertindakbalas dengan menunjukkan tingkah laku negatif terhadap pekerjaan mereka kerana telah kehilangan kepercayaan terhadap penyelia (Belsito & Reutzel, 2019). Hasil daripada penilaian prestasi membolehkan bahagian pengurusan sumber manusia mengkaji samaada pekerja layak untuk menerima penghargaan, latihan atau kaunseling dalam kalangan pekerja (Mok, 2021; Murphy, 2020; Rana & Singh, 2021).

Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa ketidakadilan dalam penilaian prestasi akan menyebabkan impak negatif kepada pekerja dan juga organisasi. Pekerja akan merasa tidak puas hati ke atas keputusan penilaian prestasi sekiranya tidak dinilai dengan betul. Ketidakpuasan ini akan mempengaruhi tingkah laku pekerja ke arah negatif kerana melepaskan perasaan marah dan kecewa yang dialami. Di sebalik itu, jika penilaian prestasi itu dinilai dengan adil meskipun markah penilaian prestasi itu rendah, pekerja akan lebih berpuashati. Sekiranya keadilan tidak dipraktikan dalam sistem penilaian akan menimbulkan pelbagai masalah dalam organisasi (Rana & Singh, 2021).

2.6 Demografi

Kajian ini telah menumpukan kepada dua pemboleh ubah kawalan iaitu multigenerasi dan jantina seperti berikut:-

2.6.1 Multigenerasi

Kohort generasi merupakan sekumpulan individu yang telah dilahirkan pada tempoh masa yang lebih kurang sama serta mengalami peristiwa, sejarah dan trend dalam tempoh masa yang sama (Ryder, 1985). Sehubungan itu, sekumpulan individu melalui tempoh masa yang lebih kurang sama seperti tahun kelahiran, bersekolah, alam pekerjaan, berkahwin dan bersara pada umur yang lebih kurang sama. Ahli generasi melalui zaman yang sama semasa berlakunya sejarah atau peristiwa yang lebih kurang sama. Contohnya, peperangan, perkembangan teknologi dan perubahan sosial. Sehubungan itu, satu proses perubahan sosial akan berlaku akibat daripada kejatuhan empayar atau sejarah penting (Ryder, 1965). Selain itu, perubahan sosial dikenali sebagai metabolisme demografi dan agen sosialisasi seperti persekolahan, perubahan undang-undang dan sebagainya (Baltes et al., 1980). Perubahan ini akan membentuk satu generasi baharu dengan satu perlakuan yang unik akan mempengaruhi

nilai sikap dan keperibadian. Keadaan inilah yang akan membezakan satu generasi ke generasi yang lain dan memberi kesan kepada perubahan sosial serta memacu perubahan masyarakat (Ryder, 1965).

Sehubungan itu, beberapa kajian dijalankan oleh penyelidik-penyelidik di Malaysia telah menggunakan label kohort generasi barat di dalam kajian mereka (Lee et al., 2012; Gindi et al., 2016; Queiri & Dwaikat, 2016; Salleh et al., 2017; Hung Kee et al., 2019). Namun begitu, menurut Ting et al. (2018) label kohort tersebut hanya sesuai digunakan di negara Barat kerana label kohort generasi yang digunakan tidak mempunyai asas teoritikal generasi di Malaysia. Menggunakan kohort generasi di negara Barat dikatakan tidak bersesuaian untuk diadaptasikan di Malaysia kerana peristiwa, sejarah dan budaya yang agak berbeza (Campbell et al., 2015; Twenge et al., 2015; Ting et al., 2018) serta tidak sesuai digunakan dalam konteks Malaysia. Namun begitu, kajian ini menilai ketidaksesuaian perlabelan kohort Barat boleh digunakan dalam konteks Malaysia.

Menurut Hui-Chun dan Miller (2003) budaya di setiap negeri berbeza dan dipengaruhi oleh cara hidup, agama dan kepercayaan masing-masing di mana setiap kepercayaan di setiap negara mempunyai perbezaan yang ketara. Seperti yang diketahui, Malaysia merupakan sebuah negara mempunyai pelbagai bangsa yang mengamal agama, adat resam dan kepercayaan masing-masing. Keshavarz dan Baharudin (2009) menyatakan, Malaysia mengamalkan budaya kolektivis sejak zaman kanak-kanak lagi telah diajar dengan nilai-nilai kerjasama, tolong-menolong, ketaatan dan hubungan interpersonal mengikut ritual agama serta tradisi yang telah diserap ke dalam kehidupan seharian. Manakala, negara Barat pula lebih menjurus mengamalkan budaya individualistik.

Sehubungan itu, setiap kohort generasi boleh mempengaruhi tingkah laku mereka dari segi motivasi intrinsik, ekstrinsik, nilai dan etika kerja (Taylor & Stein, 2014; Mahmoud et al., 2021). Pandangan Taylor dan Stein (2014) turut disokong oleh Ledimo (2015) menjelaskan pengalaman peristiwa, nilai, kepercayaan dan pengalaman sosial antara kohort generasi yang berbeza boleh memberi kesan kepada perhubungan professional di tempat kerja. Selain itu, setiap kohort generasi melalui peristiwa kehidupan yang serupa akan mempengaruhi nilai-nilai dan anggapan bagaimana mereka bertingkah laku semasa bekerja nanti (Bell, 2013).

Menurut Mak Din (2014), pengelasan generasi di Malaysia hendaklah berdasarkan kepada perkembangan sejarah sosial dan peristiwa-peritiwa penting yang berlaku dalam tempoh tersebut. Kohort generasi telah didefinasikan dalam lingkungan 15 sehingga 20 tahun generasi itu dilahirkan (Sullivan Havens et al., 2013; Betz, 2019). Manakala, Debevec et al. (2013) pula menjelaskan satu kohort generasi adalah dalam lingkungan di antara 15 sehingga 20 tahun yang melakukan aktiviti sosial dan pengalaman peristiwa yang lebih kurang sama. Manakala, tempoh kohort dinyatakan oleh Howe dan Strauss (1991) melalui Teori Generational pula, menjelaskan peristiwa dan sejarah yang berlaku dalam tempoh 20 tahun pertama kehidupan akan mempengaruhi nilai, kepercayaan, dan sikap dalam kalangan sekumpulan masyarakat. Setiap kohort generasi mempunyai keunikan mereka sendiri berdasarkan kepada perkembangan yang dibentuk oleh persekitaran yang mereka lalui (Betz, 2019). Perbincangan seterusnya berfokuskan kepada kohort generasi yang telah dikenal pasti.

2.6.1.1 ‘Baby boomers’

Jika diperhatikan generasi yang disebut sebagai generasi ‘*baby boomers*’ merupakan generasi yang sentiasa dikaitkan serta bertanda arah pada peristiwa selepas peperangan dunia II, sama ada peristiwa itu berlaku di Barat atau di Malaysia. Namun, tidak dinafikan memang terdapat banyak perbezaan dari segi budaya setiap negara yang dipengaruhi oleh cara hidup, agama dan kepercayaan. Namun, perkataan ‘*baby boomers’* telah digunakan sejak abad ke-19 yang merujuk kepada peningkatan kelahiran yang ketara setelah berlakunya selepas tamat Perang Dunia II. Pada ketika itu, tentera negara Barat telah balik ke negara masing-masing setelah tamat perang dunia II dan bersedia untuk berkahwin serta mempunyai anak. Ekoran daripada itu, seramai 3.4 juta bayi telah dilahirkan pada tahun 1946 sahaja dan angka ini meningkat dengan ketara sehingga tahun 1964 dengan sejumlah 76.4 juta bayi telah dilahirkan yang menjadikan kohort terbesar di Amerika pada masa itu (Seemiller & Grace, 2019).

Fenomena kelahiran di negara Barat mempunyai persamaan dengan fenomena kelahiran yang berlaku di negara Malaysia selepas perang dunia II iaitu *‘Post World War’* turut mengelarkan generasi ini sebagai *‘baby boomers’* juga telah berlaku di negara Malaysia (Sayed Mahadi, 2004). Sehubungan itu, peningkatan kelahiran secara kasar telah bermula pada tahun 1931 sehingga tahun 1957. Pada tahun 1921 kadar kelahiran telah mencatatkan seramai 27.1 juta kelahiran serta meningkat secara mendadak kepada 43.0 juta kelahiran pada tahun 1931 dan semakin bertambah kepada 46.0 juta kelahiran pada tahun 1957 (Sayed Mahadi, 2004). Selaras dengan itu, gelaran ‘*baby boomers’* boleh digunakan dalam konteks Malaysia kerana mempunyai persamaan dari segi pertumbuhan penduduk selepas Perang Dunia ke II.

Sehubungan itu, generasi '*baby boomers'* dalam konteks Malaysia telah melalui tempoh konflik, perjuangan dan kemerdekaan. Generasi '*baby boomers'*, merupakan generasi yang membesar semasa era penjajahan Jepun bermula pada bulan Disember 1941 sehingga bulan Ogos 1945. Pada ketika ini, penjajah telah menghancurkan sebahagian besar infrstruktur awam di Malaysia (De Micheaux, 2018). Selain itu, generasi ini juga telah melalui era '*Great Depression'* serta perang dunia II. Sehubungan itu, dapat dilihat semangat nasionalisme dan perjuangan yang sangat kuat dalam kalangan generasi ini pada tahun 1931 sehingga 1947 (De Micheaux, 2018).

Menurut Comeau dan Tung (2013) dan Tung dan Comeau (2014) pembentukan kesatuan Melayu (KMM) iaitu persatuan politik yang pertama telah berjuang untuk mempertahankan hak Melayu dan mementang Imperialisme British ketika itu. Pemberontakan komunis telah berlaku pada tahun 1948 sehingga 1960 (De Micheaux, 2018; Husin Ali, 2015). Selepas itu, pada 31 Ogos 1957 Persekutuan Tanah Melayu telah memperolehi kemerdekaan daripada British (De Micheaux, 2018). Dari segi perkembangan ekonomi pula, pada tahun 1956 sehingga 1960 Rancangan Malaya yang pertama telah dilancarkan dimana, timah dan getah merupakan 85% daripada eksport Malaysia (Ibrahim, 2007; De Micheaux, 2018). Pembentukan Malaysia pada tahun 1964 juga telah menghadapi konfrantasi dari Soekarno yang mana tidak setuju dengan penubuhan Malaysia (Ting et al., 2012, 2018). Dari segi perkembangan pendidikan pula, Penyata Razak 1956 dan Laporan Rahman Talib 1960 telah ditubuhkan dengan tujuan untuk menyatukan semua kaum menerusi satu sistem pelajaran yang bercorak kebangsaan (Ibrahim, 2007).

Berdasarkan kepada rentetan sejarah ringkas didapati generasi "*baby boomers"* mempunyai pengalaman semasa tempoh transisi zaman penjajahan dan diikuti dengan

zaman pasca pembentukkan Malaysia. Generasi *"baby boomers"* telah bertanggungjawab merancang pembangunan negara serta memegang jawatan penting dalam pelbagai sektor dan bidang (Mak Din, 2014). Sehubungan itu, pendapat Mak Din (2014) turut disokong oleh pengkaji daripada Barat iaitu Wiedmer (2015) turut menyatakan bahawa kebanyakan generasi '*baby boomer*s' kini memegang jawatan penting dan mempunyai kedudukan di dalam organisasi yang berhierarki. Selain itu, generasi ini juga mempunyai semangat untuk berjuang bagi menjamin atau mengekalkan kehidupan yang lebih baik selepas pemberontakan komunis, penjajahan Inggeris, Jepun dan perjuangan dalam pembentukan Malaysia (Ting et al., 2012, 2018). Menurut Gursoy et al. (2008) mendapati generasi '*baby boomers'* dilahirkan semasa atau selepas perang dunia II dan dibesarkan dalam keadaan yang sentiasa berjaga-jaga dimana kedua-dua ibu bapa lebih mementingkan keselamatan dan kemakmuran selepas perang.

Fishman (2016) dan Salleh et al. (2017) turut mempunyai pandangan yang hampir sama dimana kedua-dua pengkaji ini telah mencirikan '*baby boomers'* sebagai generasi yang sangat komited dan bertanggungjawab. Ini mungkin dipengaruhi oleh keadaan kehidupan yang mencabar setelah melalui kesukaran hidup selepas melalui beberapa peristiwa penting. Menurut Wiedmer (2015) dan Fishman (2016) generasi ini suka meningkatkan diri kerana sejarah telah menjadikan mereka generasi yang komited dengan kerja. Sebagaimana yang kita lihat dalam konteks Malaysia, bagaimana generasi ini bertungkus lumus dan bekerja keras membangunkan negara sejurus selepas beberapa peristiwa penting seperti penjajahan Jepun, menuntut kemerdekaan, pemberontakan komunis dan peristiwa rusuhan kaum pada 13 Mei 1969 demi untuk memperolehi kehidupan yang lebih baik. Selain itu, generasi ini juga telah bekerja keras untuk membangunkan negara dengan menyusunan semula struktur pentadbiran kerajaan, meningkatkan ekonomi, pendidikan, perpaduan serta pembinaan dan

membaik pulih infrastruktur serta kemudahan yang telah musnah akibat daripada beberapa insiden.

2.6.1.2 Generasi X

Tung dan Comeau (2014) menyatakan generasi X merupakan generasi "Pembina" kerana generasi ini telah melalui permulaan pembangunan ke arah era baru dalam perindustrian, ekonomi, pendidikan dan kemajuan untuk menjadi negara yang bebas, maju dan kearah pemodenan. Sehubungan itu, tumpuan pembangunan telah ditumpukan pada pembangunan luar bandar sebagaimana Rancangan Malaya (1961-1965) dan Rancangan Malaysia pertama (1966-1970) (Ibrahim, 2007). Kestabilan ekonomi dan kebajikan sosial rakyat Malaysia telah mula dibangunkan setelah pemberontakan komunis (Ting et al., 2018).

Ekoran daripada itu, dalam tempoh membangun selepas penaklukan penjajah telah berlakunya rusuhan kaum pada 13 Mei 1969 telah mengorbankan ramai orang awam dan kemusnahan harta benda. Darurat telah diistiharkan demi keselamatan rakyat (Husin Ali, 2015; Ibrahim, 2007). Bagi mengatasi masalah ketidakseimbangan ekonomi diantara kaum, kerajaan telah melancarkan Rancangan Malaysia Kedua pada tahun 1971 sehingga 1975. Dasar ekonomi baharu ini telah dilancarkan menerusi serampang dua mata dengan tujuan untuk membasmi kemiskinan rakyat tanpa mengira kaum dan penyusunan semula rakyat Malaysia kearah menggalakan perpaduan kaum (Ibrahim, 2007; Husin Ali, 2015).

Sehubungan itu, Husin Ali (2015) dan De Micheaux (2018) menjelaskan pada tahun 1970 mendapati 1.6 juta isi rumah, 49.3 % mempunyai pendapatan dibawah garis miskin dan keadaan bertambah baik pada tahun 1980 dan dianggarkan daripada 2.3 juta isi rumah, 33.8 % adalah miskin. Ini telah menunjukkan bahawa terdapat kejayaan dan usaha gigih kerajaan dalam membasmi kemiskinan serta menaik taraf kehidupan masayarakat. Usaha ini

adalah untuk mengekalkan proses pertumbuhan ekonomi selepas kemelesetan ekonomi yang melanda negara pada tahun 1980 (Husin Ali, 2015).

Kajian yang dilakukan oleh Gursoy et al. (2008) menjelaskan bahawa generasi X dilahirkan selepas generasi '*baby boomers'* telah melalui era pembangunan dari segi politik serta sosio ekonomi. Ketika ini ekonomi telah berkembang pesat dan seterusnya berlaku kemelesetan ekonomi. Kemelesetan ekonomi ini telah menyebabkan wanita generasi '*baby boomers'* mula melibatkan diri dalam dunia pekerjaan dengan tujuan memperbaiki ekonomi keluarga. Sehubungan itu, generasi X turut dilabel sebagai generasi kepelbagaian, mementingkan keseronokan, santai, bebas, kurang komitmen kepada organisasi, pragmatisme, berpendidikan tinggi, suka berniaga dan berdikari (Andrade & Westover, 2018). Menurut Scholz (2019) pula, generasi ini dikatakan mempunyai asas pendidikan yang terbaik antara semua generasi. Disebabkan oleh generasi ini majoritinya berpendidikan dan ini telah memberi kelebihan kepada generasi ini untuk memperbaiki lagi kehidupan mereka. Perkara yang sama turut berlaku di Malaysia, dimana pada tahun 1974 kerajaan Malaysia telah menubuhkan satu Jawatankuasa Kabinet untuk mengkaji semula Dasar Pelajaran Kebangsaan supaya dapat memperbaiki perlaksanaan Dasar Pelajaran Kebangsaan agar ianya memenuhi keperluan tenaga kerja mengikut keperluan semasa. Pada tahun 1979, jawatankuasa ini telah membuat perubahan bagi memperkemaskan sistem pendidikan kebangsaan mengikut perkembangan negara (Ibrahim, 2007).

Sehubungan itu, Fishman (2016) telah menjelaskan bahawa generasi X lebih utamakan kesejahteraan hidup dan amat menghargai sokongan yang diberikan oleh organisasi. Selain itu, generasi ini turut mengutamakan keseimbangan antara kerja dan keluarga. Keadaan ini berlaku kerana generasi X telah melalui zaman dimana kedua-dua ibu

dan bapa bekerja. Ekoran daripada itu, menurut Seemiller dan Grace (2019) kadar perceraian paling tinggi telah berlaku di Amerika Syarikat iaitu telah meningkat daripada 33% pada tahun 1970 dan 52% pada tahun 1980. Selain itu, wabak AIDS juga mula berkembang pada ketika ini. Keadaan serupa juga berlaku di Malaysia, iaitu kadar penceraian yang agak tinggi telah berlaku antara tahun 1950an sehingga tahun 1970 (Abdullah & Hussin, 2014). Sehubungan dengan itu, di Malaysia turut berlaku penularan wabak AIDS dan mula dikesan pada tahun 1986 dalam kalangan lelaki dan turut berlaku peningkatan penyakit ini dalam kalangan wanita. Malahan, jangkitan wabak AIDS juga telah merebak dengan cepatnya dalam kalangan penagih dadah serta aktiviti pelacuran (Mashrom Muda & Abdul Aziz, 2015).

Selain itu, kalau dilihat dari sudut alam pekerjaan pula, Scholz (2019) menyatakan generasi ini hanya bekerja pada masa yang ditetapkan dan tidak mahu menghabiskan masa yang lama di tempat kerja. Generasi X sanggup menerima gaji yang sedikit dan komited dalam pekerjaan, asalkan mereka minat kerja tersebut. Menurut Fishman (2016), generasi X merupakan generasi yang berorientasikan individu dan lebih mementingkan diri. Generasi X mahu mempelajari kemahiran teknologi daripada generasi Y dan juga pengalaman kerja daripada '*baby boomers'.* Walaubagaimanapun, generasi X merupakan generasi yang mempunyai motivasi yang tinggi dan suka mencari pengalaman serta mempertingkatkan diri dengan menceburkan diri dalam latihan demi kepentingan karier di masa hadapan. Generasi X lebih bermotivasi melalui ganjaran sosial seperti rasa hormat dan pengiktirafan (Mahmoud ed al., 2021).

2.6.1.3 Generasi Y

Tung dan Comeau (2014) menyatakan generasi Y membesar dalam persekitaran yang lebih makmur dengan peluang pekerjaan yang lebih baik dengan kemajuan teknologi yang canggih. Sehubungan itu, pada tahun 1986 sehingga tahun 1997, ledakkan pembinaan dengan peningkatan urbanisasi serta bandar-bandar yang semakin berkembang, terutamanya Kuala Lumpur. Kebanjiran pekerja asing telah berlaku akibat daripada pembinaan bangunan di bandar-bandar besar. Selain daripada itu, keadaan ekonomi terjejas dan berlaku krisis ekonomi pada tahun 1997 sehingga menyebabkan beberapa pekerja asing telah meninggalkan negara Malaysia (De Micheaux, 2018). Menurut Ibrahim (2007), Malaysia telah mengalami pelbagai masalah ekonomi seperti kejatuhan harga bahan mentah dan penurunan pendapatan eksport dalam sektor komoditi, kelembapan sektor swasta dan peningkatan kadar pengangguran. Bagi mengatasi masalah ini kerajaan telah memperkenalkan dasar dan strategi baru seperti pelaksanaan sistem mini, aset pertanian, sistem koperasi dan strategi perbandaran kawasan luar bandar bagi meningkatkan ekonomi (Ibrahim, 2007).

Penggunaan televisyen, internet dan komputer telah berkembang dengan pesat pada akhir tahun 1990an (Tung & Comeau, 2014; Ting et al., 2018). Sehubungan itu, Hossain et al. (2018) dalam kajiannya ke atas 80 orang generasi Y di beberapa buah bank di Lembah Klang mendapati generasi Y merupakan generasi yang pintar dan bekerja hanya untuk kelangsungan hidup. Generasi Y sukakan penghargaan namun tidak kekal lama di organisasi untuk jangka masa panjang serta cepat berasa bosan melakukan kerja yang sama (Acharya et al., 2021). Namun, generasi Y merupakan generasi yang multitasking, inovatif dan

sukakan teknologi. Generasi Y sukakan kesempurnaan baik dari segi kerja, kehidupan dan juga perhubungan internet merupakan pengaruh terbesar bagi generasi Y.

Selain itu, Hossain et al. (2018) dalam kajiannya turut mendapati keseimbangan hidup merupakan faktor yang sangat penting bagi generasi Y. Sehubungan itu, generasi Y mengutamakan waktu yang lebih fleksibel dalam masa bekerja. Masa bekerja bermula jam 9 sehingga 5 adalah tidak bersesuaian lagi. Generasi Y, gemar untuk datang lewat dan balik awal dari tempat kerja semata-mata untuk melakukan aktiviti riadah. Semua aspek kehidupan generasi Y di pengaruhi oleh teknologi daripada kehidupan peribadi sehinggalah ke tempat kerja. Generasi Y, amat pentingkan ganjaran berbentuk wang yang mencukupi untuk menikmati kehidupan. Selain itu, generasi Y menyukai penyelia mereka yang turut berkerja bersama-sama mereka jika dibanding dengan penyelia yang tahu mengarah sahaja. Selain itu, generasi Y juga mahukan maklum balas yang kerap, pengiktirafan dan kenaikan pangkat yang cepat. Dalam pada itu, generasi Y juga amat sukakan keharmonian, ketenangan dan keseronokan di tempat kerja.

Jika dibandingkan dengan konteks negara Barat, ciri-ciri generasi Y di Malaysia tidak mempunyai perbezaan yang ketara sebagaimana yang diterangkan oleh Fishman (2016), Howe et al. (2000) dalam Montag et al. (2012) menyatakan generasi Y mahukan organisasi menyediakan keperluan mereka, mahukan profesion dengan harapan yang tinggi, suka bekerja dalam kumpulan, mahukan maklumbalas serta pujian dan merupakan generasi yang bangkit dalam dunia digital. Selain itu, generasi ini, sukakan perhatian sebagaimana yang diterima semasa zaman kanak-kanak dan sukakan keselesaan serta bergantung kepada sokongan orang lain, mempunyai reaksi yang negatif terhadap kegagalan. Kajian yang dilakukan oleh Queiri dan Dwaikat (2016) ke atas 164 orang pekerja di sebuah syarikat di

Malaysia mendapati generasi Y sukakan maklum balas yang berterusan daripada majikan. Sehubungan itu, majikan perlu menerangkan peranan kerja kepada generasi Y. Selain itu, kepuasan ke atas gaji menjadi faktor yang penting untuk mengekalkan generasi Y di tempat kerja. Tingkahlaku generasi Y di tempat kerja lebih dipengaruhi oleh motivasi secara intrinsik (Mahmoud et al., 2021).

2.6.1.4 Generasi Z

Generazi Z merupakan generasi yang didedahkan dengan teknologi sepanjang perkembangan hidup mereka. Beberapa program yang melibatkan teknologi telah diwujudkan dalam tempoh perkembangan hidup generasi Z. Pembangunan Malaysia telah dipertingkatkan ketika ini dengan memperkenalkan program pengkomputeran semasa Rancangan Malaysia Ketujuh (RMT) (1991-1995) (Ibrahim, 2007). Sehubungan itu, program ini bertujuan untuk meningkatkan produktiviti dalam sektor pertanian dan perindustrian serta kemajuan sains dan teknologi. Manakala, Rancangan Malaysia Ketujuh (1996-2000) pula, menekankan asas sains dan teknologi serta memupuk inovasi khasnya reka cipta. Selain itu, Rancangan Malaysia Kelapan (2001-2005) telah memperluaskan penggunaan ICT dalam semua sektor ekonomi dan mempertingkatkan kualiti hidup (Ibrahim, 2007).

Selain daripada itu, Hassan (2007) telah menjelaskan bahawa Pelancaran Rancangan Malaysia Kesembilan (RMKe-9) pada tahun 2006, merupakan salah satu program untuk menambahbaik kualiti sistem pendidikan di semua peringkat. Hassan (2007) menjelaskan bahawa kemudahan pembiayaan kepada pelajar IPT diberi secara pinjaman melalui PTPTN untuk meningkatkan akses pelajar-pelajar kepada pengajian tinggi melalui skim pinjaman yang disediakan. Selain itu, generasi ini turut melihat beberapa bencana alam dan

pergolakan politik yang berlaku sepanjang tempoh pembentukan mereka. Pemecatan mantan Timbalan Perdana Menteri, Anwar Ibrahim dan kemudian mengheretnya ke mahkamah atas tuduhan rasuah dan liwat serta kesan reformasi jalanan secara besar-besaran di Kuala Lumpur pada 1998. Peristiwa ini berlaku sejurus selepas berlakunya krisis kewangan pada tahun 1997. Bencana alam seperti berlakunya jerebu di Malaysia pada tahun 1997 sehingga 1998, gempa bumi, banjir dan tsunami di Aceh pada tahun 2004 (Husin Ali, 2015; Ting et al., 2012, 2018). Namun, terdapat cabaran lain yang timbul antara generasi ini dengan generasi terdahulu (Tung & Comeau, 2014). Antara cabaran yang dihadapi adalah generasi ini berhadapan dengan kadar pengangguran yang tinggi dan persaigan yang tinggi dalam mendapatkan pekerjaan. Namun begitu, sebilangan besar mereka mempunyai pendidikan serta berkemahiran tinggi (Comeau & Tung, 2013; Tung & Comeau, 2014). Pengangguran telah meningkat selepas tahun 1997 iaitu sebanyak 2.6 % sehingga 5.2 % pada Disember 1998 (De Micheaux, 2018).

Sehubungan itu, satu kajian yang dilakukan oleh Salleh et al. (2017) ke atas 300 orang pelajar di salah sebuah universiti di Malaysia telah mengkaji ciri-ciri dominan generasi Z dan mendapati generasi Z merupakan generasi yang berani walaupun usia mereka masih muda. Selain itu, generasi Z juga mempunyai fikiran yang terbuka dan menghargai perbincangan terbuka. Generasi Z boleh menyesuaikan diri dengan keadaan persekitaran dan mahu menyumbang tenaga kepada masyarakat. Walaubagaimanapun, generasi Z mempunyai sifat yang tinggi pada ciri agresif, otonomi dan kawalan. Generasi ini dianggap sangat reaktif dan bertindak secara terbuka kepada persekitaran mereka. Mereka mendapatkan kepuasan untuk mendapatkan autonomi dan mahu pendapat mereka dipertimbangkan sebelum apa-apa keputusan dilakukan. Selain itu, generasi Z juga berani menyuarakan kritikan mereka secara terbuka dan mempunyai sifat yang tidak sabar, agak

memberontak dan mahukan keputusan dengan segera tanpa memikirkan akibat daripada keputusan yang terburu-buru. Generasi Z mementingkan nilai peraturan dan motivasi ekstrinsik sebagai pendorong motivasi untuk bekerja (Mahmoud et al., 2021).

Ekoran daripada itu, jika dibandingkan dengan negara Barat seperti yang dinyatakan oleh Scholz (2019) menjelaskan generasi Z dilahirkan selepas pada tahun 1995. Generasi ini telah melalui kehidupan semasa zaman kemelesetan ekonomi serta berlaku pengangguran yang tinggi pada tahun 2009. Sehubungan itu, kemelesetan ekonomi ini telah mengajar mereka erti kesusahan mendapatkan wang dan tidak mahu hidup dalam keadaan yang sama semasa perkembangan hidup mereka (Burton et al., 2019). Generasi Z juga lebih cenderung hidup berdikari (Burton et al., 2019). Tambahan pula, generasi Z turut dilihat sebagai setia, bijaksana dan bertanggungjawab. Generazi Z juga telah merasai bebanan hutang semasa mereka di peringkat universiti kerana telah meminjam wang dari institusi kewangan untuk menampung perbelanjaan di universiti (Schwab, 2018; Seemiller & Grace, 2019).

Namun begitu, menurut Miller dan Lu (2018) menjelaskan bahawa generasi Z akan lebih setia daripada generasi Y sekiranya memasuki alam pekerjaan nanti. Walaubagaimanapun, jika dilihat dalam konteks Malaysia generasi ini berkemungkinan akan mempunyai bebanan kewangan yang tinggi dan memerlukan pekerjaan untuk membayar hutang pengajian mereka. Namun, kenyataan Miller dan Lu (2018) didapati mempunyai percanggahan pendapat dengan Chillakuri dan Mahanandia (2018) dan Scholz (2019) menjelaskan bahawa generasi Z cenderung bertukar tempat kerja. Walaubagaimanapun, generasi Z akan menunjukkan komitmen yang tinggi dalam pekerjaan, namun begitu perlu mengikut kehendak dan syarat mereka. Menurut Jenkins (2015), generasi Z mempunyai tingkah laku ke arah pragmatik, lebih berjaga-jaga, global, individualistik dan kurang

tumpuan pada pekerjaan jika berbanding dengan generasi Y. Generasi Z lebih memandang kepada gaji yang tinggi, kebebasan bekerja. Sekiranya gaji yang ditawarkan kecil dan tidak menepati kehendak generasi ini, mereka akan berusaha untuk mencari pekerjaan lain dengan gaji yang dirasakan sesuai dengan kehidupan mereka (Chillakuri & Mahanandia, 2018).

Kesimpulannya, generasi Z dibesarkan dalam era teknologi dan merupakan pengguna celik teknologi yang tertinggi antara generasi - generasi sebelumnya (Seemiller & Grace, 2019). Selain itu, generasi Z juga sukakan ketenangan, berjimat cermat dan lebih pentingkan keselamatan emosi. Generasi Z lebih berminat untuk melibatkan diri dalam aktiviti yang tidak aktif seperti bermain permainan internet dan lebih berfikiran terbuka (Igel & Urquhart, 2012; Turner, 2015; Shatto & Erwin, 2016; Eberhardt, 2017; Loveland, 2017; Chicca & Shellenbarger, 2018; Seemiller & Grace, 2019). Selain itu, generazi Z mudah berasa bosan dengan rutin tugasan yang sama, perlu ganjaran yang kompetitif, berfokuskan kerjaya dan perlu dikawal selia oleh penyelia (Loring & Wang, 2021).

2.6.2 Jantina

Secara teorinya, peranan jantina telah mengariskan bahawa lelaki dan wanita mengamalkan norma sosial dan budaya yang berbeza serta disosialisasikan untuk mengubah tingkah laku gender (Eagly et al., 1995). Wanita lebih memerlukan sokongan keluarga dan kerja berbanding pekerja lelaki (Felstead et al., 2002) kerana wanita sering dikaitkan kepada mengimbangi kerja dan keluarga. Manakala, lelaki lebih bermotivasi dalam mencari sumber kewangan (DeMartino & Barbato, 2003). Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Mishra dan Bhatnagar (2019) mendapati sekiranya organisasi memberi sokongan kepada budaya keluarga yang positif seperti sokongan penyelia, sokongan rakan sekerja dan masa kerja yang fleksibel akan memberi kesejahteraan kepada pekerja wanita. Pandangan Mishra dan

Bhatnagar (2019) disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Oyet et al. (2019) mendapati wanita mempunyai masalah ditempat kerja ada kaitan dengan kesejahteraan psikologi yang kurang baik dan lebih cenderung mempunyai niat berhenti kerja yang tinggi. Namun begitu menurut Robbins et al. (1998), terdapat kajian mendapati wanita mempunyai tahap berhenti kerja yang tinggi manakala, terdapat lain-lain kajian menunjukkan tiada perbezaan antara jantina terhadap berhenti kerja. Oleh itu, kajian terhadap berhenti kerja mempunyai keputusan yang tidak konsisten.

Sehubungan itu, Maimunah dan Analisis Roziah (2006) dalam Wong dan Mohd Rasdi (2019) menjelaskan bahawa corak kerjaya wanita cenderung mempunyai ciri-ciri yang fleksibiliti, kemahiran yang boleh dipindah milik, separuh masa dan kerja sementara. Selain itu, Sullivan dan Mainiero (2008) menjelaskan pekerja wanita lebih berusaha untuk mencapai keseimbangan diantara minat peribadi dan kerja. Ini berbeza dengan lelaki, mereka lebih cenderung memandang kepada matlamat hidup dan sentiasa memberi keutamaan kepada kerjaya berbanding dengan keluarga (Cabrera, 2009). Kajian yang dilakukan oleh Orser dan Leck (2010) menyatakan bahawa kesan jantina dalam hubungan kerjaya adalah sangat subjektif. Sementara itu, wanita tidak cenderung untuk mengejar ekspatriasi diri sebagai strategi kerjaya berbanding lelaki.

Namun, masih terdapat banyak perbezaan antara kerjaya wanita dan lelaki dari segi laluan kerjaya. Melamed (1995, 1996) mendapati wanita mempunyai perkembangan kerjaya berperingkat yang terdiri daripada masa bekerja, gangguan kerjaya dan sebagainya. Tahap-tahap ini mempunyai perkaitan dengan faktor biologi dan sosial seperti wanita mempunyai tanggungjawab seperti kehamilan, bersalin dan kewajipan dalam membesarkan anak (Bender et al., 2005; Lyness & Thompson, 1997). Teori Peranan Gender ada menerangkan

perbezaan ini dimana peranan jantina mengikut perubahan sosial terhadap seseorang individu (Eagly & Karau, 1991). Peranan ini sering didorong oleh proses sosialisasi, yang mempengaruhi sikap yang ada pada lelaki dan wanita terhadap perubahan sosial mereka (Cloninger et al., 2015). Namun demikian, menurut Vogel dan rakan-rakan (2003) menjelaskan bahawa peranan jantina telah ditentukan oleh masyarakat. Sehubungan itu, lelaki dan wanita sebenarnya menunjukan tingkahlaku yang sama dan akan berkelakukan berbeza apabila telah berlakunya stereotaip jantina (Vogel et al., 2003).

Kajian-kajian lepas telah mendedahkan bahawa lelaki dan perempuan mempunyai motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang berbeza di tempat kerja (Clark, 1997; Huang & Gamble, 2015). Sehubungan itu, Bosch et al. (2018) mengatakan bahawa pandangan kepuasan kerja dan motivasi ditempat kerja adalah berbeza diantara lelaki dan perempuan. Kebiasaannya, kewujudan perbezaan ini telah dibentuk oleh budaya dan juga konteks sosial. Menurut Eagly (1987) dalam Muskat dan Reitsamer (2019) menjelaskan Teori Jantina Sosial menyatakan kepuasan kerja dalam kalangan wanita dan lelaki adalah berbeza dan mempunyai perkaitan dengan ciri-ciri pekerjaan, tanggungjawab keluarga dan juga niat peribadi.

Kajian yang dilakukan oleh Liu dan Ngo (2017) pula menunjukkan bahawa penglibatan wanita dalam organisasi adalah lebih kepada afektif komitmen dan komitmen kerjaya. Namun, wanita cenderung untuk tidak meneruskan komitmen organisasi. Manakala, bagi lelaki terdapat hubungan yang signifikan antara penglibatan kerja, komitmen kerjaya dan afektif komitmen. Manakala bagi wanita, komitmen kerjaya akan mempengaruhi niat berhenti kerja berbanding lelaki. Kajian yang dilakukan oleh Liu dan Ngo (2017) turut menyokong dapatan kajian yang dilakukan oleh Nouri dan Parker (2020) mendapati pekerja

wanita mempunyai niat berhenti kerja yang tinggi berbanding lelaki sekiranya terdapat ketidakseimbangan antara kerja dan keluarga.

Selain itu, menurut Millmore et al. (2007) kecenderungan jantina dalam penilaian prestasi sering menjadi satu isu yang sensitif dalam organisasi terutamanya yang berkaitan dengan jantina. Kajian yang dilakukan oleh Dutton (2018) menyifatkan faktor jantina dapat mempengaruhi keputusan dalam penilaian prestasi dimana lelaki dan perempuan mempunyai perbezaan dari segi menilai prestasi pekerja. Dutton (2018) menjelaskan lagi terdapat beberapa faktor yang boleh menjejaskan penilaian prestasi seperti sosial homophily iaitu seseorang mungkin akan memberi penilaian yang lebih tinggi kepada jantina yang sama.

Menurut Dutton (2018) lagi, penyelia lelaki lebih cenderung memberi penilaian prestasi yang rendah kepada pekerja wanita dan melihat pekerja wanita sebagai kurang kompeten daripada lelaki. Kajian yang dilakukan oleh Dutton (2018) disokong oleh kajian terdahulu iaitu Furnham dan Stringfield (2001) dan Millmore et al. (2007) mendapati pekerja lelaki lebih cenderung menerima skor keputusan penilaian prestasi yang lebih rendah berbanding dengan pekerja wanita daripada pegawai penilai wanita. Oleh itu, dapat kita lihat bahawa faktor jantina boleh mempengaruhi keputusan penilaian prestasi dalam kalangan pekerja.

Oleh itu, berdasarkan kepada penelitian kajian-kajian lepas didapati bahawa pengaruh jantina keatas tingkah laku, nilai, motivasi dan sebagainya memberi kesan kepada komitmen organisasi serta niat berhenti kerja khususnya kepada golongan wanita. Selain itu, kajian ini juga telah mengupas persepsi dari segi perbezaan jantina terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis mengikut pecahan jantina. Kajian ke atas perbezaan

jantina dalam PDRM ini boleh digunakan untuk merancang waktu kerja yang lebih fleksibel kepada polis wanita agar boleh mengimbangi masa bekerja dengan komitmen keluarga. Dengan ini, supaya polis wanita dapat memberikan komitmen yang tinggi kepada organisasi dan seterusnya mengurang niat berhenti kerja dalam kalangan polis wanita khasnya.

2.7 Teori Yang Berkaitan

Dalam kajian ini terdapat dua teori yang digunakan iaitu Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi seperti berikut:-

2.7.1 Teori Pertukaran Sosial

Teori ini, telah dipelopori oleh beberapa orang sarjana daripada Amerika Syarikat iaitu John W. Thibaut (1917-1986), Harold H. Kelley (1921-2003), ahli sosiologi Amerika George C. Homans (1910-1989), Peter M. Blau (1918-2002), Richard Marc Emerson (1982), dan Claude Lévi-Strauss (1908-2009). Sehubungan itu, penggunaan teori ini telah dikembangkan secara meluas dalam dunia akademik khususnya sains sosial. Teori Pertukaran Sosial adalah teori sosiologi dan psikologi yang mengkaji tingkah laku sosial dalam perhubungan antara dua pihak yang melaksanakan analisis kos dan manfaat untuk menentukan risiko yang diterima. Teori Pertukaran Sosial juga dilihat pada hubungan kasih sayang, persahabatan dan hubungan professional. Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahawa jika kos perhubungan lebih tinggi daripada ganjaran, seperti banyak usaha atau kos yang dimasukkan ke dalam hubungan dan tidak disumbangkan, ini akan menimbulkan pelbagai masalah dalam organisasi (Emerson,1976; Coyle-Shapiro & Diehl, 2018).

Menurut Molm (1997), Teori Pertukaran Sosial adalah ikatan yang saling kebertanggungan dan mendasari semua struktur sosial. Masyarakat hidup saling bergantung

antara satu sama lain dengan nilai, keperluan dan dihargai dalam kehidupan sosial dapat memberi manfaat diantara satu sama lain melalui proses pertukaran sosial. Menurut Molm (1997), Teori Pertukaran Sosial adalah tindakan sukarela yang dilakukan oleh satu pihak untuk pihak lain dengan harapan bahawa tindakan tersebut akan dibalas dengan sesuatu. Teori Pertukaran Sosial dibahagikan kepada lima faktor iaitu individu, sumber, struktur pertukaran, proses pertukaran dan hubungan individu yang terlibat (Molm, 1997). Menurut prinsip Teori Pertukaran Sosial, norma timbal balas akan berlaku apabila individu meningkatkan prestasi kerana telah menerima nilai yang positif atau menurunkan prestasi mereka kerana menerima nilai yang negatif (Molm, 1997). Perasaan bertanggungjawab, budi bicara dan kesetiaan merupakan bentuk balasan sosial oleh pekerja kepada majikan yang perihatin terhadap pekerjanya.

Sehubungan itu, pekerja yang mempunyai pengalaman dinilai penilaian prestasinya secara adil, tidak berat sebelah oleh majikan akan saling memberi manfaat serta mewujudkan persepsi positif dalam kalangan mereka (Memon et al., 2019). Sebagai kesannya, keadaan ini akan menyebabkan pekerja bermotivasi tinggi dalam menunaikan tanggungjawab mereka dan ini didefinisikan sebagai norma timbal balik. Pekerja akan menunjukkan tahap penglibatan mereka dalam bekerja serta menunjukkan prestasi yang baik. Justeru itu, persepsi positif daripada pekerja terhadap sistem penilaian prestasi menunjukkan bahawa mereka berpuashati dengan penilaian prestasi yang adil daripada majikan mereka.

Selain itu, Teori Pertukaran Sosial turut dikenali sebagai tingkah laku sosial yang menyumbang kepada kedua-dua hasil ekonomi dan sosial. Teori Pertukaran Sosial secara amnya dianalisis dengan membandingkan interaksi manusia dengan pasaran ekonomi (Lambe et al., 2001). Burns (1973) menyatakan proses pertukaran sosial akan menyebabkan

perasaan puas apabila seorang individu menerima gaji yang setimpal untuk menampung perbelanjaan keperluan hidup mereka. Manakala, Gould-Williams dan Davies (2005) menyatakan Teori Pertukaran Sosial akan digunakan sebagai rangka kerja untuk meramalkan kesan amalan pengurusan terhadap sikap pekerja. Pekerja harus mempercayai organisasi dan menyedari bahawa pengurusan di organisasi adalah berdasarkan kepada prestasi individu dan harus bekerja dengan positif dan kekal di organisasi.

Oleh itu, dalam kajian ini akan mengunakan Teori Pertukaran Sosial yang akan menerangkan perkaitan kesemua pemboleh ubah dalam kajian ini. Pemboleh ubah bebas kajian ini iaitu keadilan penilaian prestasi yang merangkumi lima dimensi iaitu keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat yang menjurus kepada proses penilaian prestasi. Dalam kajian ini, pengkaji akan mengkaji kelima-lima dimensi keadilan ini berdasarkan kepada Teori Keadilan Organisasi. Sehubungan itu, Adam dan Freedman (1976) menjelaskan bahawa "ketidakadilan" akan menghasilkan ketegangan atau kesusahan kepada seseorang individu yang menghadirkan perasaan tidak puas hati. Konsep kesusahan bermaksud apabila seseorang mempunyai perasaan kemarahan, kecewa dan rasa bersalah di dalam situasi yang dikatakan tidak adil (Adam & Freedman, 1976).

Namun, dalam Teori Ekuiti hanya merangkumi keadilan prosedur dan keadilan distributif. Segala hasil kerja atau input akan dinilai berdasarkan kepada objektif, matlamat, sasaran kerja dan pencapai sebenar anggota polis itu. Penilaian prestasi akan diproses oleh penyelia berdasarkan kepada input-input pencapaian mereka dan dinilai oleh penyelia. Penyelia akan menilai segala hasil dan sumbangan anggota polis ini, adakah ianya mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Disini akan berlakunya proses penarafan pemarkahan

penilaian prestasi sama ada markah yang diberi dilakukan tanpa dipengaruhi oleh apa-apa unsur-unsur bias.

Keputusan yang dibuat oleh penyelia akan menyebabkan sama ada anggota polis itu menerima out-put yang setimpal seperti ganjaran, kenaikan pangkat, pengiktirafan dan sebagainya. Sekiranya, hasil output tersebut tidak setimpal dengan input iaitu sumbangan yang diberi oleh anggota polis akan menimbulkan ketidakpuasan hati anggota polis yang lain. Sehubungan itu, kajian ini telah melihat persepsi sama ada terdapat perasaan ketidakpuasan hati ke atas keputusan dan juga ganjaran yang diterima akibat daripada proses penilaian prestasi samaada adil atau tidak adil dan dibandingkan dengan prestasi individu lain.

Dalam kajian ini, norma timbal balik akan berlaku apabila pekerja berasa puas hati atau tidak berhubung dengan keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat dalam proses penilaian prestasi. Satu tindakbalas akan berlaku pada tingkahlaku pekerja samaada positif atau negatif yang memberi kesan jangka panjang kepada organisasi. Tindakbalas positif daripada pekerja biasanya memberi manfaat kepada organisasi dan juga diri pekerja itu sendiri. Manakala, tindakbalas negatif adalah seperti perlakuan negatif pekerja seperti kurang komitmen pada organisasi, mempunyai niat berhenti kerja dan sebagainya sebagai tanda protes kepada organisasi.

2.7.2 Teori Sokongan Organisasi

Teori Sokongan Organisasi adalah pandangan atau persepsi pekerja terhadap sokongan yang diberikan kepada organisasi mereka. Dalam mengambarkan konsep Teori Sokongan Organisasi adalah dengan memaparkan bentuk kepercayaan pekerja terhadap

organisasi mereka yang menghargai sumbangan dan menjaga kesejahteraan pekerja untuk memenuhi keperluan sosioemosi pekerja (Eisenberger et al., 1986, 2020). Pekerja akan merasai sokongan organisasi ini melalui penghargaan dan ganjaran apabila pekerja beranggapan sokongan organisasi kepada mereka dianggap sebagai sukarela berbanding dengan tindakan paksaan sebagaimana mematuhi peraturan dan undang-undang (Eisenberger et al., 1986, 2020; Rhoades & Eisenberger, 2002). Pekerja akan merasa dihargai, apabila mengetahui bahawa sokongan organisasi ke atas mereka secara ihklas. Sokogan organisasi yang dirasai oleh pekerja akan mendorong pekerja meningkatkan prestasi kerana mereka mengetahui bahawa organisasi akan memberi ganjaran kepada mereka (Eisenberger et al., 1986, 2020).

Sokongan organisasi dikonseptualisasikan sebagai harapan ganjaran untuk timbal balas yang yang lebih baik daripada pekerja (Eisenberger et al., 1990). Armeli et al. (1998) menyatakan sokongan organisasi juga boleh bertindak sebagai sumber sosio-emosi kritikal di tempat kerja seperti penghormatan, penyayang dan ketulusan. Berdasarkan kepada timbal balik pertukaran sosial, organisasi yang menjaga kebajikan dan menyokong pekerja akan cenderung mendapat pekerja yang setia kepada organisasi dalam membantu organisasi mencapai matlamat organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam kajian ini, persepsi sokongan organisasi menjadi pemboleh ubah perantara (mediator) di antara dimensi keadilan prestasi dengan niat berhenti kerja. Dimana kajian ini, akan melihat samaada pemboleh ubah ini memainkan peranan sebagai perantara kepada pemboleh ubah dimensi keadilan penilaian prestasi dengan pemboleh ubah niat berhenti kerja, sama ada memberi kesan kuat atau lemah kepada pemboleh ubah niat berhenti kerja dalam organisasi PDRM.

Kesimpulannya, Teori Sokongan Organisasi menjelaskan bahawa pertukaran sosial akan berlaku kepada kedua-dua hasil ekonomi dan sosial. Sehubungan itu, apabila penilaian prestasi dinilai dengan adil berdasarkan kepada maklumat yang tepat, layanan yang adil dan melalui proses yang betul akan melahirkan perasaan puas hati dikalangan pekerja. Ini adalah disebabkan oleh prestasi pekerja dinilai berdasarkan kepada hasil input mereka dan ditambah dengan sokongan organisasi yang menjaga kesejahteraan pekerja pasti akan mendapat hasil tindak balas sosial yang positif.

2.8 Pembentukan Hipotesis

Berdasarkan kepada konsep serta teori yang berkaitan, pemboleh ubah telah dipilih adalah berdasarkan kepada jurang kajian. Sehubungan itu, pembentukan objektif kajian telah diselarasakan dengan pembentukan hipotesis sebagaimana yang telah diperjelaskan berdasarkan kepada trend kajian-kajian lepas seperti berikut:

2.8.1 Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi Dan Niat Berhenti Kerja

Sebagaimana yang telah dibincangkan sebelum ini, keadilan organisasi merujuk kepada persepsi pekerja terhadap tiga dimensi keadilan organisasi iaitu keadilan prosedur, keadilan distributif dan keadilan interaksi (Adam, 1965; Leventhal, 1976; Moorman, 1991). Namun dalam kajian ini mempunyai lima dimensi keadilan penilaian prestasi. Keadilan dilihat sebagai persepsi kepuasan pekerja secara individu dan kesan daripada persepsi kepada tingkahlaku pekerja (Yusof, 2009; Elovainio et al., 2013). Namun begitu, pekerja tidak prihatin dengan ketidakadilan prosedur, namun apabila kedua-dua keadilan iaitu distributif dan prosedur tidak adil akan menyebabkan pekerja bertindak balas secara negatif (Daileyl & Kirk, 1992; Cropanzano & Folger, 1996; Pronk et al., 2012; Aggarwal, 2022).

Walaubagaimanapun, keadilan prosedur adalah penting untuk memastikan penglibatan dan kestabilan emosi pekerja (Deepa, 2020).

Kajian-kajian lepas mengenai keadilan organisasi dan hubungan dengan niat berhenti kerja telah dikaji oleh beberapa pengkaji sama ada di luar negara atau dalam negara. Pengkaji-pengkaji tersebut telah mengaitkan hubungan antara keadilan distributif dan keadilan prosedur seterusnya mendapati majikan dan organisasi perlu memastikan penilaian prestasi dijalankan dengan adil dan telus (Naeem et al., 2017). Hal ini penting, agar pekerja mempunyai motivasi untuk meningkatkan prestasi, mempunyai komitment yang tinggi dalam masa yang sama mengurangkan niat mereka untuk berhenti kerja. Sehubungan itu, penilaian prestasi yang adil adalah penting bagi memastikan pekerja berasa puas hati dalam kerjanya (Mehrez & Alamiri, 2019; Memon et al., 2019). Kepuasan penilaian prestasi akan menjana sikap pekerja yang positif di tempat kerja sekaligus mempunyai penglibatan yang tinggi dalam organisasi (Memon et al., 2019; Peacock et al., 2021; Rana & Singh, 2021).

Palaiologos et al. (2011) dalam kajiannya mendapati terdapat signifikan yang positif antara persepsi pekerja terhadap pelbagai prosedur mempunyai kaitan dengan keadilan prosedur. Selain itu, Palaiologos et al. (2011) turut menjelaskan bahawa terdapat korelasi yang kuat antara kepuasan pekerja dalam penilaian prestasi terhadap keadilan distributif dan prosedur. Sementara itu, Memon et al. (2019) turut menjelaskan bahawa terdapat hubungan kausal yang kuat antara kepuasan penilaian prestasi, terikatan kerja dan niat berhenti kerja. Sokongan organisasi yang baik akan menyebabkan pekerja berasa terikat dan berasa senang bersama dengan organisasi kerana menurut Brown dan Benson (2005) serta Lin dan Kellough (2019) menjelaskan bahawa penilaian prestasi mempunyai kesan positif yang signifikan terhadap prestasi pekerja dan keberkesanan organisasi.

Manakala, kajian yang dilakukan oleh Poon (2004) telah menjelaskan sekiranya markah penilaian prestasi terhasil daripada penilaian yang mempunyai personaliti bias dan niat untuk menghukum pekerja akan memberi kesan kepada kepuasan kerja dan juga niat berhenti kerja. Sehubungan itu, Poon (2004) dalam kajiannya mendapati pekerja mempunyai perasaan tidak berpuas hati terhadap penilaian prestasi lebih cenderung untuk meninggalkan organisasi disebabkan oleh tahap kepuasan yang rendah. Namun demikian, Poon (2012) telah membuat kajian sekali lagi dan mendapati dapatan kajian kali ini tidak konsisten dengan dapatan kajian lepas (Poon, 2004) dan mendapati keadilan distributif mempunyai hubungan negatif dengan niat berhenti kerja. Dapatan kajian Poon (2012) hampir sama dengan kajian yang dilakukan oleh Chin et al. (2017) turut mendapati keadilan prosedur mempunyai hubungan negatif pada niat berhenti kerja. Namun, kedua-dua kajian ini menjelaskan bahawa keadilan distributif, prosedur dan keadilan interaksi mempunyai kaitan kolerasi yang rendah dengan niat berhenti kerja.

Keadilan organisasi merupakan salah satu faktor yang menyebabkan pekerja mempunyai niat berhenti kerja (George & Wallio, 2017). Sehubungan dengan itu, Mehrez dan Alamiri (2019) dalam kajian mereka pula mendapati komponen keadilan iaitu keadilan prosedur dan keadilan interpersonal mempunyai kesan separa positif terhadap keadilan organisasi. Sebaliknya kepuasan penilaian prestasi mengekalkan kesan positif ke atas prestasi kerja dan impak yang lemah dan negatif ke atas niat berhenti kerja. Manakala, didapati majoriti kajian-kajian lepas menunjukkan keadilan prosedur, keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat mempunyai perkaitan negatif terhadap niat berhenti kerja (Poon, 2004; Nadiri & Tanova, 2010; Colquitt & Zipay, 2015; Adler et al., 2016; George & Wallio, 2017; Kim et al., 2017; Chin et al., 2017; Sufian et al., 2017; Phuong, 2018; Hussain, 2018; Hussain & Khan, 2019; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019;

Estreder et al., 2019; Memon et al., 2019; Yasin et al., 2020; Sharma et al., 2021). Di sebalik itu, kajian yang dilakukan oleh Nazarian et al. (2022) menunjukkan bahawa tiada hubungan antara keadilan prosedur dengan niat berhenti kerja bagi negara Itali dan Spain yang mengamalkan budaya jarak kuasa tinggi serta kolektivisme. Manakala, kajian yang dilakukan oleh Estreder et al. (2019) turut mendapati keadilan organisasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja.

Dalam kajian Palaiologos et al. (2011) menyatakan pembangunan penilaian prestasi mempunyai kaitan dengan keadilan interaksi dimana terdapat hubungan positif antara pembangunan pekerja dengan hubungan interpersonal yang baik. Ini juga telah dibuktikan oleh Naeem et al. (2017) dalam kajian mereka mendapati terdapat hubungan yang positif antara kepuasan penilaian prestasi dan prestasi pekerja. Oleh itu, majikan hendaklah mengadakan komunikasi dua hala dengan pekerja untuk membincangkan mengenai kepuasan mereka terhadap keputusan penilaian prestasi untuk mendapatkan keputusan penilaian prestasi yang lebih tepat. Manakala, dalam kajian yang dilakukan oleh Arab dan Atan (2018) mendapati keadilan interaksi mempunyai perkaitan yang lebih kuat terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja berbanding dengan keadilan distributif dan prosedur.

Pemberian markah yang tidak tepat akan menyebabkan pekerja berasa tidak puas hati, tekanan perasaan, kecewa, marah, dan sedih (Yusof, 2009). Keadaan ini akan menyumbangkan kepada peningkatan kadar berhenti kerja dan pencen awal dalam kalangan pekerja. Kenyataan ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Kadiresan et al. (2015) telah menjelaskan bahawa pekerja berpuas hati dengan keputusan penilaian prestasi akan berkhidmat dengan lebih lama di sebuah organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Memon et al. (2019) menjelaskan terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen organisasi dan

niat berhenti kerja. Apabila tahap komitmen pekerja menurun, pekerja akan lebih cenderung mempunyai niat untuk berhenti kerja (Poon, 2012).

Menurut Bailey et al. (2017) dalam kajiannya telah menyimpulkan bahawa hubungan antara penglibatan kerja dengan niat untuk berhenti kerja mempunyai berkaitan dengan organisasi komitmen dan juga kepuasan bekerja. Manakala, dapatan kajian yang dilakukan oleh Chin et al. (2017) berbeza dengan dapatan kajian-kajian yang dinyatakan diatas iaitu pekerja mempunyai kepuasan penilaian prestasi yang rendah, kurang komited terhadap kerja mereka dan lebih cenderung mempertimbangkan untuk berhenti kerja. Berdasarkan kepada perbincangan kajian-kajian lepas didapati dapatan kajian adalah tidak begitu konsisten jika dikaitkan hubungan antara keadilan organisasi dengan niat berhenti kerja.

Sehubungan itu, Bakker et al. (2014) dalam kajiannya mendapati penglibatan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan motivasi dan menjurus kepada hasil kerja. Dapatan kajian Bakker et al. (2014) telah membuktikan kenyataan dari Branham (2005) menjelaskan bahawa organisasi yang memberi maklum balas kepada pekerja akan menyebabkan pekerja lebih terlibat dengan kerja. Selain itu, pekerja akan lebih komited dengan organisasi sekiranya mempunyai bimbingan daripada penyelia (Cesário et al., 2022). Manakala, kajian yang dilakukan oleh Arab dan Atan (2018) turut mendapati keadilan interaksi mempunyai hubungan signifikan secara positif menyumbang kepada prestasi kerja dan kepuasan kerja. Sehubungan itu, proses yang melibatkan keputusan, perancangan dan pengurusan sering menimbulkan kerisauan para pekerja (Chaudhry et al., 2021).

Namun begitu, sekiranya kebebasan bersuara pekerja disekat menyebabkan pekerja tidak berpuas hati sehingga mempunyai niat untuk berhenti kerja (Chaudhry et al., 2021). Dengan ini, mendengar pendapat serta rayuan daripada pekerja yang tidak berpuas hati ke

atas keputusan penilaian prestasi boleh memberi kepuasan ke atas penilaian prestasi (Sun et al., 2021). Sehubungan itu, kesilapan dalam menilai penilaian prestasi boleh menurunkan motivasi anggota polis (Taylor et al.,1995). Hal ini berpunca akibat daripada penilaian prestasi yang tidak dinilai dengan tepat akan memberi kesan negatif di masa hadapan. Penilaian prestasi boleh memberi kesan kepada proses pemberian ganjaran seperti gaji, kenaikan pangkat, pengiktirafan dan penghargaan (Moon, 1997; Adler et al., 2016; DeNisi & Gonzalez, 2017; Murphy, 2020; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Mok, 2021; Rana & Singh, 2021).

Di samping itu, Brown dan Benson (2005) dan Roy (2013) menjelaskan amalan pengurusan prestasi mengikut prosedur yang adil boleh menarik penglibatan pekerja dan menjadikan mereka lebih komited pada organisasi. Selain itu, Roy (2013) turut menjelaskan penglibatan pekerja dalam penetapan matlamat akan membantu pekerja lebih memahami matlamat, objektif, misi dan visi organisasi. Dalam proses penetapan matlamat ini pekerja akan lebih mengetahui dengan lebih tepat lagi kehendak organisasi. Sebagai contoh, penyelia boleh berbincang dengan pekerja mengenai prestasi mereka dan mengadakan sesi maklumbalas untuk mengetahui matlamat sebenar kerja khasnya pekerjaan yang rumit dan mencabar (Roy, 2013; Drouvelis & Paiardini, 2021). Keputusan penilaian prestasi hendaklah diberitahu kepada pekerja dengan jujur, agar pekerja boleh memperbaiki prestasi (Pichler et al., 2018; Sumayya & Raziq, 2019; Drouvelis & Paiardini, 2021). Kepuasan terhadap maklumbalas yang adil akan meningkatkan motivasi, mewujudkan kepercayaan dan hubungan harmoni antara penyelia dengan pekerja (Murphy, 2020; Larsson et al., 2021; Cesário et al., 2022; Justin & Joy, 2022).

Sehubungan itu, perbincangan dua hala bersama pekerja boleh mencetus idea yang lebih menarik dalam penyelesaian masalah, pemberian ganjaran, kemajuan kerjaya, kebajikan pekerja dan lain-lain usaha yang memberi impak positif boleh meningkatkan keserasian serta komitment pekerja (Roy, 2013; Baird et al., 2021; Cesário et al., 2022). Namun, dalam kajian yang dilakukan oleh Kim et al. (2017) mendapati keadilan penyeliaan tidak mempengaruhi niat berhenti kerja pekerja walaupun penilaian prestasi serta hubungan dengan organisasi mereka tidak berkualiti. Dalam kajian yang dilakukan oleh Corso et al. (2019) turut menjelaskan bahawa persepsi keadilan penilaian prestasi yang tinggi akan meningkatkan kesejahteraan, prestasi kerja, kepuasan kerja serta kepuasan dalam kehidupan pekerja. Sehubungan itu, kepimpinan beretika memberi kesan negatif terhadap niat berhenti kerja (Suifan et al., 2020). Sehubungan itu, penilaian prestasi telah dinilai berdasarkan kepada kriteria keadilan, konsistensi dan penghormatan juga akan meningkatkan komitmen affektif (Gabel-Shemueli & Riva Zaferson, 2021).

Manakala, kajian yang dilakukan oleh Ismail dan Gali (2017) mendapati pekerja mempunyai pengalaman negatif ke atas keputusan penilaian prestasi akan menyebabkan kepuasan terhadap penilaian prestasi yang rendah. Seterusnya, akan menghasilkan komitmen organisasi yang rendah dan niat berhenti kerja yang tinggi serta boleh melemahkan organisasi. Dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dilakukan oleh Ahmed Khan et al. (2017) mendapati dalam kajiannya penilaian prestasi adalah penting untuk memotivasi serta membangunkan pekerja. Sehubungan itu, Islami et al. (2018) dalam kajiannya mendapati organisasi yang telah menetapkan objektif, komunikasi berkesan, keterlibatan pekerja semasa membuat keputusan, menghargai pekerja diatas hasil kerja mereka dengan memberi insentif akan menyebabkan pekerjanya berpuas hati berbanding organisasi yang tidak mengamalkan perkara ini. Oleh yang demikian, organisasi akan

terjejas sekiranya prestasi pekerja tidak dinilai berdasarkan maklumat yang tepat (DeNisi & Smith, 2014).

Palaiologos et al. (2011) dalam kajiannya menjelaskan bahawa tujuan pentadbiran organisasi dengan penilaian prestasi mempunyai perkaitan dengan keadilan distributif dan prosedur. Keputusan penilaian prestasi diproses secara adil akan digunakan dalam proses pemberian gaji, kenaikan pangkat serta pemberhentian kerja. Kajian yang dilakukan oleh Palaiologos et al. (2011) selari dengan kajian yang dilakukan oleh Gupta dan Kumar (2013) mendapati terdapat hubungan positif yang signifikan antara penglibatan kerja dengan persepsi keadilan semasa penilaian prestasi dijalankan. Pekerja yang merasakan keadilan distributif semasa proses penilaian prestasi akan lebih cenderung mempamerkan kesejahteraan semasa melakukan pekerjaan mereka (Gupta & Kumar, 2013). Berdasarkan kepada analisis dapatan kajian-kajian lepas didapati terdapat hubungan negatif diantara keadilan penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja. Oleh yang demikian, pembentukan hipotesis adalah seperti berikut:-

Ha1: Keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha2: Keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha3: Keadilan distributif dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha4: Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha5: Keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

2.8.2 Peranan Sokongan Organisasi Sebagai Perantara Dalam Hubungan Dimensi Keadilan Organisasi Dengan Niat Perhenti Kerja

Stinglhamber et al. (2006) mendapati sokongan organisasi dijadikan sebagai perantara dalam hubungan di antara keadilan prosedur terhadap kepercayaan dalam organisasi. Sehubungan itu, sokongan organisasi menjadi perantara diantara hubungan keadilan distributif dan prosedur terhadap organisasi komitmen dan niat berhenti kerja (Loi et al., 2006). Manakala, kajian-kajian terdahulu kajian telah membuktikan sokongan organisasi sebagai perantara antara keadilan interpersonal dan maklumat terhadap perubahan tingkah laku organisasi (Cheung, 2013; Arnéguy et al., 2018, 2020; Kebede & Wang, 2022). Organisasi yang menjaga kesejahteraan pekerja dengan cara menyokong mereka akan menyebabkan pekerja berasa dihargai dan membalasnya dengan hasil kerja yang baik (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kurtessis et al., 2017; Wattoo et al., 2018). Ini adalah disebabkan oleh, sokongan organisasi dan keadilan organisasi secara positif meramalkan penglibatan kerja dalam kalangan pegawai polis (Zeng et al., 2020). Sokongan penyelia dan keadilan penyelia mempunyai kesan positif terhadap penglibatan kerja pekerja. Keadilan dalam organisasi telah menyumbang 26% daripada kebolehubahan penglibatan kerja (Piotrowski et al., 2021).

Menurut Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi akan berlakunya tindak balas sosial yang positif yang akan memberi manfaat kepada organisasi untuk mencapai matlamat. Maksudnya, dengan melabur kepada pekerja sebenarnya adalah melabur kepada organisasinya. Sokongan organisasi merupakan satu skala kepercayaan

pekerja terhadap organisasi. Pekerja percaya bahawa usaha mereka akan dinilai dan dihargai dalam memenuhi keperluan perkhidmatan dan mempercayai organisasi akan menjaga kesejahteraan mereka (Al-Homayan & Islam, 2013). Sehubungan itu, kajian yang dilakukan oleh Arasanmi dan Krishna (2019) juga mendapati pekerja memerlukan sokongan organisasi untuk memenuhi keperluan sosio-emosi dan amat penting dalam meramalkan pengekalan pekerja dalam organisasi. Allen et al. (2003) dalam kajiannya pula mengatakan sokongan organisasi merupakan pengantara impak kepada niat berhenti kerja. Ini telah dibuktikan dalam kajian yang dilakukan oleh Gordon et al. (2019) mendapati kesejahteraan bertindak sebagai mediator separa dalam hubungan antara sokongan penyelia dan niat berhenti kerja. Sokongan organisasi yang tinggi dan positif daripada penyelia akan menyebabkan pekerja tidak akan meninggalkan organisasi mereka. Ini disebabkan oleh pekerja telah menerima manfaat yang setimpal serta organisasi telah memenuhi kontrak sosial di antara mereka.

Kajian yang dilakukan oleh Kurtessis et al. (2017) mendapati bahawa sokongan organisasi adalah penting untuk mencapai prestasi organisasi serta kesejahteraan psikologi pekerja. Selain itu, dapatan kajian itu juga telah menunjukkan bahawa keadilan prosedur mempunyai perkaitan yang kuat terhadap sokongan organisasi dan berfungsi sebagai sumber penting untuk mengurangkan tekanan. Namun, sokongan organisasi mempunyai hubungan sederhana kuat kepada keadilan distributif dan interaksi. Oleh itu, peranan sokongan organisasi dapat memenuhi keperluan sosioemosi, membantu dan menjaga kebajikan pekerja apabila diperlukan dalam meningkatkan kendiri agar dapat mengurangkan stress serta *burn out* seperti keletihan emosi dan konflik keluarga (Kurtessis et al., 2017). Sehubungan itu, keadilan prosedur adalah peramal penting kepada sokongan organisasi dan merupakan sumber penting dalam pertukaran sosial (Fu & Lihua, 2012). Namun begitu, keadilan interpersonal dengan sokongan organisasi didapati tidak mempunyai hubungan

kerana dipengaruhi oleh perbezaan jarak kuasa serta budaya yang diamalkan dalam sebuah negara (Hofstede, 1984; Pillai et al., 2001; Srivastava, 2015; Jiang et al., 2017; Malla & Malla, 2022).

Selain itu, Kurtessis et al. (2017) juga menjelaskan bahawa aspek sokongan kepimpinan, keadilan, amalan pembangunan manusia, dan persekitaran kerja semuanya mempunyai hubungan dengan sokongan organisasi. Organisasi hendaklah sentiasa mengekalkan prosedur yang adil supaya pekerja membalas tindakan dengan tindakan yang positif. Selain itu, prosedur yang adil juga akan memberi manfaat kepada organisasi dan kepada pekerja itu sendiri. Namun begitu, organisasi hendaklah sentiasa memastikan kesejahteraan pekerja berterusan dan kepentingan yang berunsurkan politik hendaklah dielakkan (Cropanzano et al., 2001). Wayne et al. (1997) menjelaskan bahawa organisasi yang mengiktiraf dan menghargai sumbangan pekerja dalam pembangunan organisasi didapati mempunyai hubungan positif yang signifikan antara kenaikan pangkat, pembangunan dan sokongan organisasi**.** Walaubagaimanapun, Saif et al. (2015) dalam kajiannya juga mendapati faktor organisasi iaitu tingkah laku kepimpinan, perkembangan dan operasi yang berterusan akan mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat berhenti kerja. Oleh itu, hasil kajian lepas juga telah membuktikan bahawa komunikasi antara pemimpin dalam organisasi turut mempunyai hubungan yang signifikan kepada niat berhenti kerja. Hubungan interpersonal yang kurang baik antara penyelia akan menyebabkan berlakunya *burn out* dan beban kerja sehingga menyebabkan persekitaran kerja yang sangat teruk membawa kepada persekitaran kerja yang negatif (Gao et al., 2022).

Penyalahgunaan penyeliaan serta campur tangan politik juga akan mempengaruhi niat anggota polis untuk berhenti kerja (Anand et al., 2022). Namun, dalam kajian yang

dilakukan oleh Anand et al. (2022) ke atas 492 anggota polis di India mendapati kepercayaan rakan sekerja, tanggapan sokongan organisasi yang positif dan persepsi kadar jenayah menyumbang secara negatif kepada niat berhenti kerja(Anand et al., 2022). Kajian sistematik review yang dilakukan oleh Sharp et al. (2022) keatas beberapa pekerjaan yang terdedah kepada tekanan kerja yang tinggi seperti polis, pekerja kesihatan, bomba dan sebagainya mendapati terdedah kepada beban dan tekanan kerja yang tinggi. Hasil kajian sistematik review ini mendapati pekerja-pekerja ini dilaporkan tidak mendapat sokongan organisasi. Sekiranya, keadaan ini berterusan akan memberi kesan negatif keatas kesihatan mental serta kesejahteraan keluarga dan rakan sekerja. Tekanan pekerjaan dan kekurangan sokongan organisasi yang berpanjangan di tempat kerja akan meningkatkan risiko masalah kesihatan mental seperti gangguan tekanan pasca traumatik dan ketidakhadiran dalam kalangan anggota polis (Birze et al., 2022; Hansen et al., 2022).

Sokongan organisasi meramalkan varians yang ketara dalam setiap hubungan pemboleubah. Oleh yang demikian, dengan mempertingkatkan sokongan organisasi serta iklim bersuara yang positif boleh menyederhanakan sinis organisasi, tekanan, keletihan emosi serta ketidakhadiran dalam kalangan pekerja (Smith et al., 2022). Sehubungan itu, sokongan sosial organisasi, budaya, kepimpinan serta birokrasi dalam organisasi telah menjadi punca kepada ketidakselesaan kepada anggota polis. Beberapa faktor organisasi ini telah memberi kesan negatif keatas kesejahteraan individu. Kekurangan sokongan sosial daripada penyelia merupakan punca utama yang memberi tekanan kepada pekerja yang telah menjejaskan kepuasan kerja. Dalam masa yang sama, kekurangan sokongan organisasi boleh juga meningkatkan risiko kemurungan, kebimbangan sehingga boleh menyebabkan bunuh diri dan mempengaruhi kesejahteraan yang dirasakan (Acquadro Maran et al., 2022). Mengikut penemuan kajian oleh Imran dan Ambreen (2022) mendapati tingkah laku pekerja

dapat dipertingkat dengan bantuan latihan, penilaian prestasi, sokongan organisasi dan juga pampasan. Sehubungan itu, sokongan organisasi yang rendah akan menyebabkan tekanan kerja, menjejaskan kesejahteraan dan penglibatan pekerja yang rendah (Brunetto et al., 2022).

Eisenberger et al. (1986) menyatakan bahawa pekerja yang telah diberi penghargaan dan dihargai dengan adil menunjukkan bahawa organisasi telah mengambil berat tentang kesejahteraan pekerja. Menguatkan lagi hujahan ini, pekerja yang telah diberi pengiktirafan dan dihargai dengan adil, menandakan organisasi mengambil berat tentang kesejahteraan pekerja dan mahu melabur ke atas mereka dalam usaha meningkatkan prestasi organisasi. Fasolo (1995) dan Rhoades et al. (2001) mendapati persepsi pekerja terhadap ganjaran dan keadilan prosedur organisasi boleh meramalkan sokongan organisasi. Kajian Fasolo (1995) dan Rhoades et al. (2001) turut dibuktikan oleh kajian yang dilakukan oleh Kyei-Poku (2019) dimana sokongan organisasi menjadi pengantara hubungan antara keadilan interaksi dengan tekanan emosi. Manakala, tekanan emosi mempunyai hubungan yang positif dengan niat berhenti kerja (Hu et al., 2022).

Oleh itu, Kyei-Poku (2019) mendapati keadilan interaksi mempunyai hubungan positif dengan sokongan organisasi dan ia juga mempunyai perkaitan dengan perasaan kepunyaan pekerja. Kajian-kajian lepas yang telah dibincangan diatas turut disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Arasanmi dan Krishna (2019) dimana terdapat hubungan positif diantara sokongan organisasi dengan pengekalan pekerja di dalam organisasi. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Hu et al. (2022) ke 421 anggota polis di Beijing, China mendapati bahawa inisiatif faedah sampingan yang diberi kepada anggota polis dapat meredakan konflik kerja-keluarga dan mengurangkan niat anggota polis untuk berhenti kerja. Hubungan

positif antara tekanan kerja, konflik kerja-keluarga dan niat berhenti kerja telah menunjukan bahwa kepuasan menerima inisiatif faedah sampingan boleh menyerderhanakan hubungan antara konflik kerja-keluarga dan niat berhenti kerja. Ini menunjukan bahawa sokongan organisasi melalui dasar faedah sampingan boleh membantuk mengurangkan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis (Hu et al., 2022) .

Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Allen et al. (2003) juga mendapati terdapat hubungan yang signifikan diantara sokongan organisasi dengan niat berhenti kerja. Dalam kajian ini mendapati pekerja mempunyai persepsi yang tinggi ke atas sokongan organisasi akan mempunyai niat berhenti kerja yang rendah. Sehubungan itu, sokongan organisasi memainkan peranan yang penting dalam mengukur hubungan keadilan organisasi dengan niat berhenti kerja. Kajian-kajian terdahulu turut dibuktikan oleh kajian yang dilakukan oleh Engelbrecht dan Samuel (2019), dimana pekerja yang merasakan organisasi tidak memberi sokongan kepada mereka akan lebih cenderung untuk mencari pekerjaan lain dan meningkatkan niat untuk berhenti kerja. Sokongan organisasi telah dijelaskan dalam konteks perkaitan antara Teori Pertukaran Sosial atau Teori Sokongan Organisasi (Islam et al., 2013; Ahmed et al., 2014). Menurut teori-teori ini, pekerja yang merasakan sokongan daripada organisasi akan bertingkah laku secara positif serta membalas sokongan ini dengan menghasilkan kerja yang bersifat positif. Sokongan organisasi memainkan peranan yang penting dalam hubungan antara pekerja dengan organisasi. Ini bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja dalam masa yang sama, organisasi akan mendapat manfaat yang positif untuk perkembangan dan pembangunan organisasi (Brunetto et al., 2022). Sokongan organisasi juga dapat menurunkan tekanan serta niat berhenti kerja. Pekerja yang berasa bahagia di tempat kerja akan lebih melibatkan diri dalam organisasi dan

mengurangkan niat berhenti kerja (Memon et al., 2019; Santhanam & Srinivas, 2019; Lan et al., 2020).

Kesimpulannya, berdasarkan kepada perbincangan diatas didapati sokongan organisasi sesuai dijadikan sebagai pembolehubah pengantara dalam kajian ini kerana mempunyai hubungan diantara pemboleh ubah yang melibatkan tingkahlaku organisasi. Sehubungan itu, beberapa kajian lepas mendapati sokongan organisasi dijadikan sebagai perantara yang menentukan kualiti perhubungan antara pekerja dengan organisasi (Arnéguy et al., 2018, 2020; Nazir et al., 2019; Kebede & Wang, 2022). Selain itu, beberapa kajian lepas mendapati sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja (Choi & Chiu, 2017; AlHashmi et al., 2018; Bhaskar & Mishra, 2019; Jabeen et al., 2020; Rubel et al., 2020; Pahlevan Sharif, Bolt, Ahadzadeh, Turner, & Sharif Nia, 2021). Oleh itu, hipothesis yang dibentuk hasil daripada perbincangan diatas adalah seperti berikut :-

Ha11: Sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha12: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha13: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha14: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan distributif dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha15: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha16: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan maklumat dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

2.8.3 Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi dan Sokongan Organisasi

Kajian yang dilakukan oleh Kyei-Poku (2019) mendapati bahawa keadilan interaksi mempunyai hubungan yang positif dengan sokongan organisasi. Dalam kajian ini, sokongan organisasi didapati lebih positif kearah pertukaran sosial dan negatif ke arah pertukaran ekonomi. Pekerja mempunyai penilaian yang tinggi ke arah sokongan organisasi telah meletakan kepercayaan yang tinggi pada organisasi tanpa rasa takut dieksploitasi (Rousseau et al., 1998). Sehubungan itu, beberapa kajian lepas telah membuktikan bahawa keadilan organisasi mempunyai kesan positif keatas sokongan organisasi (Chen et al., 2019; Kyei-Poku, 2019; Nazir et al., 2019; Arnéguy et al., 2020, 2022; Rubel et al., 2020). Sehubungan itu, pekerja yang merasakan ketidakadilan ditempat kerja akan menunjukan tingkahlaku yang negatif seperti ketidakhadiran serta tidak produktif (Nguyen et al., 2022).

Moorman et al. (1998) dalam kajian mereka mendapati keadilan prosedur memberi kesan kepada tingkah laku pekerja dalam organisasi dengan dipengaruhi oleh sokongan organisasi dan menggesa pekerja untuk bertindak balas ke atas sokongan organisasi. Keadilan prosedur secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja dan kepercayaan

organisasi secara langsung. Kepercayaan organisasi dan kepuasan kerja sebahagiannya telah dimediasi oleh keadilan organisasi komitmen afektif. Namun, keadilan prosedur tidak mempengaruhi komitmen afektif secara langsung (Pathardikar et al., 2022).

Oleh itu, keadilan prosedur telah dibuktikan menjadi *antecedent* kepada sokongan organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Lee dan Chui (2019) menunjukkan bahawa dengan mengamalkan pendekatan interaktif dan adil dalam pembangunan manusia adalah sangat penting dalam menguruskan persepsi sokongan pekerja dan keadilan tempat kerja. Pekerja berpuas hati sekiranya tahap sokongan yang diberikan oleh organisasi adalah tinggi. Ini adalah berdasarkan kepada syarat dan perjanjian yang telah dipersetujui semasa mula bekerja serta dijadikan sebagai pendorong utama meningkatkan prestasi serta perkhidmatan yang cekap (Bahadır et al., 2022). Amalan dan proses organisasi yang adil serta telus akan menyebabkan pekerja percaya dengan organisasi kerana mereka beranggapan organisasi adalah adil dan mendorong pekerja kekal bersama organisasi serta meningkatkan kreativiti dalam bekerja (Ölçer & Coşkun, 2022). Menurut Teori Pertukaran Sosial, ini merupakan hasil tindak balas sosial yang bukan semata-mata berorientasikan ekonomi (Knezović & Neimarlija, 2022).

Kajian yang dilakukan oleh Nazir et al. (2019) mendapati keadilan distributif, keadilan prosedur dan keadilan interaksi mempunyai hubungan yang positif kepada sokongan organisasi. Sokongan organisasi mempunyai kesan positif ke atas prestasi dan rasa kepunyaan serta mempunyai peranan yang kuat diantara kedua-dua pemboleh ubah (Aggarwal et al., 2022). Sehubungan itu, keadilan organisasi turut memainkan peranan yang kuat antara sokongan organisasi dan sikap pekerja (Chen et al., 2019; Helfers et al., 2019; Piotrowski et al., 2021; Aggarwal et al., 2022). Sokongan organisasi memberi kesan positif

serta kebahagiaan kepada pekerja. Ini adalah kerana pekerja merasa kebahagiaan dan telah bekerja dengan penuh dedikasi kerana berasa kewajipan untuk membalas budi organisasi yang telah menghargai dan mengambil berat terhadap pekerja (Zeng et al., 2020; Akgunduz et al., 2022). Selain itu, sokongan penyelia dan komunikasi berkesan antara penyelia dan pekerja juga memainkan peranan yang penting dalam menggalakkan penglibatan serta prestasi pekerja (Imam et al., 2022; Yu, 2022).

Secara keseluruhan, berdasarkan kepada huraian dapatan kajian-kajian lepas mendapati pemboleh ubah iaitu keadilan organisasi dan sokongan organisasi mempunyai hubungan positif. Oleh itu, hipotesis - hipotesis untuk kajian ini telah dibentuk berdasarkan kepada perbincangan kajian-kajian lepas seperti berikut :-

Ha6: Keadilan Prosedur (Formal) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi.

Ha7: Keadilan Prosedur (Interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi.

Ha8: Keadilan Distributif dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi.

Ha9: Keadilan Interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi.

Ha10: Keadilan Maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

2.8.4 Perbezaan Demografi Terpilih Terhadap Niat Berhenti Kerja

Dalam kajian yang dilakukan oleh George dan Wallio (2017) telah mengenal pasti beberapa faktor yang menyebabkan niat berhenti kerja iaitu faktor tekanan, kecewa,

kepuasan kerja, komitmen organisasi, jantina, tempoh perkhidmatan dan keadilan organisasi. Apabila pekerja mencapai kepuasan kerja, mereka mempunyai kecenderungan yang rendah untuk berhenti kerja (Yücel, 2012). Ekoran daripada itu, Fishman (2016) menyatakan bahawa setiap generasi mempunyai perbezaan sifat, tingkahlaku, cara hidup, nilai dan keutamaan mereka di tempat kerja. Di samping itu, kajian yang dilakukan oleh Lu dan Gursoy (2016) pula mendapati hubungan antara kepuasan kerja dan niat berhenti kerja adalah berbeza diantara generasi.

Sehubungan itu, pekerja yang dilayan secara tidak adil oleh organisasi mempunyai niat yang tinggi untuk berhenti kerja (Parker et al., 2011). Selain itu, faktor-faktor ini juga mempunyai perkaitan dengan jantina dan tempoh masa dimana wanita lebih cenderung mempunyai niat berhenti kerja berbanding dengan lelaki (Reed et al., 1994). Manakala, pekerja yang telah lama berkhidmat dengan organisasi mempunyai niat berhenti kerja yang rendah (Reed et al., 1994; Herda & Lavelle, 2012). Namun begitu, kajian yang dilakukan oleh Santhanam dan Srinivas (2019) dan Jabutay dan Rungruang (2020) mendapati lelaki mempunyai niat berhenti kerja lebih tinggi daripada wanita. Namun, berbeza bagi kajian yang dilakukan oleh Jafar dan Mahfuz (2013), Pant dan Venkateswaran (2020) dan Andreescu dan Vito (2021) mendapati tiada perbezaan niat berhenti kerja antara lelaki dan wanita. Sementara itu, kajian yang melibatan perbandingan jantina majoriti tidak konsisten jika dikaitkan dengan niat berhenti kerja (Matz et al., 2014; Andreescu & Vito, 2021).

Sehubungan itu, perbezaan umur atau multi generasi pula turut mempunyai perbezaan yang ketara dari pelbagai aspek. Pekerja yang lebih berumur, sekiranya menerima sokongan daripada majikan akan menjadikan mereka lebih bermotivasi dan niat berhenti kerja yang rendah (Cropanzano & Mitchell, 2005; Bentley et al., 2019). Manakala, kajian

yang dilakukan oleh Kowske et al. (2010) mendapati generasi Y merupakan generasi yang mempunyai tahap berhenti kerja secara sukarela yang lebih tinggi berbanding generasi lain. Kajian ini turut menunjukkan tahap berhenti kerja sebenar adalah lebih tinggi daripada niat berhenti kerja bagi generasi Y (Kowske et al., 2010; Twenge, 2010). Ini adalah disebabkan generasi Y mudah berasa bosan melakukan pekerjaan yang sama dan akhirnya mencari pekerjaan yang baharu (Acharya et al., 2021).

Kajian yang dilakukan oleh George dan Wallio (2017) ke atas 75 orang responden di organisasi akauntan, USA mendapati keadilan prosedur mempengaruhi niat berhenti kerja dalam kalangan generasi Y berbanding dengan keadilan distributif. Ini menunjukkan bahawa dalam kajian ini, generasi Y lebih melihat kepada keadilan prosedur untuk turus berkhidmat di dalam organisasi. Generasi ini juga lebih menekankan kepada ketelusan dan bagaimana keputusan dibuat berbanding dengan bangaimana out-put keputusan itu. Oleh itu, dapatan kajian George dan Wallio (2017) telah membuktikan bahawa keadilan yang melibatkan proses keadilan organisasi boleh menyebabkan niat berhenti kerja dalam kalangan generasi Y berbanding dengan keadilan distributif. Penemuan kajian ini, boleh dijadikan sebagai tanda aras kepada majikan untuk dijadikan sebagai panduan dalam mengurus tahap keadilan prosedur dengan lebih adil lagi bagi mengurangkan niat berhenti kerja dalam kalangan generasi Y.

Menurut Twenge (2010), generasi Y lebih cenderung menghargai penyelia yang mereka sukai daripada generasi sebelumnya. Ini sangat berbeza dengan generasi baby boomers dimana mereka lebih cenderung untuk berhenti kerja jika keperluan mereka tidak dipenuhi. Kajian lepas menunjukkan bahawa generasi Y lebih didorong oleh motivasi ekstrinsik berbanding ganjaran intrinsik (Twenge, 2010). Kajian lepas juga menunjukkan

bahawa generasi Y sangat sensitif kepada ganjaran kewangan (Johnson & Ng, 2016) dan mempunyai jangkaan yang tinggi ketika bekerja iaitu mereka inginkan kemajuan kerjaya seperti kenaikan pangkat yang pantas dan mempunyai gaji besar serta bekerja dengan penyelia yang baik (Ng et al., 2010). Generasi ini sangat menghargai akauntabiliti (Laird et al., 2015) dan menghargai maklum balas daripada penyelia mereka (Graen & Schiemann, 2013).

Manakala, kajian yang dilakukan oleh Hung Kee et al. (2019) ke atas 164 orang pekerja di tujuh pengeluar besar di Zon Perdagangan Bebas Pulau Pinang, Malaysia mendapati nilai kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat berhenti kerja ke atas multi generasi adalah berbeza. Dalam kajian ini generasi 'baby boomers' mempunyai tahap komitmen organisasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada rakan sekerja mereka iaitu generasi X dan Y. Manakala, 'baby boomers' mempunyai tahap niat yang paling rendah untuk berhenti kerja berbanding generasi X dan Y. Di samping itu, 'baby boomers' mempunyai tahap nilai kerja, intrinsik, altruistik dan prestij yang tinggi, sementara generasi X mempunyai nilai kerja, motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, sosial, dan prestij yang lebih tinggi daripada generasi Y.

Penemuan kajian lepas, juga telah membuktikan bahawa 'baby boomers' mempunyai tahap yang tertinggi dalam komitmen organisasi dan kepuasan kerja jika dibandingkan dengan generasi selepasnya (Kalleberg & Loscocco, 1983; Westerman & Yamamura, 2007). Generasi 'baby boomers' mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi, kerana mereka telah berkecimpung dalam organisasi lebih lama dan biasanya mereka memegang jawatan yang lebih tinggi daripada pekerja yang lebih muda (Janson & Martin, 1982). Ekoran daripada itu, kajian yang dilakukan oleh Gursoy et al. (2008) juga telah membuktikan

bahawa generasi ‘baby boomer’ sanggup menunggu giliran mereka demi kenaikan pangkat dan penerimaan ganjaran. Generasi ini juga sangat setia dan beranggapan bahawa semakin mereka setia kepada organisasi semakin besar peluang diberi ganjaran.

Walaubagaimanapun, generasi Y mudah berasa bosan dengan kerja yang sama (Kim & Kim, 2022). Rekabentuk kerja perlu sentiasa di ubah untuk mengelakan kebosanan generasi ini (Schlitzkus et al., 2010). Selain itu, generasi Y akan bertindak balas dengan baik terhadap mentor atau penyelia yang bersama-sama bekerja dengan mereka berbanding dengan penyelia yang hanya tahu mengarah atau mengurus. (Holt, 2012). Mereka juga perlu dimaklumkan dengan teliti berkenaan dengan tujuan penugasan kerja hakiki mereka dan generasi Y lebih sukakan ganjaran serta mahu memikul tanggungjawab (Holt, 2012).

Kajian yang dilakukan oleh Zhu et al. (2016) mendapati generasi muda lebih cenderung untuk mengubah prosedur tugas dimana ianya akan menyebabkan konflik perhubungan yang boleh memberi kesan yang negatif terhadap prestasi. Manakala, kajian yang dilakukan oleh Singh dan Gupta (2015) mendapati generasi Y mempunyai tahap yang rendah terhadap komitmen organisasi tetapi mempunyai komitmen profesional yang tertinggi diantara semua generasi. Walaubagaimanapun, menurut Singh dan Gupta (2015) menjelaskan bahawa generasi Y lebih komited dan berdedikasi dalam kerjanya. Disamping itu, generasi ini mungkin lebih bersedia meninggalkan kerjanya berbanding dengan generasi sebelumnya.

Kajian yang dilakukan oleh Orlowski et al. (2017) pula mendapati generasi Y lebih mempersoalkan tugas dan proses kerja didalam organisasi dan menyebabkan komitmen generasi ini menurun sehingga menyebabkan berlakunya konflik dalam perhubungan. Dalam kajian yang dilakukan oleh Deloitte (2018) dan Scholz (2019) mendapati generasi Z

tidak setia pada majikan dan sehingga tahun 2018 didapati jumlah generasi Z akan meninggalkan organisasi mereka meningkat kepada 61% dalam tempoh dua tahun akan datang. Generasi ini dikatakan tidak mempunyai perasaan timbal balik kepada organisasi walaupun, sokongan yang diberikan oleh organisasi itu cukup dari segi keselamatan, struktur, kemudahan dan sebagainya. Generasi ini tidak mempunyai perasaan untuk membayar balik kewajipan yang diterima daripada organisasi.

Sifat ini berbeza dengan generasi sebelumnya dimana generasi 'baby boomers' dan Y akan bekerja keras selepas waktu pejabat, cuti dan di hujung minggu demi membayar kewajipan mereka kepada organisasi. Generasi Z lebih kepada hak mereka sendiri dimana mereka akan bekerja pada waktu pejabat sahaja dan lebih tumpukan kehidupan peribadi mereka yang paling utama. Gaya hidup mereka lebih kepada kesenangan dan bergantung kepada generasi lain untuk melakukan pekerjaan. Selain itu, menurut Scholz (2019) generasi Z lebih cenderung untuk meninggalkan organisasi tanpa notis dan mempercayai bahawa kehidupan ini adalah untuk kegembiraan peribadi. Namun demikian, menurut Andreescu dan Vito (2021) persepsi niat berhenti kerja antara jantina dan umur dalam kalangan anggota polis didapati tiada perbezaan. Berdasarkan kepada hasil kajian-kajian lepas mendapati terdapat perbezaan antara multigenerasi dan jantina terhadap niat berhenti kerja.

Akhir sekali, mendapati kajian-kajian lepas mendapati generasi Y dan Z mempunyai niat berhenti kerja yang tinggi berbanding generasi baby boomers dan generasi X (Janson & Martin, 1982; Kalleberg & Loscocco, 1983; Cropanzano & Mitchell, 2005; Westerman & Yamamura, 2007; Gursoy et al., 2008; Queiri et al., 2017; Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018; Andrade & Westover, 2018; Deloitte, 2018; Goh & Lee, 2018; Arora & Dhole, 2019;

Bentley et al., 2019; Hung Kee et al., 2019; Scholz, 2019; Self et al., 2019). Oleh itu, beberapa hipothesis telah dibentuk seperti berikut :-

Ha17: Terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina (lelaki dan perempuan) terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha18: Terdapat perbezaan yang signifikan antara multi generasi terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

2.9 Ringkasan Bab

Berdasarkan kepada perbincangan hasil tinjauan literatur di atas telah menerangkan konsep dan teori yang berkaitan dengan niat berhenti kerja, sokongan organisasi dan dimensi keadilan penilaian prestasi. Oleh yang demikian dapat disimpulkan bahawa terdapat banyak kajian-kajian lepas sama ada dalam negara atau luar negara telah menunjukkan bahawa organisasi yang mengamalkan ketidakadilan dalam proses penilaian prestasi akan menyebabkan pekerja berasa tidak berpuas hati dan pekerja lebih cenderung kearah perubahan tingkahlaku negatif. Perkara ini telah menjejaskan prestasi pekerja dan mengurangkan kecekapan organisasi sehingga menyebabkan kemerosotan prestasi dan disiplin. Seterusnya di Bab 3 akan menyentuh tentang metodologi yang digunakan dalam kajian ini.

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

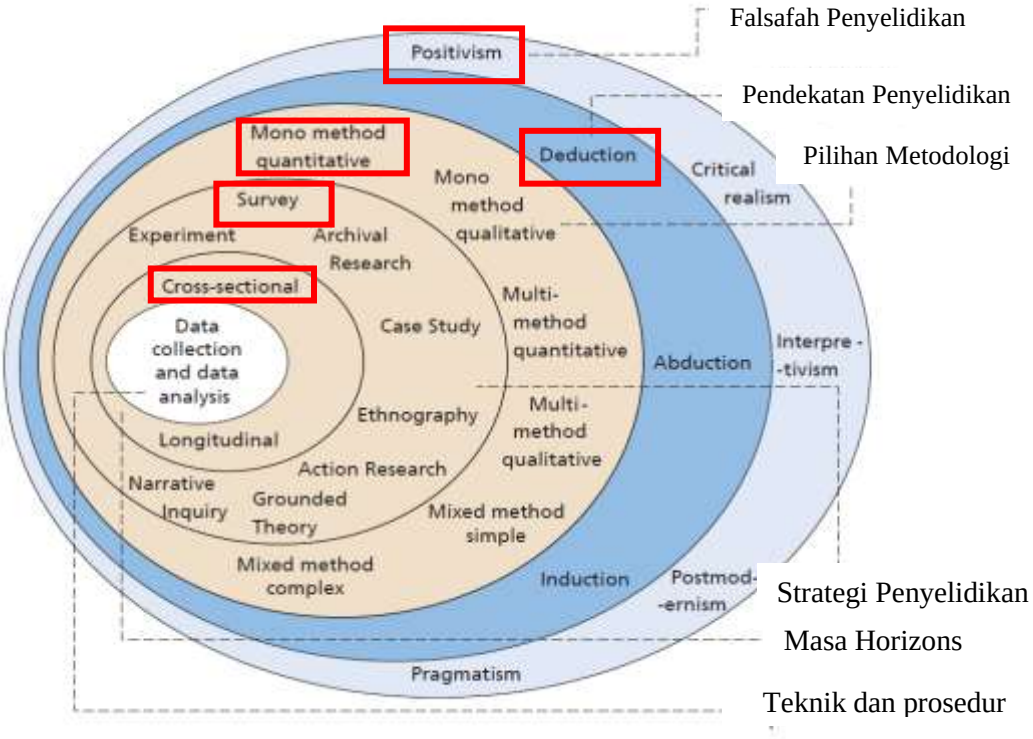
3.1 Pengenalan

Bab ini memberi penekanan mengenai metodologi dalam kajian ini. Bab ini membincangkan tentang reka bentuk kajian, prosedur kajian, populasi, sampel kajian, instrumen kajian, kajian rintis, tatacara pengumpulan data dan proses EFA. Bab ini penting kerana pengkaji telah menerangkan secara terperinci mengenai setiap aspek perkaedahan yang telah digunakan dalam kajian ini.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Metodologi kajian ini telah menggunakan kerangka penyelidikan yang diwujudkan oleh Sauders et al. (2019) yang dikenali sebagai model lapisan bawang Sauders. Penjelasan mengenai model lapisan bawang ini telah dijelaskan secara ringkas dalam Bab ini. Model ini menjelaskan secara terperinci mengenai kaedah dan proses penyelidikan yang digunakan dalam kajian ini. Secara keseluruhan, model ini telah menyediakan satu platform serta rangka kerja penyelidikan bagi menerokai kajian ini dengan lebih sistematik lagi.

Model ini juga memberi maklumat yang relevan dalam membuat pemilihan ke atas strategi dan kaedah kajian. Rangka kerja model lapisan bawang adalah kaedah lapisan berstruktur yang telah diterokai bagi memastikan penyelarasan diantara objektif kajian dan matlamat supaya bersesuaian dengan metodologi yang dipilih. Merujuk kepada Rajah 3.1 dibawah merupakan model lapisan bawang Sauders. Setiap lapisan rangka kerja oleh Sauders et al. (2019) akan dibincangkan dalam kajian ini secara ringkas.



Rajah 3.1 : Model Lapisan Bawang (Sauders et al., 2019)

3.2.1 Falsafah Penyelidikan

Terdapat tiga asas falsafah dalam penyelidikan ini iaitu ontologi, epistemologi dan axiology. Ontologi adalah sifat realiti dimana ianya melihat objek yang terlibat dalam penyelidikan. Objek yang dimaksudkan adalah seperti organisasi, pengurusan, persekitaran kerja individu dan artifak. Maksudnya bagaimana objek dapat menerima kajian seumpama ini dalam penerimaan penyelidikan untuk mengetahui sesuatu fenomena itu berlaku. Dalam kajian ini, objek yang dikaji adalah organisasi PDRM yang terdiri daripada anggota polis dalam semua lapisan pangkat. Fenomena bersara awal telah dikesan berlaku sejak lima tahun yang lalu. Penyelidikan tertumpu kepada pemboleh ubah seperti dimensi keadilan penilaian prestasi, faktor demografi terpilih, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja untuk mencari penyelesaian didalam organisasi tersebut.

Falsafah kedua, adalah Epistemologi adalah cara sesuatu pengetahuan itu diperolehi daripada subjek yang melibatkan proses, teknik atau prosedur yang membolehkan sesuatu pengetahuan itu diperolehi. Dalam kajian ini, pengkaji telah meneliti kajian-kajian lepas dan dikaitkan dengan teori-teori yang berkaitan. Ini adalah bertujuan untuk memahami trend fenomena melalui teori. Satu ramalan dan andaian telah dirumuskan berdasarkan kepada kajian-kajian lepas dengan pembentukan hipotesis. Hasil penyelidikan akan disampaikan kepada Ketua Polis Negara supaya satu perubahan boleh dilakukan pada masa hadapan.

Ketiga, Axiology merujuk kepada peranan, nilai, etika, kesan, nilai dan kepercayaan terhadap penyelidikan sebagai satu inisitif positif. Etika merupakan konsep kebaikan yang dilihat dalam tingkah laku manusia dan sosial. Manakala, Estetika pula dilihat sebagai hubungan yang harmoni. Teori berkaitan dengan kajian ini juga digunakan sebagai satu panduan untuk meramal dapatan kajian ini. Dalam kajian ini, masalah yang dihadapi oleh organisasi telah dikaitkan dengan teori-teori yang sedia ada dan dibandingkan dengan kajian-kajian lepas dengan dapatan kajian terkini untuk menilai setiap tingkahlaku anggota polis dalam organisasi tersebut untuk mengetahui masalah yang sebenarnya.

Dalam kajian ini, falsafah yang digunakan adalah falsafah yang dikenali sebagai *Positivisme* yang terletak pada lapisan pertama model lapisan bawang Sauders. Menurut Sauders et al. (2019), pendekatan deduktif merupakan satu kesimpulan yang diperolehi daripada kajian-kajian lepas berdasarkan kepada teori. Perumusan teori ini akan diuji dengan pengumpulan data numerikal yang diperolehi daripada responden untuk menguji teori yang dicadangkan untuk menjelaskan kekuatan hubungan antara pemboleh ubah - pemboleh ubah dalam kajian ini. Falsafah *positivisme* digunakan adalah bertujuan untuk memecah sempadan pengetahuan mengenai hubungan antara dimensi keadilan penilaian prestasi dan perbezaan

antara demografi terpilih (jantina dan multi generasi) terhadap niat berhenti kerja dan sokongan organisasi sebagai perantara dalam kalangan anggota polis. Pemilihan pendekatan *positivisme* dalam kajian ini adalah berdasarkan kepada metodologi berstruktur yang digunakan bagi memudahkan penemuan dalam penyelidikan ini. Selain itu, persoalan kajian, objektif kajian sehingga pembentukan beberapa hipotesis telah memberi panduan sebagai ramalan dan petunjuk awal dalam kajian ini.

3.2.2 Pendekatan Penyelidikan

Pendekatan penyelidikan dalam kajian ini menggunakan pendekatan deduktif. Sauders et al. (2019) menjelaskan bahawa kefahaman teori serta perancangan strategi penyelidikan yang bersesuaian dikenali sebagai penyelidikan deduktif. Pendekatan deduktif merupakan pendekatan yang mengunakan kaedah penyelidikan saintifik dimana setiap pemboleh ubah adalah berdasarkan kepada pengertian teori untuk memastikan kesahihan data (Sauders et al., 2019). Pendekatan deduktif berbeza dengan pendekatan induktif, kerana pendekatan induktif menuntut penyelidik untuk mengumpul data di lapangan (Sauders et al., 2019) dan berdasarkan kepada penemuan data yang telah dianalisis akan dikembangkan teori (Sauders et al., 2019). Secara ringkasnya, pendekatan deduktif adalah merupakan kesimpulan teori mengikut analisis data kuantitatif untuk menguji teori yang dicadangkan. Walaubagaimanapun, pada dasarnya pendekatan deduktif ini sebenarnya bermula dari perumusan teori sebelum data dianalisis (Sauders et al., 2019; Bougie & Sekaran, 2020).

Sehubungan itu, penyelidikan deduktif ini telah menjelaskan terlebih dahulu hubungan kausal diantara pemboleh ubah yang hendak dikaji dalam kajian ini (Sauders et al., 2019; Bougie & Sekaran, 2020). Pendekatan ini adalah penting kerana ianya bertujuan menentukan adakah keadilan penilaian prestasi boleh mempengaruhi niat berhenti kerja dan

organisasi sokongan sebagai perantara di kalangan anggota polis berdasarkan kepada Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi. Selain itu, hubungan diantara multi generasi dan jantina dengan niat berhenti kerja di kalangan anggota polis juga telah diuji berdasarkan kepada hipotesis yang dibentuk berdasarkan kepada kajian-kajian lepas. Pendekatan deduktif telah menjadi asas dalam menguji kerangka konseptual yang dicadangkan dalam kajian ini dan menjelaskan kekuatan setiap perhubungan antara pemboleh ubah - pemboleh ubah (Bougie & Sekaran, 2020).

Kesimpulannya, reka bentuk kajian ini adalah penting untuk menentukan bagaimana persoalan kajian ini dijawab. Rekabentuk kajian ini terletak dibahagian model lapisan bawang yang ke 3, 4, 5 dan 6. Rekabentuk kajian ini memainkan peranan penting dalam memindahkan persoalan kajian kepada penyelidikan praktikal (Sauders et al., 2019). Setiap lapisan model Sauders dibincangkan dan pilihan dibuat untuk kesesuaian kajian ini.

3.2.3 Metodologi Pilihan

Dalam kajian ini, pengkaji mengunakan pengumpulan data tunggal atau dikenali dengan kaedah ‘mono’ (Saunders et al., 2016). Kaedah kuantitatif telah digunakan untuk menjawab persoalan dan objektif kajian. Kajian kuantitatif adalah kaedah yang paling sesuai untuk menguji kerangka konseptual dalam kajian ini yang dikaitkan dengan pendekatan *positivisme* dan *deductive* (Saunders et al., 2016; Bougie & Sekaran, 2020). Soal selidik dijadikan sebagai instrumen dalam kajian ini. Sehubungan itu, pengumpulan data daripada lapangan dengan menggunakan instrumen soal selidik telah dijana menggunakan data yang berangka untuk menguji teori dan mengkaji hubungan antara pemboleh ubah dalam kajian ini (Saunders et al., 2016).

3.2.4 Strategi Penyelidikan

Penyelidikan ini juga dikenali sebagai penyelidikan tinjauan, deskriptif, korelasional atau penjelasan (Clark & Creswell, 2015; Saunders et al., 2016; Creswell & Creswell, 2018; Bougie & Sekaran, 2020). Penerokaan atau tinjauan dalam penyelidikan bermaksud keperluan untuk mengetahui apa yang sedang berlaku dan diikuti dengan pencarian kajian lepas (Clark & Creswell, 2015; Saunders et al., 2016; Creswell & Creswell, 2018; Bougie & Sekaran, 2020).

Analisis statistik deskriptif telah digunakan untuk mengumpulkan profil demografi dan tahap setiap pemboleh ubah berdasarkan kepada objektif kajian (Clark & Creswell, 2015; Saunders et al., 2016). Manakala, kajian penjelasan akan menentukan hubungan kausal dan hubungan antara pemboleh ubah menggunakan analisis statistik inferensi (Clark & Creswell, 2015; Saunders et al., 2016; Bougie & Sekaran, 2020). Kaedah tinjauan dijadikan sebagai pilihan pengkaji untuk menggumpul data kuantitatif kerana kajian ini mempunyai sampel yang besar, mudah dan menjimatkan kos.

Pendekatan deduktif ini sesuai dengan strategi tinjauan kerana kajian ini akan memperolehi data daripada lapangan. Seterusnya data dianalisis untuk menguji model kerangka konseptual yang telah dibina berdasarkan kepada pembacaan kajian-kajian lepas dan dikaitkan dengan teori berkaitan. Instrumen kajian iaitu soal selidik dalam kajian ini telah diadaptasi daripada soal selidik kajian terdahulu dan diubah suai dengan sebaiknya.

3.2.5 Tempoh Kajian (*Time Horizons*)

Terdapat dua jenis tempoh kajian iaitu kajian keratan rentas *(cross sectional)* dan kajian membujur *(longitudinal)* (Bougie & Sekaran, 2020). Kajian keratan rentas adalah

kajian yang melibatkan terjadinya suatu fenomena pada masa tertentu (Saunders et al., 2016; Bougie & Sekaran, 2020). Manakala, kajian membujur *(longitudinal*) melibatkan kajian yang memakan masa panjang dengan mencatatkan kemajuan kohort manusia setiap 7 tahun kehidupan (Saunders et al., 2016; Bougie & Sekaran, 2020). Kajian membujur *(longitudinal)* tidak sesuai dalam penyelidikan ini kerana hanya melibatkan fenomena pada masa tertentu sahaja. Oleh yang demikian, kajian ini lebih bersifat kepada pendekatan keratan rentas *(cross sectional)* kerana kajian ini memerlukan data dalam tempoh masa yang singkat (Saunders et al., 2016; Bougie & Sekaran, 2020).

3.2.6 Teknik Dan Prosedur (*Techniques and Procedures*)

Berikut adalah proses yang dijalankan untuk pengumpulan data ini :-

Langkah 1 - Kajian Literatur

Pengumpulan maklumat berkaitan kajian-kajian lepas berkaitan secara lansung dan tidak langsung dengan tajuk kajian yang digunakan untuk membangunkan Bab 1, 2 dan 3 bagi kajian ini.

Langkah 2 - Pembentukan Soal Selidik

Soal selidik diperolehi daripada kajian-kajian lepas telah diubah suai dan dikaitkan dengan kajian ini. Soal selidik asal telah diterjemahkan daripada bahasa inggeris kepada bahasa melayu dan diterjemahkan kembali daripada bahasa melayu kepada bahasa inggeris dengan menggunakan perkhidmatan tiga orang pakar bahasa yang telah dilantik. Kemudian soal selidik telah dialih bahasa dan diserahkan kepada seorang pegawai polis berpangkat Penolong Penguasa Polis (*Assistance Superintendent Police*) dan tiga orang pakar akademik untuk memeriksa kesahan kandungan (*content validity),* kesahan wajah (*face validity)* dan

kesahan kriteria *(criterion validity)* (Masuwai et al., 2016; Taherdoost, 2016; Baghestani et al., 2019; Hashim et al., 2019).

Langkah 3 - Surat Kebenaran Menjalankan Penyelidikan

Surat kebenaran menjalankan penyelidikan telah diserahkan kepada Pengarah Latihan, Bukit Aman untuk mendapatkan kebenaran menjalankan penyelidikan di enam Ibupejabat Polis daerah iaitu di Kuching, Padawan, Bau, Sibu, Bintulu dan Miri. Setelah mendapat surat kebenaran, surat tersebut telah dipanjangkan kepada Pesurujaya Polis Sarawak untuk dimaklumkan tentang penyelidikan ini. Seterusnya, kebenaran menjalankan penyelidikan dimaklumkan kepada enam Ketua Polis daerah iaitu Kuching, Padawan, Bau, Sibu, Bintulu dan Miri.

Langkah 4 - Ujian Pra

Ujian Pra telah dilakukan untuk menentukan kebolehpercayaan soal selidik. Penambahbaikan soal selidik ke atas bahagian yang mempunyai kelemahan telah dilakukan setelah Ujian Pra dilakukan (Boateng et al., 2018). Ujian Pra dilakukan di IPD Bau ke atas 10 orang anggota polis.

Langkah 5 - Mengumpul Data Lapangan Dengan Menggunakan Web Survey

Penggunaan ICT iaitu applikasi media digunakan dalam membantu penyelidik untuk mendapatkan data daripada responden dengan lebih mudah dan efektif (Proctor, 2005; Bryman & Bell, 2011; Vasantha & Harinarayana, 2016; Mondal et al., 2019; Bougie & Sekaran, 2020; ILO, 2020; Torrentira, 2020; Wargadinata et al., 2020). Memandangkan negeri Sarawak merupakan negeri yang mempunyai kesempadanan geografi yang luas. Oleh disebabkan itu, pengkaji telah mengagihkan soal selidik kepada semua responden melalui

borang soal selidik yang dicipta dalam aplikasi *google doc. form.* Sehubungan itu, *google doc.form* telah diedarkan kepada setiap Ketua Polis Daerah melalui applikasi *whatsapps* berserta dengan senarai nama anggota polis yang telah dipilih secara rawak. Semboyan pemakluman kepada setiap responden terpilih telah diedarkan. Namun begitu, ini merupakan teknik terbaik memandangkan ketika mengumpul data, negara sedang mengalami penularan wabak COVID - 19 dan telah menjalani Perintah Kawalan Pergerakan (PKP). Ekoran daripada itu, PKP telah dilaksakan di Malaysia bermula 18 Mac 2020 dan telah menyebabkan kesukaran untuk bergerak secara bersemuka. Kelebihan menggunakan *google doc.form* dalam talian *Web* bagi penyelidikan ini adalah seperti berikut mengikut:

i. Capaian Global

Tinjauan menggunakan *Web* amat sesuai digunakan dan memudahkan jangkauan global dan lebih menjimatkan kos pengangkutan untuk mendapatkan maklumat daripada responden terpilih daripada empat daerah dalam negeri Sarawak (Bryman & Bell, 2011; Bougie & Sekaran, 2020).

ii. Format Menarik

Penciptaan pelbagai gaya format yang menarik telah menyebabkan responden mahu menjawab soalan. Selain itu, soal selidik berasaskan *web* mudah digunakan mengelakkan kekeliruan responden apabila menjawab soalan (Bryman & Bell, 2011; Bougie & Sekaran, 2020).

iii. Mengurangkan Soalan Yang Tidak Dijawab

Aliran soalan yang tersusun dalam *google doc.form* telah dicipta bagi memudahkan responden menjawap soalan. Responden perlu menjawab semua

soalan tanpa meninggalkan satu pun soalan (Bryman & Bell, 2011; Bougie & Sekaran, 2020).

iv. Mudah Untuk Analisis Data

Maklum balas daripada responden terus masuk ke dalam pangkalan data. Ini memudahkan pengkaji menganalisi data (Bryman & Bell, 2011; Bougie & Sekaran, 2020). Walaubagaimanapun, menurut Bougie dan Sekaran (2020) terdapat beberapa isu menggunakan soal selidik berbentuk *google doc.form* seperti sebilangan responden telah menjawab soal selidik lebih daripada sekali, tidak cukup responden yang menjawab kaji selidik, tiada maklumbalas daripada responden kerana tidak bersedia menjawap soalan selidik kerana merasakan masa mereka telah diganggu.

Bagi mengatasi masalah ini, pertama, pengkaji telah memastikan bahawa setiap responden menjawab sekali sahaja soal selidik selidik ini dengan menyediakan senarai nama responden yang telah dipilih secara rawak untuk melengkapkan kaji selidik ini. Kedua, pengkaji telah menerangkan secara ringkas dimuka hadapan *google.doc.form* tentang tujuan kajian serta penerangan mengenai kerahsiaan jawapan responden telah dijaga.

Langkah 6 - Kajian Rintis

Soal selidik yang telah melalui kesahan kandungan (*content validity),* kesahan wajah (*face validity)* dan kesahan kriteria *(criterion validi*ty) dan Ujian Pra telah dilakukan di IPD Bau. Manakala, kajian rintis di lakukan di IPD Padawan untuk menilai kebolehpercayaan soal selidik.

Langkah 7 - Analisis Kajian Rintis

Data daripada kajian rintis telah dianalisis dengan menggunakan IBM SPSS Versi 25. Data yang diperolehi telah dimulakan dengan persiapan data seperti penyuntingan data, pengekodan, penyaringan data, analisis deskriptif dan analisis kebolehpercayaan (*Cronbach Alpha*). Kemudian data telah dianalisis mengunakan EFA untuk menentukan faktor pemboleh ubah yang tidak jelas dan mengekalkan item yang penting. Ini adalah penting untuk menyelesaikan masalah multikolineariti (Field, 2018; Hair et al., 2019).

Langkah 8 - Analisis Data Lapangan

Bahagian ini dimulakan dengan persiapan data, termasuk penyuntingan data, pengekodan dan penyaringan sebelum penilaian PLS-SEM dilakukan. Sehubungan itu, IBM SPSS versi 25 digunakan untuk analisis data deskriptif seperti data demografik, taburan normal, tahap setiap pemboleh ubah, analisis CMV dengan menggunakan kaedah Harman Single Factor, ujian kolineariti penuh, analisis pekali Cronbach Alfa dan lain-lain. Manakala, data inferensi dianalisis mengunakan *Smart Partial Least Squares* (SmartPLS) versi 3.0 untuk menganalisa data inferensi seperti analisis SEM yang merangkumi dua perkara seperti menilai model pengukuran dan model struktur. Sehubungan itu, model pengukuran untuk melakukan proses analisis faktor pengesahan (CFA) adalah untuk menilai konsistensi dalaman (CR), kebolehpercayaan ukuran yang mengukur muatan luaran (*outer loadings*), kesahan konvergen untuk menilai AVE dan kesahan diskriminan melalui statistik HTMT digunakan untuk menguji tahap kesahan dan tahap kebolehpercayaan instrument soal selidik. Manakala, pengujian model struktur untuk menilai isu kolineariti ke atas model struktur, menilai signifikan perkaitan dan hubungan ke atas model struktur, menilai tahap R^2 dan menilai saiz kesan f^2.

Langkah 9 - Dapatan Kajian

Seterusnya, analisis dari soal selidik telah dikemukakan dalam bentuk jadual dan graf bagi menjawab semua objektif dan hipotesis kajian. Statistik deskriptif asas mengenai penemuan profil responden yang terlibat dan tahap min setiap pemboleh ubah dibentangkan. Sehubungan itu, statistik inferential berdasarkan kepada penilaian struktur model turut dibentangkan bagi menjelaskan hubungan kesan antara pemboleh ubah serta kesan perantara bagi pemboleh ubah yang dikaji. Kesemua dapatan kajian dikemukakan adalah berdasarkan kepada objektif kajian serta hipotesis yang dibina.

Langkah 10 - Perbincangan Dapatan Kajian

Perbincangan telah dilakukan berdasarkan kepada hasil dapatan kajian. Seterusnya, dapatan kajian yang diperolehi dibandingkan dengan dapatan kajian lepas dan dibincangkan secara kritis di Bab 5.

Langkah 11 - Rumusan, Implikasi, Limitasi dan Cadangan

Rumusan, implikasi,limitasi dan cadangan diterangkan pada bab terakhir iaitu Bab ke 6.

3.3 Lokasi Populasi

Kajian lapangan dijalankan di IPD Kuching, Sibu, Bintulu dan Miri yang terletak dalam negeri Sarawak. Kesemua IPD ini dipilih adalah berdasarkan kepada pemilihan jumlah perjawatan yang paling banyak dan jumlah jenayah indeks yang tinggi dalam negeri Sarawak. Sehubungan itu, antara yang mendorong pengkaji memilih kontinjen Sarawak kerana lokasi yang berdekatan, rangkaian sedia ada, masa, kekangan kewangan dan juga sekatan pergerakan akibat pandemik COVID-19.

Di samping itu, tempoh masa terhad juga menyebabkan pengkaji tidak dapat mengumpul data di seluruh Malaysia. Selain itu, kajian yang berkaitan dengan niat berhenti kerja belum pernah dilakukan di Kontinjen Sarawak. Antara cabaran yang dihadapi oleh pengkaji semasa kajian ini dijalankan adalah berhadapan dengan pelbagai risiko yang tidak dijangka seperti jangkitan COVID-19 semasa melakukan ujian-pra ke atas 10 anggota polis di IPD Bau pada 18 Mac 2020 serta halangan sekatan jalan raya pada ketika itu.

Sehubungan itu, Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) telah berkuatkuasakan pada 18 Mac 2020. PKP fasa 1 telah dilaksanakan kerana telah berlaku penularan wabak virus COVID-19 yang merupakan penyakit berjangkit yang telah diwartakan pada 18 Mac 2020 (Warta Kerajaan Persekutuan, 2020). Walaubagaimanapun, pengkaji telah mendapat kebenaran pergerakan ke IPD Bau daripada Ketua Polis Daerah Bau dan juga semboyan pergerakan telah dihantar ke IPD Bau melalui IPK Sarawak.

3.4 Populasi dan Persampelan

Bougie dan Sekaran (2020) telah menjelaskan bahawa populasi adalah sebahagian daripada individu yang diambil untuk dijadikan sebagai sampel dan bukan semua populasi akan dikaji. Dalam kajian ini, populasi dianggarkan seramai 118,106 anggota polis yang terdiri daripada pegawai kanan polis dan pengawai polis pangkat rendah di seluruh Malaysia (PDRM, 2020). Walaubagaimanapun, pengkaji hanya memilih empat ibupejabat polis daerah yang paling besar di negeri Sarawak yang mana jumlah keseluruhan populasi empat daerah ini adalah seramai 2382 orang iaitu IPD Kuching, IPD Sibu, IPD Bintulu dan IPD Miri. Manakala, IPD Bau untuk Ujian - Pra dan IPD Padawan untuk menjalankan kajian rintis.

3.4.1 Saiz Sampel

Pengkaji telah memperolehi senarai nama keseluruhan anggota polis di IPD Kuching, IPD Sibu, IPD Bintulu dan IPD Miri. Daripada senarai nama tersebut didapati IPD Kuching mempunyai populasi seramai 981 orang, IPD Sibu seramai 575 orang, IPD Bintulu seramai 316 orang dan IPD Miri seramai 510 orang. Namun, pengkaji tidak mengunakan semua populasi di daerah yang terpilih kerana jumlah populasi adalah terlalu ramai untuk dikaji (Proctor, 2005; Bougie & Sekaran, 2020). Oleh itu, hanya sebahagian sahaja dari populasi dipilih untuk dikaji mewakili sebagai sampel (Bougie & Sekaran, 2020).

Sampel merupakan sebahagian daripada populasi. Menurut Bougie dan Sekaran (2020) terdapat dua jenis bentuk persampelan iaitu kebarangkalian *(probability)* dan tiada kebarangkalian (*non - probability)* sampel (Bougie & Sekaran, 2020). Dalam kajian ini, pengkaji telah menggunakan teknik persampelan kebarangkalian *(probability)* dimana terdapat elemen peluang populasi kajian dipilih sebagai responden. Sehubungan itu, Sarstedt, Bengart, Shaltoni dan Lehmann (2018) menjelaskan bahawa kaedah persampelan kebarangkalian mempunyai tiga faktor iaitu responden hendaklah dipilih secara rawak.

Kedua, setiap responden mempunyai potensi untuk dipilih menjadi sampel kajian. Ketiga, mengenal pasti semua rangka sampel dan kemungkinan dijadikan sebagai responden sebelum proses pemilihan sebenar diambil. Walaubagaimanapun, senarai nama dan statistik jumlah keseluruhan bagi lima daerah terpilih telah diperolehi daripada Jabatan Pengurusan Perjawatan, IPK Sarawak untuk tujuan kajian ini termasuk satu daerah untuk kajian rintis.

3.4.2 Teknik Persampelan

Teknik persampelan yang digunakan dalam kajian ini adalah teknik persampelan kebarangkalian (*probability*) sebagaimana telah diterangkan pada para 3.4.1.

3.4.3 Prosedur Persampelan Rawak Strata Berkadar

Teknik persampelan kebarangkalian telah digunakan dalam kajian ini dan rangka sampel penuh populasi telah diperolehi daripada pihak PDRM. Oleh itu dalam penyelidikan ini, teknik yang sesuai digunakan adalah prosedur persampelan rawak strata berkadar (Bougie & Sekaran, 2020). Prosedur persampelan rawak strata berkadar ini dilakukan secara berasingan untuk setiap empat ibupejabat polis telah terpilih iaitu Kuching, Sibu, Bintulu dan Miri. Sehubungan itu, empat ibupejabat polis dipilih berdasarkan kepada jumlah perjawatan keanggotaan paling ramai, mempunyai jenayah indeks tertinggi serta mempunyai ekses kemudahan perhubungan seperti pengangkutan, komunikasi dan internet. Selain itu, hasil kajian yang pernah dilakukan oleh pengkaji di IPD Kuching melibatkan isu bias dalam penilaian prestasi telah mendorong pengkaji untuk memilih empat daerah tersebut sebagai lokasi kajian (Francis & Ahmad, 2021).

Selain itu, lokasi empat daerah kajian ini didapati telah merangkumi bahagian utara, selatan dan pertengahan negeri Sarawak agar dapatan kajian ini dapat digeneralisasikan dan mewakili populasi bagi keseluruhan anggota polis di kontinjen Sarawak (Chua 2021). Sehubungan itu, unit analisis kajian ini adalah individu iaitu terdiri daripada anggota polis. Namun begitu, didapati majoriti kajian-kajian lepas yang melibatkan organisasi PDRM sering dijalankan negeri di sekitar semenanjung Malaysia dan kurang kajian dilakukan di negeri Sarawak (Baker & Ibrahim, 2017; Megat Ayop & Abd. halim, 2017; Yatie et al., 2017; Yusnida et al., 2017). IPD Bau telah dipilih untuk menjalankan ujian pra. Manakala, IPD

Padawan dijadikan sebagai lokasi untuk menjalankan ujian rintis. Sehubungan itu, jumlah keseluruhan IPD di Kontinjen Sarawak adalah sebanyak 28 IPD seperti di Jadual 3.1 :-

Jadual 3.1: Senarai Ibupejabat Daerah Polis di Kontinjen Sarawak dan Populasi

BIL	Ibu Pejabat Polis Daerah (IPD)	Jumlah Keanggotaan
1	IPD KUCHING	981
2	IPD SIBU	575
3	IPD MIRI	510
4	IPD LIMBANG	183
5	IPD SARIKEI	225
6	IPD BINTULU	316
7	IPD KAPIT	100
8	IPD SERIAN	164
9	IPD BETONG	144
10	IPD MUKAH	146
11	IPD SARATOK	124
12	IPD SRI AMAN	223
13	IPD BAU	146
14	IPD MARUDI	105
15	IPD DALAT	76
16	IPD KOTA SAMARAHAN	208
17	IPD SIMUNJAN	100
18	IPD LAWAS	104
19	IPD BELAGA	64
20	IPD SONG	60
21	IPD KANOWIT	78
22	IPD MERADONG	78
23	IPD LUNDU	103
24	IPD JULAU	57
25	IPD TATAU	67
26	IPD MATU DARO	68
27	IPD LUBOK ANTU	82
28	IPD PADAWAN	393

(PDRM, 2020)

Jumlah populasi keseluruhan empat daerah terpilih adalah seramai 2382 orang anggota polis. Penentuan saiz sampel serta pembahagian peratusan berkadar setiap daerah

dilakukan berdasarkan kepada jadual penentuan saiz sampel Cohen et al. (2001) iaitu minimum berjumlah 328 orang responden. Menurut Chua (2006), saiz sampel Cohen et al. (2001) menggunakan aras kesignifikan $p<0.05$ (aras kebolehpercayaan = 95%), ralat persampelan 5% dan sesuai digunakan dalam kajian ini. Menurut Chua (2006) dalam penyelidikan sains sosial, kesignifikan yang sering dipraktikkan adalah $p<.05$. Ini adalah disebabkan oleh penentuan aras kesignifikan bergantung kepada jenis kajian sebagai contoh bidang perubatan memerlukan ketepatan maka perlu menggunakan aras kesiginifikan $p<.001$. Jadual 3.2 menunjukkan pengiraan sampel mengikut prosedur persampelan rawak strata berkadar dengan mengikut langkah dibawah:-

a) Jumlah populasi empat daerah = 2382 orang

b) Jumlah sampel minimum mengikut jadual Cohen et al. (2001) adalah berjumlah 328 responden (Rujuk jadual Cohen et al. (2001) di lampiran B).

c) Setiap populasi bagi keempat-empat daerah dibahagikan kepada jumlah keseluruhan empat daerah dan di darab dengan jumlah sampel minimun untuk mendapatkan peratusan kadar sebenar sampel bagi setiap daerah. Tujuan dilakukan peratusan kadar sebenar adalah untuk membuat generalisasi kepada populasi.Pengiraan sampel minimum bagi setiap daerah adalah seperti berikut :-

i) IPD Kuching = 981/2382

= 0.412 X 100

= 41.2 % X 328

= 135 (sampel minimum)

ii) IPD Sibu = 575 /2382

= 0.241 X 100

= 24.1 % X 328

= 79 (sampel minimum)

iii) IPD Bintulu = 316 /2382

= 0.133 X 100

= 13.3 % X 328

= 44 (sampel minimum)

iv) IPD Miri = 510/ 2382

=0.214 X 100

= 21.41 % X 328

= 70 (sampel minimum)

d) Setelah menentukan peratusan minimun sampel bagi setiap daerah dan kemudiannya memilih responden secara rawak mudah untuk setiap daerah secara berasingan sehingga peratusan kadar sebenar yang dikehendaki dipenuhi.

e) Senarai nama populasi mengikut daerah telah dimasukkan ke dalam *Microsoft Excel* dengan menggunakan formula = *rand* ( ). Senarai nama yang telah di pilih secara rawak dengan formula = *rand* ( ) akan dipilih mengikut peratusan berkadar seperti di Jadual 3.2.

Jadual 3.2: Persampelan Rawak Strata Berkadar

Daerah	Populasi	%	Sampel
Kuching	981	41.2	135
Sibu	575	24.1	79
Bintulu	316	13.3	44
Miri	510	21.4	70
Jumlah	2382	100	328 - Jadual Cohen et al. (2001)

Sumber : PDRM

Pengiraan peratus dilakukan keatas jumlah populasi dan sampel kajian dilakukan seperti populasi setiap daerah / jumlah populasi X saiz sampel. Menurut Bougie dan Sekaran (2020), saiz sampel perlu lebih daripada 30 sampel dan kurang daripada 500 sampel merupakan saiz sampel yang bersesuaian dalam kajian ini. Oleh demikian, saiz sampel bagi setiap daerah mempunyai lebih daripada 30 sampel. Menurut Saunders et al. (2016), lebih besar saiz sampel akan lebih dekat dengan taburan normal dan saiz sampel 30 atau lebih biasanya akan menyebabkan taburan sampel untuk min lebih dekat dengan taburan normal.

Namun demikian, terdapat beberapa peraturan dalam menentukan saiz sampel minimum yang digunakan dalam kajian ini. Dari segi saiz sampel yang diperlukan Chin dan Newsted (1999), Chin (1998) dan Goodhue et al. (2012) menjelaskan bahawa saiz sampel minimun hendaklah bersamaan atau lebih daripada 10 kali maksimum bagi pembinaan *endogenous* dalam kerangka yang dikaji. Pendapat ini berbeza dengan peraturan yang dinyatakan oleh Bougie dan Sekaran (2020), dimana sampel minimun adalah sebanyak 30

responden yang dipilih melalui sampel rawak mudah adalah bersesuai menggunakan analisa statistik inferential.

3.5 Reka Bentuk Soal Selidik

Menurut Creswell dan Creswell (2017) soal selidik kajian merupakan satu alat untuk mendapatkan data daripada kajian yang dilakukan. Dalam kajian ini, soal selidik akan digunakan untuk mendapatkan data kajian yang akan dianalisis secara statistik deskriptif dan inferensi. Manakala, Bougie dan Uma (2020) pula menyatakan bahawa soal selidik direka untuk mengumpul data kuantitatif yang besar dimana soal selidik ini boleh diedarkan dengan pelbagai cara seperti diedar secara peribadi, secara elektronik dan lain-lain. Bougie dan Sekaran (2020) juga menjelaskan kebaikan menggunakan soal selidik sebagai instrumen kerana ianya menjimatkan kos, jimat masa dan mengurangkan ralat.

Dalam kajian ini, pengkaji telah menggunakan soal selidik untuk menggumpul data kajian dengan menggunakan borang web melalui *google.doc.form*. Pangkalan data *google.doc.form* digunakan untuk mengumpul hasil data bagi memudahkan analisa statistik. Pembinaan soal selidik dalam talian lebih mudah diekses dan diedarkan dengan pantas kepada reponden di keempat-empat ibupejabat polis daerah. Kelebihan soal selidik dalam talian boleh meliputi kawasan yang jauh dengan penghantaran borang *google.doc.form* melalui aplikasi komunikasi seperti *whatapps* (Proctor, 2005; Bryman & Bell, 2011; Vasantha & Harinarayana, 2016; Mondal et al., 2019; Bougie & Sekaran, 2020; ILO, 2020; McCartney et al., 2022; Torrentira, 2020; Wargadinata et al., 2020).

Sehubungan itu, dimensi keadilan adalah lebih sesuai sekiranya diuji berasingan serta sebagai pemboleh ubah bebas (Colquitt, 2001; Colquitt & Rodell, 2015). Colquitt dan Shaw (2005) telah menggunakan soal selidik yang dibangunkan oleh Colquitt (2001) menunjukan

bahawa dimensi keadilan yang diuji berasingan didapati mempunyai pemuatan faktor yang lebih baik dengan iaitu diantara 0.64 sehingga 0.86 berbanding dengan menggunakan skala yang lain. Manakala, beberapa kajian yang dijalankan diluar negara dan Malaysia juga menggunakan soal selidik yang dibangunkan oleh Colquitt (2001) seperti kajian yang telah dilakukan di negara Bosnia (Knezović & Neimarlija, 2022), Ethiopia (Kebede & Wang, 2022), China (Hao et al., 2016), India (Gupta & Kumar, 2013; Deepa, 2020; Rana & Singh, 2021), Ghana (Brefo-Manuh & Anlesinya, 2021) dan Malaysia (Shaari et al., 2008) mendapati instrument soal selidik yang dibangunkan oleh Colquitt (2001) ini stabil dan konsisten kerana telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan iaitu mempunyai nilai *Cronbach Alpha* di atas nilai 0.700.

Manakala, bagi skala instrumen sokongan organisasi beberapa kajian terdadulu telah menggunakan instrument soal selidik yang dibangunkan Eisenberger et al. (1986) juga didapati telah mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang baik dan konsisten (Fu & Lihua, 2012; Bentley et al., 2019; Nazir et al., 2019; Arnéguy et al., 2022). Selain itu, bagi instrumen soal selidik niat berhenti kerja pula beberapa kajian niat berhenti kerja yang pernah dilakukan dalam Malaysia dan luar negara didapati mempunyai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang sangat konsisten iaitu mempunyai nilai *Cronbach Alpha* di atas 0.700 (Vigoda, 2000; Poon, 2004; Ahmad & Lemba, 2010; Dysvik & Kuvaas, 2013; Jung & Yoon, 2013; Kloutsiniotis & Mihail, 2017; Ugurluoglu et al., 2018; AlHashmi et al., 2019; Bentley et al., 2019).

Dalam kajian ini, soal selidik ini dibahagikan kepada dua bahagian utama. Bahagian A adalah berkaitan lima item dimensi keadilan iaitu keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan interpersonal dan keadilan maklumat.

Bahagian B pula, mengandungi item-item berkaitan dengan sokongan organisasi iaitu pemboleh ubah perantara. Manakala, bahagian C adalah item-item mengenai niat berhenti kerja dan terakhir sekali adalah bahagian D mengenai item-item demografi sebagaimana di lampiran G. Soal selidik akan dibahagikan seperti berikut :-

i. Bahagian A – Item Mengenai Lima Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi.

Bahagian ini terdapat 26 item berkaitan dengan lima dimensi keadilan organisasin yang terdiri daripada keadilan prosedur (formal dan interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat. Item ini diadaptasikan daripada Colquitt, (2001) dan Colquitt dan Rodell (2015) seterusnya diubahsuai sedikit untuk disesuaikan dengan PDRM. Dalam kajian ini, pengkaji telah mengadaptasi soal selidik asal daripada Colquitt, (2001) dan telah diubah suai mengikut konteks PDRM dengan melakukan semula EFA untuk menentukan dimensi keadilan penilaian prestasi dalam kajian ini. Definasi konseptual dan operasional item dimensi keadilan penilaian prestasi sebagaimana di lampiran W dan V. Jadual 3.3 menunjukkan instrumen keadilan penilaian prestasi.

Bagi item keadilan prosedur (formal) dan keadilan prosedur (interaksi) diukur menggunakan item AP1 sehingga AP7. Item ini akan menerangkan bagaimana prosedur organisasi dalam membuat keputusan dalam penilaian prestasi. Item keadilan distributif pula diukur menggunakan item dari AD1 sehingga AD6. Skala ini digunakan untuk mengukur persepsi pekerja tentang keadilan distributif. Manakala, item

keadilan interpersonal yang menerangkan tentang komunikasi interpersonal semasa dan selepas proses penilaian prestasi yang bermula dari item AI1 sehingga AI7 dan yang terakhir adalah keadilan maklumat yang menerangkan tentang keadilan makumat dalam penilaian prestasi yang bermula dari item AM1 sehingga AM6. Instrumen ini menggunakan skala likert 5 titik interval iaitu 1 (sangat tidak setuju) kepada 5 (sangat setuju).

ii. Bahagian B – Item Mengenai Sokongan Organisasi

Bahagian ini terdapat 25 item berkaitan dengan sokongan organisasi iaitu SO1 sehingga SO25. Jadual 3.3 menunjukan bilangan item yang terdapat pada bahagian B. Instrumen ini menggunakan skala 5 titik interval iaitu 1 (sangat tidak setuju) kepada 5 (sangat setuju) yang diambil dari (Eisenberger et al., 1986). Definasi konseptual dan operasional item sokongan organisasi sebagaimana di lampiran W dan V.

iii. Bahagian C – Item Mengenai Niat Berhenti Kerja

Bahagian ini terdapat 8 item berkaitan dengan niat berhenti kerja iaitu NKB1 sehingga NBK8. Jadual 3.3 menunjukkan bilangan item yang terdapat pada bahagian C. Instrumen ini menggunakan skala likert 5 titik interval iaitu 1 (sangat tidak setuju) kepada 5 (sangat setuju) yang diambil dari Kuvas (2006) dan Vigoda (2000). Robinson (2018) menjelaskan set skala yang sering digunakan dalam kajian-kajian lepas seperti sangat tidak setuju, tidak setuju, neutral, setuju, dan sangat setuju

adalah skala yang terbaik. Definasi konseptual dan operasional item niat berhenti kerja sebagaimana di lampiran W dan V.

iv. Bahagian D – Maklumat Diri Responden

Maklumat diri respondan ini merupakan item demografi yang mengandungi maklumat asas tentang responden seperti jantina dan multigenerasi berdasarkan kepada tahun kelahiran responden. Maklumat demografi ini kemudianya digunakan untuk menjawab hipotesis dan persoalan kajian.

Jadual 3.3: Bilangan Item Dalam Soal Selidik

Bil.	Perkara	No. Item	Bilangan
1.	Maklumat diri responden	1-6	6
2.	Keadilan Prosedur	AP1 - AP7	7
3.	Keadilan Distributif	AD1 - AD6	6
4.	Keadilan Interpersonal	AI1 - AI7	7
5.	Keadilan Maklumat	AM1 - AM6	6
6.	Sokongan organisasi	SO1 - SO25	25
7.	Niat berhenti kerja	NBK1-NBK8	8
	Jumlah Item		**65**

Item-item soal selidik ini direka bentuk menggunakan skala likert 5 titik. Menurut Dawes (2008) dan Robinson (2018) skala likert mempunyai 5 sehingga 7 titik tindakbalas

akan menghasilkan data yang berkualiti tinggi berbanding dengan titik tindak balas yang sedikit dan lebih panjang lagi. Robinson (2018) juga menegaskan bahawa adalah lebih baik menggunakan skala 5 titik atau 7 titik dengan bergantung kepada ciri-ciri penyelidikan seperti pemboleh ubah, ruangan borang dan ciri-ciri peserta.

Dalam penyelidikan ini, pengkaji mengunakan skala likert 5 titik kerana menurut Robinson (2018) sekiranya instrumen soal selidik yang menggunakan aplikasi media seperti talifon pintar mempunyai ruangan yang terhad adalah sesuai sekiranya menggunakan penarafan skala 5 titik. Selain itu, secara keseluruhanya, skala likert 5 titik akan menjadi pilihan dalam kajian ini kerana menurut Robinson (2018) dan Jordan dan Troth (2020) skala titik tengah lebih kerap digunakan serta menghasilkan data berkualiti tinggi berbanding dengan skala titik 7 atau 11.

Kajian ini telah mengunakan skala likert 5 titik iaitu 1 (sangat tidak setuju) kepada 5 (sangat setuju). Skala likert 5 titik sering digunakan dalam kajian-kajian terdahulu dan penyelidikan ini turut menggunakan skala yang serupa, supaya ianya boleh dibandingkan dengan kajian terdahulu (Heggestad et al., 2019). Apabila skala telah berubah, hubungan antara konstruk serta skor skala asal juga akan berbeza (Heggestad et al., 2019). Selain itu, bahasa yang digunakan dalam soal selidik adalah menggunakan bahasa Melayu supaya mudah difahami oleh semua bangsa di kalangan anggota polis.

3.6 Analisa Data

Kajian ini dianalisis menggunakan dua pendekatan analisa iaitu kaedah deskriptif dan kaedah inferensi.

3.6.1 Analisa Deskriptif

Dalam kajian ini, telah menggunakan analisa deskriptif sebagaimana yang dijelaskan oleh Saunders et al. (2009), analisa deskriptif merupakan analisis melibatkan pengiraan frekuensi, peratus, min dan sisihan piawai. Dalam penyelidikan ini, pengiraan frekuensi telah menyentuh aspek demografi responden. Sehubungan itu, persepsi anggota polis terhadap dimensi keadilan organisasi, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja akan dianalisa menggunakan kekerapan, peratus dan min. Seterusnya, analisis tahap interpretasi diambil kira daripada nilai lima mata iaitu nilai tertinggi 5.00 dibahagikan kepada tiga tahap seperti Jadual 3.4 dibawah :

Jadual 3.4: Interpretasi Min

Julat Min	Interpretasi
0.00-2.33	Rendah
2.34-3.67	Sederhana
3.68-5.00	Tinggi

Sumber : (Darussalam & Hussin, 2016)

3.7 Analisa Inferensi

Pengkaji menganalisa data inferensi dengan menggunakan perisian *SmartPLS* versi 3.0. Konsep utama analisis SEM adalah analisis laluan pemboleh ubah laten (*Latent Variable Path Analysis*) (Hair et al., 2017; Sarstedt et al., 2021). Ianya digunakan untuk mengukur model faktor dan model laluan bagi suatu fenomena. SEM digunakan untuk menguji seluruh model secara serentak (Hair et al., 2018; Hair et al., 2017; Sarstedt et al., 2021).

SEM merupakan salah satu teknik statistik *multivariant* yang digunakan untuk mengkaji hubungan langsung dan tidak langsung di antara suatu pemboleh ubah dengan pemboleh ubah yang lain. SEM boleh dianggap sebagai gabungan analisi faktor dan analisis regresi berganda (Hair et al., 2018; Sarstedt et al., 2021). Dalam kajian ini, pengkaji mengunakan SEM untuk menguji hipotesis bagi melihat hubungan langsung dan tidak langsung diantara pemboleh ubah iaitu dimensi keadilan penilaian prestasi, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Mengikut saranan Hair et al. (2019), pengkaji telah melaporkan pekali jalan (*Path Coefficient*), ralat piawai (*standard errors*), nilai-t dan nilai-p untuk model struktur dengan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan memutar semula sampel pada 5,000 putaran dan menggunakan *one-tailed* dan tahap signifikan 0.05 (Ramayah et al., 2018). Selain itu, Hahn dan Siah (2017) turut mengkritik bahawa nilai-p bukanlah satu-satu kriteria yang baik untuk menguji kepentingan hipotesis. Sehubungan itu, mereka telah mencadangkan supaya menggunakan kombinasi kriteria selain daripada nilai-p, iaitu dengan menilai selang keyakinan (*confidence intervals bias*) dan ukuran kesan (*effect size)* (f^2).

Sehubungan itu, R^2 adalah varian yang mengukur dua endogeneous model iaitu konstruk sokogan organisasi dan konstruk niat berhenti kerja. R^2 merupakan ukuran terkuat dalam penjelasan setiap endogeneous (Shmueli & Koppius, 2011). Selain itu, R^2 juga dikenali sebagai kekuatan ramalan dalam sampel (Rigdon, 2012). Nilai R^2 adalah diantara 0 sehingga 1 dan pengukuran nilai yang menghampiri 1 menjelaskan kekuatan yang lebih baik. Sehubungan itu, terdapat beberapa garis panduan bagi menentukan nilai R^2 iaitu Hair et al. (2017) menjelaskan bahawa nilai R^2 merupakan hubungan yang kuat jika bernilai 0.75, sederhana kuat = 0.50 dan lemah = 0.25.

Namun, terdapat juga nilai R^2 serendah 0.10 dianggap memuaskan (Raithel et al., 2012). Selain itu, menurut Cohen (1988) bagi kajian sains sosial adalah bersesuaian dengan mengunakan nilai 0.26 = hubungan kuat, nilai 0.13 = hubungan sederhana kuat dan 0.02 = hubungan lemah. Menurut Chin (1998) pula, nilai R^2 bagi hubungan kuat adalah 0.67, hubungan sederhana kuat = 0.33, dan 0.19 = hubungan lemah. Dengan itu, dalam kajian ini, akan menjelaskan varian endogeneous dengan menggunakan pendekatan yang disarankan oleh Cohen (1988).

Oleh itu, pemboleh ubah *latent* dianalisis menggunakan SEM dengan membina pemboleh ubah *latent* yang dikenali dengan konsep hipotesis. Konstruk *latent* dianalisis dengan pelbagai pemboleh ubah sebagai petunjuk. Indikator merupakan pemberat kepada pemboleh ubah yang menjelaskan nilai konsep kajian. Pemboleh ubah diukur berdasarkan kepada indikator yang dijawab secara psikometrik oleh respondan (Hair et al., 2017; Hair et al., 2018).

3.8 Menguji Pengukuran Model dan Struktur

Dalam penyelidikan ini, konstruk model dinilai dengan menggunakan dua proses iaitu:-

i. Penilaian pengukuran model *(Measurement Models)*
ii. Penilaian model struktur (*Structural Models*)

Bagi menentukan model dibina memenuhi syarat sebagaimana kajian-kajian lepas, proses pengeshan dilakukan bagi memenuhi kriteria tersebut (Urbach & Ahlemann, 2010). Berikut adalah garis panduan yang digunakan untuk menilai model ukuran dan model struktur dalam penyelidikan ini seperti di Jadual 3.5 :-

Jadual 3.5: Garis Panduan Menilai Model Ukuran Dan Model Struktur

Penilaian Model Pengukuran
Model Pengukuran Reflektif
• Konsistensi Dalaman (*Internal consistency (Cronbach's alpha, composite reliability).* • Kebolehpercayaan Indikator *(Indicator reliability/ Factor Loadings)* • Kesahan Konvergen *(Convergent validity (average variance Extracted- (AVE))* • Kesahan Diskriminan *Discriminant validity (HTMT Criterion)*
Penilaian Model Struktur
• Periksa isu kolineariti atas model structural *(Lateral Collinearity) (VIF)* • Periksa kesignifikan dan perkaitan ke atas hubungan model structural *(Path Coefficient)* • Nilaikan tahap R^2 *(Coefficientof determination (R^2)* • Nilaikan saiz kesan f^2 *(Effect size to R^2)* • Nilaikan perkaitan peramalan Q^2 *(Stone-Geisser Q^2 Predictive relevance)* • • Saiz kesan q^2 *(Effect size of q^2)*

Sumber : (Hair et al., 2017; Ramayah et al., 2018; Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2021)

3.8.1 Model Pengukuran

Dalam kajian ini, kesemua indikator adalah bersifat reflektif. Oleh itu, berdasarkan kepada Jadual 3.5, kesahan dan kebolehpercayaan pengukuran model reflektif akan diuji mengunakan empat perkara iaitu 1) Konsistensi dalaman (*Internal consistentency composite reliability*), 2) Kebolehpercayaan indikator (*Indicator reliability*), 3) Kesahan konvergen (*convergent validity*) dan 4) Kesahan diskriminasi (*Discriminant validity*) (Straub et al., 2004; Lewis et al., 2005; Hair et al., 2017; Ramayah et al., 2018; Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2021;) seperti berikut di Jadual 3.6:-

Jadual 3.6: Langkah-Langkah Menilai Model Ukuran Reflektif

Model Pengukuran Reflektif	
Kebolehpercayaan *(Reliability)*	
Konsistensi dalaman (*Internal Consistentency Reliability*) *(Cronbach's alpha)*	Pengukuran mempunyai kebolehpercayaan konsistensi dalaman yang baik apabila kebolehpercayaan komposit (CR) bagi setiap konstruk melebihi nilai 0.7 (Hair et al., 2017; Hair et al., 2018; Hair et al., 2019; Ramayah et al., 2018).
Kebolehpercayaan indikator (*Indicator Reliability /factor Loadings*)	Model pengukuran dikatakan mempunyai kebolehpercayaan penunjuk yang baik apabila beban item adalah sekurang-kurangnya 0.708 (Hair et al., 2017; Hair et al., 2018; Hair et al., 2019; Ramayah et al., 2018). Sekiranya beban item di bawah 0.7 boleh diterima sekiranya terdapat item-item lain mempunyai skor yang tinggi pada AVE dan CR (Hair et al., 2017; Hair et al., 2018; Hair et al., 2019; Ramayah et al., 2018).
Kesahan (*Validity*)	
Kesahan Konvergen (*Convergent Validity)*	**Kesahan Konvergen** adalah mencukupi apabila pembinaan mempunyai nilai varian yang diekstrak (AVE) sekurang-kurangnya 0.5 atau lebih (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2017; Hair, Black et al., 2019; Hair, Risher et al., 2018; Ramayah et al., 2018).
Kesahan Diskriminasi (*Discriminant Validity)*	Kriteria HTMT - Nilai HTMT seperti yang disarankan oleh Henseler et al. (2015), Franke dan Sarstedt (2019), dan Hair et al. (2019) hendaklah kurang atau sama dengan 0.85 ($\leq$ 0.85) atau nilai kurang atau sama dengan 0.90 ($\leq$ 0.90) bagi konstruk yang secara konseptual sangat serupa (Gold et al., 2001).

3.8.2 Penilaian Model Struktur

Kesahan model struktur dinilai menggunakan pekali penentuan *(coefficient of determination)* (R^2) dan pekali jalan *(path coefficients).* Tatacara dan langkah-langkah pengukuran struktur model seperti di Jadual 3.7.

Jadual 3.7: Langkah-Langkah Menilai Pengukuran Struktur Model

Pengukuran Struktur Model	
Pekali Penentuan *(coefficient of determination)* (R^2)	Menurut Hair et al. (2017) nilai R^2 iaitu hubungan yang kuat = 0.75, sederhana kuat = 0.50 dan lemah = 0.25. Menurut (Cohen, 1988) R^2 dinilai sebagai: • 0.26 (besar) • 0.13 (sederhana) • 0.02 (kecil)
Pekali jalan (Path Coefficients)	Dalam model struktur, setiap laluan yang menghubungkan dua pemboleh ubah laten mewakili hipotesis. Berdasarkan analisis yang dilakukan pada model struktur, ia membolehkan penyelidik untuk mengesahkan atau membatalkan setiap hipotesis serta memahami kekuatan hubungan antara pembolehubah bersandar dan bebas sebagaimana didalam (Hair et al., 2017) iaitu *P-value < 0.05 , t-value> 1.96 (two –tailed)* dan *t-value >1.645 (one - tailed)*. Ujian Hipotesis Untuk mengesahkan hipotesis yang dicadangkan dan model struktur, pekali jalan antara dua pemboleh ubah laten akan dinilai. Berdasarkan kajian lepas, nilai laluan koefisien perlu sekurang-kurangnya P > 0.05 untuk menjelaskan hubungan tertentu dalam model (Hair & rakan-rakan, 2017).
Saiz kesan (f^2) *(Effect Sizes)* terhadap R^2	Menurut (Cohen, 1988) f^2 dinilai sebagai: • 0.02 (kesan kecil) • 0.15 (kesan sederhana) • 0.35 (kesan besar)
Q^2 Ramalan Relevan (*Stone-Geisser Q2 Predictive relevance*)	Nilai lebih besar daripada 0 menunjukkan bahawa konstruk eksogen mempunyai kaitan ramalan untuk konstruk endogen (Hair et al., 2017).
Effect size of q^2	$Q2$ = nilai perkaitan ramalan nilai q2 mestilah lebih besar daripada 0 (Hair et al., 2017). • 0.02 (kecil) • 0.15 (sederhana) • 0.35 (besar)

3.9 Analisis Pemboleh Ubah Pengantara (Mediation)

Menurut Henseler et al. (2009), analisis hubungan langsung dan tidak langsung diantara pemboleh ubah bebas (exogenous) dan pemboleh ubah bersandar (endogeneous) merupakan satu pengujian yang penting dalam model struktur. Analisis pemboleh ubah

mediation iaitu sokongan organisasi akan diuji samaada ianya mempunyai kesan perantara yang penting dalam hubungan diantara pemboleh ubah bebas dan bersandar dalam kajian ini dengan menggunakan tatacara yang disarankan oleh (Preacher & Hayes, 2008) seperti Jadual 3.8:-

Jadual 3.8: Tatacara Analisis Hubungan Perantara

Hubungan Perantara (Mediation)	
Pengantaraan (kes kesan tidak langsung khas)	• Menggunakan kaedah *bootstrapping* oleh Preacher dan Hayes (2008). • Kepentingan kesan tidak langsung yang wujud dalam model akan diuji melalui nilai-t. • Dengan selang keyakinan bootstrapping 95% dikira menggunakan formula:- Had Rendah (LL) = a * b - z (SE) Had Atas (UL) = a * b + z (SE) z = nilai, untuk tahap 0.05 ialah 1.96 di mana; a, b = pekali jalan perhubungan a, b S.E. = kesilapan standard laluan dalam model struktur • Jika had bawah (LL) dan had atas (UL) dari bootstrapping tidak mengikat 0 di antaranya, menunjukkan bahawa terdapat pengantaraan.

3.10 Kesahan Dan Kebolehpercayaan

Kesahan merujuk kepada keupayaan sesuatu pengukuran yang dilakukan untuk mengukur nilai sebenar sesuatu konsep dalam 18 hipotesis yang telah dibina. Kesahan yang baik mempunyai nilai tinggi, sekiranya instrumen soal selidik dibina dapat mengukur konsep yang dinyatakan dalam hipotesis (Bougie & Sekaran, 2020). Kesahan merupakan nilai korelasi diantara pengukuran dengan nilai sebenar sesuatu pemboleh ubah. Jika pengukuran itu tepat maka nilai korelasinya adalah tinggi dan kajian yang dilakukan mempunyai kesahan yang tinggi (Chua, 2006). Dalam kajian ini, kesahan ditumpukan kepada kesahan bina (*Construct Validity*) untuk menentukan sejauh mana hipotesis yang dibina berdasarkan

kepada teori (Taherdoost, 2016; Creswell & Creswell, 2018; Bougie & Sekaran, 2020). Kesahan bina dalam kajian ini dinilai melalui kesahihan konvergen dan diskriminasi (Taherdoost, 2016; Bougie & Sekaran, 2020).

Kebolehpercayaan merupakan ujian yang menentukan konsisten instrumen soal selidik untuk mengukur konsep. Kebolehpercayaan adalah merujuk kepada pertimbangan ukuran yang boleh dipercayai dari segi kestabilan dari masa ke semasa. Kestabilan adalah mengenai keputusan sampel responden yang tidak berubah (Taherdoost, 2016). Selain itu, ianya melihat sama ada indikator yang membentuk skala boleh dijadikan indeks atau tidak (Bryman & Bell, 2011). Selain itu, kebolehpercayaan mengukur sejauh mana ukuran itu tidak mempunyai ralat dan menjadi petunjuk kepada kestabilan dan konsistensi sesuatu instrumen dalam mengukur konsep (Bougie & Sekaran, 2020).

Kebolehpercayaan juga dikenali sebagai skor kepada instrumen yang dibentuk. Selain itu, kebolehpercayaan skor yang terhasil daripada penggunaan kajian lepas boleh diterima atau tidak (Taherdoost, 2016; Creswell & Creswell, 2018). Kebolehpercayaan skor pada instrumen soal selidik disebut sama ada skor yang terhasil daripada kajian lalu menunjukkan kebolehpercayaan yang boleh diterima (Taherdoost, 2016; Creswell & Creswell, 2018). Kebolehpercayaan dalam konteks ini merujuk kepada konsistensi dalaman skala dikuantifikasi oleh nilai *alpha (α) Cronbach* yang merujuk kepada nilai diantara 0 dan 1, dengan nilai optimum antara antara 0.7 dan 0.9 (Nunnally, 1978; Creswell & Creswell, 2018).

Bentuk kebolehpercayaan ini merujuk sama ada skala itu cukup stabil dari masa ke masa dengan penggunaan instrumen yang berulang dalam kajian yang berlainan. Apabila mengubah suai instrumen atau instrumen itu digabungkan dalam kajian, kesahan asal dan

kebolehpercayaan tidak boleh digunakan lagi dan instrumen yang baharu itu perlu dibuat sekali lagi bagi menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen tersebut (Creswell & Creswell, 2018). Oleh itu, dalam kajian ini, empat instrumen diambil daripada kajian-kajian lepas sebagaimana pada bahagian A, B, C dan D digabungkan sebagai instrumen kajian ini. Instrumen ini telah dibuat ujian kesahan dan kebolehpercayaan melalui ujian kajian rintis sebagaimana yang diterangkan pada para 3.13.3 iaitu dengan menggunakan proses EFA yang dianalisa menggunakan *IBM SPSS* Versi 25. Item-item yang lemah akan dibuang untuk penyelarasan.

3.11 Etika Penyelidikan

Penyelidkan ini dilakukan berdasarkan kepada garis panduan etika penyelidikan. Tujuan utama etika penyelidikan adalah untuk memastikan penyelidikan ini dijalankan secara beretika seperti menghormati privasi, kebenaran dan prinsip persetujuan pemakluman untuk mengelakkan wujudnya konflik (Bougie & Sekaran, 2020). Beberapa perkara perlu diberi perhatian utama berkaitan dengan etika seperti penyertaan responden perlu dimaklumkan bahawa penyertaan mereka adalah sukarela dan responden berhak untuk menarik diri dimana-mana peringkat penyelidikan. Pemakluman ini akan dimasukan pada muka hadapan soal selidik dalam talian *google.doc.form*. Kedua, jaminan perlindungan seperti penyertaan responden tanpa mendedahkan nama. Soalan lebih kepada soalan generik dan tiada soalan yang sensitif kearah peribadi. Ketiga adalah kerahsiaan dimana semua maklumat data peribadi responden akan disimpan secara rahsia dan penulisan laporan juga tidak menyentuh tentang sensitiviti mana-mana individu.

3.12 Ujian Pra (*Pre -Test*)

Bagi menilai kesesuaian instrumen, ujian-pra telah dijalankan bagi pengujian percubaan pertama instrumen untuk mendapatkan maklum balas awal (Lewis et al., 2005). Ujian-pra bagi menguji instrumen adalah penting dilakukan supaya dapat mengenal pasti kekurangan yang terdapat pada instrumen supaya dapat dilakukan penambahbaikan pada soal selidik mengikut kesesuaian semasa (Grimm, 2010; Saunders et al., 2016; Wan Ahmad & Mohamad, 2021). Selain itu, proses ujian-pra adalah penting bagi menentukan kesahan kandungan instrumen. Ujian-pra dilakukan untuk menentukan instrumen yang digunakan adalah sesuai bagi mengukur hipotesis dalam kajian ini (Straub, 1989; Straub & Gefen, 2004; Lewis et al., 2005).

Setiap item yang dibina hendaklah menepati kehendak pembinaan konstruk penyelidikan ini mengikuti peraturan berkaitan dengan kesahan kandungan instrumen dengan menjalankan pra-ujian dan ujian rintis (Lewis et al., 2005; Wan Ahmad & Mohamad, 2021). Ujian - pra ini bertujuan untuk meningkatkan kebolehpercayaan dan kesahihan instrumen kerana soal selidik telah diubah suai atau diterjemah ke bahasa lain untuk disesuaikan dengan situasi, persekitaran, budaya serta populasi yang berbeza dengan kajian ini (Czaja, 1998; Awang et al., 2018; Muda et al., 2018; Al-Khamaiseh et al., 2020; Wan Ahmad & Mohamad, 2021).

Ujian-pra telah dilakukan dengan menggunakan instrumen soal selidik yang telah diadaptasikan daripada soal selidik terdahulu. Soal selidik itu telah dirujuk kepada beberapa orang pakar dalam bidang ini yang terdiri daripada tiga orang pakar dalam kalangan ahli akademik, seorang pegawai polis daripada Cawangan Perjawatan, Ibupejabat Polis Kontinjen Sarawak dan tiga orang pakar bahasa kedua-dua bahasa iaitu bahasa melayu dan

bahasa inggeris. Sehubungan itu, pakar bahasa telah menterjemahkan soal selidik daripada bahasa inggeris kepada bahasa melayu dan bahasa melayu ke bahasa inggeris dengan menggunakan teknik penterjemahan sehala dan *back translations* (Brislin, 1970; Bullinger et al., 1998; Mcgorry, 2000; Behr, 2018; Hall et al., 2018; Wan Ahmad & Mohamad, 2021).

Satu set instrumen soal selidik asal dalam bahasa inggeris telah diserahkan kepada seorang penterjemah dan telah menterjemah soal selidik daripada bahasa inggeris kepada bahasa melayu. Sehubungan itu, penterjemah bahasa ini mempunyai sijil penterjemahan daripada Institut Terjemahan dan Buku Malaysia. Instrumen soal selidik ini kemudianya dihantar kepada seorang pesara guru yang juga mahir dalam bahasa inggeris dan bahasa melayu. Pesara guru bahasa inggeris telah dilantik sebagai panel pakar bahasa kerana mempunyai kelulusan *Teaching Certificate Teaching English as A Second Language (TESL)* daripada Maktab Perguruan, turut mempunyai kelulusan Ijazah Sarjana Muda Kesusasteraan Bahasa Melayu dan Psychology serta mempunyai kelulusan PhD *Library and Information Science*. Pesara guru bahasa inggeris ini mempunyai pengalaman mengajar selama 20 tahun. Beliau telah menterjemahkan kembali soal selidik daripada bahasa melayu kepada bahasa inggeris. Selain itu, pesara guru bahasa inggeris ini juga telah memeriksa maksud kedua-dua bahasa serta memeriksa makna, ketidakkonsistenan serta kesalahan terjemahan.

Setelah diperiksa, instrumen soal selidik tersebut kemudianya dihantar kepada seorang lagi guru bahasa inggeris yang juga telah menyemak makna, ketidak konsisten dan kesalahan terjemahan instrumen soal selidik ini. Guru bahasa inggeris ini mempunyai kelulusan Ijazah *TESL* serta mempunyai pengalaman mengajar dalam bahasa inggeris lebih daripada 5 tahun. Hasil pemeriksaan oleh ketiga-tiga panel pakar bahasa, didapati satu set lengkap instrumen soal selidik telah dialih ke bahasa melayu mempunyai makna yang sama

serta konsisten dengan instrumen soal selidik asal. Walaubagaimanapun, instrumen soal selidik kajian ini telah menggunakan sepenuhnya dalam bahasa melayu untuk memudahkan kefahaman responden yang terdiri daripada warga PDRM.

Selepas itu, tiga orang pakar bidang turut dilantik dan dibenarkan menyemak, menambah dan membuat cadangan menambahbaik instrumen (Lewis et al., 2005). Tiga orang pakar ini diminta untuk mengulas kandungan instrumen seperti kejelasan, kefahaman arahan, definisi dan kesesuaian skala yang digunakan dalam borang yang telah disediakan. Ujian-pra dilakukan bertujuan untuk membuktikan kesahan instrumen. Menurut Czaja (1998), jumlah pakar yang diperlukan untuk menilai instrumen adalah seramai antara 3 sehingga 8 orang. Dalam kajian ini seramai 3 orang pakar bidang dalam kalangan ahli akademik telah memeriksa kesahan kandungan (*content validity),* kesahan muka *(face validity (language)),* kesahan kriteria *(criterion validity* (*Statistical*)) dan seorang pegawai polis yang berjawatan daripada cawangan perjawatan perkhidmatan telah menyemak dan turut mengulas kandungan instrumen (Muda et al., 2020). Laporan kesahan kandungan sebagaimana di lampiran Q dan R.

Seterusnya, ujian - pra dijalankan di IPD Bau pada 18 Mac 2020 setelah mendapat kebenaran daripada Penolong Pengarah Latihan, PDRM, Bukit Aman dan Pesuruhjaya Polis Kontinjen Sarawak. Ujian-Pra telah dilakukan di IPD Bau pada 18 Mac 2020 di Bilik Mesyuarat pejabat pentadbiran, IPD Bau, Sarawak seramai 10 orang responden yang terdiri daripada anggota polis telah diminta untuk mengkritik reka bentuk serta kandungan yang terdapat dalam instrumen seperti format, kandungan, ayat dan terminologi (Lewis et al., 2005; Boateng et al., 2018; Muda et al., 2020; Wan Ahmad & Mohamad, 2021). Ujian - pra penting dilakukan ke atas sebilangan kecil responden kumpulan tumpuan iaitu anggota polis

di daerah yang berlainan daripada responden sebenar untuk mendapatkan reaksi sebenar responden secara kognitif untuk mengetahui kefahaman responden ke atas instrumen (Boateng et al., 2018; Bougie & Sekaran, 2020; Wan Ahmad & Mohamad, 2021). Selain itu, temuramah pemerhatian turut dilakukan semasa ujian-pra ke atas responden di IPD Bau, Sarawak.

Temu ramah pemerhatian secara kognitif bertujuan untuk mengenal pasti masalah semasa menjawab soal selidik dari segi pemahaman bahasa, ususn atur ayat dan anggaran masa yang diperlukan untuk menjawab soal selidik (Wong, 2008; Brüggen & Willems, 2009; Boateng et al., 2018; Wan Ahmad & Mohamad, 2021). Responden telah berbincang diantara satu sama lain dengan memberi pendapat serta komen mengikut pengalaman kerja masing-masing semasa ujian ini dijalankan (Nanda et al., 2013). Selain itu, responden dibenarkan untuk mengulas serta mengkritik mengenai kesulitan semasa menjawab soal selidik. Responden dibenarkan mencatat perkataan-perkataan yang bersesuaian di dalam borang ujian - pra yang telah diedarkan kepada mereka (Czaja, 1998; Grimm, 2010; Boateng et al., 2018; Hall et al., 2018; Muda et al., 2020;Wan Ahmad & Mohamad, 2021). Ujian-pra telah bermula dari jam 10.00 pagi sehingga 12.30 tengahari. Responden juga dibenarkan untuk memberi cadangan ayat yang bersesuai serta difahami khasnya untuk warga PDRM (Lewis et al., 2005; Boateng et al., 2018).

Sehubungan itu, didapati saiz sampel untuk ujian-pra adalah tidak konsisten. Responden kumpulan tumpuan untuk ujian-pra mempunyai sekurang-kurang seramai 30 orang (Czaja, 1998; Grimm, 2010). Nanda et al. (2013) dan Boateng et al. (2018) pula menyatakan adalah memadai seramai antara 5 sehingga 10 respoden untuk kumpulan tumpuan. Sehubungan itu, Wong (2008) pula mencadangkan seramai 6 sehingga 10 orang

responden kumpulan tumpuan. Walau bagaimanapun, jumlah peserta bergantung pada objektif penyelidikan serta mengikut fungsi instrumen dan sasaran populasi (Wong, 2008). Oleh itu, dalam kajian ini saiz sampel untuk melakukan ujian-pra adalah seramai 10 orang anggota polis.

Masalah yang sering dihadapi sekiranya tidak melakukan ujian-pra ke atas instrumen adalah kesalahan dalam mentafsir soalan atau tidak menjawab kesemua soalan kerana tidak faham dengan kehendak soalan dan memerlukan masa yang lama untuk menjawab soalan dan terjadinya ralat pada sampel (Grimm, 2010). Dalam kajian ini, ujian - pra telah berjalan dengan lancar dan semua yang terlibat telah memberi kerjasama dengan baik. Dalam kajian ini sebanyak 11 item soal selidik telah diubah suai dan satu item telah digugurkan kerana tidak sesuai mengikut konteks PDRM dan telah mengekalkan sebanyak 56 item mengikut kefahaman responden sebagaimana di lampiran P. Soal selidik kemudiannya dikemaskini dan dirujuk semula kepada penyelia. Soal selidik telah dipersetujui untuk dijalankan kajian rintis.

3.13 Kajian Rintis (*Pilot Test*)

Selepas ujian-pra dilakukan, peringkat kedua adalah membuat kajian rintis untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrumen. Saunders et al. (2016) menyatakan bahawa, kajian berbentuk tinjauan diperlukan untuk menguji kepercayaan instrumen. Sebelum menggunakan soal selidik untuk mengumpul data responden yang sebenar, kajian rintis hendaklah dilakukan terlebih dahulu (Saunders et al., 2016).

Tujuan kajian rintis adalah untuk memastikan supaya responden tidak mengalami masalah semasa menjawab soalan. Kesahihan dan kebolehpercayaan soal selidik boleh diperolehi dari hasil analisis data yang dikumpul daripada responden (Saunders et al., 2016).

Responden diminta untuk mengisi soal selidik dalam bentuk *google.doc. form* yang telah diedarkan melalui applikasi *whatsapps*.

3.13.1 Dapatan Kajian Rintis

Surat kelulusan menjalankan kajian rintis telah diperolehi daripada bahagian Latihan, PDRM, Bukit Aman. Kelulusan tersebut telah dipanjangkan ke Ibu Pejabat Polis Daerah (IPD) Padawan. Soal selidik telah dicipta dalam bentuk *google.doc form* dan telah diedarkan kepada Pegawai Latihan, IPD Padawan untuk diedarkan kepada semua anggota polis melalui applikasi *whatsapps* pada 9 Mei 2020.

Sehubungan itu, dalam tempoh dua minggu seramai 149 orang responden telah menjawab soal selidik dengan menggunakan kaedah persampelan rawak mudah daripada jumlah populasi seramai 389 orang anggota polis di IPD Padawan. Namun begitu, kajian rintis ini juga telah menekankan privasi respondan seperti jaminan tanpa nama, sukarela dan kerahsiaan (Creswell & Creswell, 2018).

3.13.2 Teknik Analisis Data Kajian Rintis

Sebanyak 149 data telah dipindahkan ke dalam *Microsoft Excel*. Pembersihan data (*data cleaning*) dengan menggunakan kaedah *straight lining* serta menggesan *missing data* dengan menggunakan kaedah *countblank*. Setelah pembersihan dilakukan, sebanyak 146 data bersih yang disaring dipindahkan ke dalam *IBM SPSS* Versi 25.0. Seterusnya, dapatan kajian rintis dianalisis untuk analisis faktor penerokaan (EFA).

3.13.3 Analisis Faktor Penerokaan (*Exploratory Factor Analysis* - EFA)

EFA adalah analisis yang digunakan untuk menentukan kelompok pemboleh ubah. Item-item dalam pemboleh ubah yang tidak jelas dan agak samar akan dikeluarkan. Sehubungan itu, hanya mengekalkan item yang penting dan menepati objektif dengan meringkaskan makna setiap pemboleh ubah tanpa mengubah maksud asal (Field, 2018; Hair et al., 2019). Selain itu, Field (2018) dan Hair et al. (2019) turut menyatakan EFA digunakan untuk menyelesaikan masalah multikolinearity. Multikolinearity terjadi apabila dua atau lebih pemboleh ubah tidak bersandar yang sangat berkorelasi serta boleh dijelaskan oleh pemboleh ubah lain didalam analisis (Hair et al., 2019; Bougie & Sekaran, 2020). Selain itu, menurut Awang et al. (2018) dan Muda et al. (2018), instrumen yang telah diubahsuai atau diterjemahkan ke dalam Bahasa lain perlu dianalisis semula menggunakan EFA bagi menentukan semula faktor dalam setiap pemboleh ubah.

Sehubungan itu, kaedah pengekstrakan komponen utama (*Principal Components Extraction Method*) dan putaran *Varimax* digunakan untuk menghasilkan faktor pengekstrakan yang tidak berkaitan dengan nilai *eigen* yang lebih besar daripada 1.0 dengan menggunakan perisian *IBM SPSS* Versi 25.0. Label awal bagi setiap dimensi dan pemboleh ubah akan ditafsirkan semula untuk memastikan konsistensi makna setiap konseptual ditunjukkan oleh item yang sesuai. Terdapat dua kaedah statistik yang digunakan untuk memeriksa semula struktur faktor yang diekstrak untuk setiap pemboleh ubah iaitu faktor pemuatan (*factor loadings)* dan *Cronbach's Alpha*.

KMO dan *Barlett's Test of Sphericity* digunakan untuk menentukan kesesuaian item didalam sebuah pemboleh ubah. Selain itu, KMO dan *Barlett's Test of Sphericity* juga menentukan sama ada proses EFA ini boleh diteruskan atau dihentikan berdasarkan kepada

syarat yang telah ditentukan. Menurut Kaiser (1970, 1974), jika KMO lebih besar daripada 0.6 maka, proses EFA dapat diteruskan. Sekiranya, KMO lebih kecil daripada 0.6 sama ada perlu menambah bilangan sampel dengan mengumpul lebih banyak data atau menentukan semula pembolehubah dalam kajian ini (Field, 2018).

3.13.4 Syarat-Syarat Dan Proses EFA

Proses EFA dalam kajian ini akan dilakukan sebanyak enam peringkat sebagaimana yang telah dibincangkan oleh Moretti et al. (2019). Pertama, dua jenis ujian telah dilakukan iaitu nilai KMO hendaklah berada di atas 0.60 atau 60 % yang menunjukkan saiz sample kajian mencukupi untuk diuji menggunakan proses EFA. Menurut Kaiser (1970, 1974), jika KMO lebih besar daripada 0.6 maka, analisis faktor dapat diteruskan. Sekiranya KMO lebih kecil daripada 0.6 sama ada perlu menambah bilangan sampel dengan mengumpul lebih banyak data atau menentukan semula pemboleh ubah dalam kajian ini (Field, 2018).

Kedua, *Barlett's Test of Sphericity* digunakan untuk menentukan kesesuaian item didalam sebuah pemboleh ubah dan menentukan sama ada proses EFA ini boleh diteruskan atau dihentikan kerana tidak mencukupi syarat yang telah ditentukan (Hair et al., 2019). Sehubungan itu, *Bartlett's test of sphericity* adalah untuk membandingkan data dengan data matrik identiti untuk menilai sama ada data kajian bebas daripada bias tindak balas tunggal. Nilai 'p' hendaklah kurang daripada 0.05 dan signifikan (Hair et al., 2019).

Ketiga, *Communalities* menunjukkan ukuran pemboleh ubah yang dijelaskan oleh model. Nilai di bawah 0.5 atau 50% hendaklah dihapuskan (Hair et al., 2019). Keempat, *Total variance explained* (TVE) adalah varian yang dapat dijelaskan serta menerangkan satu model dengan nilai 0.6 atau 60 % ke atas adalah mencukupi. Nilai eigen di bawah nilai 1 hendaklah dihapuskan (Hair et al., 2019). Kelima, sekiranya ada beberapa pemboleh ubah

mempunyai nilai KMO dan nilai *Communalities* dibawah 0.5 maka, pemboleh ubah tersebut hendaklah dihapuskan dan dianalisis semula (Hair et al., 2019).

Manakala, yang terakhir adalah faktor permuatan yang diperlukan supaya signifikan adalah mengikut saiz sampel. Oleh itu, dalam kajian ini pengkaji menggunakan nilai faktor permuatan 0.5 kerana saiz sampel sebanyak 146 orang (Hair et al., 2019). Had nilai yang diterima pakai untuk faktor permuatan (λ) adalah 0.50 dan ke atas (Hair et al., 2019) dan *Cronbach's alpha* adalah 0.70 dan ke atas (Nunnally, 1978). Sehubungan itu, Stevens (2002) dalam (Field, 2018) mengesyorkan menafsirkan faktor pemuatan dengan nilai had lebih besar daripada 0.4 (faktor tersebut menjelaskan sekitar 16% varians dalam pemboleh ubah).

Dalam kajian ini, pengkaji mengunakan had faktor pemuatan dengan nilai had 0.5 (Hair et al., 2019) dan *Cronbach's alpha* adalah 0.70 dan ke atas (Nunnally, 1978). Faktor pemuatan yang diperlukan untuk signifikan adalah mengikut saiz sampel seperti di lampiran N. Oleh itu, dalam kajian ini pengkaji menggunakan nilai faktor pemuatan bernilai 0.5 kerana saiz sampel sebanyak 146 orang (Hair et al., 2019).

3.13.5 EFA Keadilan Prosedur (Formal Dan Interaksi) Dalam Penilaian Prestasi

Jadual 3.9, menunjukkan Ujian KMO bagi keadilan prosedur mendapati ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.795 adalah lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, *Ujian Sparticity Bartlett* adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (409.480, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis faktor. Kesemua item dikekalkan kerana nilai beban pemuatan lebih daripada 0.5 (Hair et al., 2019). Proses EFA diteruskan dengan analisa putaran *varimax* melalui analisa komponen prinsipal.

Sehubungan itu, terdapat dua analisa yang menjelaskan satu varian iaitu nilai eigen yang membentuk dua faktor daripada 7 item yang dianalisa. Syarat untuk menjadi satu faktor nilai eigen perlu lebih besar daripada 1. Oleh itu, dalam Jadual 3.9, nilai eigen adalah 3.419 dan 1.424 iaitu lebih daripada 1 bagi setiap komponen. Manakala item 3 sehingga 7 tidak diambil kira kerana nilai eigen kurang daripada 1. Sehubungan itu, kesemua faktor ini mempunyai peratusan kumulatif 69.185 %. Peratusan kumulatif faktor ini sudah cukup untuk memenuhi peratusan varian kerana telah mencapai lebih daripada 60 % (Hair et al., 2019). Kesemua item dikekalkan kerana nilai beban pemuatan lebih daripada 0.5 (Hair et al., 2019).

Jadual 3.9: EFA Keadilan Prosedur (Formal dan Interaksi)

Kod Item	**Pernyataan Item**	**Beban Pemuatan**	
		Komponen 1 Formal	**Komponen 2 Interaksi**
AP5	Proses LNPT saya berdasarkan maklumat yang tepat.	.833	
AP3	Proses LNPT saya telah dijalankan secara konsisten dalam PDRM.	.856	
AP7	LNPT dijalankan secara beretika.	.793	
AP4	Proses LNPT saya bebas daripada unsur tidak adil.	.816	
AP1	Saya dapat menyatakan pandangan saya semasa Laporan Nilaian Prestasi Tahunan (LNPT) dijalankan.		.747
AP2	Saya boleh mempengaruhi keputusan proses LNPT.		.854
AP6	Saya boleh merayu terhadap keputusan dalam proses LNPT saya.		.752
	Cronbach's Alpha	0.861	0.727
	Nilai Eigen:	3.419	1.424
	Peratus yang menjelaskan varian:	69.185%	
	KMO:	0.795	

sambungan **Jadual 3.9**

Ujian *Sphericity Bartlett*:	409.480
df:	21
Signifikan:	0.000

3.13.6 EFA Keadilan Distributif Dalam Penilaian Prestasi

Jadual 3.10, menunjukkan Ujian KMO mempunyai ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.841 iaitu lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, Ujian *Sparticity Bartlett* adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (775.391, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis faktor. Sehubungan itu juga, ujian Bartlett mendapati nilai p = 0.000 kurang daripada 0.05 menjelaskan terdapatnya hubungan diantara item-item pemboleh ubah.

Oleh itu, proses EFA diteruskan dengan analisa putaran *varimax* melalui analisa komponen prinsipal. Terdapat dua analisa menjelaskan satu varian iaitu nilai eigen yang membentuk satu faktor daripada 6 item yang telah dianalisa. Syarat untuk menjadi satu faktor nilai eigen perlu lebih besar daripada 1. Oleh itu, nilai eigen adalah 4.377 iaitu lebih daripada 1. Manakala item 2 sehingga 6 tidak diambil kira kerana nilai eigen kurang daripada 1. Sehubungan itu, kesemua faktor ini mempunyai peratusan kumulatif 72.954 %. Peratusan kumulatif faktor ini sudah cukup untuk memenuhi peratusan varian kerana telah mencapai lebih daripada 60 % (Hair et al., 2019). Kesemua item dikekalkan kerana nilai lebih daripada 0.5 (Hair et al., 2019).

Jadual 3.10: EFA Keadilan Distributif Dalam Penilaian Prestasi

Kod Item	Pernyataan Item	Beban Pemuatan Komponen 1
AD1	Keputusan proses LNPT saya mencerminkan usaha yang telah saya lakukan dalam kerja saya.	.826
AD2	Pencapaian saya dinilai dengan adil berdasarkan kerja yang telah saya lakukan.	.876
AD3	Prestasi saya dinilai secara adil dengan mengambil kira tanggungjawab tugas saya.	.889
AD4	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan pengalaman kerja saya.	.905
AD5	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan tekanan kerja yang saya hadapi.	.820
AD6	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan kesukaran kerja yang saya hadapi.	.804
	Cronbach's Alpha	0.924
	Nilai Eigen:	4.377
	Peratus yang menjelaskan varian:	72.954%
	KMO:	0.841
	Ujian *Sphericity Bartlett*:	775.391
	df:	15
	Signifikan:	0.000

3.13.7 EFA Keadilan Interpersonal Dalam Penilaian Prestasi

Jadual 3.11, menunjukkan Ujian KMO mendapati ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.879 adalah lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, *Ujian Sparticity Bartlett* adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (888.943, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis faktor. Sehubungan itu juga, ujian Bartlett mendapati nilai p = 0.000 kurang daripada 0.05 menjelaskan terdapatnya hubungan di antara item-item pemboleh ubah. Diketahui nilai pengekstrakan untuk semua item adalah diantara 0.100 sehingga 0.839 dan terdapat beberapa nilai kurang daripada 0.5. Apabila diteliti didapati nilai komuniti pengekstrakan bagi item AI4, dibawah nilai 0.5 dan perlu dikeluarkan.

Setelah *Varimax* diputar sekali lagi dengan 1 komponen, analisa faktor diteruskan melalui analisa komponen prinsipal. Terdapat dua analisa telah menjelaskan satu varian iaitu nilai eigen yang telah membentuk satu komponen daripada 6 item setelah mengeluarkan item AI4. Syarat untuk menjadi satu komponen nilai eigen perlu lebih besar daripada 1. Oleh itu, nilai eigen untuk 1 komponen iaitu 4.752 (lebih daripada 1) dan peratusan kumulatif adalah 79.196% iaitu lebih daripada 60 % atau lebih tinggi (Hair et al., 2019). Matrik komponen berputar berada di kelompok komponen yang telah disusun dalam satu komponen. Sehubungan itu, *varimax* diputarkan sekali lagi setelah item AI4 digugurkan kerana mempunyai nilai kurang daripada 0.5 (Hair et al., 2019).

Jadual 3.11: EFA Keadilan Interpersonal Dalam Penilaian Prestasi

Kod Item	**Pernyataan Item**	**Beban Pemuatan Komponen 1**
AI1	Penyelia saya melayan saya dengan baik.	.883
AI2	Penyelia saya melayan saya dengan bermaruah semasa proses LNPT.	.894
AI3	Penyelia saya melayan saya dengan hormat semasa proses LNPT.	.918
AI5	Penyelia saya mempertimbangkan pandangan saya.	.831
AI6	Penyelia saya mampu mengetepikan masalah peribadi dalam proses LNPT saya.	.915
AI7	Penyelia saya berlaku adil kepada saya dalam LNPT saya.	.896
	Cronbach's Alpha:	0.947
	Nilai Eigen:	4.752
	Peratus yang menjelaskan varian:	79.196
	KMO:	0.879
	Ujian *Sphericity Bartlett*:	888.943
	df:	21
	Signifikan:	0.000

3.13.8 EFA Keadilan Maklumat Dalam Penilaian Prestasi

Jadual 3.12, menunjukkan Ujian KMO mempunyai ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.876 iaitu lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, Ujian *Sparticity Bartlett* adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (916.272, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis faktor. Sehubungan itu juga, ujian *Bartlett* mendapati nilai p = 0.000, kurang daripada 0.05 yang menjelaskan terdapatnya hubungan diantara item-item pemboleh ubah.

Sehubungan itu, proses EFA diteruskan dengan analisa putaran *varimax* melalui analisa komponen prinsipal. Terdapat dua analisa yang menjelaskan satu varian iaitu nilai eigen yang membentuk satu faktor daripada 6 item yang dianalisa. Syarat untuk menjadi satu faktor nilai eigen perlu lebih besar daripada 1. Oleh itu, nilai eigen adalah 4.818 iaitu lebih daripada 1. Manakala, item 2 sehingga 6 tidak diambil kira kerana nilai eigen kurang daripada 1. Oleh itu, kesemua faktor ini mempunyai peratusan kumulatif 80.298 %. Peratusan kumulatif faktor ini sudah cukup untuk memenuhi peratusan varian kerana telah mencapai lebih daripada 60 % (Hair et al., 2019). Matrik komponen berputar berada di kelompok komponen yang telah disusun dalam satu komponen. Didapati tiada item digugurkan kerana nilai lebih daripada 0.5 (Hair et al., 2019).

Jadual 3.12: EFA Keadilan Maklumat Dalam Penilaian Prestasi

Kod Item	Pernyataan Item	Beban Pemuatan Komponen 1
AM1	Penyelia saya menunjukkan keperihatinan terhadap hak saya sebagai pegawai/anggota polis.	.861
AM2	Penyelia saya berkomunikasi secara jujur dengan saya.	.854

sambungan **Jadual 3.12**

AM3	Penyelia saya menerangkan proses LNPT dengan teliti kepada saya.	.903
AM4	Penyelia saya menerangkan implikasi keputusan LNPT kepada saya.	.908
AM5	Penyelia saya memberi maklum balas mengenai keputusan LNPT saya tepat pada masanya.	.919
AM6	Penyelia saya menyampaikan butiran mengenai proses LNPT tepat pada masanya.	.929
	Cronbach's Alpha:	0.951
	Nilai Eigen:	4.818
	Peratus yang menjelaskan varian:	80.298
	KMO:	0.876
	Ujian *Sphericity Bartlett*:	916.272
	df:	15
	Signifikan:	0.000

3.13.9 EFA Sokongan Organisasi

Jadual 3.13, menunjukkan Ujian KMO mempunyai ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.923 iaitu lebih daripada nilai 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, Ujian *Sparticity Bartlett* adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (2691.847, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis EFA. Sehubungan itu juga, ujian Bartlett mempunyai nilai p = 0.000 dan kurang daripada 0.05 yang telah menjelaskan terdapatnya hubungan diantara item-item. Nilai pengekstrakan untuk kesemua 25 item adalah diantara 0.224 sehingga 0.721 dan terdapat beberapa nilai kurang daripada 0.5. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa bukan semua item dapat digunakan untuk menjelaskan faktor. Apabila diteliti dapati nilai komuniti pengekstrakan bagi item SO7, SO8, SO12, SO13, SO15, SO16, SO17 dan SO24 dibawah nilai 0.5 dan perlu dikeluarkan.

Setelah *Varimax* diputar sekali lagi dengan 1 komponen, analisa EFA diteruskan melalui analisa komponen prinsipal yang telah dipaparkan di Jadual 3.13. Terdapat dua

analisa yang menjelaskan satu varian iaitu nilai eigen yang membentuk satu komponen yang terbentuk daripada 17 item yang dianalisa setelah mengeluarkan item SO7, SO8, SO12, SO13, SO15, SO16, SO17 dan SO24. Syarat untuk menjadi satu komponen nilai eigen perlu lebih besar daripada 1. Oleh itu, dalam Jadual 3.13 menunjukkan nilai eigen hanya untuk 1 komponen iaitu 10.258 (lebih daripada 1), manakala lain-lain item tidak diambil kira. Peratusan kumulatif faktor ini adalah 60.34% iaitu lebih daripada 60 % atau lebih tinggi (Hair et al., 2019).

Jadual 3.13: EFA Sokongan Organisasi

Kod Item	**Pernyataan Item**	**Beban Pemuatan Komponen 1**
SO2	PDRM sangat mempertimbangkan matlamat kerjaya saya.	.866
SO4	PDRM mengambil berat mengenai pendapat saya.	.853
SO3	PDRM sangat mempertimbangkan nilai saya.	.853
SO10	PDRM berusaha untuk menjadikan kerjaya saya lebih menarik.	.843
SO22	PDRM bersedia membantu saya dalam menjalankan tugas saya dengan sebaiknya.	.822
	Sambugan	
SO1	PDRM benar-benar mengambil berat tentang kebajikan saya.	.814
SO9	PDRM akan memberikan tugas yang terbaik mengikut kelayakan saya.	.774
SO11	PDRM memberi saya peluang untuk kenaikan pangkat.	.757
SO21	PDRM akan mengambil berat sebarang aduan daripada saya.	.755
SO5	PDRM sanggup membantu saya sekiranya saya memerlukan bantuan istimewa.	.747
SO19	PDRM bersedia membantu saya jika saya menghadapi masalah.	.740

sambungan **Jadual 3.13**

SO25	PDRM tidak mengabaikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang boleh mempengaruhi saya.	.731
SO23	PDRM mengambil berat tentang hak saya ke atas emolument (gaji/elaun) yang sepatutnya saya terima.	.729
SO20	PDRM mengambil berat tentang kepuasan saya di tempat kerja.	.728
SO18	Penyelia saya berbangga dengan saya kerana saya adalah sebahagian daripada PDRM.	.724
SO14	PDRM bangga dengan pencapaian saya di tempat kerja.	.721
SO6	PDRM akan memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya dengan tidak sengaja.	.721
	Cronbach's Alpha:	0.958
	Nilai Eigen:	10.258
	Peratus yang menjelaskan varian:	60.34 %
	KMO:	0.923
	Ujian Sphericity Bartlett:	2691.847
	df:	300
	Signifikan:	0.000

3.13.10 EFA Niat Berhenti Kerja

Jadual 3.14, menunjukkan Ujian KMO mempunyai ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.867 iaitu lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, Ujian *Sparticity Bartlett* adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (793.501, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini telah menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis EFA. Sehubungan itu juga, ujian *Sparticity Bartlett* mendapati nilai p = 0.000 iaitu kurang daripada 0.05 menjelaskan terdapatnya hubungan diantara item-item (Hair et al., 2019).

Oleh itu, analisa faktor diteruskan dengan analisa putaran *varimax* melalui analisa komponen prinsipal. Terdapat dua analisa yang telah menjelaskan satu varian iaitu nilai eigen yang membentuk satu faktor daripada 8 item yang dianalisa. Dalam kajian ini, didapati

nilai eigen adalah 4.988 iaitu melebih nilai 1. Manakala, item 2 sehingga 8 tidak diambil kira kerana nilai eigen kurang daripada1. Sehubungan itu, peratusan kumulatif adalah 62.345%. Faktor yang cukup untuk memenuhi peratusan varians tertentu adalah 60 % atau lebih tinggi (Hair et al., 2019). Sehubungan itu, apabila diteliti didapati nilai komuniti pengekstrakan bagi item NBK8 adalah dibawah nilai 0.5 dan perlu dikeluarkan. Putaran *varimax* dilakukan sekali dengan mengekalkan 7 item dengan item NBK8 dikeluarkan. Kesemua nilai korelasi bernilai 0.5 ke atas.

Jadual 3.14: EFA Niat Berhenti Kerja

Item	**Niat Berhenti Kerja**	**Beban Pemuatan Komponen 1**
NBK1	Saya sering terfikir untuk berhenti kerja.	.810
NBK2	Pada tahun hadapan, saya mungkin akan mencari pekerjaan baru.	.881
NBK3	Baru-baru ini, saya mula berminat akan beberapa tawaran kerja di media sosial.	.853
NBK4	Kini, saya sedang mempertimbangkan secara serius untuk bekerja di organisasi lain.	.880
NBK5	Kadang-kadang saya terfikir untuk berhenti ditempat kerja sekarang.	.776
NBK6	Saya akan berhenti dari PDRM jika keadaan bekerja menjadi lebih buruk daripada sekarang.	.746
NBK7	Saya tidak memperolehi banyak faedah jika terus kekal dengan kerjaya ini.	.709
	sambungan	
	Cronbach's Alpha:	0.905
	Nilai Eigen:	4.988
	Peratus yang menjelaskan varian:	62.345 %
	KMO:	0.867
	Ujian *Sphericity Bartlett*:	793.501
	df:	28
	Signifikan:	0.000

3.14 Analisis Kebolehpercayaan

Jadual 3.9 sehingga 3.14 diatas menunjukkan analisis nilai pekali *Cronbach's alpha* untuk 49 item adalah diantara 0.727 sehingga 0.958 iaitu melebihi 0.70. Menurut Nunnally (1978) *Cronbach's alpha* 0.70 dan ke atas adalah kekuatan yang tinggi.

3.15 Ringkasan Bab

Rumusanya, Bab ini menerangkan secara menyeluruh kaedah yang digunakan dalam kajian ini menerusi rangka model lapisan bawang oleh Sauders dan rakan-rakan (2019). Penerangan reka bentuk kajian telah menjelaskan mengenai lokasi kajian, populasi, persampelan, instrument kajian, ujian pra, kajian rintis, prosedur pengumpulan data telah dijelaskan dalam bab ini. Sehubungan itu, berdasarkan kepada keputusan kajian rintis didapati nilai pekali *Cronbach's Alpha* adalah tinggi bagi semua pemboleh ubah iaitu melebihi nilai 0.70. Manakala, bagi analisis EFA pula, didapati sebanyak 59 item keseluruhan soal selidik dianalisis dan hanya 49 item soal selidik yang digunakan untuk kutipan data dilapangan.

Item-item AI4, SO7, SO8, SO12, SO13, SO15, SO16, SO17, SO24 dan NBK8 telah digugurkan kerana tidak memenuhi syarat. Oleh itu, kajian ini berjaya mengembangkan dan mengesahkan instrumen untuk mengukur dan mengkaji hubungan di antara dimensi keadilan penilaian prestasi dan perbezaan demografi terpilih dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis di Kontinjen Sarawak: sokongan organisasi sebagai peranan perantara. Seterusnya, hasil analisis bagi pengujian model penilaian dan model struktur akan diinterpretasikan secara terperinci dalam Bab 4 serta menjawab semua objektif dalam kajian ini.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini mempamirkan dapatan kajian yang melibatkan anggota polis bagi mengkaji persepsi terhadap peranan perantara sokongan organisasi dalam hubungan di antara dimensi keadilan penilaian prestasi dan perbezaan demografi terpilih dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota Polis. Seterusnya, hasil analisis data dan laporan dapatan kajian berpandukan kepada persoalan kajian yang telah dikemukakan dalam Bab 1. Data-data yang diperolehi di lapangan telah diproses mengunakan program *IBM SPSS* Versi 25 untuk data deskriptif dan program PLS SEM untuk data inferensi. Bahagian ini bermula dengan persiapan data, termasuk penyuntingan data, pengekodan, dan penyaringan, sebelum penilaian PLS SEM dilakukan.

Sehubungan itu, Bab ini mengemukakan statistik deskriptif asas mengenai penemuan profil responden yang terlibat dengan kajian ini. Seterusnya, Bab ini juga mengemukakan statistik model pengukuran dan model struktur yang menjelaskan CMV, CFA, CR, HTMT, hubungan dan perantara antara pemboleh ubah dalam kajian ini. Bab ini penting kerana analisis dari soal selidik akan dikemukakan dalam bentuk jadual dan carta pai bagi menjawab semua objektif dan hipotesis kajian. Seterusnya, bahagian ini berakhir dengan rumusan dapatan kajian secara keseluruhan dalam bentuk jadual.

4.2 Kadar Tindakbalas Responden Di Lapangan (*Response Rate*)

Bagi memastikan kadar tindakbalas mencukupi, empat Ibupejabat Polis Daerah (IPD) telah dipilih. Sehubungan itu, untuk mencapai kadar tindakbalas yang mencukupi, 447

senarai nama telah dipilih secara rawak bagi IPD Kuching dan senarai nama ini telah diedarkan ke dalam *group whatapps* IPD Kuching untuk dijawab oleh anggota polis terpilih. Sejumlah 447 senarai nama, seramai 261 responden telah menjawab soal selidik iaitu bersamaan dengan 58.4% tindakbalas responden telah menjawab soal selidik. Bagi daerah IPD Sibu seramai 350 senarai nama responden dipilih secara rawak dan senarai nama diedarkan ke dalam *group whatapps* IPD Sibu untuk dijawab oleh responden terpilih. Sehubungan dengan itu, hanya 112 responden menjawab soal selidik bersamaan dengan 32% tindakbalas responden. Manakala, bagi daerah IPD Bintulu seramai 205 senarai nama responden telah dipilih secara rawak. Daripada 205 orang responden terpilih, hanya 109 orang responden menjawab soal selidik bersamaan dengan 53.2% kadar tindakbalas.

Bagi IPD Miri pula, seramai 259 senarai nama responden dipilih secara rawak hanya 95 orang responden menjawab soal selidik bersamaan dengan 36.7 % kadar tindakbalas. Walaubagaimanapun, kajian ini menggunakan 1261 sampel akhir yang ditentukan menggunakan teknik persampelan rawak strata berkadar (Bougie & Sekaran 2020; Saleh 2021). Setelah menentukan peratusan minimun sampel bagi setiap daerah, senarai nama populasi mengikut daerah telah di pilih secara rawak dengan menggunakan perisian hamparan elektronik Microsoft Excel. Data dikumpul menggunakan applikasi dalam talian (*online*) yang ditadbir sendiri oleh responden dengan mengisi *google. doc. form* dan responden telah dimaklumkan melalui aplikasi whatsapp (ILO 2020; Narayansany & Isa 2021; Torrentira 2020). Ringkasan mengenai kadar tindakbalas soal selidik digambarkan dalam Jadual 4.1.

Jadual 4.1: Kadar Tindakbalas Soal Selidik

Bil	Daerah	Jumlah Responden Terpilih	Kadar Tindakbalas Soal Selidik
1.	IPD Kuching	447	261 (58.4%)
2.	IPD Sibu	350	112 (32%)
3.	IPD Bintulu	205	109 (53.2%)
4.	IPD Miri	259	95 (36.7%)

4.3 Analisis Data Awal

Sebaik sahaja pengumpulan data dilakukan melalui *google doc. form*, pembersihan 577 data mentah dilakukan untuk memastikan data yang diperolehi bebas daripada ketidakkonsistensinya (Bougie & Sekaran, 2020). Seterusnya, data mentah daripada *spread sheet google doc. form* dipindahkan ke dalam fail *spread sheet excel* (Field, 2018).

4.3.1 Pembersihan Data

Pembersihan data dilakukan dengan memgeluarkan data-data yang bermasalah seperti *straight lining, missing data* dan *outliers*. Menurut Hair et al. (2019), sebelum analisis data menggunakan *SmartPLS*, data yang hilang dan data diluar jangkauan (*outliers)* perlu disaring terlebih dahulu. Data bersih kemudianya dimuat ke dalam *IBM SPSS* versi 25 untuk disaring sekali lagi dengan menganalisis kekerapan bagi setiap pemboleh ubah untuk menyaring nilai data diluar jangkauan (*outliers*). Beberapa nilai data jangkauan telah dikenal pasti seterusnya dikeluarkan daripada senarai data (Field, 2018). Sebanyak 64 data bermasalah telah dikeluarkan. Oleh itu, sebanyak 513 sampel bersih dan dijadikan sebagai sampel pengukuran dalam kajian ini.

4.3.2 Ujian Taburan Normal

Rajah 4.1 menunjukkan Taburan Normal yang menggunakan *Mardia's Multivariate Skewness and Kurtosis* iaitu nilai *p-value* < 0.05 menunjukkan data *multivariate* dalam kajian ini tidak normal. Penyelidik telah memasukkan kesemua data pemboleh ubah ke dalam *excel* dan dimuatkan ke dalam *Web Power Statistical Power Analysis Online* dilaman *web https://webpower.psychstat.org/models/kurtosis/*. Hasil analisis *Web Power Statistical Power Analysis Online* mendapati data *multivariate* kajian ini tidak bertabur secara normal kerana nilai *p Kurtosis* lebih kecil daripada nilai 0.05. Walaubagaimanapun menurut Chin et al. (2003) menjelaskan apabila model SEM digunakan sebagai alat pengukuran statistik bagi model pengukuran dan struktur adalah tidak perlu untuk meninjau andaian sama ada data adalah bertabur secara normal atau tidak. Walaubagaimanapun, menurut Hair et al. (2019) menganalisis menggunakan *SmartPls* boleh menganalisa data dengan baik walaupun data kajian tidak normal ataupun normal.

Output of skewness and kurtosis calculation

Sample size: 513
Number of variables: 7

Univariate skewness and kurtosis

	Skewness	SE_skew	Kurtosis	SE_kurt
Keadilan.Distributif	-0.50402595	0.1078332	1.524768503	0.2152529
Keadilan.Interpersonal	0.06553276	0.1078332	0.628777312	0.2152529
Keadilan.Maklumat	-0.38592960	0.1078332	0.823456183	0.2152529
Keadilan.Prosedur.Formal	-0.30595836	0.1078332	1.051096404	0.2152529
Keadilan.Prosedur.Interaksi	-0.59287139	0.1078332	-0.003579112	0.2152529
Niat.Berhenti.Kerja	0.44034426	0.1078332	-0.148264988	0.2152529
Sokongan.Organisasi	-0.35700956	0.1078332	1.520684757	0.2152529

Mardia's multivariate skewness and kurtosis

	b	z	p-value
Skewness	10.68560	913.61904	0
Kurtosis	98.42022	35.73508	0

Rajah 4.1: Mardia's Multivariate Skewness dan Kurtosis

Sebagaimana yang dicadangkan oleh Hair et al. (2017) dan Cain et al. (2017) pengkaji telah menilai taburan normal data kajian dengan menilai *Skewness* dan *Kurtosis Multivariate* untuk menilai tahap taburan normal data. Menurut analisis taburan normal

melalui *Mardia's* mendapati kajian ini mempunyai data yang tidak *multivariate* normal dimana *Skewness Multivariate Mardia's* ($\beta = 10.68560$, $p < 0.05$) dan *Kurtosis Multivariate Mardia's* ($\beta = 98.42022$, $p < 0.05$). Nilai pada β pada *Skewness Multivariate Mardia's* adalah lebih daripada +/- 3 dan *Kurtosis Multivariate Mardia's* juga lebih +/- 20 menunjukkan bahawa data tidak normal (Kline, 2016).

4.4 Analisa Statistik Deskriptif

Demografi menggambarkan populasi. Dalam kajian ini, analisis statistik deskriptif ialah untuk menerangkan ciri-ciri responden dalam kajian ini seperti berikut:-

4.4.1 Penerangan Ciri Demografi Responden

Demografi responden yang menyertai kajian lapangan ini dilaporkan dalam bentuk taburan kekerapan. Jadual 4.2 menunjukkan penerangan tentang profil responden.

Jadual 4.2: Penerangan Ciri Demografi Responden

Demografi	**Kekerapan (*n*-513)**	**Peratus %**
Tempat Tugas		
IPD Kuching	234	45.6
IPD Sibu	102	19.9
IPD Bintulu	100	19.5
IPD Miri	77	15.0
Jantina	352	68.6
Lelaki	161	31.4
Perempuan		
Bangsa		
Melayu	228	44.4
Cina	12	2.3
India	7	1.4
Iban	114	22.2
Bidayuh	42	8.2
Melanau	19	3.7
Lain-lain	91	17.7

sambungan **Jadual 4.2**

Multigenerasi		
1943 – 1961(Baby Boomers)	12	2.3
1962-1977 (Generasi X)	174	33.9
1978-1991 (Generasi Y)	269	52.4
1992 ke atas (Generasi Z)	58	11.3
Status Perkahwinan		
Bujang	60	11.7
Berkahwin	435	84.8
Bercerai	18	3.5
Kelulusan Akademik		
Penilaian Menengah Rendah (PMR)	42	8.2
Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)	333	64.9
Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM)	53	10.3
Diploma	28	5.5
Ijazah Sarjana Muda	52	10.1
Sarjana	5	1.0

Data menunjukan majoriti responden dalam kajian ini bertugas di IPD Kuching iaitu seramai 45.6 % (234 orang) berbanding tiga daerah yang lain. Data kajian ini, menunjukkan majoriti responden dalam kajian ini adalah berbangsa Melayu iaitu seramai 44.4 % (228) dan yang paling minoriti adalah berbangsa India iaitu sebanyak 1.4% (7). Selain itu, peratusan responden polis lelaki adalah lebih ramai iaitu sebanyak 68.6 % (352 orang) berbanding responden polis perempuan sebanyak 31.4% (161 orang). Majoriti responden dalam kajian ini lahir pada tahun antara 1978-1991, seramai 52.4% (269) dikenali sebagai generasi Y dan bilangan paling sedikit adalah generasi baby boomers yang lahir pada tahun 1943-1961 seramai 2.3% (12). Sehubungan itu, majoriti responden dalam kajian ini berstatus berkahwin iaitu 84.8% (435 orang) dan berstatus bercerai sebanyak 3.5% (18 orang). Dari segi kelulusan akademik pula, majoriti responden mempunyai kelulusan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dan hanya 5 orang responden mempunyai kelulusan Sarjana iaitu sebanyak 1.0 % (5 orang).

4.4.2 Analisis Deskriptif Penyelidikan

Analisis deskriptif penyelidikan adalah analisis yang berkaitan dengan analisis tahap pemboleh ubah berdasarkan kepada persoalan kajian iaitu pemboleh ubah tidak bersandar lima dimensi keadilan penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat, pemboleh ubah perantara iaitu sokongan organisasi dan pemboleh ubah bersandar iaitu niat berhenti kerja. Data analisis tahap kajian ini telah diambil melalui soal selidik bagi setiap pemboleh ubah dianalisa menggunakan *IBM SPSS* versi 25.

Data deskriptif dalam kajian ini, mengandungi data min dan sisihan piawai bagi setiap pemboleh ubah. Sehubungan itu, kajian ini menilai enam tahap pemboleh ubah sebagaimana dalam bahagian A, B dan C soal selidik. Sebanyak 49 item dalam soal selidik dan telah dibahagikan kepada tujuh bahagian iaitu keadilan penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur (formal) dari item AP3, AP4, AP5 dan AP7 (4 item), keadilan prosedur (interaksi) dari item AP1, AP2 dan AP6 (3 item), keadilan distributif dari item AD1, AD2, AD3, AD4, AD5 dan AD6 (6 item), keadilan interpersonal dari item AI1,AI2,AI3,AI5,AI6 dan AI7 (6 item), keadilan maklumat dari item AM1, AM2, AM3, AM4, AM5 dan AM6 (6 item), sokongan organisasi dari item SO1, SO10, SO11, SO14, SO18, SO19, SO2, SO20, SO21, SO22, SO23, SO25, SO3, SO4, SO5, SO6 dan SO9 (17 item) dan niat berhenti kerja dari item NBK1, NBK2, NBK3, NBK4, NBK5, NBK6 dan NBK7 (7 item). Kesemua item dapat menganalisis setiap min pemboleh ubah yang dapat mengukur persepsi responden terhadap tujuh pembolehubah sebagaimana di Jadual 4.4 sehingga 4.10.

4.4.3 Taburan Min Keseluruhan Pemboleh Ubah Kajian

Jadual 4.3 menunjukkan taburan min keseluruhan pemboleh ubah berdasarkan kepada setiap konstruk bagi menjawab persoalan kajian dan objektif kajian seperti berikut:

a) Apakah tahap persepsi dimensi keadilan dalam penilaian prestasi, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis?

OBJ 1: Mengukur tahap persepsi dimensi keadilan dalam penilaian prestasi, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi

Berdasarkan kepada Jadual 4.3 mendapati tahap persepsi anggota polis di negeri Sarawak terhadap dimensi keadilan penilaian prestasi bagi keadilan prosedur (Formal), keadilan interaksi, keadilan distributif dan keadilan interpersonal adalah tinggi dengan bacaan min diantara 3.85 sehingga 4.00. Manakala, bacaan min bagi keadilan prosedur (interaksi) adalah di tahap sederhana. Sehubungan itu, tahap persepsi antara dimensi keadilan penilaian prestasi tertinggi adalah keadilan distributif dengan bacaan min sebanyak 4.00 dan dimensi keadilan penilaian prestasi yang terendah adalah keadilan prosedur (interaksi) dengan bacaan min 3.36.

Sokongan Organisasi

Tahap persepsi sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis adalah berada di tahap yang sederhana iaitu dengan bacaan min 3.66.

Ini menunjukkan bahawa anggota polis di negeri Sarawak telah memberi persepsi sokongan organisasi di Sarawak adalah sederhana.

Niat Berhenti Kerja

Tahap min yang paling rendah adalah niat berhenti kerja dengan bacaan min sebanyak 2.24. Hasil kajian ini menunjukkan bahawa anggota polis di kontinjen Sarawak mempunyai persepsi di tahap yang rendah terhadap niat berhenti kerja.

Jadual 4.3: Taburan Min Keseluruhan Pemboleh Ubah

Bil	Konstruk	Interpretasi Min	(Tahap)
1	Keadilan Prosedur (Formal)	3.87	Tinggi
2	Keadilan Prosedur (Interaksi)	3.36	Sederhana
3	Keadilan Distributif	4.00	Tinggi
4	Keadilan Interpersonal	3.93	Tinggi
5	Keadilan Maklumat	3.85	Tinggi
6	Sokongan Organisasi	3.66	Sederhana
7	Niat Berhenti Kerja	2.24	Rendah

4.4.4 Taburan Min Bagi Setiap Item Dalam Pemboleh Ubah

Taburan min bagi setiap item dalam pemboleh ubah adalah seperti berikut :-

a) Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi Prosedur (Formal)

Berdasarkan kepada Jadual 4.4 didapati dapatan analisis tahap keadilan penilaian prestasi prosedur (formal) bagi setiap item. Secara keseluruhan, dapat dilihat item AP3 mempunyai tahap min tertinggi dan diikuti dengan AP7, AP5 dan AP4. Kesemua item mempunyai tahap yang tinggi iaitu melebihi min 3.68. Ini menunjukkan bahawa proses

penilaian prestasi di dalam organisasi PDRM berjalan dengan konsisten, bebas daripada unsur tidak adil dan berdasarkan kepada maklumat tepat.

Jadual 4.4: Taburan Min Keadilan Prosedur (Formal)

Kod	Item	STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)	Min (Tahap)	Sisihan Piawai (SD)
AP3	Proses LNPT saya telah dijalankan secara konsisten dalam PDRM.	0.0	2.3	14.2	71.3	12.1	3.93	0.594
AP4	Proses LNPT saya bebas daripada unsur tidak adil.	0.8	2.7	22.4	62.8	11.3	3.81	0.694
AP5	Proses LNPT saya berdasarkan maklumat yang tepat.	0.0	2.3	18.7	68.2	10.7	3.87	0.610
AP7	LNPT dijalankan secara beretika.	0.6	2.9	15.8	69.2	11.5	3.88	0.655
	Purata						**3.87**	**0.640**

STS=Sangat Tidak Setuju, TS= Tidak Setuju, N= Neutral, S=Setuju, SS= Sangat Setuju

b) Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi Prosedur (Interaksi)

Berdasarkan kepada Jadual 4.5 didapati dapatan analisis tahap keadilan penilaian prestasi prosedur (interaksi) bagi setiap item. Secara keseluruhan, dapat diperhatikan bahawa item AP1 mempunyai tahap min tertinggi antara dua item yang lain. Namun, kesemua ketiga-tiga item berada di tahap sederhana. Sehubungan itu, antara ketiga-tiga item didapati item AP2 merupakan item paling rendah dengan bacaan 3.19. Oleh itu, berdasarkan kepada keputusan ini didapati proses penilaian prestasi dalam organisasi PDRM berdasarkan kepada keadilan prosedur (interaksi) berada di tahap sederhana.

Jadual 4.5: Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi Prosedur (Interaksi)

Kod	Item	STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)	Min (Tahap)	Sisihan Piawai (SD)
AP1	Saya dapat menyatakan pandangan saya semasa Laporan Nilaian Prestasi Tahunan (LNPT) dijalankan.	3.1	11.5	14.6	60.8	9.9	3.63	0.922
AP2	Saya boleh mempengaruhi keputusan proses LNPT.	7.8	24.0	16.6	44.2	7.4	3.19	1.120
AP6	Saya boleh merayu terhadap keputusan dalam proses LNPT saya.	6.6	21.1	21.1	43.3	8.0	3.25	1.081
	Purata						**3.36**	**1.041**

STS=Sangat Tidak Setuju, TS= Tidak Setuju, N= Neutral, S=Setuju, SS= Sangat Setuju

c) Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi (Distributif)

Berdasarkan kepada Jadual 4.6, didapati dapatan analisis tahap keadilan penilaian prestasi (distributif) bagi setiap item. Secara keseluruhan, dapat diperhatikan bahawa item AD2 mempunyai tahap min tertinggi diantara enam item yang lain. Manakala, item AD6 mempunyai tahap min terendah. Walaubagaimanapun, keenam-enam item mempunyai tahap min yang tinggi bagi kesemua item. Kesemua item mempunyai tahap min lebih daripada 3.68. Dengan itu, dapat disimpulkan bahawa persepsi anggota polis terhadap keadilan penilaian prestasi (distributif) adalah ditahap yang tinggi. Anggota polis di kontinjen Sarawak telah mempercayai proses penilaian prestasi distributif dilakukan oleh penyelia adalah adil.

Jadual 4.6: Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi (Distributif)

Kod	Item	STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)	Min (Tahap)	Sisihan Piawai (SD)
AD1	Keputusan proses LNPT saya mencerminkan usaha yang telah saya lakukan dalam kerja saya.	0.2	3.1	12.3	68.4	16.0	3.97	0.652
AD2	Pencapaian saya dinilai dengan adil berdasarkan kerja yang telah saya lakukan.	2.0	1.9	8.4	69.6	19.9	4.07	0.612
AD3	Prestasi saya dinilai secara adil dengan mengambil kira tanggungjawab tugas saya.	0.0	2.3	9.7	68.6	19.3	4.05	0.618
AD4	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan pengalaman kerja saya.	0.0	3.9	9.6	67.6	18.9	4.02	0.664
AD5	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan tekanan kerja yang saya hadapi.	4.0	5.5	12.5	61.6	20.1	3.96	0.760
AD6	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan kesukaran kerja yang saya hadapi.	4.0	5.8	13.3	63.9	16.6	3.90	0.748
	Purata						4.00	0.676

STS=Sangat Tidak Setuju, TS= Tidak Setuju, N= Neutral, S=Setuju, SS= Sangat Setuju

d) Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi (Interpersonal)

Berdasarkan kepada Jadual 4.7, didapati dapatan analisis tahap keadilan penilaian prestasi (interpersonal) bagi setiap item. Secara keseluruhan, dapat diperhatikan bahawa item AI1 mempunyai tahap min tertinggi berbanding dengan enam item yang lain. Manakala, item AI5 mempunyai tahap min terendah. Walaubagaimanapun, kesemua item mempunyai tahap min yang tinggi iaitu melebihi 3.68. Dengan itu, dapat disimpulkan bahawa persepsi anggota polis terhadap keadilan penilaian prestasi (interpersonal) adalah

ditahap yang tinggi iaitu dengan bacaan min 3.93. Persepsi anggota polis di Kontinjen Sarawak ke atas keadilan penilaian prestasi (interpersonal) adalah tinggi dan mempunyai hubungan yang baik dengan penyelia mereka. Oleh itu, anggota polis di kontinjen Sarawak telah mempersepsikan bahawa penyelia telah melayan mereka dengan baik, bermaruah, hormat, mempertimbangkan padangan adil dan mampu mengetepikan masalah peribadi semasa menilai penilaian prestasi.

Jadual 4.7: Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi (Interpersonal)

Kod	Item	STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)	Min (Tahap)	Sisihan Piawai (SD)
AI1	Penyelia saya melayan saya dengan baik.	0.0	1.2	7.8	75.0	16.0	4.06	0.531
AI2	Penyelia saya melayan saya dengan bermaruah semasa proses LNPT.	0.4	2.1	14.2	70.4	12.9	3.93	0.623
AI3	Penyelia saya melayan saya dengan hormat semasa proses LNPT.	0.4	1.8	14.2	69.4	14.2	3.95	0.623
AI5	Penyelia saya mempertimbangkan pandangan saya.	0.2	3.1	20.7	66.3	9.7	3.82	0.645
AI6	Penyelia saya mampu mengetepikan masalah peribadi dalam proses LNPT saya.	0.4	2.7	20.7	62.4	13.8	3.87	0.687
AI7	Penyelia saya berlaku adil kepada saya dalam LNPT saya.	0.0	1.0	19.1	64.9	15.0	3.94	0.614
	Purata						3.93	0.621

e) Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi (Maklumat)

Berdasarkan kepada Jadual 4.8, didapati dapatan analisis tahap keadilan penilaian prestasi (Maklumat) bagi setiap item. Secara keseluruhan, dapat diperhatikan bahawa item AM1 mempunyai tahap min tertinggi berbanding dengan enam item yang lain. Manakala,

item AM5 mempunyai tahap min terendah. Walaubagaimanapun, kesemua item mempunyai tahap min yang tinggi iaitu melebihi 3.68. Dengan itu, dapat disimpulkan bahawa purata persepsi anggota polis terhadap keadilan penilaian prestasi (maklumat) adalah ditahap yang tinggi iaitu dengan bacaan min 3.85. Persepsi anggota polis di Kontinjen Sarawak ke atas keadilan penilaian prestasi (maklumat) adalah tinggi secara keseluruhannya. Oleh itu, anggota polis di Kontinjen Sarawak telah mempersepsikan bahawa penyelia telah menunjukkan keperihatinan, berkomunikasi secara jujur, menerangkan proses penilaian prestasi dengan teliti, menerangkan implikasi keputusan penilaian prestasi, memberi maklum balas dan menyampaikan butiran penilaian prestasi tepat pada masanya.

Jadual 4.8: Taburan Min Keadilan Penilaian Prestasi (Maklumat)

Kod	Item	STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)	Min (Tahap)	Sisihan Piawai (SD)
AM1	Penyelia saya menunjukkan keperihatinan terhadap hak saya sebagai pegawai/anggota polis.	0.4	1.2	12.1	70.2	16.2	4.01	0.604
AM2	Penyelia saya berkomunikasi secara jujur dengan saya.	0.0	1.6	17.3	65.3	15.8	3.95	0.626
AM3	Penyelia saya menerangkan proses LNPT dengan teliti kepada saya.	0.6	6.6	15.0	70.2	7.6	3.78	0.703
AM4	Penyelia saya menerangkan implikasi keputusan LNPT kepada saya.	0.8	4.7	13.3	70.6	10.7	3.86	0.691
AM5	Penyelia saya memberi maklum balas mengenai keputusan LNPT saya tepat pada masanya.	0.4	7.6	18.7	65.9	7.4	3.72	0.724

sambungan **Jadual 4.8**

AM6	Penyelia saya menyampaikan butiran mengenai proses LNPT tepat pada masanya.	0.6	5.3	18.1	68.6	7.4	3.77	0.683
	Purata						3.85	0.672

STS=Sangat Tidak Setuju, TS= Tidak Setuju, N= Neutral, S=Setuju, SS= Sangat Setuju

f) Taburan Min Sokongan Organisasi

Berdasarkan kepada Jadual 4.9, didapati dapatan analisis tahap sokongan organisasi bagi setiap item. Secara keseluruhan, didapati item SO11 - (*PDRM memberi saya peluang untuk kenaikan pangkat*) mempunyai tahap min tertinggi berbanding dengan empat belas item yang lain. Manakala, item SO6 - (*PDRM akan memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya dengan tidak sengaja)* mempunyai tahap min terendah. Walaubagaimanapun, purata kesemua item mempunyai tahap min yang sederhana iaitu 3.66.

Jadual 4.9: Taburan Min Sokongan Organisasi

Kod	Item	STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)	Min (Tahap)	Sisihan Piawai (SD)
SO1	PDRM benar-benar mengambil berat tentang kebajikan saya.	3.1	8.0	20.1	59.6	9.2	3.64	0.873
SO10	PDRM berusaha untuk menjadikan kerjaya saya lebih menarik.	0.8	6.0	23.0	61.4	8.8	3.71	0.741
SO11	PDRM memberi saya peluang untuk kenaikan pangkat.	0.6	4.9	16.4	62.4	15.8	3.88	0.745
SO14	PDRM bangga dengan pencapaian saya di tempat kerja.	0.6	1.6	28.1	58.9	10.9	3.78	0.676

sambungan **Jadual 4.9**

SO18	Penyelia saya berbangga dengan saya kerana saya adalah sebahagian daripada PDRM.	0.4	1.0	25.0	60.6	13.1	3.85	0.658
SO19	PDRM bersedia membantu saya jika saya menghadapi masalah.	0.6	4.1	31.8	57.5	6.0	3.64	0.684
SO2	PDRM sangat mempertimbangkan matlamat kerjaya saya.	0.2	2.5	20.9	69.0	7.4	3.81	0.605
SO20	PDRM mengambil berat tentang kepuasan saya di tempat kerja.	1.9	14.2	29.0	49.7	5.1	3.42	0.865
SO21	PDRM akan mengambil berat sebarang aduan daripada saya.	1.4	7.0	37.8	46.6	7.2	3.51	0.786
SO22	PDRM bersedia membantu saya dalam menjalankan tugas saya dengan sebaiknya.	0.8	3.5	17.3	69.8	8.6	3.82	0.662
SO23	PDRM mengambil berat tentang hak saya ke atas emolument (gaji/elaun) yang sepatutnya saya terima.	1.4	4.1	19.1	66.1	9.4	3.78	0.724
SO25	PDRM tidak mengabaikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang boleh mempengaruhi saya.	0.8	5.7	36.1	52.4	5.1	3.55	0.714
SO3	PDRM sangat mempertimbangkan nilai saya.	0.6	3.1	31.0	60.4	4.9	3.66	0.648
SO4	PDRM mengambil berat mengenai pendapat saya.	1.0	7.2	36.6	50.5	4.7	3.51	0.740
SO5	PDRM sanggup membantu saya sekiranya saya memerlukan bantuan istimewa.	1.2	9.9	35.9	47.0	6.0	3.47	0.800
SO6	PDRM akan memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya dengan tidak sengaja.	3.3	9.9	36.5	43.5	6.8	3.41	0.881

sambungan **Jadual 4.9**

SO9	PDRM akan memberikan tugas yang terbaik mengikut kelayakan saya.	0.8	6.2	17.9	67.3	7.8	3.75	0.718
	Purata						3.66	0.736

STS=Sangat Tidak Setuju, TS= Tidak Setuju, N= Neutral, S=Setuju, SS= Sangat Setuju

g) Taburan Min Niat Berhenti Kerja

Berdasarkan kepada Jadual 4.10, didapati dapatan analisis tahap niat berhenti kerja bagi setiap item. Secara keseluruhan, dapat diperhatikan bahawa item NBK3 mempunyai tahap min terendah di antara tujuh item yang lain. Manakala, item NBK6 mempunyai tahap min tertinggi. Walaubagaimanapun, ketujuh-tujuh item mempunyai tahap min yang rendah untuk semua item. Kesemua item mempunyai tahap min kurang daripada 2.33. Dengan itu, dapat disimpulkan bahawa persepsi anggota polis terhadap niat berhenti kerja adalah ditahap yang rendah.

Jadual 4.10: Taburan Min Niat Berhenti Kerja

Kod	Item	STS (%)	TS (%)	N (%)	S (%)	SS (%)	Min (Tahap)	Sisihan Piawai (SD)
NBK1	Saya sering terfikir untuk berhenti kerja.	28.5	34.9	20.7	13.3	2.7	2.27	1.094
NBK2	Pada tahun hadapan, saya mungkin akan mencari pekerjaan baru.	30.4	41.3	22.8	4.5	1.0	2.04	0.894
NBK3	Baru-baru ini, saya mula berminat akan beberapa tawaran kerja di media sosial.	30.4	45.4	17.9	5.1	1.2	2.01	0.890
NBK4	Kini, saya sedang mempertimbangkan secara serius untuk bekerja di organisasi lain.	28.1	45.4	18.7	6.2	1.6	2.08	0.924
NBK5	Kadang-kadang saya terfikir untuk berhenti ditempat kerja sekarang.	26.7	36.8	17.5	15.8	3.1	2.32	1.121

sambungan **Jadual 4.10**

NBK6	Saya akan berhenti dari PDRM jika keadaan bekerja menjadi lebih buruk daripada sekarang.	19.1	28.8	21.4	21.4	9.2	2.73	1.250
NBK7	Saya tidak memperolehi banyak faedah jika terus kekal dengan kerjaya ini.	21.6	43.5	24.8	7.4	2.7	2.26	0.969
	Purata						2.24	1.020

STS=Sangat Tidak Setuju, TS= Tidak Setuju, N= Neutral, S=Setuju, SS= Sangat Setuju

4.5 Analisis Common Method Variance (CMV)

Analisis CMV adalah ralat yang berlaku pada kaedah pengukuran dan merupakan masalah yang akan memberi kesan kesahan mengenai hubungan antara pemboleh ubah (Podsakoff & rakan-rakan, 2003). Disamping itu, sekiranya kaedah sistematik varian tidak menepati akan menyebabkan varian ini mempunyai sifat yang sistematik dalam kontruk. Ini akan menyebabkan persepsi yang salah keatas sebuah pemboleh ubah mengenai kebolehpercayaan skala serta kesahan konvergen (Podsakoff et al., 2012).

4.5.1 Harman Single - Factor Test

MacKenzie dan Podsakoff (2012) menjelaskan bahawa masalah CMV boleh mempengaruhi pengujian hipotesis yang akan menyebabkan ralat jenis 1 dan 2, boleh menyebabkan persepsi yang salah serta kriteria sebuah konstruk serta memberi masalah kepada kesahan. Penyelidik telah menggunakan pendekatan statistik iaitu dengan menggunakan kaedah *Harman single - Factor Test* untuk menentukan sama ada kajian ini mengalami masalah kolineariti atau tidak (Podsakoff & Organ, 1986). Kaedah *Harman Single – Factor Test* merupakan satu kaedah yang sering digunakan oleh para penyelidik (Podsakoff et al., 2003). Dalam kajian ini, *Harman Single – Factor Test* dilakukan melalui ujian faktor analisis tanpa putaran dengan melihat penjelasan pada faktor pertama iaitu

32.415 % dan dapati jumlah keseluruhan varians tidak melebihi 50% (Eichhorn, 2014; Chen & Chengalur-Smith, 2015; Awang et al., 2018). Oleh itu, berdasarkan kepada keputusan *Harman Single-Factor Test* mendapati keseluruhan konstruk ini tidak mempunyai masalah CMV sebagaimana di lampiran K.

4.5.2 Ujian Kolineariti Penuh *(Full Collinearity Test)*

Ujian kolineariti penuh juga boleh dilakukan mengikut cadangan Kock dan Lynn (2012) dan Kock (2015) untuk mengesan CMV. Ujian Kolineariti ini dianalisis menggunakan SmartPLS. Dengan menggunakan kaedah ini semua pemboleh ubah lanten di regresi kearah pemboleh ubah *dummy/random variable* (Kock & Lynn, 2012; Kock, 2015). Berdasarkan kepada Jadual 4.11, didapati kesemua konstruk dibawah nilai VIF < 3.3 atau VIF < 5 dan didapati tiada bias daripada setiap pemboleh ubah. Pemboleh ubah *dummy/random* di cipta dengan menggunakan sebarang nilai termasuk nilai yang dipilih secara rawak (Hair et al., 2019). Kolineariti dapat dikenal pasti dengan melakukan ujian penuh kolineariti dan menunjukkan satu nilai tunggal pada nilai konstruk (Kock & Lynn, 2012; Kock, 2015). Nilai VIF sama atau lebih besar dari nilai 3.3 atau 5 menunjukkan berlakunya kolineariti dan selalu dikaitkan dengan kesilapan dalam mereka bentuk soal selidik atau pengelompokan indikator yang lebih kurang sama (Kock & Lynn, 2012; Kock, 2015; Hair et al., 2018).

Jadual 4.11: Ujian Kolineariti Penuh

Pembolehubah	INT
Keadilan Prosedur Formal	2.665
Keadilan Prosedur Interaksi	1.047
Keadilan Distributif	2.132
Keadilan Interpersonal	3.188
Keadilan Maklumat	3.023
Sokongan Organisasi	1.058
Niat Berhenti Kerja	1.045

Kriteria: VIF <3.3 (Diamantopoulus & Sigow, 2006), VIF < 5.0 (O'Brien, 2007; Rogerson, 2001)

4.6 Analisis PLS - SEM

Kajian ini telah mengunakan kaedah *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang dianalisis menggunakan perisian SmartPLS 3.2 (Ringle et al., 2018). PLS-SEM merupakan satu teknik statistik multivariant yang digunakan untuk menganalisis hubungan lansung dan tidak langsung antara pemboleh ubah dengan pemboleh ubah yang lain (Hair et al., 2022). PLS-SEM digunakan untuk menguji seluruh model secara serentak (Hair et al., 2022). Konstruk model ini dinilai menggunakan dua peringkat iaitu (1) penilaian pengukuran model digunakan untuk menganalisis kebolehpercayaan dan kesahan model pengukuran reflektif; dan (2) penilaian model struktur digunakan untuk menguji hipotesis. Manakala, pengujian hubungan pengantara pula dianalisis menggunakan kaedah Preacher dan Hayes (2008).

4.6.1 Penilaian Model Pengukuran

Menurut Anderson dan Gerbing (1988) bagi menguji model hendaklah menggunakan dua pendekatan. Pertama, untuk menguji model pengukuran diperlukan untuk menguji kesahan dan kebolehpercayaan instrument soal selidik yang digunakan iaitu mengunakan kaedah analisis faktor pengesahan CFA. Pengujian model pengukuran akan mengikut garis panduan yang dicadangkan oleh Ramayah et al. (2018) dan Hair et al. (2019). Selepas itu, barulah mengujian model struktur dilakukan untuk menguji hipotesis.

Penilaian Model Pengukuran menilai beban, purata varians (*Average Variance Extracted* - AVE) dan kebolehpercayaan komposit (*Composite Reliability* - CR) sebagaimana yang ditunjukkan pada Rajah 4.2 dan 4.3. Purata varians (AVE) hendaklah >0.5, beban pemuatan *(loading)* >0.5 dan CR hendaklah > 0.7. Berdasarkan kepada Jadual 4.12, semua nilai AVE adalah lebih tinggi daripada 0.5 dan CR juga lebih tinggi dari 0.708. Walaubagaimanapun, sekiranya terdapat beban item pemuatan dibawah 0.708 dan nilai itu boleh diterima sekiranya terdapat item-item lain mempunyai skor tinggi pada AVE dan CR yang telah mencapai had yang ditetapkan (Hair et al., 2017; Hair et al., 2019; Hair et al., 2018). Dalam kajian ini, semua pemuatan adalah lebih daripada 0.5.

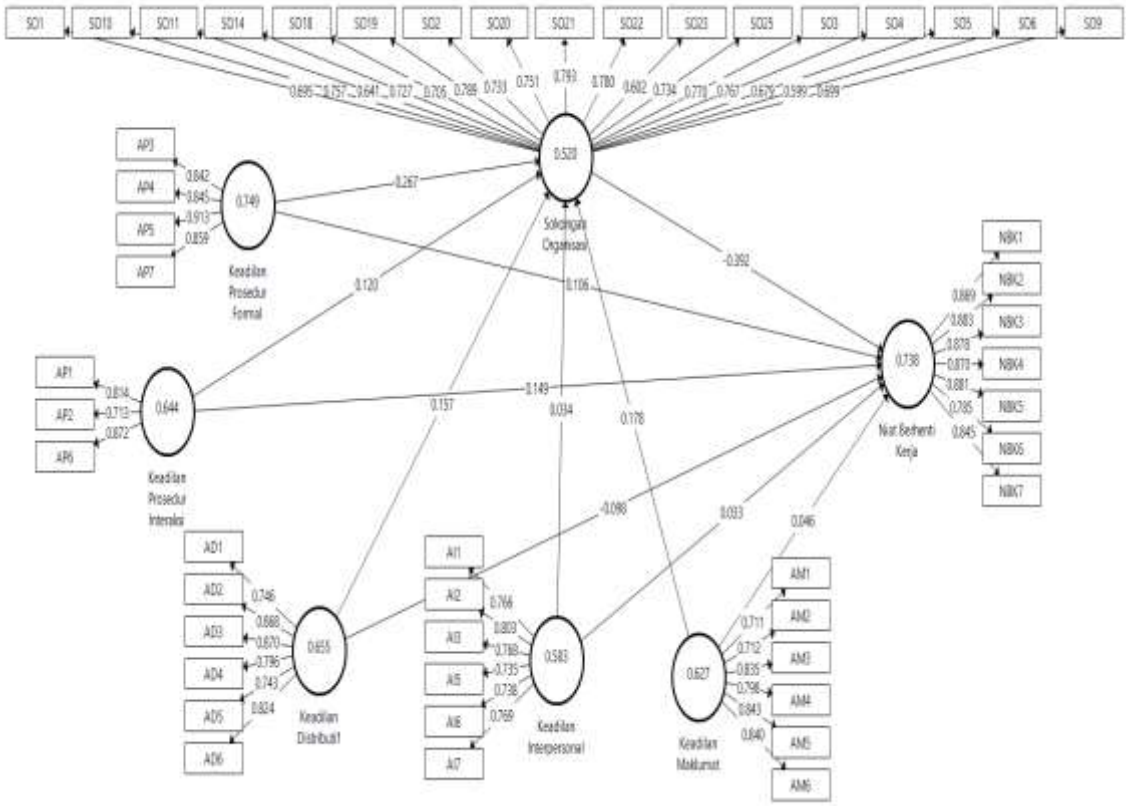
Menurut Hair et al. (2019) bagi mengira AVE, purata bebanan pemuatan setiap indikator pada konstruk diambil berdasarkan kepada nilai min. Dalam kajian ini seperti yang ditunjukkan pada Jadual 4.12 didapati kesemua konstruk mempunyai nilai diatas 0.5 yang menjelaskan varian pada item adalah lebih daripada 50%.

Jadual 4.12: Model pengukuran - CR dan Purata Varians AVE

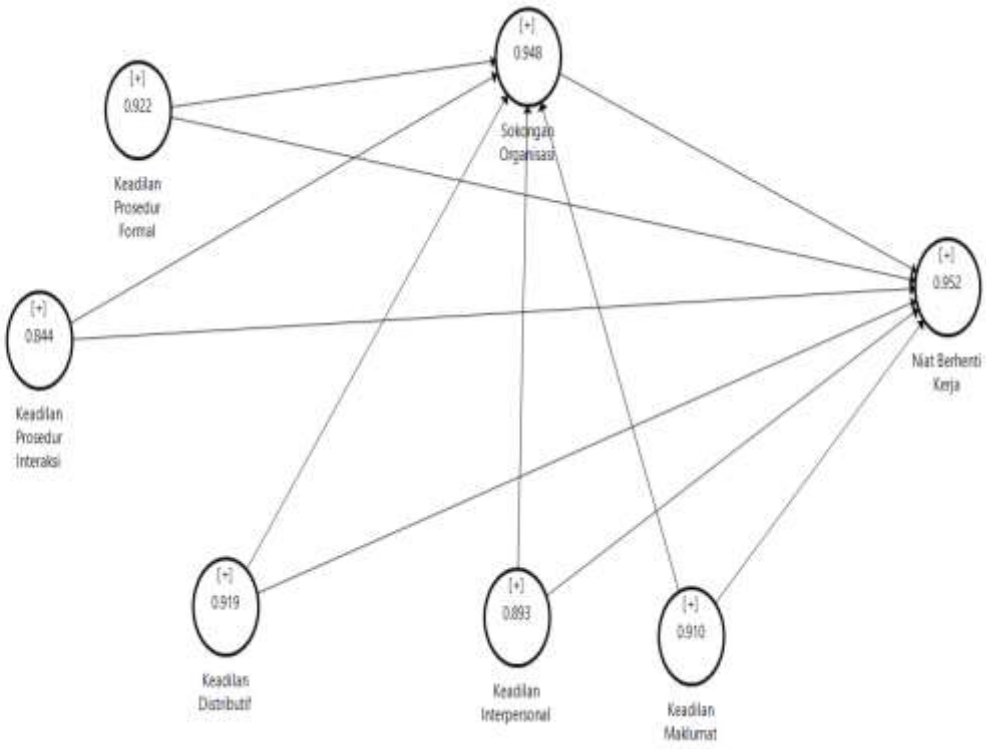
Konstruk	Item	Beban Pemuatan	AVE AVE >0.5	CR CR >0.7
Keadilan Prosedur (Interaksi)	AP1	0.814	0.644	0.844
	AP2	0.713		
	AP6	0.872		
Keadilan Prosedur (Formal)	AP3	0.842	0.749	0.922
	AP4	0.845		
	AP5	0.913		
	AP7	0.859		
Keadilan Distributif	AD1	0.746	0.655	0.919
	AD2	0.868		
	AD3	0.87		
	AD4	0.796		
	AD5	0.743		
	AD6	0.824		
Keadilan Interpersonal	AI1	0.766	0.583	0.893
	AI2	0.803		
	AI3	0.768		
	AI5	0.735		
	AI6	0.738		
	AI7	0.769		
Keadilan Maklumat	AM1	0.711	0.627	0.910
	AM2	0.712		
	AM3	0.835		
	AM4	0.798		
	AM5	0.843		
	AM6	0.84		
Sokongan Organisasi	SO1	0.695	0.520	0.948
	SO10	0.757		
	SO11	0.641		
	SO14	0.727		
	SO18	0.705		
	SO19	0.789		
	SO2	0.733		
	SO20	0.751		
	SO21	0.793		
	SO22	0.78		
	SO23	0.602		
	SO25	0.734		
	SO3	0.770		

sambungan **Jadual 4.12**

	SO4	0.767		
	SO5	0.679		
	SO6	0.599		
	SO9	0.699		
Niat Berhenti Kerja	NBK1	0.869	0.738	0.952
	NBK2	0.883		
	NBK3	0.878		
	NBK4	0.870		
	NBK5	0.881		
	NBK6	0.785		
	NBK7	0.845		



Rajah 4.2: *AVE* Mengukur Peratusan Varian Bagi Setiap Item Bagi Setiap Konstruk



Rajah 4.3: CR Mengukur Kesahan Dan Konsistensi Dalaman Bagi Setiap Konstruk

Seterusnya, pada langkah kedua adalah untuk menilai kesahan diskriminasi dengan melihat pada nilai HTMT. Nilai HTMT telah disarankan oleh Henseler et al. (2015), Franke dan Sarstedt (2019) dan Hair et al. (2019) iaitu nilai HTMT hendaklah ≤ 0.85 atau mod kelonggaran dengan nilai ≤ 0.90 (Gold et al., 2001). Merujuk kepada Jadual 4.13 mendapati nilai-nilai HTMT didapati lebih rendah daripada nilai ≤ 0.90. Sehubungan itu, dapat disimpulkan bahawa responden dalam kajian ini dapat memahami dan membezakan ketujuh-tujuh konstruk merupakan pemboleh ubah yang berbeza dan tidak mengukur benda yang sama. Berdasarkan kepada keputusan kedua-dua ujian kesahan ini telah menunjukan bahawa item-item didalam tujuh konstruk ini adalah sah dan boleh dipercayai.

Jadual 4.13: Discriminant Validity HTMT

Konstruk	KD	KI	KM	KPF	KPI	NBK	SO
Keadilan Distributif (KD)							
Keadilan Interpersonal (KI)	0.702						
Keadilan Maklumat (KM)	0.644	0.886					
Keadilan Prosedur Formal (KPF)	0.725	0.798	0.855				
Keadilan Prosedur Interaksi (KPI)	0.204	0.221	0.17	0.134			
Niat Berhenti Kerja (NBK)	0.15	0.102	0.106	0.109	0.096		
Sokongan Organisasi (SO)	0.508	0.524	0.554	0.581	0.222	0.324	

Krieria : *Discriminant validity is establish at* $HTMT_{0.85}$/$HTMT_{0.90}$ (Hair et al., 2018, 2019)

4.6.2 Penilaian Model Struktur

Sehubungan itu, pengujian model struktur kajian ini telah mengikut garis panduan daripada Hair et al. (2019). Dalam kajian ini, pengkaji telah melaporkan pekali laluan (*Path Co-efficient*), nilai-t, nilai-p, selang keyakinan (*confidence intervals bias*), ukuran kesan (*effect size)* (f^2) dan relevansi ramalan (Q^2) untuk model struktur yang menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan memutar semula sampel pada 5,000 putaran serta menggunakan ujian *one-tailed* dengan tahap signifikan 0.05 (Ramayah et al., 2018) berdasarkan objektif dan hipotesis yang dibina seperti berikut :-

OBJ 2: Menentukan hubungan antara dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha1: Keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.14: Keputusan Hipotesis Ha1

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
0.106	0.082	1.311	0.095	-0.025	0.242	0.004 kecil	0.131 Sederhana	Ha1tidak sokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.14 mendapati keputusan ujian hipotesis Ha1, adalah tidak signifikan. Ini menunjukkan bahawa keadilan penilaian prestasi iaitu Ha1- keadilan prosedur (formal) ($\beta = 0.106$, $t = 1.311$, $p = 0.095$, LL = - 0.025, UL= 0.242) tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, konstruk keadilan prosedur (formal) dan niat berhenti kerja mempunyai nilai 't' lebih kecil daripada nilai kritikal 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Manakala, nilai 'p' adalah lebih besar daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, terdapat nilai '0' di antara had selang keyakinan pada interval bawah (LL) dan interval atas (UL). Selain itu, kesan pada nilai $f^2 = 0.004$ adalah kecil. Oleh itu, hipotesis Ha1 ditolak dan didapati hasil keputusan adalah keadilan prosedur (formal) tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Ini menunjukkan keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi tidak menyebabkan anggota polis mempunyai niat untuk berhenti kerja.

Ha2: Keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis

Jadual 4.15: Keputusan Hipotesis Ha2

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
0.149	0.048	3.159	0.001	0.063	0.221	0.024 kecil	0.131 Sederhana	Ha2 sokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.15 mendapati keputusan ujian hipotesis Ha2- keadilan prosedur (interaksi) (β = 0.149, t = 3.159, p < 0.05, LL = 0.063, UL= 0.221) didapati mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, konstruk ini mempunyai nilai 't' lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Selain itu, kesan pada nilai f^2 = 0.024 adalah kecil. Maka, hipotesis Ha2 adalah disokong. Ini telah menunjukan bahawa keadilan prosedur (interaksi) boleh menyebabkan anggota polis mempunyai niat berhenti kerja sekiranya prosedur (interaksi) dalam penilaian ini tidak adil.

Ha3: Keadilan distributif dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis

Jadual 4.16: Keputusan Hipotesis Ha3

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
-0.098	0.062	1.594	0.055	-0.199	0.004	0.005 kecil	0.131 Sederhana	Ha3 tidak sokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.16 mendapati keputusan ujian hipotesis Ha3, adalah tidak signifikan. Ini menunjukkan bahawa keadilan penilaian prestasi iaitu Ha3-keadilan distributif (β = -0.098, t = 1.594, p = 0.055, LL = - 0.199, UL= 0.004) tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, nilai 't' lebih kecil daripada nilai kritikal 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Manakala, nilai 'p' adalah lebih besar daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada interval bawah (LL) dan interval atas (UL). Selain itu, kesan pada nilai $f^2 = 0.005$ adalah kecil. Oleh itu, hipotesis Ha3 ditolak dan didapati hasil keputusan adalah keadilan prosedur distributif tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Ini menunjukkan keadilan distributif dalam penilaian prestasi tidak menyebabkan anggota polis mempunyai niat untuk berhenti kerja.

Ha4: Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis

Jadual 4.17: Keputusan Hipotesis Ha4

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
0.033	0.077	0.430	0.334	-0.098	0.153	0.000 kecil	0.131 Sederhana	Ha4 tidak sokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.17 mendapati keputusan ujian hipotesis Ha4 adalah tidak signifikan. Ini menunjukkan bahawa keadilan penilaian prestasi iaitu Ha4-keadilan interpersonal (β = 0.033, t = 0.430, p = 0.334, LL = - 0.098, UL= 0.153) tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, didapati nilai 't' lebih

kecil daripada nilai kritikal 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Manakala, nilai 'p' adalah lebih besar daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada interval bawah (LL) dan interval atas (UL). Selain itu, kesan pada nilai $f^2 = 0.000$ adalah kecil. Oleh itu, hipotesis Ha4 ditolak dan didapati hasil keputusan adalah keadilan interpersonal tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Ini menunjukkan keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi tidak menyebabkan anggota polis mempunyai niat untuk berhenti kerja.

Ha5: Keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.18: Keputusan Hipotesis Ha5

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
0.046	0.083	0.568	0.285	-0.101	0.174	0.001 kecil	0.131 Sederhana	Ha5 tidak sokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.18 mendapati keputusan ujian hipotesis Ha5 adalah tidak signifikan. Ini menunjukkan bahawa keadilan penilaian prestasi iaitu Ha5-keadilan maklumat ($\beta = 0.046$, $t = 0.568$, $p = 0.285$, LL = - 0.101, UL= 0.174) tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, didapati nilai 't' lebih kecil daripada nilai kritikal 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Manakala, nilai 'p' adalah lebih besar daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada interval bawah (LL) dan interval

atas (UL). Selain itu, kesan pada nilai $f^2 = 0.001$ adalah kecil. Oleh itu, hipotesis Ha5 ditolak dan didapati hasil keputusan adalah keadilan maklumat tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Ini menunjukkan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi tidak menyebabkan anggota polis mempunyai niat untuk berhenti kerja.

OBJ 3 : Menentukan hubungan antara dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

Ha6: Keadilan Prosedur (Formal) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi.

Jadual 4.19: Keputusan Hipotesis Ha6

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
0.267	0.067	3.902	0.000	0.156	0.371	0.037 kecil	0.351 Kuat	Ha6 disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.19, hasil kajian ini mendapati Ha6: Keadilan prosedur (formal) ($\beta = 0.267$, $t = 3.902$, $p = 0.000$, LL=0.156, UL= 0.371) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap sokongan organisasi. Sehubungan itu, didapati nilai 't' lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Selain itu, kesan pada nilai $f^2 = 0.037$ adalah kecil. Oleh itu, Ha6 adalah disokong. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis terhadap keadilan prosedur (formal) yang adil akan meningkatkan keyakinan mereka terhadap sokongan organisasi dalam organisai PDRM.

Ha7: Keadilan Prosedur (Interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi.

Jadual 4.20: Keputusan Hipotesis Ha7

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
0.120	0.044	2.742	0.003	0.045	0.189	0.021 kecil	0.351 Kuat	Ha7 disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.20, hasil kajian ini, mendapati Ha7: keadilan prosedur (interaksi) ($\beta = 0.120$, $t = 2.742$, $p = 0.003$, LL= 0.045, UL= 0.189) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap sokongan organisasi. Sehubungan itu, kesemua konstruk ini mempunyai nilai 't' lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Selain itu, kesan pada nilai $f^2 = 0.021$ adalah kecil. Oleh itu, Ha7 adalah disokong. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis terhadap keadilan prosedur (interaksi) yang adil akan meningkatkan keyakinan mereka terhadap sokongan organisasi dalam organisai PDRM.

Ha8: Keadilan Distributif dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi.

Jadual 4.21: Keputusan Hipotesis Ha8

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
0.157	0.06	2.600	0.005	0.062	0.259	0.019 kecil	0.351 Kuat	Ha8 disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.21, hasil kajian ini, mendapati Ha8: keadilan distributif ($\beta = 0.157$, $t = 2.600$, $p = 0.005$, LL = 0.062, UL= 0.259) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap sokongan organisasi. Sehubungan itu, didapati nilai 't' lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Selain itu, kesan pada nilai $f^2 = 0.019$ adalah kecil. Oleh itu, Ha8 adalah disokong. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis terhadap keadilan distributif yang adil akan meningkatkan keyakinan mereka terhadap sokongan organisasi dalam organisai PDRM.

Ha9: Keadilan Interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi.

Jadual 4.22: Keputusan Hipotesis Ha9

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
0.034	0.075	0.454	0.325	-0.093	0.154	0.001 kecil	0.351 Kuat	Ha9 tidak sokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed),
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Seterusnya, Jadual 4.22 menunjukkan Ha9: keadilan interpersonal (β = 0.034, t = 0.454, p = 0.325, LL= - 0.093, UL= 0.154) tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap sokongan organisasi. Konstruk ini mempunyai nilai 't' yang lebih kecil daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 tailed) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih besar daripada aras signifikan 0.05 serta tiada nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Selain itu, kesan pada nilai f2 = 0.001 adalah kecil. Oleh itu, keputusan hipotesis Ha9 adalah tidak disokong. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis terhadap keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi tidak mempunyai hubungan ke atas sokongan organisasi.

Ha10: Keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.23: Keputusan Hipotesis Ha10

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
0.178	0.066	2.618	0.004	0.076	0.295	0.014 kecil	0.351 Kuat	Ha10 disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.23, hasil kajian ini, mendapati Ha10: keadilan maklumat (β = 0.178, t = 2.618, p = 0.004, LL= 0.076, UL= 0.295) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap sokongan organisasi. Sehubungan itu, konstruk ini mempunyai nilai 't' lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL.

Selain itu, kesan pada nilai f^2 = 0.014 adalah kecil. Oleh itu, Ha10 adalah disokong. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis terhadap keadilan maklumat yang adil akan meningkatkan keyakinan mereka terhadap sokongan organisasi dalam organisai PDRM.

OBJ 4 : Menentukan hubungan sokongan organisasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha11: Sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.24: Keputusan Hipotesis Ha11

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
-0.392	0.057	6.858	0.000	-0.475	-0.285	0.115 kecil	0.131 Sederhana	Ha11 disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)
f2= 0.02 = kesan kecil, 0.15 = kesan sederhana, 0.35 = kesan kuat (Cohen, 1988)

Berdasarkan kepada Jadual 4.24, hasil kajian ini, mendapati Ha11: sokongan organisasi (β = - 0.392, t = 6.891, p = 0.000, LL= - 0.475, UL= - 0.285) mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, didapati konstruk ini mempunyai nilai 't' lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 tailed) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Oleh itu, Ha11 adalah disokong. Selain itu, kesan pada nilai f^2 = 0.115 adalah kecil. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis terhadap sokongan organisasi adalah tinggi akan menurunkan tahap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

4.6.3 Analisis Pengantara

Dalam kajian ini, pengujian hipotesis pengantaraan adalah mengikuti cadangan Preacher & Hayes (2004, 2008) dengan menggunakan kaedah bootstrapping bagi menguji hipothesis kesan tidak langsung dengan menggunakan pendekatan kesan tidak langsung (0 = tanpa perantara) untuk mengesan perantara.

OBJ 5 : Menentukan peranan sokongan organisasi sebagai perantara diantara hubungan dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha12: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.25: Keputusan Hipotesis Ha12

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	Keputusan
-0.105	0.03	3.495	0.000	-0.157	-0.059	Ha12 disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)

Analisis bootstrapping seperti di dalam Jadual 4.25, menunjukkan bahawa hubungan tidak langsung iaitu Ha12: keadilan prosedur (formal) (β1 = - 0.105, t=3.495, [LL = - 0.157, UL= - 0.059]) mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi. Ini menunjukkan bahawa sokongan organisasi mempunyai hubungan perantara antara persepsi dimensi keadilan dalam penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur (formal) terhadap niat berhenti kerja.

Sehubungan itu, konstruk ini mempunyai nilai 't' lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Oleh itu, hipotesis Ha12 adalah disokong.

Ha13: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.26: Keputusan Hipotesis Ha13

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	Keputusan
-0.047	0.018	2.59	0.005	-0.078	-0.019	Ha13 disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)

Analisis bootstrapping seperti di dalam Jadual 4.26, menunjukkan bahawa hubungan tidak langsung iaitu Ha13: keadilan prosedur (interaksi) (β1 = -0.047, t= 2.590, [LL =- 0.078, UL= - 0.019]) mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi. Ini menunjukkan bahawa sokongan organisasi mempunyai hubungan perantara antara persepsi dimensi keadilan dalam penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur (interaksi) terhadap niat berhenti kerja sehingga menyebabkan ada hubungan negatif ke atas niat berhenti kerja.

Sehubungan itu, konstruk ini mempunyai nilai 't' lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Oleh itu, hipotesis Ha13 adalah disokong.

Ha14: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan distributif dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.27: Keputusan Hipotesis Ha14

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	Keputusan
-0.062	0.028	2.237	0.013	-0.115	-0.024	Ha14 disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)

Analisis bootstrapping seperti di dalam Jadual 4.27, menunjukkan bahawa hubungan tidak langsung iaitu Ha14: keadilan distributif (β = - 0.062, t= 2.237, [LL = - 0.115, UL = - 0.024] mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi. Ini menunjukan bahawa sokongan organisasi mempunyai hubungan perantara antara persepsi dimensi keadilan dalam penilaian prestasi iaitu keadilan distributif sehingga menyebabkan ada hubungan negatif ke atas niat berhenti kerja.

Sehubungan itu, konstruk ini mempunyai nilai ‘t’ lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Nilai ‘p’ adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai ‘0’ diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Oleh itu, hipotesis Ha14 adalah disokong.

Ha15: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.28: Keputusan Hipotesis Ha15

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	Keputusan
-0.013	0.03	0.446	0.328	-0.062	0.036	Ha15 tidak disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)

Analisis bootstrapping seperti di dalam Jadual 4.28, menunjukkan bahawa hubungan tidak langsung iaitu Ha15: keadilan interpersonal (β2 = - 0.013, t = 0.446, [LL= -0.062, UL= - 0.036]) menunjukkan bahawa hubungan tidak langsung adalah tidak signifikan terhadap niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi. Sehubungan itu, konstruk ini mempunyai nilai 't' lebih kecil daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 *tailed*) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih besar daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Oleh itu, Ha15 tidak disokong. Ini menunjukkan bahawa sokongan organisasi bukan perantara bagi keadilan interpersonal dan niat berhenti kerja.

Ha16: Sokongan organisasi mengantara hubungan antara keadilan maklumat dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.29: Keputusan Hipotesis Ha16

Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	Keputusan
-0.070	0.031	2.28	0.011	-0.125	-0.027	Ha16 disokong

Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)

Analisis bootstrapping seperti di dalam Jadual 4.29, menunjukkan bahawa hubungan tidak langsung iaitu Ha16: keadilan maklumat (β3 = - 0.070, t=2.280, [LL= - 0.125, UL = - 0.027]) mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja melalui sokongan

organisasi. Ini menunjukkan bahawa sokongan organisasi mempunyai hubungan perantara antara persepsi dimensi keadilan dalam penilaian prestasi iaitu keadilan maklumat sehingga menyebabkan ada hubungan negatif ke atas niat berhenti kerja.

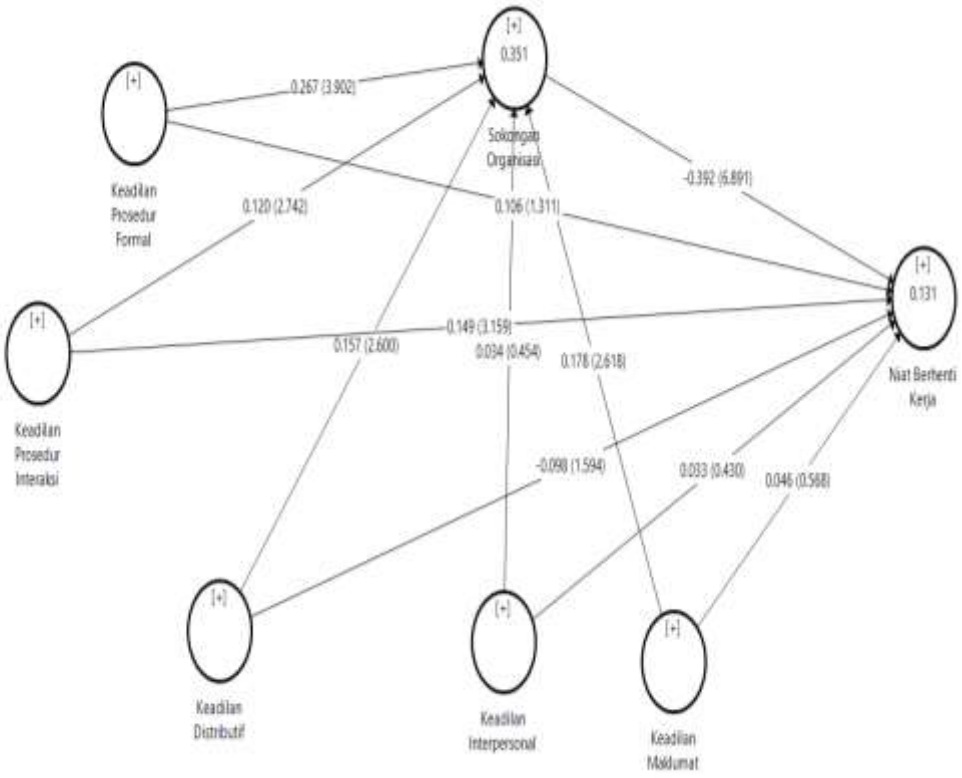
Sehubungan itu, konstruk ini mempunyai nilai 't' lebih besar daripada 1.645 berdasarkan kepada ujian 1 hujung (1 tailed) kerana hipotesis terarah. Nilai 'p' adalah lebih kecil daripada aras signifikan 0.05. Selain itu, tidak terdapat nilai '0' diantara had selang keyakinan pada LL dan UL. Oleh itu, hipotesis Ha16 adalah disokong.

4.6.4 Pekali Penentuan (*Coefficient of Determination*) (R^2)

Rajah 4.4 menunjukkan pekali laluan (*Path Coefficient*) dan nilai-t daripada ujian bootstrapping. Pengujian dibuat keatas enam konstruk eksogenous iaitu, prosedur (formal), prosedur (interaksi) distributif, interpersonal, maklumat dan sokongan organisasi yang telah diuji pada konstruk endogenous iaitu niat berhenti kerja dan dapati R^2 adalah 0.131. Ini menjelaskan bahawa ramalan keenam-enam konstruk iaitu keadilan prosedur (formal), prosedur (interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal, keadilan maklumat dan sokongan organisasi adalah sebanyak 13.1 % varian yang menyumbang kepada niat berhenti kerja. Manakala, bagi konstruk sokongan organisasi pula menerangkan sebanyak 0.351 varian dalam meramalkan lima konstruk iaitu keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat adalah sebanyak 35.1% varian menyumbang kepada konstruk sokongan organisasi.

Oleh itu dalam kajian ini, nilai ramalan varian dalam konstruk endogenous bagi sokongan organisasi adalah sebanyak 0.351 yang menjelaskan kekuatan varian adalah sebanyak 35.1% merupakan hubungan yang kuat (Cohen,1989). Keadaan ini menerangkan bahawa kelima-lima dimensi keadilan penilaian prestasi mempunyai hubungan yang kuat

menyumbang pada konstruk sokongan organisasi. Manakala, bagi konstruk endogenous niat berhenti kerja pula menjelaskan sebanyak 0.131 varian iaitu kekuatan sebanyak 13.1% varian telah menyumbang sederhana kuat pada konstruk niat berhenti kerja (Cohen,1989).



Nota:p-value <0.05, tvalue > 1.645 (one-tailed)
R2= 0.26 = Kuat, 0.13 = Sederhana, 0.02 = lemah (Cohen,1988)

Rajah 4.4: Pekali Laluan (Path Coefficient), Nilai t Dan R^2 Daripada Ujian Bootstrapping

4.7 *PLSpredict* Pada Setiap Item Dan Konstruk Endogenous

Shmueli dan rakan-rakan (2019) menjelaskan bahawa prosedur *PLSpredict* meramalkan tahap pada item konstruk untuk mengetahui kesesuaian konstruk. Shmueli dan rakan-rakan (2019) turut menjelaskan bahawa sekiranya perbezaan item (PLS-LM) didapati semua lebih rendah daripada *PLSpredict* menjelaskan terdapatnya daya ramalan yang kuat. Manakala, jika terdapat semua nilai lebih tinggi daripada *PLSpredict* menjelaskan terdapatnya daya ramalan yang tidak pasti, sekiranya terdapat nilai majoriti rendah daripada

PLSpredict menjelaskan terdapat daya ramalan yang sederhana dan yang terakhir sekiranya majoriti nilai yang tinggi daripada *PLSpredict* menjelaskan terdapat daya ramalan yang rendah.

Berdasarkan lampiran L iaitu *PLSpredict* yang menjelaskan daya ramalan setiap item pada konstruk, semua nilai model PLS lebih rendah daripada model LM dan dapat dirumuskan bahawa model kajian ini mempunyai kekuatan ramalan yang kuat. Hasil pengujian *PLSpredict* ini mendapati hasil kajian ini mempunyai daya ramalan yang kuat terhadap sokongan organisasi PDRM dan juga pada konstruk niat berhenti kerja. Sokongan organisasi memainkan peranan yang penting dalam organisasi PDRM. Sokongan organisasi yang baik akan menyebabkan anggota polis berasa senang dan dihargai, kerana kesejahteraan mereka menjadi keutamaan organisasi dalam usaha untuk mengurangkan niat berhenti kerja anggota polis. Sehubungan itu, dimensi keadilan penilaian prestasi menyumbangkan sebanyak 35.1% pada konstruk sokongan organisasi. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa sokongan organisasi merupakan perantara yang penting dalam mengekalkan pekerja dalam sebuah organisasi.

Manakala, Jadual 4.30, menunjukkan Q^2 dari analisis *PLSpredict* konstruk bagi niat berhenti kerja adalah 0.004 dan konstruk sokongan organisasi adalah 0.328 dimana kedua-dua nilai adalah lebih besar daripada 0 yang menjelaskan terdapat ramalan yang kuat dan mencukupi berdasarkan kepada hasil kajian ini.

Jadual 4.30: *PLSpredict* Yang Menjelaskan Daya Ramalan Pada Konstruk Endogenous

Konstruk	RMSE	MAE	Q^2_predict
Niat Berhenti Kerja	1.002	0.799	0.004
Sokongan Organisasi	0.824	0.616	0.328

4.8 Analisis Dapatan Perbezaan

Perbezaan antara jantina terhadap niat berhenti kerja dianalisis menggunakan Ujian *Mann-Whitney U*. Manakala, perbezaan antara multigenerasi terhadap niat berhenti kerja pula dianalisis menggunakan Ujian *Kruskal Wallis* dengan menggunakan *IBM-SPSS* Versi 25.

4.8.1 Perbezaan Antara Jantina Dengan Niat Berhenti Kerja

OBJ 6 : Menentukan adakah terdapat perbezaan signifikan antara faktor jantina dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha17: Terdapat perbezaan antara jantina (lelaki dan perempuan) terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.31: Keputusan Hipotesisi Perbezaan Antara Jantina Terhadap Niat Berhenti Kerja

	Ranks				Test Statistics[a]			
	Jantina	N	Mean Rank	Sum of Ranks	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Asymp.Sig. (2-tailed)	Z
Niat Berhenti Kerja	Lelaki	352	263.06	92597.00	26203.000	39244.000	.169	-1.376
	Perempuan	161	243.75	39244.00				
	Total	513						

a. Grouping Variable: Jantina

Jadual 4.31 menunjukkan analisis Ujian *Mann-Whitney U* mendapati jantina lelaki (n= 352) dan perempuan (n=161) adalah tidak signifikan dengan nilai p= 0.169 yang lebih besar daripada aras signifikan 0.05, *Mann-Withney U* (26203.000) = - 1.376. Oleh kerana p > 0.05, maka Ha17 ditolak. Keputusan ujian ini menjelaskan bahawa persepsi terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis adalah sama dan tiada perbezaan antara jantina.

4.8.2 Perbezaan Antara Multigenerasi Dengan Niat Berhenti Kerja

OBJ 7 : Menentukan adakah terdapat perbezaan signifikan antara faktor multigenerasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Ha18: Terdapat perbezaan antara multi generasi terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Jadual 4.32: Keputusan Hipotesisi Perbezaan Multigenerasi Terhadap Niat Berhenti Kerja

Ranks

	Generasi	N	Mean Rank	Kruskal-Wallis H	df	Asym. Sig.
Niat Berhenti Kerja	Baby Boomers (1943 -1961)	12	270.92	4.493	3	.213
	Gen X (1962-1977)	174	251.02			
	Gen Y(1978-1991)	269	267.24			
	Gen Z (1992 ke atas)	58	224.58			
	Total	513				

a. Kruskal Wallis Test, b. Grouping Variable: Generasi

Jadual 4.32 menunjukkan bahawa generasi baby boomers (n=12), generasi X (n=174), generasi Y (n=269), generasi Z (n=58) adalah tidak signifikan dimana nilai p= 0.213 lebih besar daripada aras signifikan 0.05, *Kruskal-Wallis* H=4.493. Oleh kerana p > 0.05, maka hipotesis Ha18 ditolak. Keputusan ujian ini menjelaskan bahawa persepsi terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis adalah sama dan tiada perbezaan antara generasi.

4.9 Ringkasan Pengujian Berdasarkan Kepada Persoalan dan Hipothesis Kajian

Ringkasan dapatan hasil daripada analisis pengujian berdasarkan kepada persoalan kajian dan hipothesis kajian sama ada hipothesis tersebut diterima atau ditolak seperti di Jadual 4.33 yang menjelaskan ringkasan analisis dapatan kajian ini.

Jadual 4.33: Ringkasan Hasil Kajian Berdasarkan Kepada Persoalan Dan Hipotesis Kajian

Persoalan kajian/Hipothesis	Pengujian	Signifikan/Tahap	Keputusan
Mengukur tahap persepsi keadilan prosedur (Formal) dalam penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.	Min	Tinggi	3.87
Mengukur tahap persepsi keadilan prosedur (Interaksi) dalam penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.	Min	Sederhana	3.36
Mengukur tahap persepsi keadilan distributif dalam penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.	Min	Tinggi	4.00
Mengukur tahap persepsi keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.	Min	Tinggi	3.93
Mengukur tahap persepsi keadilan maklumat dalam penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.	Min	Tinggi	3.85
Mengukur tahap persepsi sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.	Min	Sederhana	3.66
Mengukur tahap persepsi niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	Min	Rendah	2.24
Ha1: Keadilan prosedur (Formal) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Tidak Signifikan Ujian-t =1.311 P=0.095, p>0.05 β = 0.106 (positif)	Ha1 ditolak
Ha2: Keadilan prosedur (Interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan Ujian-t =3.159 P=0.001, p<0.05 β = 0.149 (positif)	Ha2 diterima

sambungan **Jadual 4.33**

Ha3: Keadilan distributif dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Tidak Signifikan Ujian-t =1.581 P=0.057, p>0.05 β = - 0.098 (negatif)	Ha3 ditolak
Ha4: Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Tidak Signifikan Ujian-t =0.430 P=0.334, p>0.05 β = 0.033 (positif)	Ha4 ditolak
Ha5: Keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Tidak Signifikan Ujian-t =0.568 P=0.285, p>0.05 β =0.046 (positif)	Ha5 ditolak
Ha6: Keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan nilai-t =3.902 p=0.000, p<0.05 β = 0.267 (positif)	Ha6 diterima
Ha7: Keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan nilai-t =2.742 p=0.003, p<0.05 β = 0.120 (positif)	Ha7 diterima
Ha8: Keadilan distributif dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan nilai-t =2.600 p=0.005, p<0.05 β = 0.157 (positif)	Ha8 diterima
Ha9:Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.	SEM	Tidak Signifikan nilai-t =0.454 p=0.325, p>0.05 β = 0.034 (positif)	Ha9 ditolak
Ha10: Keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan nilai-t =2.618 p=0.004, p<0.05 β =0.178 (positif)	Ha10 diterima

sambungan **Jadual 4.33**

Ha11: Sokongan Organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan nilai-t =6.858 p=0.000, p<0.05 β = -0.392 (negatif)	Ha11 diterima
Ha12: Sokongan Organisasi menjadi perantara dalam hubungan antara keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan nilai-t =3.495 p=0.000, p<0.05 β=-0.105 (negatif)	Ha12 diterima
Ha13: Sokongan Organisasi menjadi perantara dalam hubungan antara keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan nilai-t =2.590 p=0.005, p<0.05 β=-0.047 (negatif)	Ha13 diterima
Ha14: Sokongan Organisasi menjadi perantara dalam hubungan antara keadilan distributif dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan nilai-t =2.237 p=0.013, p>0.05 β=-0.062 (negatif)	Ha14 diterima
Ha15: Sokongan Organisasi menjadi perantara dalam hubungan antara keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Tidak Signifikan nilai-t =0.446 p=0.328, p>0.05 β = -0.013 (negatif)	Ha15 ditolak
Ha16: Sokongan Organisasi menjadi perantara dalam hubungan antara keadilan maklumat dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	SEM	Signifikan nilai-t =2.280 p=0.011, p<0.05 β = -0.070 (negatif)	Ha16 diterima
Ha17: Terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina (lelaki dan perempuan) terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	Ujian Mann-Whitney U	Tidak Signifikan Ujian mann-whitney U, Z= -1.376 P=0.169, p>0.05	Ha17 ditolak
Ha18: Terdapat perbezaan yang signifikan antara multi generasi terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.	Ujian Kruskal Wallis	Tidak Signifikan Ujian Kruskal-Wallis H=4.493, P=0.213, p>0.05	Ha18 ditolak

4.10 Ringkasan Bab

Secara keseluruhannya, daripada hasil analisis pengujian hipotesis ini didapati sembilan hipotesis disokong dan sembilan hipotesis tidak disokong. Sebagai kesimpulannya, jelaslah bahawa sokongan organisasi merupakan perantara yang penting bagi mengekalkan pekerja dalam sebuah organisasi. Oleh itu, dalam Bab seterusnya akan membincangkan hasil dapatan dan dibandingkan dengan aspek literatur yang terlibat.

BAB 5

PERBINCANGAN DAPATAN KAJIAN

5.1 Pengenalan

Dalam Bab ini, pengkaji membuat perbincangan terhadap dapatan kajian berdasarkan kepada persoalan dan objektif kajian. Hasil kajian ini adalah hasil analisis ke atas 513 orang anggota polis di empat buah ibu pejabat polis, Kontinjen Sarawak. Responden telah menjawab soal selidik daripada *google.form* yang telah diedarkan kepada mereka. Data 513 orang anggota polis yang telah menjawab soal selidik dianalisis sebagaimana diterangkan dalam Bab 4. Hasil dapatan dibincangkan dalam Bab ini telah disokong dengan kajian perpustakaan yang telah dilakukan.

5.2 Perbincangan

Objektif umum kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan di antara dimensi keadilan penilaian prestasi dan faktor demografi terpilih dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis: peranan sokongan organisasi sebagai perantara. Kajian ini telah mengaplikasikan Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi untuk menyelidik hubungan pemboleh ubah - pemboleh ubah dalam kajian ini. Kajian ini mempunyai tujuh objektif spesifik yang merangkumi persoalan kajian mengenai setiap tahap konstruk. Sehubungan itu, 18 hipotesis telah dibina berdasarkan hasil tinjauan kajian-kajian lepas. Hipotesis - hipotesis ini telah dijadikan sebagai ramalan awal kajian ini. Hasil kajian terhadap 513 anggota polis telah memberi sokongan empirikal bagi keseluruhan struktur teori dalam kajian ini. Hasil analisis 18 hipotesis, didapati sembilan hipotesis telah disokong dan sembilan hipotesis tidak disokong. Selain itu, tahap persepsi anggota polis terhadap

setiap pemboleh ubah turut dianalisis. Hasil analisis tahap persepsi anggota polis mendapati empat pemboleh ubah dalam kajian ini berada ditahap yang tinggi, dua pemboleh ubah di tahap sederhana dan satu pemboleh ubah di tahap rendah. Hasil dapatan kajian ini telah diulas pada Bab 4. Perbincangan setiap objektif kajian berdasarkan kepada hasil keputusan pengujian statistik diskriptif dan inferensi adalah seperti berikut:-

5.2.1 Objektif 1a: Mengukur Tahap Persepsi Dimensi Keadilan Dalam Penilaian Prestasi Dalam Kalangan Anggota Polis.

Keadilan penilaian prestasi telah didefinisikan sebagai persepsi kepuasan pekerja terhadap keputusan penilaian prestasi yang dinilai oleh penyelia (Jawahar, 2007). Antara lima dimensi keadilan yang dikaji didapati keadilan distributif merupakan dimensi keadilan yang mempunyai tahap persepsi tertinggi. Selain itu, tahap persepsi min bagi lain-lain dimensi keadilan juga menunjukkan tahap persepsi yang tinggi seperti keadilan interpersonal, keadilan maklumat dan keadilan prosedur (formal). Manakala, bagi tahap min keadilan prosedur (interaksi) pula berada di tahap persepsi sederhana. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis di Kontinjen Sarawak terhadap dimensi keadilan dalam penilaian prestasi berada di tahap yang tinggi sehingga menyebabkan tahap persepsi terhadap niat berhenti kerja berada di tahap yang rendah.

Namun demikian, setiap tahap dimensi keadilan penilaian prestasi mempunyai tahap yang tinggi dan hanya satu dimensi sahaja berada di tahap sederhana iaitu dimensi keadilan prosedur (interaksi). Sehubungan itu, penyelia seharusnya mengambil kira pendapat, cadangan pekerja dan memberi peluang untuk merayu keputusan penilaian prestasi. Sebagai kesannya, tindakan ini akan meningkatkan motivasi anggota polis kerana keadilan prosedur (interaksi) akan menyebabkan anggota polis berasa dihargai dan berpuas hati setelah diberi

peluang untuk bersuara (Han, 2020). Kajian ini telah menjelaskan bahawa persepsi positif anggota polis ke atas dimensi keadilan penilaian prestasi telah menyebabkan berlakunya tindak balas positif dalam tingkahlaku mereka. Hasil tindak balas yang positif ini dapat dilihat pada persepsi anggota polis ke atas niat berhenti kerja berada di tahap yang rendah. Rowland dan Hall (2012) turut menjelaskan bahawa pekerja merasakan ada keadilan dalam organisasi akan lebih setia bersama organisasi (Knoll & Gill, 2011) kerana mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap penyelia mereka semasa proses penilaian prestasi dilakukan. Ini adalah disebabkan oleh hubungan antara keadilan dan kepercayaan akan mempengaruhi kadar pengekalan pekerja dalam organisasi (Visser & Scheepers, 2022).

Keadilan distributif dan prosedur memainkan peranan yang penting dan kritikal untuk mewujudkan suasana kepercayaan antara penyelia dengan anggota polis dibawah seliaanya (Visser & Scheepers, 2022). Dalam kajian ini, anggota polis menganggap amalan dan proses penilaian prestasi adalah adil serta telus. Menurut Teori Tindak Balas Sosial, timbal balik yang terdapat dalam teori ini tidak semata-mata hanya untuk pertukaran ekonomi, namun haruslah seimbang dengan tindak balas sosial untuk menghasilkan suasana yang harmoni dalam organisasi (Knezović & Neimarlija, 2022). Dalam kajian yang dilakukan oleh Dal Corso et al. (2019) menjelaskan persepsi keadilan penilaian prestasi yang tinggi akan meningkatkan kesejahteraan, prestasi kerja, kepuasan kerja dan kepuasan kehidupan pekerja. Hal ini disebabkan oleh keadilan dan kepuasan dalam penilaian prestasi akan mempengaruhi prestasi kerja pekerja dalam organisasi (Dal Corso et al., 2019). Pekerja memberi kepercayaan kepada organisasi dan yakin penilaian prestasi mereka dinilai dengan adil serta mengikut peraturan yang telah ditetapkan. Menurut prinsip Teori Pertukaran Sosial, pekerja yang melalui pengalaman penilaian prestasi yang adil dan tidak berat sebelah

oleh penyelia akan saling memberi manfaat serta mewujudkan persepsi positif dalam kalangan mereka (Molm, 1997).

Dapatan kajian ini juga selari dengan kajian yang dilakukan oleh Ahmed dan Sattar (2018) dan Dusterhoff et al. (2014) mendapati proses penilaian prestasi yang adil akan menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan pekerja. Persepsi keadilan dalam penilaian prestasi adalah penting kerana kajian ini telah membuktikan keadilan penilaian prestasi boleh mempengaruhi niat berhenti kerja serta memberi kesan kepada organisasi dalam tempoh jangka panjang. Kepuasan terhadap penilaian prestasi menyebabkan pekerja bermotivasi tinggi untuk melakukan pekerjaan mereka. Hal ini terjadi kerana telah berlaku norma timbal balik yang positif (Eisenberger et al., 2020). Menurut Teori Pertukaran Sosial, perasaan bertanggungjawab, budi bicara dan kesetiaan merupakan bentuk balasan sosial oleh pekerja kepada majikan yang perihatin terhadap pekerjanya (Molm, 1997). Sehubungan itu, dapatan kajian ini juga telah menjawab persoalan untuk mengetahui sejauh mana tahap dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dalam kalangan anggota polis.

Oleh itu, hasil analisis EFA mendapati terdapat dua komponen didalam pemboleh ubah keadilan prestasi prosedur iaitu prosedur (formal) dan prosedur (interaksi). Sehubungan itu, seperti yang dinyatakan oleh Colquitt dan Rodell (2015), penilaian keadilan harus mempertimbangkan prinsipnya, iaitu keadilan prosedur (formal) (Leventhal, 1980) dan keadilan prosedur (interaksi) (Thibaut & Walker, 1975) untuk mendapatkan satu penilaian prestasi yang adil dari segi prosedur dalam penilaian prestasi. Dengan itu, dalam kajian ini tahap keadilan prosedur telah dibahagikan kepada dua dimensi iaitu keadilan prosedur (formal) dan keadilan prosedur (interaksi) (Erdogan et al., 2001). Perbincangan seterusnya adalah untuk meneliti tahap setiap dimensi keadilan penilaian prestasi seperti berikut :-

5.2.1.1 Tahap Dimensi Keadilan Prosedur (Formal)

Keadilan prosedur (formal) adalah peraturan serta prosedur penilaian prestasi yang perlu dilakukan secara konsisten, maklumat yang tepat, bebas daripada unsur tidak adil dan beretika (Leventhal, 1980). Dalam kajian ini, tahap keadilan prosedur (formal) berada di tahap yang tinggi. Ini bermaksud persepsi anggota polis terhadap keadilan prosedur (formal) berada pada tahap yang tinggi. Oleh yang demikian, untuk memastikan kejayaan sistem penilaian prestasi adalah bergantung kepada persepsi anggota polis terhadap aspek keadilan, kesedaran kepentingan penilaian prestasi dan kepuasan terhadap penilaian prestasi (Jawahar, 2007). Menurut kajian yang dilakukan oleh Jawahar (2007), keadilan penilaian prestasi prosedur mempunyai hubungan dengan kepuasan terhadap sistem penilaian prestasi iaitu peraturan prosedur yang formal di dalam sistem penilaian.

Lantaran itu, dalam kajian ini didapati keadilan prosedur (formal) semasa penilaian prestasi menunjukkan kesan yang lebih tinggi berbanding keadilan penilaian prestasi prosedur (interaksi). Ini adalah disebabkan oleh anggota polis di Kontinjen Sarawak berpuas hati dengan sistem penilaian prestasi kerana mempunyai prosedur yang adil, konsisten, maklumat yang tepat, bebas daripada unsur tidak adil dan beretika. Sehubungan itu, keadilan prosedur (formal) adalah selari dengan tahap keadilan distributif kerana keadilan jenis ini akan menyebabkan anggota polis lebih berdedikasi dan bersemangat menjalankan tugas kerana mempercayai penilaian prestasi mereka telah dilakukan dengan prosedur yang adil (Gupta & Kumar, 2013).

Seperti yang dibincangkan dalam literatur, beberapa kajian lepas telah menyokong kajian ini jika diambil purata kedua-dua dimensi iaitu keadilan prosedur (formal) dan keadilan prosedur (interaksi) dan memperolehi tahap sederhana. Justeru itu, beberapa kajian

lepas turut menunjukkan dapatan ke atas keadilan prosedur penilaian prestasi berada ditahap sederhana (Jawahar, 2007; Kim & Rubianty, 2011; Palaiologos et al., 2011; Gupta & Kumar, 2013; Nassar & Zaitouni, 2015; Khan et al., 2020) untuk pekerja Mexico dan tahap sederhana juga terhadap pekerja US (Selvarajan et al., 2018). Manakala, kajian yang dilakukan oleh Ijaz Ahmed dan Sattar (2018) pula tidak menyokong kajian ini dengan memperolehi tahap min yang rendah.

Keadilan prosedur (formal) seiring dengan keadilan distributif yang menjadi keutamaan kepada anggota polis dan dikaitkan secara positif dengan organisasi. Ini adalah disebabkan oleh keadilan prosedur (formal) akan memberi impak yang berkaitan rapat dengan keadilan distributif dalam penilaian prestasi (Nassar & Zaitouni, 2015). Selaras dengan itu, keadilan distributif merupakan dimensi keadilan yang paling penting berbanding dengan dimensi keadilan yang lain (Leventhal, 1980). Sehubungan itu, hasil yang dirasakan oleh pekerja seperti gaji, kenaikan pangkat dan penghargaan adalah bergantung kepada keadilan prosedur yang menentukan keadilan distributif (Folger & Greenberg, 1985). Keadilan prosedur (formal) dan keadilan distributif dalam penilaian prestasi sering menjadi penyebab kepada kebimbangan pekerja, terutama berkaitan dengan pembahagian sumber yang adil (Greenberg, 1990). Ini adalah disebabkan oleh, keadilan prosedur adalah ramalan terpenting bagi meningkatkan kepercayaan anggota polis kepada organisasi PDRM dan kepuasan kerja (Pathardikar et al., 2022).

5.2.1.2 Tahap Dimensi Keadilan Prosedur (Interaksi)

Keadilan prosedur (interaksi) juga dikenali sebagai kawalan keputusan yang mempunyai tiga prinsip utama iaitu kemampuan menyuarakan pandangan, mempengaruhi dan merayu keputusan penilaian prestasi (Thibaut & Walker, 1975). Sehubungan itu,

kepuasan terhadap maklumbalas keputusan penilaian prestasi juga dilihat sebagai keadilan penilaian prestasi prosedur (interaksi) (Jawahar, 2007). Dalam kajian ini, dimensi keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai tahap yang sederhana. Ini menunjukkan anggota polis mempunyai tahap kepuasan yang sederhana terhadap keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi. Keadilan prosedur dalam penilaian prestasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik pekerja. Motivasi pekerja akan terjejas sekiranya pegawai penilai tidak memberi maklum balas, tidak menunjukkan hormat serta tidak menjaga maruah pekerja semasa penilaian prestasi. Selain itu, adalah penting untuk menyuarakan pendapat semasa proses perlaksanaan penilaian prestasi dan berkomunikasi dua hala antara pegawai yang dinilai dengan pegawai penilai (Kim & Rubianty, 2011; Ölçer & Coşkun, 2022). Sehubungan itu, sistem penilaian prestasi dapat mempengaruhi motivasi intrinsik pekerja secara positif jika keputusan penilaian prestasi dilakukan secara adil dan diterima oleh pekerja. Selain itu, keadilan prosedur mempunyai peranan yang serupa dengan keadilan distributif dan keadilan interaksi iaitu sebagai pencetus motivasi intrinsik pekerja (Kim & Rubianty, 2011).

Sehubungan itu, keadilan interaksi dalam penilaian prestasi bagi kenyataan seperti “saya dapat menyatakan pandangan saya semasa LNPT dijalankan”, “saya boleh mempengaruhi keputusan proses LNPT” dan “saya boleh merayu terhadap keputusan dalam proses LNPT saya” dan semua item-item ini berada ditahap yang sederhana. Tahap sederhana ini jelas menunjukkan bahawa keputusan penilaian prestasi adalah muktamat dan anggota polis tidak diberi peluang untuk merayu keputusan penilaian prestasi. Dengan ini, anggota polis yang dinilai mempunyai peluang yang agak tipis untuk mempengaruhi penyelia semasa proses membuat keputusan penilaian prestasi. Selain itu, anggota polis juga, tidak berpeluang untuk meluahkan pendapat atau berbincang dengan penyelia

berkenaan dengan prestasi mereka. Penyelia harus menggalakkan semua anggota polis untuk menyuarakan pendapat seperti mengemukakan idea baharu yang kreatif serta berbincang secara profesional (Ölçer & Coşkun, 2022). Peluang untuk bersuara adalah penting kerana organisasi boleh mengetahui permasalahan serta dilema yang di hadapi oleh anggota polis dapat dibincangkan secara profesional (Ölçer & Coşkun, 2022). Peluang bersuara boleh memberi suasana yang postif serta meningkatkan motivasi anggota polis untuk bekerja dengan lebih cemerlang lagi.

Oleh yang demikian, ini jelas menunjukkan bahawa keadaan ini akan melahirkan perasaan ketidakpuasan hati anggota polis terhadap penyelia mereka. Menurut Ahmad (2016), kepuasan terhadap keputusan penilaian prestasi mempunyai pengaruh yang tinggi terhadap kualiti keputusan penilaian prestasi. Keputusan penilaian prestasi yang tidak memuaskan, pekerja tidak diberi peluang untuk berbincang dan tidak berpeluang membuat rayuan ke atas keputusan penilaian prestasi akan menyebabkan perubahan negatif ke atas tingkah laku pekerja (Ahmad, 2016). Sehubungan itu, pekerja akan merasa rendah diri, tiada semangat untuk melakukan kerja, kecewa dan marah sehingga timbul niat untuk berhenti kerja. Anggota polis akan lebih bermotivasi sekiranya mereka diberi peluang untuk menyatakan pendapat kerana dengan amalan ini akan membuatkan anggota polis berasa dihargai dan mereka akan lebih terlibat dengan organisasi dan kurang berfikir untuk berhenti kerja (Han, 2020).

5.2.1.3 Tahap Keadilan Distributif

Dalam kajian ini, persepsi keadilan distributif dalam penilaian prestasi didapati mempunyai tahap persepsi min tertinggi antara kelima-lima dimensi keadilan. Dapatan kajian ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Jawahar (2007) juga memperolehi

persepsi tahap min yang tinggi pada keadilan distributif dalam penilaian prestasi. Namun, kajian yang dilakukan oleh Gupta dan Kumar (2013) memperolehi tahap persepsi yang sederhana bagi dimensi keadilan distributif penilaian prestasi dalam hubungan antara penglibatan pekerja dalam konteks perniagaan. Sehubungan itu, kajian yang sama juga dilakukan oleh Palaiologos et al. (2011) dan Kim dan Rubianty (2011) juga memperolehi keadilan distributif dalam penilaian prestasi berada di tahap yang sederhana.

Selain itu, tinjauan yang sama juga dilakukan oleh Selvarajan et al. (2018) terhadap pekerja America dan Mexico dalam mengkaji hubungan antara tiga dimensi keadilan penilaian prestasi (distributif, prosedur dan interaksi). Hasil kajian yang dilakukan oleh Selvarajan et al. (2018) mendapati tahap dimensi keadilan distributif bagi pekerja Maxico berada di tahap sederhana. Manakala, bagi pekerja Amerika pula ditahap yang tinggi. Selvarajan et al. (2018) mendapati keadilan distributif dan prosedur berperanan sebagai motivasi untuk meningkatkan prestasi pekerja.

Sementara itu, lain-lain kajian lepas turut memperolehi dapatan persepsi keadilan distributif di tahap sederhana (Palaiologos et al., 2011; Nassar & Zaitouni, 2015; Khan et al., 2020). Berdasarkan kepada dapatan kajian-kajian lepas didapati majoriti keadilan penilaian prestasi distributif mempunyai tahap min diantara sederhana sehingga tinggi. Kajian yang dilakukan oleh Khan et al. (2020) pula mendapati pentadbiran penilaian prestasi mempunyai hubungan kuat terhadap keadilan distributif dengan keadilan prosedur. Sehubungan itu, hubungan positif antara keadilan organisasi dengan kepuasan kerja, menyebabkan pekerja akan bekerja dengan lebih tekun dan mempunyai prestasi yang tinggi (Ye et al., 2022).

Ini adalah disebabkan oleh keadilan distributif dan prosedur telah menyebabkan pekerja mempercayai organisasi dan yakin terhadap kecekapan penyelia (Nassar & Zaitouni,

2015; Aggarwal et al., 2022; Pathardikar et al., 2022). Keadilan distributif dan keadilan prosedur mempunyai perkaitan yang kuat dengan kepuasan kerja kerana hasil penilaian prestasi akan digunakan untuk peningkatan gaji, kenaikan pangkat, memberi penghargaan dan pemberhentian kerja (Palaiologos et al., 2011; Pathardikar et al., 2022). Oleh itu, dapatan kajian ini jika dibandingkan dengan dapatan kajian terdahulu mempunyai persamaan yang lebih kurang sama serta menyokong kajian ini.

Sehubungan itu, berdasarkan kepada tahap keadilan distributif didapati pernyataan yang paling tinggi tahapnya adalah "Pencapaian saya dinilai dengan adil berdasarkan kerja yang telah dilakukan" berada di tahap yang paling tinggi. Ini menunjukkan bahawa penilaian prestasi anggota polis telah dinilai secara adil mengikut skop tugas yang telah diberikan kepada mereka. Anggota polis di Kontinjen Sarawak dilihat berpuas hati dan bersetuju bahawa penilaian prestasi mereka dinilai dengan adil. Ini telah menyebabkan mereka tidak mempunyai niat untuk berhenti kerja. Tahap yang paling rendah adalah item AD6 iaitu "Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan kesukaran kerja yang saya hadapi", namun masih berada dalam kategori tahap yang tinggi.

Walaubagaimanapun, tidak dinafikan terdapat juga segelintir anggota polis tidak bersetuju dengan keadilan distributif dalam penilaian prestasi mereka iaitu sebanyak 5.5% dan ini tidak menjejaskan secara keseluruhan kepercayaan anggota polis terhadap keadilan distributif dalam penilaian prestasi mereka. Dalam kajian ini, anggota polis merasakan keadilan prosedur yang adil semasa penilaian prestasi telah memberikan kesan keadilan yang tinggi kepada mereka. Namun demikian, tahap persepsi keadilan distributif yang lebih tinggi telah menyebabkan pekerja berdedikasi dan bersemangat untuk meneruskan pekerjaan (Ye et al., 2022). Ini adalah disebabkan terjadinya proses pertukaran sosial yang menyebabkan

pekerja berasa puas hati kerana telah menerima gaji yang setimpal dengan penugasan yang dilakukan (Burns, 1973). Gaji yang diterima dijadikan sebagai faktor pencetus motivasi kepada pekerja kerana gaji merupakan satu keperluan untuk kelangsungan hidup (Stofberg et al., 2022).

Seterusnya, dapatan tahap min keadilan distributif turut selari dengan tahap keadilan maklumat yang juga memperolehi tahap min yang tinggi. Hal ini terjadi disebabkan oleh keadilan prosedur, maklumat dan distributif adalah sangat berkorelasi (Thurston & McNall, 2010; Palaiologos et al., 2011; Ye et al., 2022). Selain itu, keadilan distributif telah dikenal pasti sebagai peramal kepuasan pekerja terhadap penilaian prestasi berbanding lain-lain dimensi keadilan (Thurston & McNall, 2010; Ye et al., 2022). Oleh itu, dapat dilihat dalam kajian ini keadilan distributif mempunyai bacaan min tertinggi berbanding lain-lain keadilan serta disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Thurston dan McNall (2010). Dengan ini, dapat disimpulkan bahawa anggota polis di Kontinjen Sarawak berpuas hati dengan keadilan distributif dalam penilaian prestasi yang dijalankan.

5.2.1.4 Tahap Dimensi Keadilan Interpersonal

Tahap persepsi bagi keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi berada di tahap yang tinggi. Dapatan kajian ini disokong oleh beberapa kajian lepas yang turut mendapat tahap persepsi min yang tinggi (Jawahar, 2007; Gupta & Kumar, 2013; Nassar & Zaitouni, 2015; Selvarajan et al., 2018; Khan et al., 2020). Dalam kajian ini, anggota polis di Kontinjen Sarawak berpuas hati dengan pegawai penilai yang menilai prestasi mereka dari segi keadilan interpersonal yang berfokuskan kepuasan terhadap pegawai penilai. Sehubungan itu, prinsip-prinsip keadilan interpersonal seperti menerima layanan dengan bermaruah, menunjukkan hormat, mempertimbangkan pandangan, berlaku adil, mampu mengetepikan

masalah peribadi semasa melakukan proses penilaian prestasi telah dinilai di tahap yang tinggi oleh anggota polis.

Ini jelas menunjukkan bahawa anggota polis di Kontinjen Sarawak berpuas hati terhadap layanan adil daripada pegawai penilai. Sehubungan itu, penilaian prestasi yang adil mengikut proses penilaian prestasi telah ditetapkan dalam peraturan PDRM. Keadilan interpersonal yang dikaitkan dengan rasa hormat serta bermaruah telah diberikan kepada anggota polis semasa proses penilaian prestasi mereka, merupakan satu penghormatan serta pengiktirafan kepada anggota polis tersebut (Bies & Moag, 1986; Myhill & Bradford, 2013). Penghormatan yang diberikan oleh penyelia kepada anggota polis akan menyebabkan anggota polis mempercayai penyelianya (Imam et al., 2022; Nguyen et al., 2022).

Ini bertujuan agar hubungan antara penyelia dan pegawai yang dinilai dapat dieratkan serta mempunyai hubungan yang harmoni. Kesannya, usaha ini akan menyebabkan pegawai yang dinilai sentiasa menghargai maklum balas penilaian prestasi yang diterima serta berusaha untuk memperbaiki prestasi kearah yang lebih positif di masa hadapan. Kepercayaan dan keyakinan yang tinggi terhadap penyelia boleh diperolehi melalui hubungan interpersonal yang baik antara penyelia dengan anggota polis (Nassar & Zaitouni, 2015; Han, 2020; Imam et al., 2022).

Di samping itu, kepercayaan kepada penyelia mempunyai perkaitan dengan kecekapan professional penyelia kerana anggota polis dapat merasai integriti penyelia. Ini adalah penting kerana penyelia perlu memainkan peranan dalam mengharmonikan hubungan antara anggota polis dan pegawai atasan (Nassar & Zaitouni, 2015; Nguyen et al., 2022). Berdasarkan kepada hasil kajian ini jelas membuktikan bahawa anggota polis mempercayai dan yakin terhadap penyelia mereka kerana merasakan keputusan penilaian

prestasi mereka telah dinilai dengan adil. Sehubungan itu, Lawler (1994) turut menjelaskan bahawa hubungan di antara anggota polis dan penyelia merupakan satu hubungan interpersonal yang boleh mempengaruhi motivasi intrinsik dan extrinsik anggota polis. Peranan penyelia bertanggungjawab ke atas penilaian prestasi anggota polis dengan membuat keputusan yang adil keatas anggota yang layak untuk menerima penghargaan, kenaikkan gaji dan pangkat (Lawler, 1994). Oleh itu, kepercayaan kepada penyelia dan keadilan dalam penilaian prestasi sangat penting dalam mengharmonikan hubungan antara penyelia dengan anggota polis (Ryu & Hong, 2020; Nguyen et al., 2022).

Kepercayaan yang tinggi terhadap penyelia bermaksud anggota polis mempercayai bahawa penilaian prestasi dinilai dengan berdasarkan kepada maklumat yang tepat dan tiada bias. Ini dapat dilihat pada tahap persepsi anggota polis yang tinggi pada dimensi keadilan interpersonal. Kepercayaan kepada penyelia ini adalah berdasarkan kepada konsep kontrak psikologi dimana harapan anggota polis kepada penyelia agar penilaian prestasi mereka dinilai dengan adil dan kewajaran yang sepatutnya anggota polis itu terima (Ryu & Hong, 2020). Penilaian prestasi yang adil dapat mempengaruhi tindakbalas sosial yang positif. Ini akan mendorong anggota polis lebih menunjukkan komitmen serta yakin terhadap organisasi dan boleh mempengaruhi pemikiran mereka agar setia serta kekal dalam organisasi PDRM (Rubel & Kee, 2015).

Maklum balas daripada penyelia boleh menghasilkan kesan positif seperti prestasi yang lebih baik, mengurangkan *"burn out"* dan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Jawahar, 2010; Kluger & Lehmann, 2018). Kesan interaksi seperti layanan serta penghormatan ketika memberikan penjelasan keputusan akan memberikan kesan prestasi kerja yang baik walaupun anggota polis merasakan tahap keadilan distributif ditahap yang rendah. Anggota

polis akan berpuas hati dengan apa-apa saja hasil penilaian prestasi yang dinilaikan oleh penyelia asalkan perlakuan interpersonal semasa keputusan dilakukan dengan baik, hormat dan bermaruah (Arab & Atan, 2018; Nguyen et al., 2022).

Akhir sekali, amalan pembangunan sumber manusia yang adil serta mengikut prosedur yang betul boleh meningkatkan kesejahteraan psikologi anggota polis melalui saluran komunikasi terbuka antara anggota polis dengan penyelia (Lee & Chui, 2019). Oleh itu, berdasarkan kepada Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi telah menjelaskan bahawa tindak balas sosial juga dapat dilihat pada hubungan kasih sayang, persahabatan dan hubungan professional. Ini adalah disebabkan oleh ikatan yang saling kebertanggungan diantara satu sama lain, yang dinilai dari segi keperluan dan dihargai dalam kehidupan sosial dapat memberi manfaat diantara satu sama lain melalui proses pertukaran sosial. Hubungan interpersonal anggota polis dengan penyelianya akan memberi manfaat kepada anggota polis itu sendiri dan juga manfaat kepada organisasi PDRM (Molm, 1997).

5.2.1.5 Tahap Dimensi Keadilan Keadilan Maklumat

Dalam kajian ini, tahap persepsi bagi keadilan maklumat dalam penilaian prestasi berada di tahap yang tinggi. Dapatan kajian ini disokong oleh kajian-kajian lepas, yang juga mempunyai dapatan kajian yang lebih kurang sama (Jawahar, 2007; Gupta & Kumar, 2013; Nassar & Zaitouni, 2015; Selvarajan et al., 2018; Khan et al., 2020). Keseluruhannya, hasil kajian ini selari dengan kajian-kajian terdahulu kerana mempunyai dapatan yang hampir sama iaitu keadilan maklumat berada ditahap antara sederhana sehingga tinggi. Dalam kajian ini, anggota polis di Kontinjen Sarawak berpuas hati dengan pegawai penilai yang menilai prestasi mereka dari segi keadilan maklumat. Sehubungan itu, didapati prinsip seperti keperihatinan terhadap hak sebagai anggota polis, berkomunikasi secara jujur,

menerangkan proses penilaian prestasi, memberi maklum balas dan menyampaikan butiran mengenai proses penilaian prestasi tepat pada masanya telah dinilai oleh anggota polis di tahap yang tinggi.

Berdasarkan kepada dapatan kajian ini dapat diketahui bahawa anggota polis di Kontinjen Sarawak mempercayai bahawa penyelia mereka adalah jujur, boleh dipercayai serta menyampaikan maklumat penilaian prestasi tepat pada waktunya. Sehubungan itu, penilaian prestasi yang jujur dan adil akan melahirkan pekerja yang bermotivasi serta lebih produktif (Nassar & Zaitouni, 2015; Ölçer & Coşkun, 2022). Penyelia seharusnya menyokong anggota polis dibawah seliaanya agar mereka dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik. Ini jelas menunjukkan bahawa anggota polis di Kontinjen Sarawak berpuas hati terhadap maklum balas penilaian prestasi serta penerangan daripada pegawai penilai. Kesannya, usaha ini akan menyebabkan pegawai yang dinilai akan sentiasa menghargai maklum balas penilaian prestasi yang diterima serta berusaha untuk memperbaiki prestasi kearah yang lebih baik dimasa hadapan.

Kepercayaan dan keyakinan yang tinggi terhadap penyelia boleh diperolehi melalui hubungan interpersonal yang baik antara penyelia dengan pegawai yang diselia (Nassar & Zaitouni, 2015; Han, 2020; Yu, 2022). Selain itu, anggota polis yang merasakan keadilan maklumat adalah adil akan lebih terlibat dalam pekerjaan secara fizikal, kognitif serta bertingkahlaku dengan baik dalam pekerjaan mereka. Sebagai kesannya, anggota polis juga akan lebih cenderung bermotivasi tinggi, lebih komitment, bersemangat dan bangga dengan pekerjaan mereka serta sentiasa berusaha melakukan yang terbaik (Gupta & Kumar, 2013).

Kesimpulannya, penyelia di Kontinjen Sarawak telah memberi maklum balas yang membina serta mendapat kepercayaan yang tinggi daripada anggota di bawah seliaanya.

Justeru itu, anggota polis akan merasakan penilaian prestasi mereka dinilai dengan adil. Selain itu, akan mengetahui kekurangan yang perlu diperbaiki agar dapat meningkatkan prestasi dimasa hadapan. Oleh itu, kepercayaan kepada penyelia dan keadilan dalam penilaian prestasi sangat penting dalam mengharmonikan hubungan dan kepercayaan antara penyelia dengan pekerja (Ryu & Hong, 2020).

5.2.2 Objektif 1b: Mengukur Tahap Persepsi Sokongan Organisasi Dalam Kalangan Anggota Polis

Sokongan organisasi dalam kajian ini bermaksud sejauh mana anggota polis memahami sumbangan mereka dinilai dan organisasi mengambil berat tentang kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986, 2020; Nazir et al., 2019). Secara keseluruhan, anggota polis dalam kajian ini telah mempersepsikan sokongan organisasi di Kontinjen Sarawak di tahap yang sederhana. Dapatan kajian ini disokong oleh beberapa kajian lepas yang turut mendapat tahap nilai min yang sederhana pada sokongan organisasi (Arslaner & Boylu, 2017; Wong & Wong, 2017; Ye et al., 2017; Esop & Timms, 2019; Hsieh, Wang, & Huang, 2019). Sehubungan itu, bagi mengurangkan konflik kerja-keluarga atau keluarga-kerja, organisasi hendaklah meningkatkan sokongan kepada pekerja bagi melindungi kesihatan mental pekerja serta mengurangkan tingkah laku presenteeism (Jabeen et al., 2020).

Namun begitu, dalam kajian ini pada item SO20 - "*PDRM mengambil berat tentang kepuasan saya di tempat kerja*" mempunyai tahap persepsi yang sederhana dan ini menunjukkan bahawa organisasi PDRM mengambil berat tentang kepuasan kerja anggota polis di Kontinjen Sarawak secara sederhana. Sekiranya, berlaku tidakpuasan kerja dalam kalangan anggota polis akan menyebabkan anggota polis bekerja dalam keadaan terpaksa demi kelangsungan hidup dan hanya memenuhi keperluan komitmen afektif. Kerja akan

dilakukan sambil lewa serta kurang berkualiti kerana pekerja hanya melakukan kerja untuk melepasi syarat asas sahaja tanpa melakukan penugasan dengan lebih baik. Sehubungan itu, kajian yang dilakukan oleh Arslaner dan Boylu (2017) pula menjelaskan bahawa norma timbal balik yang positif akan berlaku sekiranya organisasi mengambil berat tentang kesejahteraan dan kebajikan pekerja.

Sokongan yang diberi kepada pekerja boleh mengurangkan sebarang penyakit yang berkaitan dengan penyakit fizikal mahupun mental (Gomes et al., 2022). Namun begitu, kajian ini dibuktikan oleh kajian yang dilakukan oleh Arslaner dan Boylu (2017) telah menjelaskan bahawa pekerja akan terus bekerja di dalam organisasi walaupun diabaikan atau kurang mendapat sokongan organisasi. Hal ini telah dibuktikan dalam dapatan kajian ini dimana persepsi niat berhenti kerja anggota polis masih berada di tahap yang rendah. Walaubagaimanapun, norma tindak balas sosial negatif akan berlaku dan pekerja didapati kurang cekap melakukan pekerjaan. Sekiranya, keadaan negatif ini berlarutan, pekerja dijangka akan mengalami kesihatan mental yang berpanjangan serta menjejaskan prestasi organisasi (Arslaner & Boylu, 2017).

Kajian yang dilakukan oleh Esop dan Timms (2019) ke atas ahli akademik di institusi pendidikan tinggi PNG mendapati persekitaran sokongan pengurusan dan ganjaran intrinsik seperti komitmen afektif yang baik dapat mengurangkan niat berhenti kerja. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Hsieh et al. (2019) menjelaskan bahawa peningkatan sokongan organisasi boleh mewujudkan persekitaran yang positif dan perihatin kesejahteraan pekerja. Organisasi harus memberi peluang kepada pekerja untuk menyuarakan masalah serta melibatkan mereka dalam membuat keputusan seperti amalan prosedur organisasi, kenaikan pangkat, program pengiktirafan pekerja, latihan, penilaian prestasi dan sebagainya (Rhoades

& Eisenberger, 2002; Charman & Bennett, 2022). Kajian yang dilakukan oleh Wong dan Wong (2017) dan Sungu et al. (2019) menyokong dapatan kajian ini dan mendapati sokongan organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap komitmen afektif dan bukanya mempengaruhi niat berhenti kerja secara langsung.

Oleh itu, dapat di lihat bahawa walaupun tahap sokongan organisasi di tahap yang sederhana, namun demikian, tahap niat berhenti kerja masih berada di tahap yang rendah. Ini menunjukkan bahawa sokongan organisasi dalam kajian ini kurang mempengaruhi niat berhenti kerja anggota polis di kontinjen Sarawak. Dapatan kajian ini juga telah disokong oleh kajian terdahulu yang turut mendapati sokongan organisasi mempunyai hubungan positif terhadap komitmen afektif dan mempunyai hubungan negatif keatas niat berhenti kerja (Islam & Ungku Ahmad, 2015; Nazir et al., 2019; Azizah et al., 2020). Kajian yang dilakukan oleh Sungu et al. (2019) mendapati amalan pengurusan sumber manusia bukan saja sebagai alat untuk meningkatkan prestasi tetapi juga menyokong kesejahteraan pekerja. Selain itu, adalah penting organisasi menghargai usaha pekerjanya dengan memberikan kemudahan persekitaran yang kondusif. Tambahan, pelaburan ke atas pekerja seperti memberikan penghargaan, meraikan kejayaan, mengambil berat mengenai pendapat, kebajikan, memberi peluang kenaikan pangkat, mengambil berat sebarang aduan dari pekerja dan sebagainya akan mempunyai pulangan yang menguntungkan organisasi.

Sementara itu, terdapat juga beberapa kajian lepas tidak menyokong kajian ini dengan memperolehi nilai min di tahap yang tinggi pada sokongan organisasi (Afsar & Badir, 2017; Islam & Ahmed, 2018; Lee & Chui, 2019; Rubel et al., 2020). Sehubungan itu, Zin (2017) menjelaskan bahawa sokongan gaji dan sokongan organisasi merupakan faktor yang penting bagi pekerja untuk terus kekal dalam organisasi. Tahap sokongan organisasi

yang tinggi terhadap keperluan dan kesejahteraan pekerja telah mendorong pekerja untuk kekal di organisasi (Zin, 2017; Anand et al., 2022). Sokongan organisasi yang tinggi ini jelas menunjukkan bahawa organisasi telah menawarkan sokongan untuk menjaga kesejahteraan serta kesihatan mental pekerja (Caesens et al., 2016; Eisenberger et al., 2020; Côté et al., 2021; Anand et al., 2022).

Berdasarkan kepada Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi, tindak balas sosial akan berlaku kerana pekerja akan merasa berkewajipan serta berhutang budi kepada organisasi. Dengan itu, pekerja akan membalas jasa organisasi dengan bertingkah laku positif serta berusaha untuk meningkatkan prestasi dalam mencapai matlamat organisasi (Kurtessis et al., 2017). Di samping itu, dengan adanya sokongan organisasi ini boleh membantu pekerja untuk mengurangkan konflik ditempat kerja dan keluarga (Shakoor et al., 2021; Hu et al., 2022; Li et al., 2022). Jelaslah bahawa, kepentingan organisasi untuk memperkenalkan dasar bagi meningkatkan kesejahteraan pekerja agar pekerja dapat melakukan pekerjaan dengan selesa (Wattoo et al., 2018).

Sementara itu, dalam kajian ini mendapati item yang paling rendah adalah item SO6 - *" PDRM akan memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya dengan tidak sengaja"* dengan nilai min ditahap yang sederhana. Tahap bagi item SO6 ini menunjukkan bahawa setiap anggota polis perlu patuh dengan peraturan serta undang-undang sedia ada. Peraturan tatatertib dan lain-lain peruntukan perundang telah termaktub dengan menjelaskan bahawa setiap anggota polis tidak boleh cuai ketika menjalankan tanggungjawab mereka (Akta Polis 1967, 2012). Hukuman setimpal akan dikenakan sekiranya melakukan kesalahan tatatertib atau lain-lain kesalahan jenayah. Persepsi anggota polis terhadap item ini adalah sederhana kerana merasakan bahawa organisasi PDRM tidak akan berkompromi sekiranya ada anggota

polis yang melakukan kesalahan menyalahi undang-undang. Namun begitu, PDRM akan menyokong anggota polis sekiranya berlaku insiden berhadapan penjenayah merbahaya dan perlu mengikut prosedur yang ditetapkan oleh pucuk pimpinan seperti mempertahankan hak persendirian sebagaimana yang termaktub dalam peruntukan undang-undang dibawah Sek. 96 dan 97 Kanun Keseksaan.

Sehubungan itu, setiap anggota polis akan mengikuti Program Latihan Asas Kepolisian (PLAK) Polis Diraja Malaysia terlebih dahulu sebelum bertugas di lapangan (Ahmad et al., 2020). Semua anggota polis diwajibkan untuk menjalankan latihan asas selama antara enam bulan sehingga satu tahun, anggota polis perlu melengkapkan diri dengan kemahiran ilmu kepolisian. Sehubungan itu, latihan asas ini juga akan mengubah keterampilan diri mereka supaya menjadi seorang anggota polis yang terlatih, berdisiplin, berintegriti, mengamalkan nilai-nilai murni dan menghasilkan prestasi tugas yang berkualiti (Ahmad et al., 2020).

Selaras dengan itu, seorang anggota polis perlu mematuhi segala undang-undang, peraturan yang telah dipelajari semasa latihan dan tidak boleh cuai semasa penguatkuasaan undang-undang apabila bekerja di lapangan kelak (Ahmad et al., 2020). Perlanggaran ke atas undang-undang dengan cuai oleh semua anggota polis adalah menjadi satu kesalahan dan tiada krompomi. Setiap anggota polis terikat dengan peruntukan undang-undang dan memahami sekiranya melakukan apa-apa kesalahan tindakan sewajarnya akan dikenakan ke atas anggota yang melakukan kesalahan (Ahmad et al., 2020). Oleh yang demikian, organisasi harus memberi sokongan kepada pekerjanya agar mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaan dan akan melibatkan diri serta mengamalkan pengetahuan yang telah dipelajari demi untuk memajukan organisasi (Islam & Ahmed, 2018; Shakoor et al., 2021).

Seterusnya, bagi item *SO11 - "PDRM memberi saya peluang untuk kenaikan pangkat"* item ini mempunyai persepsi di tahap yang tertinggi. Setiap pegawai dan anggota polis akan diberi peluang untuk kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat secara *"time based"* diberikan kepada anggota polis yang berpangkat diantara konstabel sehingga ke pangkat kopral. Kenaikan pangkat *"time based* " ini perlu melalui beberapa syarat bagi membolehkan anggota polis dimajukan ke pangkat yang lebih tinggi tanpa mengikut proses temuduga. Kriteria yang perlu dipatuhi untuk kenaikan pangkat secara "*time based"* adalah seperti perlu berkhidmat dalam tempoh yang ditetapkan, lulus peperiksaan jabatan, bersih daripada tindakan tatatertib dan prestasi kerja yang berkualiti.

Hasil dapatan ini mendapat sokongan daripada kajian yang dilakukan oleh Coyle-Shapiro dan Diehl (2018) dan Kurtessis et al. (2017) mendapati bahawa anggota polis mempersepsikan tahap peluang kenaikan pangkat di tahap yang tinggi. Ini adalah kerana anggota polis mempercayai bahawa organisasi PDRM telah memberi peluang sama rata kepada semua anggota polis untuk kenaikan pangkat. Sehubungan itu, kepercayaan yang tinggi terhadap pasukan adalah penting dalam menentukan pertukaran sosial yang positif. Kepercayaan dengan menawarkan kenaikan pangkat secara *time base* akan meningkatkan lagi kewajipan dan kepercayaan anggota polis terhadap organisasi. Usaha ini, akan menyebabkan anggota polis membalas kewajipan dengan memberi perkhidmatan yang lebih baik dengan harapan mereka akan mendapat peluang kenaikan pangkat ini suatu hari nanti.

Walaubagaimanapun, tidak dinafikan terdapat juga ketidakadilan berlaku dalam kenaikan pangkat dalam PDRM sebagaimana sidang media daripada mantan Ketua Polis Negara, Tan Sri Abdul Hamid Bador dan Pengarah Pengurusan Bukit Aman iaitu Datuk Abdul Rahim Jaafar telah menyatakan bahawa terdapat segelintir pegawai dan anggota polis

sanggup membayar sejumlah wang kepada “orang dalam” untuk lulus ujian kompetensi bagi melayakkan diri ke peringkat temuduga kenaikan pangkat (Bernama, 2020, 2020). Oleh yang demikian, tidak dinafikan telah berlakunya penyelewengan salah laku semasa proses kenaikan pangkat ini dalam organisasi PDRM yang menyebabkan ramai anggota polis berasa tidak berpuas hati dengan perkara ini.

Kesimpulannya, didapati sokongan organisasi di Kontinjen Sarawak berada di tahap sederhana dan ini menunjukkan bahawa tahap sokongan organisasi di Kontinjen Sarawak perlu diperbaiki lagi bagi meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan dalam kalangan anggota polis. Dalam kajian ini, Teori Sokongan Organisasi telah memaparkan kepercayaan pekerja terhadap organisasi. Ini adalah disebabkan oleh, pekerja tahu bahawa organisasi telah menghargai sumbangan dan menjaga kesejahteraan mereka dengan tujuan memenuhi keperluan sosioemosi pekerja (Eisenberger et al., 2020). Dalam kajian ini, dapat dilihat keadilan penilaian prestasi mempunyai tahap yang tinggi dan telah memainkan peranan yang positif ke atas sokongan organisasi. Oleh itu, apabila proses penilaian prestasi dijalankan secara adil, pekerja akan merasakan bahawa organisasi telah mengambil berat serta prihatin terhadap kesejahteraan mereka (Arnéguy et al., 2020).

5.2.3 Objektif 1c: Mengukur Tahap Persepsi Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis

Anggota polis dalam kajian ini telah mempersepsikan niat berhenti kerja di tahap yang rendah. Ini menunjukkan bahawa anggota polis di Kontinjen Sarawak telah mempersepsi niat berhenti kerja di tahap yang rendah. Kajian ini disokong oleh beberapa kajian lepas, turut memperolehi persepsi yang rendah pada niat berhenti kerja (Kuvaas, 2006; Rubel & Kee, 2015; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019; Reknes et al., 2020). Namun begitu, terdapat

juga kajian-kajian lepas mempunyai persepsi niat berhenti kerja di tahap yang sederhana (Brunetto et al., 2012; Juhdi et al., 2013; Santhanam et al., 2017; Sufian et al., 2017; Wong & Wong, 2017; Zeffane & Bani Melhem, 2017; Hussain, 2018; Haque et al., 2019; Santhanam & Srinivas, 2019; Islam et al., 2019; Kyei-Poku, 2019; Aburumman et al., 2020; Haque, 2020; Jabeen et al., 2020; Taheri, 2020). Sehubungan itu, dapat dilihat juga majoriti kajian-kajian lepas mempunyai persepsi niat berhenti kerja di tahap yang sederhana berbanding dengan tahap rendah.

Dalam kajian yang dilakukan oleh Aburumman et al. (2020) mendapati amalan pengurusan pembangunan manusia seperti penilaian prestasi, latihan dan pembangunan memberi kesan negatif kepada niat berhenti kerja dan kepuasan kerja. Dalam kajian yang dilakukan oleh Aburumman et al. (2020) juga telah memberi cadangan iaitu dengan memberi pampasan yang tinggi, melakukan penilaian prestasi yang adil, kenaikan pangkat yang cepat, serta program latihan akan memberikan kadar kepuasan kerja yang tinggi kepada pekerja serta mengurangkan niat berhenti kerja. Sehubungan itu, dalam kajian ini, dapat juga diperhatikan bahawa tahap keadilan prosedur (formal), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat berada tahap yang tinggi. Manakala, persepsi niat berhenti kerja berada di tahap yang rendah. Ini jelas menunjukkan bahawa proses penilaian prestasi yang dijalankan di organisasi PDRM berada adalah adil.

Namun begitu, bagi keadilan penilaian prestasi prosedur (interaksi) telah menunjukkan persepsi di tahap yang sederhana keatas item seperti menyatakan pandangan, mempengaruhi dan merayu keputusan semasa penilaian prestasi. Ini adalah disebabkan oleh anggota polis di Kontinjen Sarawak berpuas hati di tahap yang sederhana terhadap keputusan penilaian prestasi prosedur (interaksi). Hal ini berlaku kerana, kebiasaannya organisasi

beruniform mengamalkan budaya authoritarian yang berkehendakan patuh kepada disiplin serta berkewajipan mematuhi arahan ketua. Sehubungan itu, arahan pematuhan telah termaktub dalam Perintah Tetap Ketua Polis Negara yang mewajibkan semua anggota polis supaya patuh kepada arahan dan keputusan daripada pegawai yang lebih kanan.

Namun begitu, keadaan ini tidak memberi kesan kepada anggota polis untuk menyimpan hasrat untuk berhenti kerja di Kontinjen Sarawak kerana anggota polis telah dilatih dan bersedia dari segi mental dan emosi untuk menghadapi pelbagai cabaran. Namun demikian, ketidakpuasan hati anggota polis terhadap penilaian prestasi boleh menimbulkan niat untuk berhenti kerja sekali gus mempengaruhi prestasi organisasi (Haque, 2020). Niat berhenti kerja yang tinggi akan memudaratkan organisasi kerana boleh menurunkan semangat pekerja sekaligus memberi kesan dalam jangka masa panjang kepada produktiviti pekerja (Carlson et al., 2017; Lin & Liu, 2017; Haque et al., 2019). Kesan niat berhenti kerja ini bukan saja dilihat sebagai peramal yang kuat kepada berhenti kerja, namun dapat juga dijadikan sebagai pengukur dan tindakbalas psikologi pekerja seperti tekanan kerja serta kegelisahan yang menganggu ketenteraman pekerja (Carlson et al., 2017; Haque et al., 2019; Andreescu & Vito, 2021; Li et al., 2022; Lin & Liu, 2017; Rief & Clinkinbeard, 2021).

Dalam kajian yang dilakukan oleh Ekmekcioglu dan Aydogan (2019) mendapati bagi menurunkan tahap niat berhenti kerja, organisasi harus mengagihkan sumber dan ganjaran yang adil kepada para pekerja. Selain itu, organisasi harus melihat matlamat pekerja serta perjanjian yang dibuat pada pekerja dalam menenuhi psikologi kontrak. Hal ini juga telah dibuktikan oleh kajian yang dilakukan oleh Reknes et al. (2020) mendapati persepsi ketidakadilan secara positifnya mempunyai perkaitan dengan niat berhenti kerja. Selain itu, kajian ini turut dibuktikan oleh kajian yang dilakukan Rubel dan Kee (2015) telah

menjelaskan bahawa kepentingan keadilan dalam sistem penilaian prestasi dan peluang kenaikan pangkat adalah mencukupi untuk mendapatkan *output* pekerja yang memberangsangkan. Kepuasan penilaian prestasi yang adil dapat meningkatkan motivasi, komitmen dan niat untuk kekal dalam organisasi (Kuvaas, 2006).

Dalam kajian ini, Kontinjen Sarawak mempunyai kadar jenayah yang agak kurang berbanding di lain-lain negeri dalam Malaysia serta mempunyai kadar tekanan stress yang agak rendah. Namun begitu, dalam kajian ini didapati mempunyai tahap sokongan organisasi yang sederhana. Tetapi, persepsi dimensi keadilan penilaian prestasi berada pada tahap yang tinggi dan ini menunjukkan bahawa anggota polis di Kontinjen Sarawak telah memberi kepercayaan yang tinggi kepada organisasi. Dengan ini, dapat diperhatikan bahawa telah berlaku satu pertukaran sosial yang positif walaupun sokongan organisasi berada ditahap yang sederhana dan ini tidak sama sekali mempengaruhi niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis (AlHashmi et al., 2019; Jabeen et al., 2020).

Dimensi keadilan penilaian prestasi telah memainkan peranan yang kuat untuk menurunkan kadar niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis di Kontinjen Sarawak. Selain itu, organisasi PDRM di Kontinjen Sarawak sentiasa berusaha untuk menjaga keselamatan sehinggakan kadar jenayah berada di tahap yang rendah adalah sumbangan daripada kerjasama dan hubungan interpersonal yang baik antara penyelia dan anggota polis (AlHashmi et al., 2019). Hasil kajian yang dilakukan oleh Kim et al. (2017) juga menyokong kajian ini dan mendapati pekerja mempunyai persepsi penilaian prestasi yang positif keatas keadilan organisasi didapati tidak mempunyai niat untuk berhenti kerja. Keadilan penyeliaan juga tidak mempengaruhi niat berhenti kerja, namun begitu berpotensi menganggu kualiti hubungan antara pekerja dan organisasi boleh menyebabkan konflik di tempat kerja

(Zopiatis et al., 2014; Reina et al., 2018; Rai, 2020; Reknes et al., 2020; Farr-Wharton et al., 2021; Anand et al., 2022; Charman & Bennett, 2022).

Berdasarkan kepada tujuh item niat berhenti kerja, item yang paling rendah nilainya adalah item NBK3 - *"Baru-baru ini, saya mula berminat akan beberapa tawaran kerja di media sosial"* . Ini menunjukkan bahawa anggota polis di kontinjen Sarawak mempunyai minat yang rendah untuk melihat beberapa tawaran kerja di media sosial. Manakala bagi item NBK2 - *"Pada tahun hadapan, saya mungkin akan mencari pekerjaan baru"* juga mempunyai tahap yang rendah. Anggota polis dalam kajian ini tidak akan mencari pekerjaan baharu pada tahun hadapan kerana persepsi mereka terhadap niat berhenti kerja adalah rendah.

Bagi item NBK1 - *"Saya sering terfikir untuk berhenti kerja"* pula didapati seramai 63.4% responden tidak bersetuju ke atas pernyataan ini. Manakala, seramai 4.97 % bersetuju dengan persepsi mereka terhadap pernyataan NBK1. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa 7 item dalam pemboleh ubah niat berhenti kerja telah menunjukkan bahawa seramai 65.8% responden tidak mempunyai niat untuk berhenti kerja. Sehubungan itu, seramai 13.1 % responden setuju mempunyai niat untuk berhenti kerja. Manakala, seramai 20.5% anggota polis berpersepsi neutral sahaja. Oleh itu, boleh dirumuskan bahawa niat berhenti kerja di organisasi PDRM, Kontinjen Sarawak adalah rendah iaitu hanya pada 13.6 %. Walaupun, hanya 13.6 % orang anggota polis mempunyai niat untuk berhenti kerja, namun ianya boleh memberi impak yang besar terhadap organisasi. Kesannya, dapat dilihat pada kerugian kos bagi tempoh jangka masa yang panjang. Sehubungan itu, kerajaan akan menanggung kerugian dari segi kos sekiranya ramai anggota polis yang berhenti kerja (Sagie et al., 2002; Firth et al., 2004; Rai, 2020; Saira et al., 2020). Kos yang dimaksudkan adalah merangkumi

kos pembayaran pampasan dan kos untuk merekrut anggota polis baharu seperti kos pengambilan, temuduga dan latihan yang memakan perbelanjaan yang sangat tinggi (Asrar-ul-Haq et al., 2019; Nouri & Parker, 2020).

Kesimpulannya, organisasi PDRM dapat mengukur kadar berhenti kerja sebenar dalam kalangan anggota polis dengan mengukur kadar niat berhenti kerja dalam kajian ini (Mobley, 1977; Arnold et al.,1982; Ajzen, 1991, 2020; Shore et al., 1990; King & Tang, 2018; Lim & Parker, 2020). Ini bermaksud seramai 13.6 % anggota polis tidak berpuas hati dengan kerja mereka sekarang dan mahu mencari kerja yang lebih baik (Gamage, 2014). Berdasarkan kepada maklumat ini, boleh dijadikan sebagai ramalan awal kepada jumlah sebenar anggota polis yang akan berhenti kerja di masa hadapan. Sebagai langkah persediaan, organisasi PDRM boleh merancang program yang bersesuaian untuk memantapkan lagi sokongan organisasi PDRM bagi mengurangkan lagi niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

5.2.4 Objektif 2: Menentukan Hubungan Antara Dimensi Keadilan Dalam Penilaian Prestasi Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis

Bagi menjelaskan objektif 2, hubungan antara dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis mempunyai lima hipotesis iaitu Ha1 sehingga Ha5. Sehubungan itu, keputusan kajian mendapati hipotesis Ha1, Ha3, Ha4 dan Ha5 ditolak dan Ha2 diterima. Dalam kajian ini, mendapati tahap persetujuan terhadap kelima-lima dimensi keadilan dalam penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur (formal), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat berada di tahap yang tinggi kecuali keadilan prosedur (interaksi) berada di tahap sederhana. Oleh itu,

perbincangan dari pandangan teoritikal, empirikal dan praktikal bagi setiap dimensi keadilan terhadap niat berhenti kerja adalah seperti di berikut:-

5.2.4.1 Keadilan Prosedur (Formal) Dan Niat Berhenti Kerja

Pernyataan hipotesis Ha1 adalah berdasarkan kepada penelitian kajian-kajian lepas hanya tertumpu kepada keadilan prosedur kerana belum ada kajian yang mengkaji keadilan prosedur dengan dua dimensi seperti kajian ini. Sehubungan itu, hipotesis Ha1 ditolak dan didapati hasil keputusan adalah keadilan prosedur (formal) tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Ini menunjukkan bahawa, keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi tidak menyebabkan anggota polis mempunyai niat untuk berhenti kerja. Penilaian prestasi yang dilihat dari sudut keadilan prosedur akan dinilai berdasarkan kepada maklumat yang tepat, konsisten setiap tahun, beretika dan bebas daripada unsur tidak adil bagi keadilan prosedur formal (Leventhal, 1980; Erdogan et al., 2001).

Sehubungan itu, tahap keadilan prosedur (formal) dalam kajian ini adalah tinggi dan niat berhenti kerja berada di tahap yang rendah dan telah disokong secara teoritikal. Menurut Snell dan Bateman (2015), penilaian prestasi yang adil akan meningkatkan kepercayaan serta keyakinan pekerja untuk kekal dalam organisasi. Menurut Ahmad (2016), sistem penilaian prestasi boleh meningkatkan prestasi pekerja sekiranya penilaian prestasi dinilai dengan adil. Manakala, keadilan penilaian prestasi yang tidak adil akan menimbulkan perasaan tidak puas hati seperti benci, marah, tiada motivasi, hubungan yang tidak harmoni antara pekerja dan penyelia, prestasi kerja menurun dan mempunyai niat berhenti kerja (Yusof, 2009; Farr-Wharton et al., 2021; Charman & Bennett, 2022). Tambahan, kajian yang dilakukan oleh Daileyl dan Kirk (1992) menyatakan bahawa organisasi harus memberi

perhatian sepenuhnya kepada persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedur. Ini adalah kerana kedua-dua dimensi keadilan ini memainkan peranan yang penting untuk mengubah tingkah laku pekerja terutamanya kepuasan kerja, kesihatan mental dan niat berhenti kerja (Pronk et al., 2012; Workman-Stark, 2021; Charman & Bennett, 2022).

Berdasarkan kepada Teori Pertukaran Sosial sekiranya organisasi mengamalkan keadilan dan mematuhi psikologi kontrak antara organisasi PDRM dengan anggota polis akan menyebabkan anggota polis berpuas hati. Anggota polis mempercayai hasil usaha yang dilakukan akan dinilai dengan adil mengikut prosedur yang konsisten, bebas dari unsur tidak adil, dinilai dengan maklumat yang tepat dan dijalankan secara beretika. Sekiranya, prosedur tidak mengikut syarat yang ditetapkan akan menyebabkan ketidakpuasan hati dalam kalangan anggota polis. Oleh yang demikian, hal ini akan menyebabkan anggota polis bertingkah laku secara negatif ke atas organisasi PDRM. Namun begitu, niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis sebenarnya bergantung kepada persepsi anggota polis ke atas hasil penilaian prestasi yang telah mengikut syarat keadilan prosedur yang telah ditetapkan (Mukwevho & Bussin, 2021). Sekiranya terdapat perlanggaran kontrak akan menyebabkan berlakunya ketidakpuasan hati ke atas janji yang tidak dipenuhi (Mehrez & Alamiri, 2019).

Dari sudut perbincangan impirikal, dapatan kajian ini, disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Mehrez dan Alamiri (2019) telah menunjukkan bahawa persepsi kepuasan anggota polis terhadap keadilan prosedur dalam penilaian prestasi bukan satu faktor yang signifikan mempengaruhi niat anggota polis untuk berhenti kerja. Manakala, kajian yang dilakukan oleh Nazarian et al. (2022) turut menunjukkan bahawa tiada hubungan antara keadilan prosedur dengan niat berhenti kerja bagi negara Itali dan Spain yang mengamalkan budaya jarak kuasa tinggi serta kolektivisme dan menyokong kajian ini. Selain itu, kajian

yang dilakukan oleh Mehrez dan Alamiri (2019) juga telah dikesan mempunyai hubungan yang lemah antara niat berhenti kerja dengan kepuasan penilaian prestasi. Dapatan kajian ini juga didapati mempunyai persamaan yang lebih kurang sama kerana turut mempunyai kesan kecil kepada niat berhenti kerja.

Hal ini berlaku kerana persepsi niat berhenti kerja adalah bergantung kepada persepsi pekerja terhadap keadilan penilaian prestasi dalam organisasi. Dalam kajian ini, didapati persepsi keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi telah dipersepsikan sebagai adil oleh anggota polis di kontinjen, Sarawak. Apabila keadilan prosedur (formal) dipersepsikan sebagai adil, menunjukkan bahawa anggota polis berpuas hati dengan penilaian prestasi yang dinilai melalui keadilan prosedur (formal). Ini menunjukkan bahawa kepuasan dalam penilaian prestasi akan menjadikan anggota polis gembira serta tiada tekanan kerja sehingga tidak memberi kesan kepada niat berhenti kerja (Santhanam & Srinivas, 2019). Selain itu, beberapa kajian lepas turut menyokong kajian ini iaitu kajian yang dilakukan oleh Estreder et al. (2019) mendapati keadilan organisasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja. Manakala, kajian yang dilakukan oleh Poon (2012) juga membuktikan bahawa keadilan prosedur mempunyai hubungan yang berkorelasi rendah terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, Estreder et al. (2019) menjelaskan bahawa niat berhenti kerja bukan saja dipengaruhi oleh perlakuan adil dalam organisasi tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti gaji, ganjaran terkumpul, alternatif kerja yang lain, situasi ekonomi dan pasaran buruh terkini.

Namun begitu, terdapat juga beberapa kajian yang tidak menyokong hasil kajian ini (Poon, 2004; Nadiri & Tanova, 2010; Colquitt & Zipay, 2015; Adler et al., 2016; Chin et al., 2017; George & Wallio, 2017; Kim et al., 2017; Sufian et al., 2017; Hussain, 2018; Phuong,

2018; Hussain & Khan, 2019; Estreder et al., 2019; Memon et al., 2019). Sehubungan itu, kajian - kajian lepas juga menunjukkan bahawa kepuasan penilaian prestasi dan keadilan prosedur mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap niat berhenti kerja dan telah menjadi asas pembentukan hipotesis Ha1 dalam kajian ini. Daripada perspektif yang berbeza, kajian yang dilakukan oleh Memon et al. (2019) mendapati terdapat hubungan kesan yang kuat diantara kepuasan penilaian prestasi, terikatan kerja dan niat berhenti kerja. Ini adalah disebabkan oleh terikatan kerja telah menjadi perantara antara kepuasan penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja (Memon et al., 2019).

Oleh itu, amalan penyeliaan yang adil dari segi prosedur akan mendorong anggota polis melakukan tugasnya dengan adil serta meningkatkan penglibatan serta inisiatif anggota polis dalam organisasi (Peacock et al., 2021). Selain itu, pengalaman positif dalam sistem penilaian prestasi terutamanya persepsi terhadap keadilan akan menghasilkan tahap terikatan yang lebih tinggi dan juga menyokong sebahagian daripada kajian ini (Memon et al., 2019). Kajian ini juga selari dengan kajian yang dilakukan oleh Poon (2004) menjelaskan bahawa penilaian prestasi yang telah dipolitikkan dilihat tidak adil kerana dianggap seperti menghukum pekerja. Tindakan seperti ini akan menurunkan kepuasan kerja dan mempengaruhi niat berhenti kerja pekerja walaupun dilakukan secara tidak langsung. Sehubungan itu, persepsi anggota polis terhadap keadilan prosedur dalam penilaian prestasi serta pengagihan ganjaran telah meningkatkan keterikatan emosi anggota polis pada organisasi PDRM (Jabeen et al., 2020; Rana & Singh, 2021; Aggarwal et al., 2022). Oleh yang demikian, dalam kajian ini keadilan penilaian prestasi prosedur telah mendapat kepercayaan yang tinggi daripada anggota polis. Ini adalah disebabkan oleh penilaian prestasi telah dinilai berdasarkan kepada kriteria keadilan, konsistensi dan penghormatan

akan meningkatkan komitmen affektif (Gabel-Shemueli & Riva Zaferson, 2021; Pathardikar et al., 2022).

Kesimpulannya, budaya hierarki yang diamalkan dalam pasukan berunifom ini telah menekankan kepada hasil kerja yang formal dengan pengurusan yang ketat. Kepimpinan daripada budaya hierarikal ini berdasarkan kepada pengurusan yang menekankan kepada efisien dan kredibiliti seorang pemimpin. Sehubungan itu, keputusan yang dibuat adalah berdasarkan kepada pemerhatian, maklumat dan bukti yang telah diperolehi secara tepat sebelum apa-apa keputusan dilakukan.

5.2.4.2 Keadilan Prosedur (Interaksi) Dan Niat Berhenti Kerja

Pernyataan hipotesis Ha2 adalah berdasarkan kepada penelitian kajian-kajian lepas hanya tertumpu kepada keadilan prosedur kerana belum ada kajian yang mengkaji keadilan prosedur dengan dua dimensi seperti kajian ini. Sehubungan itu, hipotesis Ha2 di sokong kerana keadilan prosedur (interaksi) boleh menyebabkan anggota polis mempunyai niat berhenti kerja. Sehubungan itu, tahap keadilan prosedur (interaksi) dalam kajian ini adalah sederhana dan niat berhenti kerja berada di tahap yang rendah dan disokong secara teoritikal. Keadilan prosedur (interaksi) mempunyai prinsip seperti pegawai yang dinilai dapat menyatakan pandangan semasa penilaian laporan, boleh mempengaruhi keputusan dan boleh merayu keputusan penilaian prestasi (Thibaut & Walker, 1975). Menurut DeNisi dan Smith (2014) pekerja perlu diberi peluang untuk menyatakan pandangan serta komunikasi secara terbuka di semua peringkat agar pekerja memahami matlamat yang ingin di capai dalam organisasi. Apabila pekerja mengambil bahagian dalam penarafan penilaian prestasi serta ada komunikasi dua hala bersama penyelia, pekerja akan mempunyai motivasi yang lebih baik untuk meningkatkan prestasi (DeNisi & Sonesh, 2010).

Sehubungan itu, Taylor et al. (1995) menekankan kepentingan penetapan kriteria dan mendapatkan rayuan untuk memperbetulkan kesilapan didalam penarafan penilaian prestasi. Ketepatan sistem penilaian prestasi boleh menjejaskan motivasi anggota polis sekiranya penilaian prestasi tidak dinilai dengan baik (Taylor et al.,1995). Ini adalah disebabkan penilaian prestasi yang tidak tepat akan memberi kesan negatif dalam tempoh jangka masa panjang. Hal ini akan menjejaskan kerjaya anggota polis kerana keputusan penilaian prestasi mempunyai perkaitan dengan ganjaran seperti pembayaran gaji, kenaikan pangkat dan sebagainya (Moon, 1997; Adler et al., 2016; DeNisi & Gonzalez, 2017; Murphy, 2020; Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Mok, 2021;Rana & Singh, 2021). Proses rayuan adalah penting untuk menentukan penerimaan anggota polis terhadap keputusan penilaian prestasi serta meningkatkan persepsi anggota polis bahawa sistem penilaian yang digunakan adalah adil (Aguinis, 2009). Tambahan pula, prestasi PDRM turut akan terjejas sekiranya prestasi anggota polis tidak dinilai dengan tepat berdasarkan kepada sasaran kerja kerana hasil penilaian prestasi ini tidak mengambarkan prestasi sebenar anggota polis serta organisasi (DeNisi & Smith, 2014).

Sehubungan itu, dari sudut perbincangan empirikal, keadilan prosedur (interaksi) mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap niat berhenti kerja dan kajian ini disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Chaudhry et al. (2021) mendapati proses yang melibatkan pembuat keputusan, perancangan dan pengurusan sering menimbulkan kerisauan para pekerja. Oleh itu, adalah penting pekerja menyuarakan suara atau meluahkan pandangan terhadap sesuatu keputusan yang autonomi. Chaudhry et al. (2021) juga mendapati sekiranya kebebasan suara atau pandangan pekerja disekat akan menyebabkan pekerja tidak berpuas hati sehingga mempunyai niat untuk berhenti kerja. Oleh itu, dalam kajian ini, dapat dilihat keadilan prosedur (interaksi) berada di tahap yang sederhana dan

menyebabkan sebilangan kecil anggota polis dalam kajian ini mempunyai niat berhenti kerja.

Namun demikian, terdapat beberapa kajian juga menyokong hasil kajian ini (Poon, 2004; Nadiri & Tanova, 2010; Colquitt & Zipay, 2015; Adler et al., 2016; Chin et al., 2017; Sufian et al., 2017; George & Wallio, 2017; Kim et al., 2017; Hussain, 2018; Phuong, 2018; Estreder et al., 2019; Hussain & Khan, 2019; Memon et al., 2019). Kajian - kajian lepas telah menunjukkan bahawa kepuasan penilaian prestasi dan keadilan prosedur mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja yang mana telah menjadi asas pembentukan hipotesis Ha2 dalam kajian ini. Sehubungan itu, sekiranya penyelia tidak memberi peluang kepada anggota polis untuk menyatakan pandangan dan merayu keputusan penilaian prestasi akan menyebabkan semangat serta kepuasan anggota polis di tahap yang rendah (Charman & Bennett, 2022). Kesannya, anggota polis akan lebih cenderung melakukan pekerjaan di tahap yang minima kerana merasakan penyelia tidak mengambil berat aduan daripada mereka (Peacock et al., 2021). Oleh sebab itu, tidak hairanlah ada sebilangan anggota polis yang memberi perkhidmatan yang kurang memuaskan kepada masyarakat (Peacock et al., 2021).

Kesimpulannya, organisasi polis harus mempunyai visi serta pelan strategik yang sistematik agar tidak mempunyai cabaran semasa memperkenalkan prinsip penyeliaan demokrasi yang boleh mendengar pendapat serta mendengar rayuan daripada anggota polis yang tidak berpuas hati ke atas keputusan penilaian prestasi (Charman & Bennett, 2022). Ini adalah disebabkan oleh anggota polis berasa kurang berpuas hati terhadap keputusan penilaian prestasi serta menimbulkan persepsi yang negatif terhadap sistem penilaian prestasi tersebut.

5.2.4.3 Keadilan Distributif Dan Niat Berhenti Kerja

Dalam kajian ini, mendapati hipotesis Ha3 ditolak kerana keputusan ujian hipotesis adalah tidak signifikan antara keadilan distributif dalam penilaian prestasi terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis terhadap keadilan distributif dalam penilaian prestasi di kontinjen Sarawak tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, tahap keadilan distributif dalam penilaian prestasi di kontinjen Sarawak adalah tinggi menyebabkan persepsi niat berhenti kerja anggota polis di kontinjen Sarawak di tahap yang rendah.

Dari sudut perbincangan teoritikal, keadilan distributif adalah dimensi keadilan yang paling utama berbanding dengan lain - lain dimensi keadilan (Leventhal, 1980). Walaubagaimanapun, menurut Greenberg (1986) keadilan distributif mempunyai kepentingan yang sama dengan keadilan prosedur dan perlu diambil kira dalam sebarang konsep keadilan organisasi. Ini adalah disebabkan oleh, pencapaian anggota polis dinilai berdasarkan kepada usaha yang telah dilakukan akan dinilai dengan pemberian kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan penghargaan (Folger & Greenberg, 1985) yang sering menjadi konflik serta kebimbangan dalam kalangan anggota polis, terutama berkaitan dengan pembahagian sumber yang adil (Greenberg, 1990). Sehubungan itu, dimensi keadilan distributif sebagaimana yang dijelaskan oleh Teori Ekuiti hasil input iaitu usaha yang disumbangkan oleh pekerja dan pekerja mengharapkan hasil output yang diperolehi adalah adil seperti yang diperolehi pekerja lain (Adam, 1965). Selain itu, menurut Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahawa jika kos perhubungan lebih tinggi daripada ganjaran, seperti banyak usaha atau kos yang dimasukkan ke dalam hubungan dan tidak disumbangkan, ini

akan menimbulkan pelbagai masalah dalam organisasi (Emerson, 1976; Coyle-Shapiro & Diehl, 2018).

Selaras dengan itu, kepercayaan keadilan distributif sering dikaitkan dengan keadilan prosedur kerana proses prosedur penilaian prestasi perlu adil untuk meningkatkan kepercayaan hasil penilaian prestasi (Aggarwal et al., 2022). Hal ini disebabkan oleh hasil penilaian prestasi akan digunakan untuk tujuan kenaikan pangkat, penghargaan dan kenaikan gaji (Colquitt, 2001; Jawahar, 2007; Palaiologos et al., 2011). Keadilan distributif juga dapat dilihat kepada tahap persepsi maklum balas keadilan maklumat juga mempunyai tahap yang tinggi. Menurut Jawahar (2007), keadilan distributif mempunyai perkaitan ke atas kepuasan pekerja seiring dengan maklum balas penilaian prestasi. Dalam kajian yang dilakukan oleh Gupta dan Kumar (2013) mendapati bahawa keadilan distributif dan keadilan maklumat semasa proses penilaian prestasi yang adil akan lebih cenderung terlibat dengan pekerjaan mereka serta mempunyai kesejahteraan hidup yang tinggi. Oleh itu, keadilan distributif dan keadilan maklumat memainkan peranan yang penting dalam menentukan penglibatan pekerja kepada organisasi (Aggarwal et al., 2022).

Sehubungan itu, dari sudut perbincangan empirikal dapatan kajian yang diperolehi ini tidak disokong oleh beberapa kajian lepas. Menurut, Ekmekcioglu dan Aydogan (2019) keadilan organisasi mempunyai hubungan negatif keatas niat berhenti kerja. Selain itu, Poon (2004) menjelaskan markah penilaian prestasi hendaklah dinilai dengan adil. Sememangnya, pegawai penilai hendaklah menggelakkan personaliti bias yang boleh memberi kesan kepada niat berhenti kerja. Manakala, kajian-kajian lepas menunjukkan keadilan distributif mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja (Poon, 2012; George & Wallio, 2017; Phuong, 2018; Hussain & Khan, 2019) dan tidak menyokong kajian

ini. Selain itu, Chin et al. (2017) turut menyokong kajian yang dilakukan oleh Poon (2012) dengan memperolehi dapatan yang sama iaitu keadilan distributif mempunyai perkaitan kolerasi yang rendah pada niat berhenti kerja. Namun, berbeza dengan kajian yang dilakukan oleh Choi et al. (2013) mendapati keadilan distributif mempunyai perkaitan negatif terhadap tekanan kerja, tetapi mempunyai kaitan dengan niat berhenti kerja.

Selain itu, negara yang berbeza budaya mempunyai perbezaan persepsi terhadap hubungan antara keadilan prosedur dan distributif (Nazarian et al., 2022). Sehubungan itu, kajian yang dilakukan oleh Nazarian et al. (2022) mendapati tiada hubungan antara keadilan distributif dengan niat berhenti kerja di negara Itali dan Spain. Ini adalah disebabkan oleh negara Itali dan Spain mengamalkan budaya jarak kuasa tinggi dan mengamalkan budaya kolektivisme serta menyokong kajian ini. Manakala, bagi negara USA dan UK didapati mempunyai hubungan yang signifikan antara keadilan distributif dengan niat berhenti kerja. Ini adalah disebabkan oleh negara USA dan UK mengamalkan budaya jarak kuasa rendah serta mengamalkan budaya individualistik (Nazarian et al., 2022).

Sehubungan itu, kepuasan penilaian prestasi sering dikaitkan dengan keadilan distributif dan keadilan prosedur. Ini adalah kerana, pekerja akan membandingkan input dan output yang diperolehi mempunyai kesamarataan atau tidak. Dalam kajian ini, keadilan distributif mempunyai tahap yang tinggi dan ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis di kontinjen Sarawak berpuas hati dengan penilaian prestasi keadilan distributif. Pegawai penilai telah menilai prestasi anggota polis dengan adil berdasarkan kepada usaha, jenis kerja, mengambil kira tanggungjawab tugas, berdasarkan kepada pengalaman, tekanan dan kesukaran kerja yang dilakukan oleh pegawai yang dinilai. Keadilan distributif dalam

penilaian prestasi yang tinggi biasanya akan meningkatkan kepercayaan dan komitmen affektif kepada organisasi (Rana & Singh, 2021; Pathardikar et al., 2022).

Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, dapat disimpulkan bahawa, penyelia dalam organisasi PDRM telah memberi latihan secukupnya kepada semua penyelia kerana dapat menilai anggota polis dibawah seliaan dengan adil (Behery, 2021). Ini adalah kerana, penilaian prestasi telah dinilai berdasarkan kepada bukti serta pencapaian sebenar anggota polis (Longenecker & Fink, 2017). Sehubungan itu, penilaian prestasi yang dinilai adalah berdasarkan kepada sasaran kerja yang telah ditetapkan setiap tahun (Ahmad, 2019). Selain itu, pencapaian juga telah mengambil kira kejayaan berdasarkan kepada kesukaran dan tekanan kerja yang telah dilaksankan. Setiap kejayaan pada tugas telah diberi penghargaan seperti sijil penghargaan semasa perhimpunan. Manakala sijil penghargaan akan dijadikan sebagi markah untuk kenaikan pangkat. Ini telah menyebabkan anggota polis lebih melibatkan diri kepada organisasi kerana telah mempercayai organisasi akan membuat keputusan yang adil dalam penilaian prestasi.

Oleh itu, kajian ini telah membuktikan bahawa Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi dalam penilaian prestasi yang adil akan memberi kepuasan kepada anggota polis. Ini adalah disebabkan pekerjaan yang dilakukan dengan cemerlang akan diberikan penghargaan serta dinilai dengan adil tanpa ada pilih kasih. Sehubungan itu, telah berlaku tindak balas sosial yang positif kerana keadilan distributif telah dipersepsikan oleh anggota polis berada di tahap yang tinggi. Oleh itu dapat disimpulkan, anggota polis dalam kajian ini telah berpuas hati dengan keputusan serta maklum balas penilaian prestasi yang disampaikan oleh penyelia mereka.

5.2.4.4 Keadilan Interpersonal dan Niat Berhenti Kerja

Dari sudut perbincangan teoritikal, keadilan interpersonal adalah berkaitan dengan rasa hormat serta bermaruah semasa proses penilaian prestasi dilakukan. Penilaian prestasi yang dilakukan dengan adil akan dilihat sebagai menghormati dan menjaga maruah pekerja (Bies & Moag, 1986; Myhill & Bradford, 2013). Selain itu, isu yang sering timbul semasa penilaian prestasi adalah pekerja tidak diberi peluang untuk menjelaskan prestasi mereka secara perbincangan terbuka bersama penyelia (Ahmad, 2011). Dalam jangka masa panjang, keadaan ini boleh menyebabkan wujudnya konflik dalam hubungan di antara pekerja dan penyelia serta boleh menjatuhkan motivasi pekerja (Ahmad, 2011). Gaya kepimpinan autokratik dan tidak memberi peluang kepada pekerja untuk menyuarakan pendapat akan menyebabkan pekerja berasa tidak puas hati, kecewa dan hilang kepercayaan kepada penyelia (Ahmad, 2011, 2016). Ini adalah disebabkan kepercayaan dan hubungan terbuka antara antara penyelia dan pekerja merupakan asas pencapaian prestasi berkesan (Appelbaum et al., 2011). Memberi peluang untuk menyuarakan pandangan dan prosedur untuk merayu harus diwujudkan untuk mengekalkan suasana yang positif dalam organisasi (Jawahar, 2007). Daripada sudut pandangan teoritikal telah menyokong kajian ini kerana tahap keadilan interpersonal yang tinggi menunjukkan bahawa anggota polis di kontinjen Sarawak bersetuju bahawa penyelia mereka telah melayan, menghormati, kebenaran menyuarakan pendapat serta dapat mengetepikan masalah semasa proses penilaian prestasi dijalankan.

Berdasarkan kepada penelitian kajian-kajian lepas, didapati keadilan interpersonal mempunyai hubungan negatif keatas niat berhenti kerja. Walaubagaimanapun, hasil pengujian hipotesis Ha4 dalam kajian ini di tolak kerana keputusan ujian hipotesis adalah

tidak signifikan antara keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi terhadap niat berhenti kerja. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan signifikan diantara keadilan interpersonal terhadap niat berhenti kerja. Kajian - kajian lepas tidak menyokong keputusan kajian ini kerana mendapati keadilan interpersonal mempunyai perkaitan negatif terhadap niat berhenti kerja (Nadiri & Tanova, 2010; Flint et al., 2013; Kim et al., 2017; Sufian et al., 2017; Phuong, 2018; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019; Estreder et al., 2019; Yasin et al., 2020; Sharma et al., 2021).

Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi di kontinjen Sarawak tidak menyebabkan timbulnya niat untuk berhenti kerja kerana tahap keadilan interpersonal dalam kajian ini berada di tahap yang tinggi. Ini bermakna keadilan interpersonal seperti layanan bermaruah serta hormati, mempertimbangkan pandangan pekerja dan penyelia mampu pengetepikan masalah peribadi semasa proses penilaian prestasi dilakukan berada di tahap yang tinggi. Hubungan interpersonal yang adil dapat membangunkan kepercayaan anggota polis terhadap penyelia. Sehubungan itu, dapatan kajian ini disokong oleh beberapa kajian lepas iaitu menurut Mehrez dan Alamiri (2019), keadilan interpersonal mempunyai hubungan separa positif terhadap keadilan organisasi. Penilaian prestasi mempunyai perkaitan dengan keadilan interaksi kerana hubungan yang positif antara pembangunan pekerja akan mewujudkan hubungan interpersonal yang baik (Palaiologos et al., 2011). Menurut Arab dan Atan (2018) keadilan interaksi turut mempunyai perkaitan yang lebih kuat terhadap prestasi kerja dan kepuasan kerja berbanding dengan keadilan distributif dan prosedur. Kajian yang dilakukan oleh Roy (2013) turut menjelaskan bahawa terdapat hubungan yang positif antara keadilan interpersonal dengan komitmen organisasi.

Faktor organisasi iaitu tingkah laku kepimpinan, perkembangan dan operasi berterusan akan mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat berhenti kerja (Charman & Bennett, 2022; Saif & Singh, 2015). Oleh itu, hasil kajian lepas juga telah membuktikan bahawa komunikasi antara pemimpin dalam organisasi turut mempunyai hubungan yang signifikan kepada niat berhenti kerja (Charman & Bennett, 2022; Saif & Singh, 2015). Dalam pada itu, kajian yang dilakukan oleh Hussain dan Khan (2019) telah menyokong kajian ini dan mendapati keadilan interpersonal tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap niat berhenti kerja. Ini adalah disebabkan oleh anggota polis di kontinjen Sarawak telah mempersepsikan keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi berada di tahap yang tinggi dimana penyelia telah melayan mereka dengan baik, bermaruah, hormat, mempertimbangkan pandangan dan mampu mengetepikan masalah peribadi semasa proses penilaian prestasi sehingga tidak memberi kesan kepada niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Penyelia yang melayan pekerja dengan hormat dan bermaruah semasa proses penilaian prestasi akan menyenangkan serta menggembirakan pekerja akan menyumbangkan secara positif kepada kepuasan kerja pekerja (Brefo-Manuh & Anlesinya, 2021). Justeru itu, kajian yang dilakukan oleh Kim et al. (2017) menjelaskan bahawa keadilan penyeliaan mempunyai hubungan positif terhadap kualiti dalam perhubungan diantara organisasi dan pekerja. Sementara itu, organisasi yang mengamalkan budaya autoritarian mempunyai hubungan negatif terhadap keadilan organisasi. Namun demikian, pekerja yang merasakan pemimpin mereka beretika tinggi mempunyai tahap niat berhenti kerja yang rendah walaupun, mereka menghadapi tekanan ditempat kerja dan mengalami konflik dalam perhubungan (Marquardt et al., 2022).

Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas dan dibandingkan dengan kajian ini, didapati keadilan interpersonal mempunyai keputusan kajian yang berbeza-beza serta tidak

konsisten. Hal ini wujud akibat daripada budaya organisasi yang diamalkan adalah berlainan di satu-satu tempat (Nazarian et al., 2022). Terdapat pelbagai budaya dalam organisasi seperti budaya autoritarian, hierarki dan sebagainya telah mengamalkan pengurusan pentadbiran organisasi yang berbeza akan memperolehi keputusan analisa yang berbeza (Nazarian et al., 2022). Namun demikian, komunikasi dan hubungan interpersonal antara penyelia dengan anggota polis merupakan proses sosial-psikologi (Wolfe & Piquero, 2011; Kundi et al., 2021). Keadilan organisasi merupakan konstruk teori yang boleh digunakan untuk meneliti amalan keadilan yang diamalkan oleh pegawai atasan dan menghasilkan persepsi keadilan organisasi daripada anggota bawahan (Wolfe & Piquero, 2011).

Kesimpulannya, persepsi keadilan interpersonal dalam kalangan anggota polis adalah tinggi. Hal ini berlaku, kerana organisasi PDRM telah melaksanakan sistem penilaian prestasi dengan baik. Ini adalah disebabkan oleh, semua pegawai polis di peringkat pengurusan telah di latih untuk menjadi pegawai penyelia yang terlatih supaya boleh bertindak dengan lebih professional semasa menyelia untuk mengurangkan tahap niat berhenti kerja (Mannan & Kashif, 2019; Marquardt et al., 2022). Namun begitu, hubungan interpersonal antara anggota polis dilakukan dengan adil disamping mengamalkan budaya hormat dan menghormati antara satu sama lain (Han, 2020). Ini adalah penting kerana gaya kepimpinan yang diamalkan bukan lanjutan daripada gaya pemimpin politik autoritarian (Peacock et al., 2021). Penyelia perlu memupuk serta mempraktikan juga apa yang disampaikan kepada anggota bawahan supaya menjadi contoh kepada mereka dan dapat membentuk semula persepsi anggota bawahan terhadap penyelia (Peacock et al., 2021). Oleh yang demikian, persepsi adalah segalanya apabila ianya dipengaruhi oleh budaya jika dikaitkan dengan keadilan serta tindak balas sosial yang sesuai (Nazarian et al., 2022).

5.2.4.5 Keadilan Maklumat Dan Niat Berhenti Kerja

Dari sudut perbincangan teoritikal, untuk memastikan keadilan maklumat antara penyelia dan pekerja perlu mengetahui peranan masing-masing. Penyelia perlu berkomunikasi dengan secara jujur, menerangkan proses penilaian prestasi serta implikasi keputusan penilaian prestasi kepada pekerja (Palaiologos et al., 2011). Selain itu, prosedur berasaskan maklumat tepat, diuruskan secara adil, bebas berat sebelah dan konsisten adalah dipersepsi sebagai adil dan boleh mempengaruhi kepuasan pekerja (Jawahar, 2007). Kunci utama kepada kejayaan dan keberkesana penilaian prestasi adalah maklum balas (Murphy & Cleveland, 1991). Amalan maklum balas adalah untuk menggalakkan pekerja meningkatkan prestasi (Murphy & Cleveland, 1991; Cleveland et al., 2019).

Sehubungan itu, perbincangan prestasi antara pekerja dan penyelia merupakan satu proses yang penting. Melalui perbincangan, pekerja akan mengetahui penjelasan prestasi kerja yang ditunjukkan (Longenecker & Fink, 2017; Varma et al., 2020). Sehubungan itu, komunikasi berkesan digunakan sebagai penyaluran maklumat mengenai segala prosedur dan proses mengenai penilaian prestasi kepada pekerja (Ahmad, 2011). Penilaian prestasi yang tidak dinilai dengan adil akan menyebabkan pekerja berasa tidak puas hati akan menunjukkan perlakuan yang negatif seperti mengasingkan diri, membuat bising, tidak hadir kerja, bekerja sambil lewa dan perlakuan negatif yang lain (Ahmad, 2011). Komunikasi dua hala serta maklum balas yang berterusan bagi memastikan keberkesanan sistem penilaian prestasi (Kundi et al., 2021; Longenecker & Fink, 2017). Perbincangan perlulah secara profesional agar kedua-dua pihak mendapat manfaat seperti meningkatan prestasi pekerja dan organisasi.

Berdasarkan kepada sudut empirikal didapati keadilan maklumat mempunyai hubungan negatif ke atas niat berhenti kerja. Namun demikian, hasil pengujian hipotesis Ha5 dalam kajian ini ditolak kerana keputusan ujian hipotesis adalah tidak signifikan antara keadilan maklumat dalam penilaian prestasi terhadap niat berhenti kerja. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara keadilan maklumat terhadap niat berhenti kerja. Kajian - kajian lepas tidak menyokong kajian ini kerana mendapati keadilan maklumat mempunyai perkaitan negatif terhadap niat berhenti kerja (Nadiri & Tanova, 2010; Flint, Haley, & McNally, 2013; Kim et al., 2017; Sufian et al., 2017; Phuong, 2018; Ekmekcioglu & Aydogan, 2019; Estreder et al., 2019; Hussain & Khan, 2019; Yasin et al., 2020; Sharma et al., 2021).

Keadilan maklumat dalam penilaian prestasi di Kontinjen Sarawak tidak akan menyebabkan timbulnya niat untuk berhenti kerja kerana tahap keadilan maklumat dalam kajian ini berada di tahap yang tinggi. Ini bermakna keadilan maklumat seperti menunjukkan keperihatinan hak anggota polis, berkomunikasi secara jujur, menerangkan proses, implikasi penilaian prestasi dan memberi maklum balas mengenai keputusan penilaian prestasi berada di tahap yang tinggi. Ini menunjukkan keadilan maklumat yang baik dapat memberi kepercayaan anggota polis terhadap penyelia. Kepercayaan ini menyebabkan anggota polis boleh menerima maklum balas penilaian prestasi dan meningkatkan prestasi di tempat kerja (Gabel-Shemueli & Riva Zaferson, 2021).

Keputusan penilaian prestasi tidak boleh dirahsiakan daripada anggota polis, segala keputusan hendaklah dimaklumkan kepada anggota polis agar mereka boleh memperbaiki prestasi ke arah yang lebih positif (Sumayya & Raziq, 2019). Kepuasan terhadap maklum balas prestasi yang adil boleh meningkatkan kepuasan kerja, motivasi dan mengukuhkan

hubungan antara anggota polis dan penyelia mereka (Larsson et al., 2021; Cesário et al., 2022). Tambahan, objektif penilaian prestasi adalah untuk meningkatkan komunikasi yang jujur serta menerangkan implikasi keputusan penilaian prestasi yang boleh memberi kesan serta kepercayaan kepada anggota polis (Murphy, 2020; Justin & Joy, 2022).

Dalam pada itu, proses perbincangan maklum balas yang berkualiti merupakan satu pertukaran idea serta penambahbaikan prestasi yang boleh mempengaruhi tingkah laku anggota polis untuk memperbaiki prestasi (Pichler et al., 2018; Drouvelis & Paiardini, 2021). Oleh yang demikian, penyelia perlu menjelaskan proses serta hasil penilaian prestasi dengan sebaiknya kepada anggota polis. Komunikasi dua hala hendaklah secara terus terang, terbuka, tepat pada masanya serta perlu memberi penerangan menyeluruh tentang setiap butiran proses penilaian prestasi (Baird et al., 2021).

Kesimpulannya, anggota polis dalam kajian ini telah merasakan penilaian prestasi mereka telah melalui proses yang adil dari segi keadilan prosedur (formal), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat yang telah dinilai oleh penyelia mereka. Dengan ini, anggota polis akan berasa berkewajipan untuk membalas budi penyelia dengan melaksanakan tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi. Selain itu, sekiranya prestasi anggota polis tidak dinilai dengan adil, anggota polis mungkin tidak akan melaksanakan tugas dengan sebaiknya. Hal ini terjadi adalah disebabkan oleh kesan daripada motivasi kognitif yang bertindak balas secara sosial (Thurston & McNall, 2010; DeNisi, 2011; DeNisi & Smith, 2014).

5.2.5 Objektif 3: Menentukan Hubungan Antara Dimensi Keadilan Dalam Penilaian Prestasi Dengan Sokongan Organisasi Dalam Kalangan Anggota Polis

Bagi menjelaskan objektif 3, hubungan antara dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis mempunyai lima hipotesis iaitu Ha6 sehingga Ha10. Sehubungan itu, hasil keputusan kajian mendapati hipotesis Ha6, Ha7, Ha8 dan Ha10 diterima dan Ha9 ditolak. Dalam kajian ini, mendapati tahap persetujuan terhadap kelima-lima jenis keadilan dalam penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur (formal), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat berada di tahap yang tinggi kecuali keadilan prosedur (interaksi) dan sokongan organisasi berada di tahap sederhana. Oleh itu, perbincangan dari pandangan teoritikal, empirikal dan praktikal bagi setiap dimensi keadilan terhadap sokongan oragnisasi adalah seperti di berikut: -

5.2.5.1 Keadilan Prosedur (Formal) dan Sokongan Organisasi

Dari sudut perbincangan teoritikal, sekiranya tahap sokongan organisasi tinggi, pekerja akan merasa berkewajipan untuk membalas budi organisasi (Eisenberger et al., 2020). Selain itu, meningkatkan keadilan dengan mempastikan dasar organisasi adalah jelas, konsisten serta tepat adalah sangat penting. Keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi berkait rapat dengan kepercayaan anggota polis terhadap organisasi (Pillai et al., 2001; Aryee et al., 2002). Keadilan prosedur (formal) dan keadilan distributif mempunyai perkaitan terhadap kepercayaan, komitment dan kepuasan (Pillai et al., 2001).

Rasa keadilan prosedur dalam penilaian prestasi telah meningkatkan kepercayaan anggota polis terhadap dasar organisasi kerana telah membuat keputusan yang telus, konsisten serta telah menyokong hipotesis Ha6 (Cropanzano et al., 2002). Sehubungan itu, menurut Teori Tindak Balas Sosial, pekerja mempunyai tahap sokongan organisasi yang

tinggi mungkin akan mengabaikan keadilan di dalam organisasi kerana percaya organisasi akan memberikan ganjaran kepada pekerja di masa hadapan (Shore & Shore, 1995). Sementara itu, Moorman et al. (1998) menjelaskan bahawa keadilan prosedur memberi kesan kepada tingkah laku pekerja dalam organisasi kerana telah dipengaruhi oleh sokongan organisasi. Dengan itu, keadilan prosedur telah dibuktikan menjadi faktor kepada sokongan organisasi.

Berdasarkan kepada sudut perbincangan impirikal, keputusan hipotesis menunjukkan bahawa keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap sokongan organisasi. Keputusan Ha6 ini konsisten dengan dapatan kajian lepas (Chen et al., 2019; Kyei-Poku, 2019; Nazir et al., 2019; Rubel et al., 2020; Arnéguy et al., 2020, 2022) membuktikan bahawa keadilan prosedur mempunyai kesan positif keatas sokongan organisasi. Berdasarkan kepada Jadual 4.19 di Bab 4, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa hipotesis Ha6 adalah disokong. Ini adalah disebabkan faktor yang penting bagi membangunkan sokongan organisasi adalah dengan meningkatkan keadilan (Eisenberger & Stinglhamber, 2011). Selain itu, untuk menjadikan sokongan organisasi berfungsi dengan berkesan adalah penting tahap keadilan organisasi berada di tahap yang tinggi (Chen et al., 2020).

5.2.5.2 Keadilan Prosedur (Interaksi) dan Sokongan Organisasi

Dari sudut perbincangan teoritikal, apabila anggota polis melihat organisasi PDRM melayan mereka secara adil, telah menyebabkan anggota polis lebih bersifat produktif dalam pekerjaan serta memberi manfaat kepada organisasi (Greenberg & Colquitt, 2013). Sehubungan itu, membuat keputusan penilaian prestasi merupakan satu manifestasi kritikal kerana menggunakan prosedur yang adil untuk membuat keputusan yang adil. Keadilan

prosedur merupakan peramal yang penting dan kepuasan terhadap penilaian prestasi (Erdogan et al., 2001). Jika prosedur dilihat sebagai adil, anggota polis akan menunjukkan tahap kepuasan, kepercayaan dan komitment yang lebih tinggi kepada organisasi (Konovsky, 2000). Proses penilaian prestasi merangkumi pendengaran yang adil, serta merayu keputusan berdasarkan kepada bukti yang kukuh. Anggota polis wajar diberi peluang untuk mempengaruhi proses tersebut dan diterima sebagai adil dari segi prosedur (Erdogan et al., 2001).

Namun begitu dalam kajian ini, keadilan prosedur (interaksi) di dapati mempunyai tahap yang sederhana. Ini adalah disebabkan oleh negara Malaysia mempunyai budaya jarak kuasa yang tinggi dan organisasi PDRM mengamalkan budaya hierarki yang telah melatih anggota polis patuh kepada arahan penyelia. Oleh yang demikian, anggota polis akan menerima apa saja keputusan penilaian prestasi mereka. Dalam kajian ini, anggota polis kurang mengambil berat tentang kekurangan keadilan prosedur (interaksi) penilaian prestasi dan kurang menyuarakan pendapat mengenai kepuasan terhadap keputusan dalam penilaian prestasi. Ini adalah kerana terikat dengan budaya kolektivisme dan jarak kuasa tinggi yang diamalkan. Oleh sebab itu, kajian ini telah disokong secara teoritikal (Hofstede, 1984; Summereder et al., 2014; Malla & Malla, 2022). Selain itu, budaya kolektivisme turut mempengaruhi tahap penerimaan keadilan prosedur (interaksi) yang rendah daripada anggota polis kerana mempunyai jangkaan rendah untuk keadilan prosedur (interaksi) (Triandis, 2018).

Berdasarkan kepada sudut perbincangan empirikal, keputusan hipotesis menunjukkan bahawa keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif

yang signifikan terhadap sokongan organisasi. Manakala, hanya keadilan interpersonal tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap sokongan organisasi. Oleh yang demikian, keputusan kajian ini selari dengan dapatan kajian lepas (Nazir et al., 2019; Chen et al., 2019; Kyei-Poku, 2019; Rubel et al., 2020; Arnéguy et al., 2020, 2022; Malla & Malla, 2022) telah membuktikan bahawa keadilan prosedur, keadilan distributif dan keadilan maklumat mempunyai kesan positif keatas sokongan organisasi. Berdasarkan kepada Jadual 4.20 di Bab 4, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa hipotesis Ha7 adalah disokong.

Ini menunjukkan keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi telah memberi kesan positif kepada sokongan organisasi. Namun demikian, sokongan organisasi PDRM berada ditahap sederhana tidak mempengaruhi persepsi anggota polis terhadap keadilan penilaian prestasi. Ini menunjukkan anggota polis berpuas hati terhadap keadilan di dalam penilaian prestasi mereka yang turut dijadikan sebagai tanda sokongan organisasi kepada mereka (Aryee et al., 2002). Dalam kajian ini, empat dimensi keadilan ditahap yang tinggi kecuali keadilan prosedur (interaksi) di tahap yang sederhana telah menyumbangkan varian sebanyak 35.1% kepada pemboleh ubah sokongan organisasi.

5.2.5.3 Keadilan Distributif dalam Penilaian Prestasi dan Sokongan Organisasi

Dari sudut perbincangan teoritikal, pekerja lebih mengutamakan keadilan distributif semasa proses penilaian prestasi akan lebih mempamerkan kesejahteraan serta penglibatan semasa melakukan kerja mereka (Gupta & Kumar, 2013). Sehubungan itu, keadilan prosedur dan distributif mempunyai perkaitan yang kuat pada sokongan organisasi (Shore & Shore, 1995; Eisenberger et al., 2020). Ini adalah disebabkan oleh, keadilan distributif lebih berkaitan dengan hasil kerja seperti kepuasan, komitmen organisasi, kepuasan bayaran dan

kepercayaan kepada organisasi (Cohen-Charash & Spector, 2001). Berdasarkan kepada sudut teoritikal didapati telah menyokong hasil kajian ini.

Manakala, berdasarkan kepada sudut perbincangan impirikal, keputusan hipotesis menunjukkan bahawa keadilan distributif dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap sokongan organisasi. Keputusan kajian ini konsisten dengan dapatan kajian lepas (Chen et al., 2019; Kyei-Poku, 2019; Nazir et al., 2019; Rubel et al., 2020; Arnéguy et al., 2020, 2022; Malla & Malla, 2022) membuktikan bahawa keadilan distributif mempunyai kesan positif keatas sokongan organisasi. Berdasarkan kepada Jadual 4.21 di Bab 4, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa hipotesis Ha8 adalah disokong.

Oleh itu, dalam kajian ini keadilan distributif dalam penilaian prestasi telah menjadi petunjuk yang penting bagi kejayaan serta keberkesanan penilaian prestasi. Anggota polis di seluruh Malaysia telah bertugas semasa Perintah Pergerakan Kawalan bagi memastikan orang ramai patuh dengan peraturan untuk mengekang penularan COVID 19 telah berhadapan dengan cabaran demi kesejahteraan negara (Bernama, 2020). Sehubungan itu, dapat dilihat anggota polis telah mempersepsi keadilan distributif di tahap yang tinggi sentiasa akan berusaha untuk berkhidmat kepada masyarakat walaupun terpaksa berhadapan dengan ancaman yang boleh meragut nyawa.

5.2.5.4 Keadilan Interpersonal dalam Penilaian Prestasi dan Sokongan Organisasi

Dari sudut perbincangan teoritikal, keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi adalah layanan yang mencerminkan maruah dan rasa hormat (Colquitt et al., 2001). Sokongan organisasi telah didorong oleh beberapa faktor seperti keadilan organisasi, sokongan penyelia, ganjaran organisasi dan keadaan pekerjaan (Rhoades & Eisenberger, 2002). Layanan yang adil daripada penyelia merupakan sumbangan terbesar kepada

sokongan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Sehubungan itu, layanan interpersonal yang baik kepada anggota polis menunjukkan organisasi telah menghargai anggota polis yang disampaikan melalui penyelia. Ini disebabkan oleh, anggota polis percaya bahawa keperluan sosio-emosi mereka telah dipenuhi oleh PDRM dan merasa berkewajipan untuk membalas budi dengan melakukan sesuatu yang mendatangkan manfaat kepada organisasi PDRM dan masyarakat (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut Teori Sokongan Organisasi, perasaan kepercayaan antara pekerja dengan penyelia adalah disebabkan oleh harapan berlakunya pertukaran sosial dan ekonomi yang setimpal (Rhoades & Eisenberger, 2002; Murphy et al., 2003). Walaubagaimanapun, pandangan teoritikal tidak menyokong kajian ini kerana keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi tidak signifikan ke atas sokongan organisasi.

Berdasarkan kepada sudut perbincangan empirikal, keputusan hipotesis menunjukkan bahawa keadilan interpersonal tidak mempunyai hubungan signifikan terhadap sokongan organisasi. Keputusan kajian ini tidak konsisten dengan dapatan kajian terdahulu (Cheung, 2013; Chen et al., 2019; Kyei-Poku, 2019; Nazir et al., 2019; Rubel et al., 2020; Arnéguy et al., 2020, 2022). Berdasarkan kepada Jadual 4.22 di Bab 4, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa hipotesis Ha9 tidak disokong. Sehubungan itu dalam kajian ini, keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi tidak memberikan kesan ke atas sokongan organisasi. Ini bermaksud sokongan organisasi bukan menjadi perantara antara keadilan interpersonal dengan niat berhenti kerja. Namun begitu, hipotesis Ha9 menunjukkan keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi tidak mempunyai hubungan terhadap sokongan organisasi. Dapatan hipotesis Ha4 bertentangan dengan dapatan kajian Kyei-Poku (2019) yang menjelaskan bahawa keadilan interpersonal menyumbang kepada peningkatan persepsi sokongan organisasi serta meningkatkan rasa kepunyaan dan

mengurangkan niat berhenti kerja. Ini adalah disebabkan oleh tahap persepsi anggota polis terhadap keadilan interpersonal dalam kajian ini berada di tahap yang tinggi sehingga tidak memberi kesan kepada sokongan organisasi.

Namun demikian, kajian yang melibatkan keadilan interpersonal adalah kurang dan dapatan juga boleh ditafsirkan bergantung kepada budaya jarak kuasa dan perbezaan budaya antarabangsa (Hofstede, 1984; Pillai et al., 2001; Srivastava, 2015; Jiang et al., 2017; Malla & Malla, 2022). Jiang et al. (2017) menyatakan bahawa pekerja dari negara yang mengamalkan budaya jarak kuasa tinggi dalam jurang hierarki diterima oleh pekerja. Sehubungan itu, hubungan interpersonal antara majikan kurang diambil perhatian oleh pekerja kerana telah patuh dengan arahan dan peraturan dalam organisasi. Ini adalah disebabkan oleh kurang keinginan untuk campur tangan dalam proses yang kurang menekankan keadilan interaksi. Pekerja dari budaya dari negara yang mengamalkan jarak kuasa yang lebih rendah (negara Barat) mempunyai kecenderungan yang lebih besar untuk membalas keadilan dengan menunjukkan pelbagai hasil pekerja, tetapi tidak berlaku kepada pekerja di negara bukan Barat (Malla & Malla, 2022). Oleh itu, penjelasan Teori Pertukaran Sosial untuk sikap dan tingkah laku pekerja kurang digunakan untuk pekerja yang mempunyai budaya jarak kuasa yang tinggi (Aryee et al., 2002). Oleh yang demikian, hubungan sokongan organisasi dan penyelewengan organisasi adalah lebih lemah kepada organisasi yang mengamalkan budaya jarak kuasa yang tinggi (Hofstede, 1984, 2011).

Walaubagaimanapun, dapatan kajian ini selari dengan kajian yang dilakukan oleh Brefo-Manuh & Anlesinya (2021) yang mendapati keadilan distributif dan keadilan prosedur memainkan peranan penting dalam meningkatkan komitmen pekerja, namun keadilan interpersonal tidak memainkan peranan penting. Selain itu, kajian ini juga disokong oleh

kajian yang dilakukan oleh Malla dan Malla (2022) dan Mukherjee dan Bhattacharya (2013) mendapati keadilan interpersonal tidak mempunyai perkaitan yang signifikan terhadap kepercayaan organisasi dan hanya berinteraksi dengan keadilan distributif dan komitmen afektif. Sehubungan itu, keadilan interpersonal juga didapati lebih menjurus kepada kepuasan kerja berbanding dengan kepuasan keadilan penilaian prestasi (Arab & Atan, 2018). Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa prosedur prinsip keadilan seperti input, ketelusan dan kejujuran dapat membantu mempertingkatkan persepsi sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis (Arnéguy et al., 2018, 2020).

5.2.5.5 Keadilan Maklumat dalam penilaian prestasi dan Sokongan Organisasi

Dari sudut perbincangan teoritikal, mendapati bahawa keadilan prosedur, distributif, interpersonal dan maklumat adalah tingkah laku yang membantu dalam mencapai kepuasan penilaian prestasi (Thurston & McNall, 2010). Persepsi keadilan maklumat berdasarkan penjelasan piawai prestasi, jangkaan, maklum balas serta justifikasi keputusan. Keadilan maklumat haruslah berdasarkan kepada bentuk penjelasan, justifikasi jujur, ikhlas dan logik (Thurston & McNall, 2010). Walaubagaimanapun, pekerja akan menerima penilaian prestasi yang mengecewakan sebagai adil dan tepat jika proses dan hasil penilaian adalah adil (Thurston & McNall, 2010). Dimensi keadilan maklumat didapati mempunyai impak yang lebih kuat ke atas penglibatan pekerja (Gupta & Kumar, 2013).

Keadilan maklumat, menekankan pada maklumat yang disampaikan kepada pekerja tentang perlaksanaan prosedur dan penerangan keputusan. Penilaian prestasi hendaklah dilaksanakan dengan berkomunikasi antara pegawai penilai dan pegawai yang dinilai (Longenecker & Fink, 2017; Varma et al., 2020; Behery, 2021). Semasa berlansungnya interaksi dua hala ini, pekerja mengharapkan untuk dilayan dengan hormat (Gupta & Kumar,

2013). Menurut Teori Sokongan Organisasi, persepsi sokongan organisasi mencerminkan organisasi mengambil berat tentang kesejahteraan serta menghargai sumbangan pekerja organisasi (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Eisenberger et al., 1986, 2020).

Sokongan organisasi merupakan pengantara yang kritikal dalam perhubungan hasil keadilan dan membuktikan bahawa keadilan adalah penentu sokongan organisasi dan telah menyokong kajian ini (Kurtessis et al., 2017; Akgunduz et al., 2022). Pekerja berasa disokong oleh organisasi mereka dan berasa bertanggungjawab untuk membalas jasa organisasi dengan melakukan kerja, membentuk sikap dan tingkah laku kerja yang positif (Eisenberger et al., 1986, 2020; Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kurtessis et al., 2017). Tambahan pula, berdasarkan kepada kajian empirikal telah mengesahkan bahawa sokongan organisasi menjadi pengantara antara kesan keadilan terhadap sikap kerja dan tingkah laku (Nazir et al., 2019; Akgunduz et al., 2022).

Berdasarkan kepada sudut perbincangan empirikal, keputusan hipotesis menunjukkan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif yang signifikan terhadap sokongan organisasi. Keputusan kajian ini konsisten dengan dapatan kajian lepas (Nazir et al., 2019; Kyei-Poku, 2019; Chen et al., 2019; Rubel et al., 2020; Arnéguy et al., 2020, 2022; Malla & Malla, 2022) membuktikan bahawa keadilan prosedur, keadilan distributif dan keadilan maklumat mempunyai kesan positif keatas sokongan organisasi. Berdasarkan kepada Jadual 4.23 di Bab 4, dapatan kajian ini telah menunjukkan bahawa hipotesis Ha10 adalah disokong. Ini menunjukkan bahawa keadilan maklumat yang adil dalam penilaian prestasi telah memberi kesan positif kepada tingkah laku anggota polis yang menyebabkan mereka percaya kepada organisasi. Selain itu, kajian ini turut disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Nazir et al. (2019) mendapati bahawa

keadilan distributif, keadilan prosedur, keadilan interaksi dan budaya organisasi inovatif mempunyai hubungan yang positif kepada sokongan organisasi. Menurut Lee dan Chui (2019), dengan mengamalkan pendekatan interaktif dan adil dalam pembangunan manusia adalah sangat penting dalam menguruskan persepsi sokongan pekerja dan keadilan tempat kerja.

Oleh itu, menurut Chen et al. (2019), sokongan organisasi mempunyai kesan positif ke atas prestasi dan rasa kepunyaan serta mempunyai peranan yang kuat diantara kedua-dua pemboleh ubah. Keadilan organisasi turut memainkan peranan yang kuat antara sokongan organisasi dan sikap pekerja. Teori Pertukaran Sosial menyokong dapatan kajian ini, apabila pekerja mempunyai sikap yang sinis terhadap organisasi, telah menyebabkan ketidak seimbangan dalam pertukaran sosial. Untuk mengelakkan terjadikan pertukaran sosial yang tidak seimbang, organisasi perlu mewujudkan tahap keadilan dan sokongan organisasi yang tinggi (Sen et al., 2021). Ini adalah disebabkan oleh keadilan maklumat amat penting, terutamanya maklum balas. Oleh yang demikian, akibat tidak memaklumkan dan menerangkan keputusan penilaian prestasi kepada pekerja sebagaimana yang terjadi di daerah Limbang, Sarawak berkenaan seorang penjawat awam menyerang penyelianya menggunakan parang kerana tidak puas hati dengan markah penilaian prestasi yang diberikan oleh penyelianya (Kawi, 2018).

Kesimpulannya, persepsi anggota polis keatas keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat yang adil dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif ke atas sokongan organisasi. Ini adalah disebabkan oleh penilaian prestasi yang adil boleh menyebabkan anggota polis bertindak balas secara positif ke atas sokongan organisasi. Jika dilihat kepada konstruk sokongan organisasi bagi

nilai R^2 didapati konstruk keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat telah menyumbang kekuatan varian sebanyak 35.1% ke atas konstruk sokongan organisasi. Oleh itu, kekuatan daya ramalan varian ke atas konstruk sokongan organisasi adalah kuat (Cohen, 1988). Selain itu, menurut Ahmed Khan et al. (2017) dan Memon et al. (2020), pandangan pekerja terhadap kepuasan penilaian prestasi adalah perkara yang amat penting untuk penglibatan pekerja dalam organisasi. Sekiranya pekerja tidak berpuas hati, akan memberi satu tindak balas negatif ke atas tingkahlaku dan timbul perasaan tidak mempercayai terhadap penyelia serta organisasi dan akhirnya mempunyai niat berhenti kerja (Ahmed Khan et al., 2017; Memon et al., 2020). Keadilan dan sokongan organisasi merupakan pemboleh ubah yang penting kerana boleh mencetuskan tingkah laku yang negatif serta memudaratkan organisasi (Sen et al., 2021).

5.2.6 Objektif 4: Menentukan Hubungan Antara Sokongan Organisasi Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis

Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964) menerangkan hubungan antara pekerja dan organisasi adalah berlandaskan timbal balik serta pembalasan. Anggota polis menganggap persekitaran kerja yang menyokong akan menyebabkan mereka mempunyai perasaan untuk membalas budi organisasi dengan memberikan perkhidmatan terbaik kepada organisasi. Sehubungan itu, tahap sokongan organisasi yang tinggi akan menurunkan niat berhenti kerja (Eisenberger et al., 1990). Selain itu, sokongan organisasi juga meningkatkan komitmen anggota polis untuk meneruskan pekerjaan serta membantu organisasi mencapai matlamat sasarannya (Rhoades & Eisenberger, 2002; Campbell et al., 2013). Dengan ini, cara anggota polis dilayan oleh organisasi juga menunjukkan bahawa organisasi mengambil berat terhadap kesejahteraan mereka (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Berdasarkan kepada sokongan empirikal, beberapa kajian telah menunjukkan hubungan negatif yang signifikan antara sokongan organisasi dengan niat berhenti kerja (Allen et al., 2003). Dapatan kajian ini telah menyokong penyelidikan terdahulu yang jelas menunjukkan anggota polis akan setia bekerja dengan PDRM adalah disebabkan oleh sokongan yang diterima daripada PDRM (Gouldner, 1960). Sehubungan itu, lebih banyak sokongan diterima oleh anggota polis akan menyebabkan tahap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis berada ditahap yang rendah (Rhoades & Eisenberger, 2002; Campbell et al., 2013). Ini adalah disebabkan oleh anggota polis menghargai sokongan organisasi (Slåtten et al., 2021) dan membalasnya dengan komitmen kerja yang lebih tinggi (Settoon et al., 1996). Sehubungan itu, sekiranya tahap persepsi yang tinggi pada sokongan organisasi akan menyebabkan anggota polis mempamirkan tindakan afirmatif serta bertingkah laku positif (Parker et al., 1997).

Hasil penyelidikan terhadap kajian-kajian lepas juga mendapati sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif ke atas niat berhenti kerja. Sehubungan itu, berdasarkan kepada Jadual 4.24 dalam Bab 4, menunjukkan bahawa hipotesis Ha11, iaitu sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan terhadap niat berhenti kerja adalah disokong. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis di kontinjen Sarawak telah memandang secara positif ke atas sokongan organisasi sehingga menyebabkan niat berhenti kerja berada di tahap yang rendah. Kajian ini konsisten dengan kajian yang dilakukan oleh Allen dan rakan-rakan (2003) dimana terdapat hubungan yang signifikan antara sokongan organisasi dengan niat berhenti kerja. Ini menunjukkan bahawa sokongan organisasi mempunyai perkaitan dengan niat berhenti kerja.

Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Saif dan Singh (2015) turut mendapati faktor organisasi seperti tingkah laku, kepimpinan, perkembangan dan operasi berterusan akan mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat berhenti kerja. Sehubungan itu, komunikasi antara pemimpin dalam organisasi turut mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja (Alhashmi et al., 2017; Azizah et al., 2020; Farr-Wharton et al., 2021; Charman & Bennett, 2022). Anggota polis merasakan organisasi tidak memberi sokongan kepada mereka akan lebih cenderung mempunyai niat berhenti kerja dan mencari pekerjaan lain (Engelbrecht & Samuel, 2019). Sokongan organisasi juga memainkan peranan yang penting sebagai perantara dalam menentukan kesejahteraan anggota polis jika dilayan dengan adil (Zin, 2017; Aggarwal et al., 2022; Akgunduz et al., 2022). Oleh itu, kajian ini konsisten dengan kajian lepas yang turut mempunyai dapatan yang sama (Choi & Chiu, 2017; AlHashmi et al., 2018; Bhaskar & Mishra, 2019; Jabeen et al., 2020; Rubel et al., 2020; Pahlevan Sharif et al., 2021).

Namun demikian, dari sudut perbincangan praktikal pula, lihat Jadual 1.1 statistik bersara awal bagi warga PDRM, telah menunjukan tren penurunan bermula pada tahun 2018 sehingga 2020. Ini menunjukkan bahawa organisasi PDRM telah berusaha membuat penambahbaikan terhadap sokongan organisasi mereka untuk memastikan kesejahteraan anggota polis. Selain itu, Menteri Dalam Negeri, Datuk Seri Hamzah Zainuddin juga bersetuju agar kebajikan PDRM terus terpelihara bagi memastikan anggota polis memberi perkhidmatan yang cemerlang kepada masyarakat (Bernama, 2021).

Oleh yang demikian, dapat disimpulkan bahawa sokongan organisasi yang baik seperti menjaga kesejahteraan serta menghargai anggota polis akan menurunkan niat berhenti kerja. Ini adalah penting kerana organisasi PDRM telah mengamalkan keadilan

penilaian prestasi yang tinggi telah menyebabkan anggota polis mempercayai proses penilaian prestasi yang diamalkan. Namun, sekiranya sokongan organisasi tidak dilakukan dengan baik akan menyebabkan timbulnya perasaan negatif seperti kecewa, sedih dan hilang motivasi. Ini disebabkan oleh organisasi tidak memperdulikan hasil usaha dan pengorbanan yang telah dicurahkan demi meningkatkan prestasi organisasi.

5.2.7 Objektif 5: Menentukan Peranan Sokongan Organisasi Sebagai Perantara Diantara Hubungan Dimensi Keadilan Dalam Penilaian Prestasi Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis

Konsep Teori Sokongan Organisasi adalah kepercayaan anggota polis terhadap organisasi PDRM yang menghargai sumbangan serta menjaga kesejahteraan pekerja (Eisenberger et al., 1986, 2020). Anggota polis telah merasai sokongan ini melalui penghargaan dan keadilan yang dipraktikkan secara suka rela oleh organisasi (Eisenberger et al., 1986, 2020; Rhoades & Eisenberger, 2002). Anggota polis akan merasa dihargai apabila sokongan yang diberi oleh PDRM adalah iklhas dan tiada pilih kasih semasa melakukan penilaian prestasi. Apabila anggota polis merasai sokongan daripada PDRM akan mendorong anggota polis meningkatkan prestasi, memberi perkhidmatan yang cemerlang serta kekal setia bersama PDRM. Ini disebabkan oleh, organisasi akan memberi ganjaran ke atas usaha anggota polis (Eisenberger et al., 1986, 2020; Jabeen et al., 2020; Hu et al., 2022; Li et al., 2022).

5.2.7.1 Sokongan organisasi, keadilan prosedur (formal) dan niat berhenti kerja

Keadilan prosedur (formal) digunakan untuk merujuk kepada proses keputusan yang adil merangkumi proses penilaian prestasi dijalankan secara konsisten, bebas dari unsur tidak adil, berdasarkan kepada maklumat tepat dan dijalankan secara beretika. Pekerja akan

bertindak balas dengan baik jika proses sistem penilaian prestasi adalah adil (Erdogan et al., 2001). Berdasarkan perbincangan empirikal, keputusan hipotesis Ha12 menunjukkan sokongan organisasi mempunyai kesan pengantar yang signifikan pada keadilan prosedur (formal) terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Dalam kajian ini, Ha1 didapati tidak signifikan dan telah menjelaskan bahawa keadilan penilaian prestasi (formal) tidak mempunyai hubungan terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, sokongan organisasi telah dijadikan sebagai pengantar dan hasil keputusan Ha12 adalah signifikan.

Ini menunjukkan bahawa, keadilan prosedur (formal) mempengaruhi niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi. Tahap persepsi anggota polis terhadap sokongan organisasi adalah sederhana dan ini telah memberi kesan terhadap niat berhenti kerja. Ini bermaksud tahap kepuasan hati anggota polis terhadap sokongan organisasi adalah sederhana kerana telah mempersepsikan sembilan daripada 17 item dalam sokongan ditahap yang rendah. Kajian ini di sokong oleh beberapa kajian lepas yang menjelaskan keadilan mempengaruhi kesediaan untuk perubahan melalui sokongan organisasi (Arnéguy et al., 2018, 2020; Kebede & Wang, 2022). Dalam kajian ini, sokongan organisasi merupakan ejen pertukaran sosial dimana sokongan organisasi yang dirasakan oleh anggota polis berada di tahap yang sederhana. Ini adalah disebabkan oleh beberapa anggota polis mempunyai niat untuk berhenti kerja kerana kurang berpuas hati terhadap sokongan yang diterima daripada organisasi (Eisenberger & Stinglhamber, 2011; Kurtessis et al., 2017).

Keadilan prosedur (formal) mempengaruhi niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi yang dirasakan oleh anggota polis kerana menganggap organisasi PDRM kurang cekap. Ini adalah disebabkan oleh keadilan prosedur merupakan peramal penting yang memastikan penglibatan, kognitif dan kestabilan emosi anggota polis (Deepa, 2020).

Berdasarkan kepada Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi telah menyokong kajian ini kerana sokongan organisasi PDRM berada di tahap yang sederhana telah menyumbang kepada niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Selain itu, dalam kajian ini, mendapati keadilan prosedur dan distributif mempunyai persepsi yang tinggi daripada anggota polis telah mempengaruhi penglibatan secara positif yang menyebabkan niat berhenti kerja di tahap yang rendah (Aggarwal et al., 2022).

Berdasarkan kepada perbincangan praktikal juga menyokong kajian ini kerana hasil daripada sokongan organisasi di tahap sederhana telah memberi kesan terhadap kualiti perkhidmatan anggota polis yang kurang memuaskan dimana perkhidmatan PDRM merupakan kedua tertinggi antara lapan agensi persekutuan yang telah di adu oleh orang awam (Biro Pengaduan Awam, 2018). Selain itu, rintihan serta beberapa insiden bunuh diri dalam kalangan anggota polis berkenaan dengan organisasi kurang mengambil berat tentang kebajikan adalah selari dengan kajian ini (Bernama, 2021; Mokhtar, 2019).

5.2.7.2 Sokongan organisasi, keadilan prosedur (interaksi) dan niat berhenti kerja

Keadilan prosedur (interaksi) menekankan kepada kepuasan terhadap keputusan penilaian prestasi. Dalam kajian ini, keputusan hipotesis Ha13 menunjukkan sokongan organisasi mempunyai kesan pengantar yang signifikan pada keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi terhadap niat berhenti kerja. Ini menunjukkan bahawa, keadilan prosedur (interaksi) mempengaruhi niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi. Tahap persepsi anggota polis terhadap sokongan organisasi adalah sederhana dan ini telah memberi kesan terhadap niat berhenti kerja. Keadilan prosedur merupakan peramal penting kepada sokongan organisasi dan merupakan sumber penting dalam pertukaran sosial (Fu & Lihua, 2012).

Sokongan organisasi boleh dipertingkatkan dengan layanan dan budi bicara organisasi terhadap anggota polis. Sokongan organisasi mempengaruhi pertimbangan pekerja terhadap kualiti hubungan pertukaran dengan organisasi (Loi et al., 2006; Arnéguy et al., 2020). Dalam kajian ini, sokongan organisasi telah menyebabkan terdapat sedikit kesan terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Sehubungan itu, beberapa kajian lepas telah menyokong kajian ini yang menjelaskan bahawa sokongan organisasi dijadikan sebagai perantara yang menentukan kualiti perhubungan antara anggota polis dengan organisasi PDRM (Nazir et al., 2019; Arnéguy et al., 2018, 2020; Kebede & Wang, 2022).

Menyampaikan pandangan, mempengaruhi dan merayu keputusan merupakan keupayaan bersuara semasa proses keputusan penilaian prestasi merupakan faktor keadilan prosedur yang paling konsisten (Erdogan et al., 2001). Penyertaan anggota polis semasa proses penilaian prestasi adalah penting sebelum membuat keputusan yang muktamat. Sehubungan itu, penyelia perlu menjalankan temubual penilaian dan mendengar pandangan pekerja kerana merupakan salah satu kreteria sokongan organisasi (Erdogan et al., 2001). Walaupun organisasi memerlukan penyelia menjalankan temu bual penilaian dan mendengar pandangan pekerja, pekerja mungkin tidak menganggap bahawa mereka bebas untuk menyuarakan pendapat mereka kerana gaya tingkah laku dan sikap penilai.

Kesimpulannya, sokongan organisasi mempunyai peranan yang penting bagi memastikan anggota polis terus kekal berkhidmat dengan organisasi PDRM (Engelbrecht & Samuel, 2019). Ini bermaksud, sekiranya tahap persepsi sokongan organisasi tinggi akan menyebabkan tahap niat berhenti kerja menjadi berkurangan (Akgunduz et al., 2022). Allen

et al. (2003) menyatakan bahawa sokongan organisasi merupakan pengantara yang memberi kesan negatif kepada niat berhenti kerja.

5.2.7.3 Sokongan organisasi, keadilan distributif dan niat berhenti kerja

Dari sudut perbincangan teoritikal, sebagaimana telah diterangkan sebelum ini, keadilan distributif adalah dimensi keadilan yang paling penting berbanding lain - lain dimensi keadilan (Leventhal,1980) dan mempunyai kepentingan yang sama dengan keadilan prosedur (Greenberg, 1986). Keadilan distributif sering dijadikan sebagai isu dan kebimbangkan para pekerja kerana melibatkan usaha yang setimpal dengan ganjaran yang diterima (Greenberg, 1990). Sehubungan itu, distributif mempunyai perkaitan yang kuat terhadap sokongan organisasi (Shore & Shore, 1995; Eisenberger et al., 2020). Ini adalah disebabkan oleh, keadilan distributif merupakan kepuasan yang paling utama kerana melibatkan ganjaran, komitmen dan kepercayaan kepada organisasi (Cohen-Charash & Spector, 2001; Aggarwal, 2022).

Sehubungan itu, keputusan hipotesis Ha14 menunjukkan sokongan organisasi mempunyai kesan pengantar yang signifikan pada keadilan distributif dalam penilaian prestasi terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan itu, beberapa kajian lepas telah menyokong kajian ini yang menjelaskan bahawa sokongan organisasi dijadikan sebagai perantara bagi menentukan kualiti perhubungan antara anggota polis dengan organisasi PDRM (Chen et al., 2019; Nazir et al., 2019; Arnéguy et al., 2018, 2020; Kebede & Wang, 2022). Dalam hal ini, organisasi perlu memperkukuhkan sokongan organisasi kerana sokongan organisasi mempunyai kesan positif ke atas prestasi pekerja, semangat berpasukan dan berfungsi sebagai pengantara yang kuat antara pemboleh ubah (Chen et al., 2019). Selain itu, sokongan

organisasi juga merupakan peranan yang penting untuk meningkatkan komitment serta mengurangkan niat berhenti kerja (Aggarwal et al., 2022; Anand et al., 2022).

Ini menunjukkan bahawa, keadilan distributif dalam penilaian prestasi mempengaruhi niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi. Tahap persepsi anggota polis terhadap sokongan organisasi adalah sederhana dan ini telah memberi kesan terhadap niat berhenti kerja. Keadilan distributif dalam penilaian prestasi merupakan peramal penting kepada sokongan organisasi dan merupakan sumber penting dalam pertukaran sosial (Fu & Lihua, 2012). Ini adalah disebabkan keadilan penilaian prestasi berkait rapat dengan kepuasan penilaian prestasi yang membawa kepada prestasi kerja, kepuasan kerja dan kesejahteraan (Dal Corso et al., 2019). Dari sudut perbincangan praktikal juga telah menyokong kajian ini, Timbalan Menteri Pembangunan Wanita, Keluarga dan Masyarakat, menyatakan kerap mendengar rintihan anggota polis mengenai kebajikan mereka. Disebabkan oleh kekurangan sokongan organisasi telah mendorong kearah penurunan kualiti perkhidmatan anggota polis kerana terpaksa mengeluarkan wang sendiri untuk memenuhi keperluan penugasan harian (Mokhtar, 2019).

Kesimpulannya, keadilan penilaian prestasi mempunyai kesan yang ketara untuk terus bersama organisasi (Phuong, 2018). Oleh itu dalam kajian ini, jelas menunjukkan bahawa keadilan distributif tidak mempunyai kesan ke atas niat berhenti kerja. Namun demikian, apabila sokongan organisasi dijadikan sebagai perantara telah menyebabkan hubungan antara pemboleh ubah ini signifikan kerana sokongan organisasi ada memberi kesan kepada niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

5.2.7.4 Sokongan organisasi, keadilan interpersonal dan niat berhenti kerja

Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi melibatkan layanan penyelia terhadap anggota polis dengan maruah dan hormat, serta mengambil berat tentang perasaan peribadi dan kebajikan anggota polis. Matlamat hubungan interpersonal adalah untuk mengekal dan menambahbaik iklim positif dalam kerja berkumpulan serta mengekalkan perasaan ekuiti dalam usaha untuk mengambarkan kuasa dan mempengaruhi anggota polis (DeNisi & Sonesh, 2010). Sehubungan itu, hubungan yang mesra antara anggota polis dan organisasi PDRM akan membantu serta memudahkan organisasi mencapai objektif yang telah dirancang (Ahmad, 2011).

Selaras dengan pandangan Teori Keadilan Organisasi dan Teori Pertukaran Sosial dalam penyelidikan penilaian prestasi, penarafan penilaian prestasi adalah disebabkan oleh *mood* penyelia. Sehubungan itu, kesan interpersonal dan distributif yang tinggi dianggap lebih adil berbanding menerima kadar yang lebih rendah terutamanya apabila keputusan penilaian prestasi dipengaruhi oleh *mood* penilai (Erdogan, 2002; Thurston & McNall, 2010). Dari sudut perbincangan teoritikal ini dilihat telah menyokong kajian ini, kerana keadilan interpersonal dalam kalangan anggota polis adalah tinggi dan tidak memberi kesan kepada niat berhenti kerja, walaupun dipengaruhi oleh sokongan organisasi. Ini adalah disebabkan oleh anggota polis percaya penilaian prestasi mereka telah dinilai dengan adil dan memberi kepercayaan kepada organisasi, walaupun sokongan organisasi tidak memuaskan.

Sehubungan itu, keputusan hipotesis Ha15 menunjukkan sokongan organisasi tidak mempunyai kesan pengantar yang signifikan pada keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi terhadap niat berhenti kerja. Dalam kajian ini, didapati sokongan organisasi bukan

menjadi perantara antara keadilan interpersonal terhadap niat berhenti kerja. Sementara itu, kajian yang dilakukan oleh Kyei-Poku (2019) hanya menyokong sebahagian kajian ini melalui keadilan maklumat. Hal ini berlaku kerana, tahap persepsi keadilan interpersonal dalam kalangan anggota polis adalah tinggi kerana mereka telah mendapat layanan yang baik serta adil daripada penyelia (Ahmad et al., 2018; Andreescu & Vito, 2021). Kajian ini disokong oleh beberapa kajian lepas turut menunjukkan dapatan kajian yang hampir sama (Chen et al., 2019; Kyei-Poku, 2019; Nazir et al., 2019; Rubel et al., 2020). Hubungan interpersonal yang baik antara anggota polis dan penyelia adalah penting untuk mengurangkan niat berhenti kerja serta meningkatkan komitmen organisasi (Abu Bakar et al., 2015; Ahmad et al., 2018; Manshor et al., 2020).

Sehubungan itu, dapatan kajian Ha9 iaitu hubungan antara keadilan interpersonal dengan sokongan organisasi didapati tidak singnifikan kerana perbezaan jarak kuasa serta budaya yang diamalkan disebuah negara adalah tidak sama (Hofstede, 1984; Pillai et al., 2001; Srivastava, 2015; Jiang et al., 2017; Malla & Malla, 2022). Ini adalah disebabkan Malaysia mengamalkan jarak kuasa yang tinggi dan hubungan interpersonal antara majikan kurang diambil perhatian oleh pekerja kerana mempunyai budaya penghormatan serta patuh kepada ketua. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa sokongan organisasi bukan pengantar antara keadilan interpersonal dengan niat berhenti kerja.

5.2.7.5 Sokongan organisasi, keadilan maklumat dan niat berhenti kerja

Perbincangan secara teoritikal menjelaskan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi melibatkan penjelasan objektif, piawai prestasi, maklum balas yang diterima, penjelasan dan justifikasi keputusan (Thurston & McNall, 2010). Pengurusan penilaian prestasi mengikut objektif telah meningkatkan keberkesanan dan prestasi pekerja (Islami et

al., 2018). Menurut, Steers dan Porter (1974) penjelasan dan penetapan matlamat yang jelas dalam pekerjaan akan memberi kesan yang besar terhadap prestasi dan kepuasan pekerja. Latham dan Locke (1979) menjelaskan motivasi dan prestasi pekerja akan lebih tinggi apabila mengetahui matlamat dalam pekerjaan. Sehubungan itu, pekerja yang menerima maklum balas daripada penyelia akan lebih berpuas hati dengan pekerjaan mereka (Brown, 2019). Namun begitu, keadilan maklumat dalam penilaian prestasi boleh memberi kesan kepada kualiti perhubungan antara pekerja dan penyelia.

Namun demikian, menurut Teori Sokongan Organisasi, perspektif tindakbalas sosial lebih memberi kesan kepada individu berbanding organisasi melalui proses pertukaran sosial antara pekerja dengan organisasi (Eisenberger et al., 2001, 2020; Rockstuhl et al., 2020). Sokongan organisasi memainkan peranan yang penting dalam mendorong dan memotivasikan pekerja agar komited dengan pekerjaan mereka (Fazio et al., 2017). Selaras dengan itu, sekiranya anggota polis merasakan sokongan organisasi di tahap yang sederhana akan menyebabkan berlakunya sedikit tindak balas sosial yang sederhana dan menyebabkan berlakunya niat berhenti kerja. Oleh itu, kajian ini disokong secara teoritikal.

Sehubungan itu, keputusan hipotesis Ha16 dalam kajian ini menunjukkan sokongan organisasi mempunyai kesan pengantar yang signifikan pada keadilan maklumat dalam penilaian prestasi terhadap niat berhenti kerja. Ini menunjukkan bahawa, keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempengaruhi niat berhenti kerja anggota polis melalui sokongan organisasi. Kajian ini di sokong oleh beberapa kajian lepas yang menjelaskan keadilan mempengaruhi kesediaan untuk perubahan melalui sokongan organisasi (Chen et al., 2019; Nazir et al., 2019; Arnéguy et al., 2018, 2020; Kebede & Wang, 2022). Penyelia di dalam organisasi PDRM telah menyediakan amalan maklum balas yang tepat pada waktunya, adil

dan berharga kepada anggota polis di keempat-empat IPD. Ini dapat dilihat pada persepsi keadilan maklumat dalam kalangan anggota berada di tahap yang tinggi dan menyebabkan hubungan pada niat berhenti kerja adalah tidak signifikan. Namun begitu, sokongan organisasi telah mempengaruhi hubungan diantara keadilan maklumat dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja.

Sememangnya, komunikasi dua hala dengan menyampaikan maklumat, serta menerangkan proses dan implikasi penilaian prestasi dengan tepat pada masanya telah menyebabkan anggota polis berpuas hati dengan penjelasan yang disampaikan (Longenecker & Fink, 2017; Islami et al., 2018; Brown, 2019; Varma et al., 2020; Kundi et al., 2021). Sehubungan itu, maklum balas boleh membawa kepada peningkatan dalam prestasi (Kluger & DeNisi, 1996). Sokongan organisasi yang dirasakan oleh anggota polis dapat dilihat pada prestasi dan tingkah laku mereka. Ini adalah disebabkan oleh, sokongan organisasi merupakan keperihatinan organisasi mengambil berat ke atas kesejahteraan serta menghargai sumbangan pekerja dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi (Aselage & Eisenberger, 2003; Baran et al., 2012; Eisenberger et al., 1986). Selain itu, sokongan organisasi juga berperanan menyumbang dalam membentuk tingkahlaku, prestasi dan kesejahteraan pekerja di tempat kerja (Caesens et al., 2016; Eisenberger et al., 2020; Srivastava & Agrawal, 2020). Sekiranya, persepsi sokongan organisasi pekerja adalah tidak memuaskan akan menyebabkan tindak balas sosial yang negatif (Anand et al., 2022; Li et al., 2022).

Kajian yang dilakukan oleh Brunetto et al. (2017) turut menyokong kajian ini dan menjelaskan bahawa sokongan organisasi boleh mengurangkan stress bekerja dan menurunkan kadar bersara awal dalam kalangan anggota polis. Hal ini berlaku kerana telah

berlakunya pertukaran sosial yang telah menyumbang kepada kedua-dua aspek ekonomi dan sosial (Eisenberger et al., 2020; Côté et al., 2021). Menurut Teori Sokongan Organisasi, sokongan organisasi bertindak sebagai sumber sosio - emosi kritikal di tempat kerja seperti penghormatan, penyayang dan ketulusan (Armeli, Eisenberger, Fasolo & Lynch, 1998). Dalam kajian ini, kesan mediator sokongan organisasi telah menyebabkan berlakunya timbal balik pertukaran sosial telah menyebabkan sebanyak 13.1% varian yang sederhana kuat disumbangkan oleh dimensi keadilan penilaian prestasi dan sokongan organisasi kepada niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Di sini dapat dirumuskan bahawa sokongan organisasi di tahap yang sederhana ini telah memberi kesan yang kecil terhadap niat berhenti kerja di kalangan anggota polis. Oleh yang demikian berdasarkan kepada timbal balik pertukaran sosial, organisasi yang menjaga kebajikan dan menyokong pekerja akan cenderung mendapat pekerja yang setia kepada organisasi dalam membantu organisasi mencapai matlamat organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002).

5.2.8 Objektif 6: Menentukan Adakah Terdapat Perbezaan Signifikan Antara Faktor Jantina Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis

Secara teorinya peranan jantina telah mengariskan bahawa lelaki dan wanita mengamalkan norma sosial dan budaya yang berbeza serta disosialisasikan untuk mengubah tingkah laku gender (Eagly et al., 1995). Namun demikian, menurut Vogel dan rakan-rakan (2003) peranan jantina telah ditentukan oleh masyarakat dan budaya. Sehubungan itu, lelaki dan wanita sebenarnya menunjukkan tingkahlaku yang sama dan akan berkelakukan berbeza apabila telah berlakunya stereotaip jantina (Vogel et al., 2003). Sementara itu, kajian yang

melibatan perbandingan jantina majoriti tidak konsisten jika dikaitkan dengan niat berhenti kerja (Matz et al., 2014; Andreescu & Vito, 2021).

Berdasarkan kepada hasil penyelidikan terhadap kajian-kajian lepas didapati hipotesis yang dibina adalah Ha17: Terdapat perbezaan yang signifikan antara jantina (lelaki dan perempuan) terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Hasil dapatan seperti di Jadual 4.31 mendapati Ha17 ditolak. Berdasarkan kepada dapatan yang diperolehi didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara lelaki dan perempuan terhadap niat berhenti kerja. Ini menunjukkan bahawa persepsi anggota polis antara lelaki dan wanita terhadap niat berhenti kerja dalam Kontinjen Sarawak tidak menunjukkan perbezaan yang ketara.

Hasil kajian ini tidak disokong oleh kajian yang dilakukan oleh Torre (2014) menyatakan bahawa pekerjaan yang dikuasai dan didominasi oleh lelaki seperti kepolisian akan mempengaruhi wanita untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Namun begitu, kajian yang dilakukan oleh Drew et al. (2008) dan Shim et al. (2015) keatas beberapa anggota polis dan dapati tiada hubungan diantara jantina dengan berhenti kerja dan dapatan kajian lepas ini menyokong kajian ini. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Colquitt et al. (2016) pula menjelaskan lelaki kelihatan mempunyai persepsi keadilan organisasi dan niat berhenti kerja yang lebih tinggi dari wanita. Namun begitu, wanita mempunyai komitmen organisasi yang lebih tinggi dan niat berhenti kerja yang lebih rendah daripada lelaki (Colquitt et al., 2016). Namun, Colquitt et al. (2016) mendapati jantina mempunyai kesan yang signifikan terhadap komitmen organisasi, keadilan organisasi, dan niat berhenti kerja.

Kajian yang dilakukan oleh Haque (2020), Haque et al. (2019), Jabutay dan Rungruang (2020), Pant dan Venkateswaran (2020), Pradhan et al. (2019) dan Andreescu

dan Vito (2021) juga mempunyai keputusan kajian yang sama dengan kajian ini. Kajian-kajian ini mendapati jantina tidak mempunyai hubungan yang signifikan dan tiada perbezaan antara kedua-dua jantina terhadap niat untuk berhenti kerja. Manakala, kajian yang dilakukan oleh Jabutay dan Rungruang (2020) dan Santhanam dan Srinivas (2019) mendapati lelaki mempunyai niat berhenti kerja lebih tinggi berbanding wanita. Oleh yang demikian, daripada perbincangan diatas didapati kajian yang melibatkan niat berhenti kerja keatas jantina adalah tidak konsisten dan sentiasa berubah mengikut situasi, budaya, persekitaran yang berbeza dan faktor ekonomi.

Namun demikian, wanita terpaksa meninggalkan organisasi semasa wabak COVID - 19 kerana terpaksa menjaga anak. Ini adalah disebabkan oleh pusat jagaan kanak-kanak dan sekolah ditutup untuk menyekat penularan wabak COVID-19. Oleh yang demikian, beban kerja yang semakin tinggi telah menyebabkan wanita terpaksa bekerja dari rumah serta mengurus rumahtangga telah menyebabkan penyertaan wanita dalam tenaga buruh semakin menggurang (Murad, 2021). Apabila berlakunya penularan wabak COVID-19 kemungkinan wanita akan berhenti kerja disebabkan tanggungjawab menjaga anak serta meguruskan rumah tangga dalam konteks kajian ini.

Kesimpulannya, dalam kajian ini persepsi terhadap niat berhenti kerja didapati tiada perbezaan adalah disebabkan oleh berlakunya beberapa perubahan sosial terhadap anggota polis (Eagly & Karau, 1991). Perubahan sosial yang dimaksudkan adalah seperti berlakunya pandemik COVID-19 dan latihan asas yang dihadiri oleh semua anggota polis telah membentuk perubahan tingkahlaku setiap anggota polis tanpa mengira jantina (Sutin et al., 2020; Valyte-zeimiene & Buksnyte-marmiene, 2022).

5.2.9 Objektif 7: Menentukan Adakah Terdapat Perbezaan Yang Signifikan Antara Faktor Multigenerasi Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Anggota Polis

Berdasarkan kepada hasil penyelidikan terhadap kajian-kajian lepas didapati hipotesis yang dibina adalah Ha18: Terdapat perbezaan yang signifikan antara multigenerasi terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Hasil dapatan seperti di Jadual 4.32 di Bab 4, didapati Ha18 ditolak. Berdasarkan kepada keputusan yang diperolehi didapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara multigenerasi terhadap niat berhenti kerja. Ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan antara multigenerasi dalam kalangan anggota polis terhadap niat untuk berhenti kerja di Kontinjen Sarawak. Walaubagaimanapun, dapatan kajian ini didapati tidak menyokong kajian yang dilakukan oleh Lu dan Gursoy (2016) dimana hubungan antara kepuasan kerja dan niat berhenti kerja adalah berbeza diantara multigenerasi. Cropanzano dan Mitchell (2005) menjelaskan bahawa apabila organisasi menghargai usaha, menjaga kesejahteraan, memberi dorongan dan mendapat sokongan daripada penyelia akan menyebabkan pekerja yang lebih berumur berasa dihargai dan mereka lebih cenderung membalasnya dengan ketekunan, dedikasi, semangat dan komitmen tinggi terhadap organisasi.

Dapatan kajian daripada Cropanzano dan Mitchell (2005) turut dibuktikan oleh Bentley et al. (2019) bahawa pekerja yang lebih berumur sekiranya menerima sokongan daripada majikan akan menjadikan mereka lebih bermotivasi dan kekal bekerja dalam organisasi. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Hung Kee et al. (2019) berbeza dengan dapatan kajian ini dan mendapati nilai kerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat untuk berhenti kerja adalah berbeza diantara multigenerasi. Selain itu kajian yang dilakukan

oleh Pradhan et al. (2019) pula mendapati umur tidak memberikan kesan terhadap niat berhenti kerja. Manakala, kajian yang dilakukan oleh Haque (2020) pula mendapati umur mempunyai hubungan yang signifikan dengan niat berhenti kerja. Kajian yang dilakukan oleh Andrade dan Westover (2018), Bentley et al. (2019), Cropanzano dan Mitchell (2005), Gursoy et al. (2008), Hung Kee et al. (2019), Janson dan Martin (1982), Kalleberg dan Loscocco (1983), Sakdiyakorn dan Wattanacharoensil (2018) dan Westerman dan Yamamura (2007) mempunyai perbezaan dengan dapatan kajian ini iaitu generasi baby boomers dan generasi X lebih setia bekerja dalam organisasi berbanding generasi lain.

Selain itu, kajian-kajian lepas mendapati generasi Y dan Z mempunyai niat berhenti kerja yang tinggi berbanding generasi baby boomers dan generasi X (Janson & Martin, 1982; Kalleberg & Loscocco, 1983; Cropanzano & Mitchell, 2005; Westerman & Yamamura, 2007; Gursoy et al., 2008; Queiri et al., 2017; Deloitte, 2018; Goh & Lee, 2018; Sakdiyakorn & Wattanacharoensil, 2018; Andrade & Westover, 2018; Arora & Dhole, 2019; Bentley et al., 2019; Hung Kee et al., 2019; Scholz, 2019; Self et al., 2019) dan tidak menyokong kajian ini. Manakala kajian yang dilakukan oleh Andreescu dan Vito (2021) pula mempunyai dapatan kajian yang selari dengan kajian ini dan mendapati tidak terdapat berbezaan yang signifikan antara umur anggota polis terhadap niat berhenti kerja. Ini adalah disebabkan oleh Kontinjen Sarawak mempunyai jenayah indeks yang masih terkawal, jika dibandingkan dengan jenayah indeks lain-lain kontinjen di semenanjung Malaysia dan tidak mempunyai tekanan kerja yang tinggi. Menurut Andreescu dan Vito (2021) anggota polis yang bekerja di jabatan polis yang kecil tidak mempunyai perbezaan yang ketara ke atas niat berhenti kerja jika dibandingkan jabatan polis yang lebih besar.

Taraf pendidikan pekerja juga memainkan peranan ke atas niat berhenti kerja (Vinayak et al., 2021). Misalnya, pekerja mempunyai pendidikan yang tinggi dan terlebih kelayakan untuk satu jawatan, biasanya mempunyai niat berhenti kerja yang tinggi kerana pekerja ini akan sentiasa mencari peluang pekerjaan lain yang bersesuaian dengan kelayakan pendidikan mereka (Vinayak et al., 2021). Namun demikian, jika dilihat taraf pendidikan responden kajian ini, majoriti adalah SPM = 64.9%, STPM = 10.3% dan kelulusan ijazah Sarjana muda = 10.1%. Berdasarkan kepada taraf pendidikan responden dapat disimpulkan bahawa kelayakan pendidikan adalah bersesuaian dengan pekerjaan yang dilakukan. Kesannya, niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis adalah lebih rendah dan tiada perbezaan yang ketara antara generasi-generasi ini.

Selain itu, semasa kajian ini dilakukan telah berlakunya pandemik COVID-19 yang telah menjejaskan keadaan ekonomi. Keadaan ekonomi mempunyai pengaruh besar keatas tindak balas pekerja terhadap niat berhenti kerja (Han, 2020; Onyemah et al., 2021). Ini adalah disebabkan oleh kemelesetan ekonomi dan kadar pengangguran yang tinggi telah menurunkan potensi berhenti kerja namun akan meningkatkan tekanan kerja (Onyemah et al., 2021; Valyte-zeimiene & Buksnyte-marmiene, 2022). Berdasarkan pada Jadual 1.4 statistik bersara awal PDRM, statistik bersara awal telah mula berkurangan antara tahun 2019 sehingga 2020. Sehubungan itu, semasa perlaksanaan PKP pada 18 Mac 2020 telah menyebabkan kadar pengangguran meningkat di Malaysia kerana penutupan sementara sektor ekonomi dalam usaha mengekang penularan wabak ini (Rashid & Dorashid, 2020). Oleh yang demikian, telah menyebabkan kadar bersara awal dalam PDRM semakin berkurangan disebabkan oleh tiada alternatif pekerjaan yang lain dan menyokong kajian ini. Varian yang menyumbang pada konstruk endogenous niat berhenti kerja dalam kajian ini menjelaskan hanya 13.1%. Selain itu, presiden MEF menjelaskan, Malaysia tidak dijangka

mengalami "*The Great Resignation*" kerana trend kadar berhenti kerja yang lebih rendah telah dijangka berterusan dari tempoh bulan Jun, 2020 hingga Jun, 2021 (Murad, 2021). Hal ini terjadi disebabkan oleh berlakunya kemelesetan ekonomi yang disebabkan oleh pandemik COVID-19 serta kadar pengangguran yang tinggi (Murad, 2021) dan menyokong kajian ini.

Kesimpulannya, dapatan kajian ini berbeza dengan dapatan kajian-kajian lepas yang telah menjelaskan tiada perbezaan antara multigenerasi dalam anggota polis terhadap niat berhenti kerja. Namun demikian menurut Eberz (2019), penyelidikan yang berterusan diperlukan dimasa hadapan untuk menentukan dengan lebih tepat tentang perbezaan identiti generasi yang boleh memberikan bukti yang lebih baik berdasarkan kepada pengalaman individu dan pengaruh budaya, bangsa, jantina dan pemboleh ubah sosio - ekonomi terhadap sikap pekerja di tempat kerja.

5.3 Ringkasan Bab

Sebagai penggulungan, dapat dirumuskan bahawa dapatan kajian ini telah membuktikan bahawa persepsi pekerja yang tinggi ke atas dimensi keadilan penilaian prestasi akan memberi satu tindak balas norma yang positif dalam tingkahlaku pekerja dan mempunyai persepsi yang rendah terhadap niat berhenti kerja. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini selari dengan Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi yang menjelaskan bahawa sekiranya organisasi mengamalkan keadilan dalam organisasi akan mengurangkan tahap niat berhenti kerja. Sokongan organisasi yang baik demi menjaga kesejahteraan dan menghargai pekerja juga akan memberi impak yang positif kepada pekerja. Walaubagaimanapun, peranan jantina dan generasi tidak mempunyai perbezaan terhadap niat berhenti kerja. Kedua-dua demografi ini tidak memberi kesan yang ketara

kepada niat mereka untuk berhenti kerja. Berdasarkan kepada beberapa kajian lepas terhadap peranan jantina dan generasi terhadap niat berhenti kerja didapati mempunyai dapatan yang tidak konsisten. Oleh itu, dalam Bab yang seterusnya akan membincangkan rumusan keseluruhan kajian dengan memfokuskan implikasi kajian serta beberapa cadangan bagi pengkaji-pengkaji kajian dimasa hadapan khususnya dalam bidang yang melibatkan badan beruniform.

BAB 6

RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

6.1 Pengenalan

Bab ini merumuskan semua dapatan kajian berdasarkan kepada setiap objektif kajian yang telah dibina. Sumbangan kajian, limitasi dan cadangan penyelidikan di masa hadapan juga dibincangkan pada bahagian ini. Seterusnya, perbincangan kajian diteruskan tentang sumbangan kepada organisasi. Sumbangan kajian dibahagikan kepada empat bahagian utama seperti implikasi teoritikal, implikasi praktikal, implikasi metodologi. Bab ini penting kerana mengandungi rumusan kajian, implikasi, limitasi dan cadangan masa hadapan terhadap penyelidikan ini diberi perhatian utama serta diakhiri dengan ringkasan Bab.

6.2 Rumusan Kajian

Pernyataan masalah dalam kajian ini telah mendedahkan beberapa kepentingan untuk mengkaji hubungan diantara dimensi keadilan penilaian prestasi dan faktor demografi terpilih dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis : peranan sokongan organisasi sebagai perantara di kontinjen Sarawak. Isu berhenti kerja melibatkan pekerja di luar negara dan dalam negara telah dipaparkan di media sosial sejak kebelakangan ini. Sebanyak 43% pekerja daripada 22 negara termasuk Malaysia menyatakan niat untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam tempoh 12 bulan akan datang. Daripada jumlah tersebut sebanyak 60% pekerja terdiri daripada generasi Z. Sehubungan itu, isu bersara awal yang melibatkan penjawat awam di Malaysia turut menjadi isu yang diperdebatkan di media sosial khasnya profesion polis, jururawat dan guru.

Berdasarkan kepada analisis biliometrik daripada data pangkalan *Scopus*, didapati bahawa penyelidikan mengenai niat berhenti kerja khususnya dalam konteks dimensi penilaian prestasi, demografi terpilih dan sokongan organisasi dalam kalangan organisasi PDRM adalah sangat terhad. Dalam kajian ini, dimensi keadilan penilaian prestasi iaitu keadilan prosedur yang telah dibahagikan kepada dua sub dimensi iaitu keadilan prosedur (formal) dan keadilan prosedur (interaksi). Dua sub dimensi ini merupakan pembaharuan pengubahsuaian ke atas keadilan prosedur untuk melihat secara teliti sumbangan keatas kedua-dua pemboleh ubah ini ke atas niat berhenti kerja. Selain itu, kajian biliometrik turut mendedahkan keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi kurang dikaji sama ada didalam dan juga luar negara. Disamping itu, isu bias melibatkan penilaian prestasi juga telah diutarakan dalam kajian lepas di dalam organisasi PDRM.

Justeru itu, kajian ini bertujuan untuk mengisi jurang kajian dengan meneroka isu-isu ini, khususnya dalam kalangan anggota polis di kontinjen Sarawak. Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan kefahaman dengan lebih jelas lagi tentang kesan hubungan lima dimensi keadilan penilaian prestasi dan demografi terpilih ke atas niat berhenti kerja dan sokongan organisasi sebagai perantara dalam kalangan anggota polis. Oleh itu, hasil dapatan mendapati anggota polis di kontinjen Sarawak telah mempersepsikan tahap dimensi keadilan prestasi secara keseluruhan adalah tinggi dan dimensi keadilan prosedur (interaksi) pula di tahap yang sederhana. Oleh itu, penelitian dan penambahbaikan ke atas dimensi keadilan (interaksi) perlu diberi perhatian. Penambahbaikan seperti memberi peluang kepada anggota polis untuk suara dengan menyatakan pandangan, merayu dan mengambil bahagian semasa proses penilaian prestasi perlu diadakan supaya penyelia dapat mendengar pandangan dan masalah yang dihadapi oleh anggota polis. Tindakan penambahbaikan ini boleh meningkatkan kepuasan dan motivasi anggota polis. Keadilan prosedur formal, keadilan

prosedur interaksi, keadilan distributif dan keadilan maklumat didapati mempunyai hubungan positif terhadap sokongan organisasi.

Manakala, bagi keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan terhadap niat berhenti kerja walaupun dipengaruhi oleh sokongan organisasi. Dalam kajian ini, sokongan organisasi mempunyai kesan pengantaraan terhadap keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi. Manakala, sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja. Dalam kajian ini sokongan organisasi tidak menjadi perantara antara keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja. Ini bermaksud keadilan interpersonal seperti layanan baik, bermaruah, hormat berlaku adil, mempertimbangkan pandangan dan penyelia mampu mengetepikan masalah peribadi semasa proses penilaian prestasi tidak memberi kesan secara positif ke atas tingkah laku anggota polis, walaupun dipengaruhi oleh sokongan organisasi. Ini adalah disebabkan oleh PDRM mengamalkan budaya kolektivisme dan budaya jarak kuasa tinggi yang bersifat hierarki. Sehubungan itu, anggota polis telah dilatih dalam tempoh tertentu untuk memberi penghormatan dan patuh kepada pagawai yang lebih kanan daripada mereka. Selain itu, program latihan kepolisian yang dihadiri juga telah mengubah tingkah laku mereka daripada seorang awam kepada anggota polis terlatih.

Selain itu, kajian ini juga mendedahkan bahawa faktor jantina dan multigenerasi tidak mempunyai perbezaan persepsi terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Persepsi antara jantina dan generasi adalah sama. Selain itu, kemelesetan ekonomi dan kadar pengangguran yang tinggi juga telah mempengaruhi tahap persepsi terhadap niat berhenti kerja dan juga menurunkan potensi berhenti kerja semasa pandemik COVID-19

dalam kalangan anggota polis. Manakala, kadar pengangguran semasa kajian dijalankan adalah 5.3 % pada pertengahan tahun 2020. Majoriti responden mempunyai taraf pendidikan antara SPM dan STPM dan kesannya ke atas niat berhenti kerja juga adalah lebih rendah. Oleh itu, organisasi haruslah merancang dan mempelbagaikan penugasan yang bersesuaian, program intervensi dan bersedia berhadapan dengan tingkahlaku tenaga kerja yang pelbagai.

Kajian ini telah menggunakan Teori Tindak Balas Sosial dan Teori Sokongan Organisasi. Teori Pertukaran Sosial adalah teori sosiologi dan psikologi yang mengkaji tingkah laku sosial dalam perhubungan antara dua pihak yang melaksanakan analisis kos dan manfaat untuk menentukan risiko yang diterima iaitu antara hubungan dimensi keadilan penilaian prestasi dan niat berhenti kerja. Manakala, konsep Teori Sokongan Organisasi adalah memaparkan bentuk kepercayaan pekerja terhadap organisasi mereka yang menghargai sumbangan dan menjaga kesejahteraan pekerja untuk memenuhi keperluan sosioemosi pekerja dan dijadikan sebagai mediator dalam kajian ini. Pembangunan kerangka teoritikal kajian ini telah dijalankan melalui pemahaman terperinci mengenai isu ini berdasarkan kepada kajian-kajian masa lalu dan terkini.

Kajian ini bersifat kajian keratan rentas yang menggunakan kaedah tinjauan dengan menggunakan *google doc. form* yang diedarkan secara talian web untuk mengumpul data. Kajian kuantitatif adalah kaedah yang paling sesuai untuk menguji kerangka konseptual dalam kajian ini dengan menggunakan pendekatan *positivisme* dan *deductive.* Selain itu, skala Likert lima mata digunakan sebagai skala ukuran piawai untuk menilai persepsi responden sama ada setuju atau tidak dengan pernyataan yang disediakan dalam soal selidik. Prosedur persampelan rawak strata berkadar digunakan untuk memilih responden secara sistematik, di mana responden dipilih secara rawak dan tanpa nama dari organisasi PDRM.

Sehubungan itu, ujian-pra dilakukan di IPD Bau pada 18 Mac 2020 di Bilik Mesyuarat pejabat pentadbiran, IPD Bau, Sarawak seramai 10 orang responden yang terdiri daripada anggota polis telah diminta untuk mengkritik reka bentuk serta kandungan yang terdapat dalam instrumen seperti format, kandungan, ayat dan terminologi.

Seterusnya, kajian rintis juga telah diadakan di IPD Padawan terdiri daripada 146 orang responden yang bukan terlibat dalam kajian sebenar. Kajian rintis telah dianalisis kesahan kandungan soal selidik dengan menggunakan kaedah EFA. Selepas itu, sebanyak 513 sampel telah diambil daripada empat buah daerah iaitu IPD Kuching, Sibu, Bintulu dan Miri telah disaring dan dijadikan sebagai sampel pengukuran dalam kajian ini. Sampel pengukuran menggunakan kaedah pengukuran dengan menggunakan pengukuran CMV, *full collinearity test*, CFA dan HTMT. Berdasarkan kepada keputusan kedua-dua ujian kesahan ini telah menunjukkan bahawa item-item didalam tujuh konstruk ini adalah sah dan boleh dipercayai.

Kajian ini telah mengunakan kaedah *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang dianalisis menggunakan perisian SmartPLS 3.2. PLS-SEM merupakan satu teknik statistik multivariant yang digunakan untuk menganalisis hubungan lansung dan tidak langsung antara pemboleh ubah dengan pemboleh ubah yang lain. PLS-SEM digunakan untuk menguji seluruh model secara serentak. Konstruk model ini dinilai menggunakan dua peringkat iaitu (1) penilaian pengukuran model digunakan untuk menganalisis kebolehpercayaan dan kesahan model pengukuran reflektif; dan (2) penilaian model struktur digunakan untuk menguji hipotesis. Manakala, pengujian hubungan pengantara pula dianalisis menggunakan kaedah Preacher dan Hayes (2008).

Bagi penilaian model pengukuran mendapati semua nilai AVE adalah lebih tinggi daripada 0.5 dan CR juga lebih tinggi dari 0.708 iaitu lebih daripada 0.5. Kesemua konstruk dalam kajian ini mempunyai nilai diatas 0.5 yang menjelaskan varian pada item adalah lebih daripada 50%. Bagi kesahan konvergen didapati tiada sebarang isu kolineariti dikesan pada setiap pemboleh ubah kerana kesemua konstruk dibawah nilai VIF < 3.3 atau VIF < 5. Seterusnya, analisis melalui model struktur ditentukan oleh nilai R^2 bagi konstruk endogenous. Kepentingan pekali laluan diukur menggunakan algoritma bootstrapping dalam SmartPLS. Sehubungan itu, 5,000 sampel bootstrapped telah diputar. Nilai "t", nilai "p" dan selang keyakinan telah dirujuk untuk menentukan kepentingan pekali laluan (β) pada kebarangkalian ralat 5% serta menggunakan ujian *one-tailed*. Selain itu, ukuran kesan (*effect size)* (f^2) dan relevansi ramalan (Q^2) juga diambil kira untuk model struktur.

Dalam kajian ini, 16 hipotesis telah dibina iaitu terdiri daripada hubungan langsung (Ha1- Ha11) dan tidak langsung (Ha12-Ha16). Sehubungan itu, satu hipotesis (Ha17) bagi menguji perbezaan antara jantina terhadap niat berhenti kerja dianalisis menggunakan Ujian *Mann-Whitney U*. Manakala, satu lagi hipotesis (Ha18) untuk menguji perbezaan antara multigenerasi terhadap niat berhenti kerja pula dianalisis menggunakan Ujian *Kruskal Wallis* yang dianalisis menggunakan perisian *IBM-SPSS* Versi 25. Varian yang menyumbang pada konstruk endogenous niat berhenti kerja dalam kajian ini menjelaskan hanya 13.1%. Bagi konstruk sokongan organisasi pula menerangkan sebanyak 35.1% varian menyumbang kepada konstruk endogenous sokongan organisasi. Secara keseluruhan, didapati sembilan hipotesis disokong dan sembilan hipotesis tidak disokong.

6.3 Implikasi Kajian

Implikasi kajian dibincangkan berdasarkan kepada implikasi teoritikal, praktikal dan metodologi yang membincangkan unit-unit terlibat dalam kajian ini dalam jangka masa panjang seperti berikut :-

6.3.1 Implikasi Teoritikal

Kajian ini menggunakan teori tindak balas sosial dan teori sokongan organisasi untuk meramalkan niat berhenti kerja. Berdasarkan kepada OBJ 2, didapati hipotesis Ha1, Ha3, Ha4 dan Ha5 tidak disokong kerana keadilan prosedur (formal), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap niat berhenti kerja. Manakala bagi hipotesis Ha2 pula disokong dan didapati keadilan prosedur (interaksi) mempunyai hubungan yang signifikan positif terhadap niat berhenti kerja. Dapatan kajian ini bercanggah dengan kajian terdahulu. Kebanyakkan hasil kajian terdahulu mempunyai hasil dapatan ke atas keadilan prosedur, keadilan distributif, keadilan interpersonal, keadilan maklumat mempunyai kesan negatif yang signifikan terhadap niat berhenti kerja.

Namun dalam kajian ini, hipotesis bagi Ha1 dan Ha2 tidak mempunyai perbandingan kajian lepas kerana keadilan penilaian prosedur dalam kajian ini telah dibahagikan kepada dua dimensi iaitu keadilan prosedur (formal) dan keadilan prosedur (interaksi). Oleh itu, keputusan kajian ini menunjukkan bahawa anggota polis di kontinjen Sarawak mempersepsikan bahawa keadilan prosedur (formal), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi tidak menyebabkan mereka mempunyai niat untuk berhenti kerja. Namun, dalam kajian ini hanya keadilan prosedur (interaksi) boleh menyebabkan responden mempunyai niat untuk berhenti kerja.

Dapatan kajian ini, iaitu keadilan prosedur dikaji dengan dua dimensi adalah lebih bersesuaian dengan budaya kerja di Malaysia yang jarang diambil perhatian selama ini khasnya dalam sektor beruniform dan juga lain-lain perkhidmatan kerajaan. Oleh yang demikian, kajian ini juga telah memberi sumbangan secara teoritikal yang lebih jelas ke atas keadilan prosedur yang dikaji secara teliti terhadap kawalan proses dan kawalan keputusan penilaian prestasi yang belum pernah diterokai sebelum ini. Sehubungan itu, penelitian dan penambahbaikan ke atas dimensi keadilan (interaksi) perlu diberi perhatian ke atas kawalan keputusan penilaian prestasi. Penambahbaikan seperti memberi peluang kepada anggota polis untuk suara dengan menyatakan pandangan, merayu dan mengambil bahagian semasa proses penilaian prestasi perlu diadakan supaya penyelia dapat mendengar pandangan dan masalah yang dihadapi oleh anggota polis. Tindakan penambahbaikan ini boleh meningkatkan kepuasan dan motivasi anggota polis.

Menurut Ahmed dan Sattar (2018), keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan interpersonal dan keadilan maklumat mempunyai persamaan konsep. Namun dalam kajian ini, mendapati nilai-nilai HTMT adalah lebih rendah daripada nilai ≤ 0.90. Sehubungan itu, dapat disimpulkan bahawa responden dalam kajian ini dapat memahami dan membezakan ketujuh-tujuh konstruk merupakan pemboleh ubah yang berbeza dan tidak mengukur benda yang sama. Oleh yang demikian, dapat disimpulkan bahawa keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan interpersonal dan keadilan maklumat tidak mempunyai persamaan konsep yang ketara dan penemuan ini merupakan sumbangan pengetahuan dalam kajian ini.

Sehubungan itu juga, kajian ini telah menunjukkan bahawa keadilan interpersonal tidak mempunyai kesan ke atas negara atau organisasi yang mengamalkan budaya jarak

kuasa tinggi serta bersifat hierarki terutamanya dalam organisasi beruniform seperti PDRM. Ini adalah disebabkan oleh, kajian melibatkan keadilan interpersonal kurang dikaji dan dapatan kajian ini telah memberi penambahan pengetahuan baharu. Namun begitu, hasil kajian yang melibatkan keadilan interpersonal adalah bergantung kepada amalan budaya jarak kuasa, hierariki dan perbezaan budaya antarabangsa. Manakala, bagi keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan tidak signifikan dengan niat berhenti kerja walaupun dipengaruhi oleh sokongan organisasi. Jika diperhatikan semula item-item bagi keadilan interpersonal iaitu pernyataan melayan dengan baik, bermaruah, hormat, mempertimbangkan pandangan, mengetepikan masalah peribadi dan berlaku adil rata-rata mempunyai nilai min yang tinggi. Ini jelas menunjukkan bahawa pegawai atasan dan penyelia-penyelia mempunyai sikap yang bertolak ansur serta baik dengan anggota polis di bawah seliaan masing-masing. Hubungan interpersonal yang adil ini telah memberi satu kemesraan dan suasana yang harmoni dalam hubungan antara pegawai atasan dengan anggota dibawah seliaan. Tidak dinafikan juga terdapat segelintir persepsi anggota polis yang tidak bersetuju dengan keadilan interpersonal ditempat kerja. Namun begitu, hanya 2.2 % saja yang mengatakan tidak bersetuju dengan pernyataan keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi responden di kontinjen Sarawak dan angka tidak bersetuju adalah sangat kecil.

Oleh yang demikian, Malaysia merupakan sebuah negara yang mengamalkan budaya kolektivisme dengan budaya jarak kuasa yang tinggi (*high power distance).* Kedua-dua budaya ini berorentasikan hubungan yang kuat ke atas penghormatan kepada ketua atau yang lebih senior dalam sebuah masyarakat. Budaya jarak kuasa tinggi yang diamalkan di Malaysia dilihat sebagai ketidaksamaan terutamanya dari segi status, pengiktirafan dan ganjaran yang menyebabkan perbezaan diantara budaya barat serta budaya di Asia yang

sememangnya mempunyai perbezaan yang sangat ketara. Oleh itu, dengan adanya kajian seumpama ini dapat memberi pengetahuan baharu ke atas Teori Tindak Balas Sosial dan Teori Sokongan Organisasi yang dikaitkan dengan dimensi keadilan prosedur (formal) dan keadilan prosedur (interaksi) yang jarang dikaji.

6.3.2 Implikasi Praktikal

Dari segi implikasi praktikal, kajian ini telah menyumbang kepada badan pengetahuan dalam beberapa cara. Pertama, penyelidikan ini akan memberikan sumbangan yang berharga kepada pengetahuan dalam bidang ini seperti mengetahui dengan jelas cabaran keadilan kepada amalan penilaian prestasi terhadap niat untuk berhenti kerja. Selain itu, dalam kajian ini boleh melihat bagaimana kesan keadilan penilaian prestasi terhadap niat berhenti kerja dalam organisasi yang dipengaruhi oleh sokongan organisasi. Kedua, kajian akan menyumbang kepada pemahaman tentang sifat penilaian prestasi, dengan meneroka amalan dimensi keadilan dalam penilaian pretsasi dalam organisasi sektor awam dan implikasinya terhadap PDRM. Ketiga, kajian ini juga melahirkan pemahaman serta meningkatkan kesedaran tentang kepentingan keadilan penilaian prestasi dan kesan yang menyumbang kepada produktiviti anggota polis dan keberkesanan organisasi, yang dapat membantu para pengurus, pengamal dan pembuat dasar dalam usaha untuk memperbaiki amalan pengurusan sumber manusia dan sokongan organisasi kearah yang lebih baik dan mantap.

Keempat, penyumbangan dalam pembentukan polisi baru dalam menambah baik pengurusan sumber manusia dalam organisasi PDRM seperti memantapkan lagi sistem penilaian prestasi dari segi keadilan prosedur formal, keadilan prosedur interaksi, keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat yang lebih baik. Sehubungan itu,

peluang kenaikan pangkat yang lebih telus dan adil, reka bentuk penugasan yang menarik, amalan pemberian ganjaran, pengiktirafan yang lebih kreatif dan meningkatkan lagi sokongan organisasi bagi menarik minat serta memberi motivasi dan kesejahteraan kepada anggota polis dalam usaha mengurangkan kadar berhenti kerja. Selain itu juga, dapatan kajian ini penting, agar pembelanjaan kos ke atas pengambil rekrut baharu, temuduga, membayar pampasan serta latihan pengambilan rekrut baharu dapat dikurangkan.

Peruntukan kos ini boleh digunakan untuk penambahbaikan sokongan organisasi yang sedia ada seperti kebajikan pegawai dan anggota polis, penambahbaikkan kemudahan bekerja, peralatan yang digunakan untuk tugasan harian mencukupi, penambahan anggota polis dalam penugasan kritikal dalam setiap penugasan shif, penambahan kemudahan seperti kenderaan dan menerima insentif tambahan. Sehubungan itu, kos untuk merekrut seorang penguatkuasa undang-undang adalah sangat tinggi. Ini merangkumi kos pengambilan, pemeriksaan fizikal dan kos latihan yang sanggat tinggi untuk memastikan penguatkuasa undang-undang tersebut terlatih dan mahir dalam menjalankan tugas. Walaupun, hanya sebilangan anggota polis bersara awal di negeri Sarawak, namun akan menyebabkan impak kerugian yang sangat besar kepada kerajaan. Kerugian yang mencecah puluhan ribu ringgit untuk latihan yang boleh sampai setahun untuk seorang pelatih polis akan memberi kerugian yang besar kepada kerajaan. Ekoran daripada itu, anggota polis yang bersara awal dalam tempoh 5 hingga 10 tahun perkhidmatan boleh dikatakan pembaziran yang besar kepada pelaburan kerajaan untuk melatih seorang anggota polis. Beberapa implikasi praktikal adalah seperti berikut :-

a) Pekerja (anggota polis)

Dapatan kajian ini dapat memberi pengetahuan kepada pengamal dasar PDRM tentang lima dimensi keadilan penilaian prestasi dan hubungannya dengan niat berhenti kerja. Sehubungan itu, keadilan distributif dan keadilan maklumat boleh menyebabkan peningkatan kesetiaan serta kesejahteraan anggota polis terhadap organisasi PDRM. Ini dapat dilihat pada dapatan dalam kajian ini yang telah memperolehi tahap persepsi niat berhenti kerja anggota polis ditahap yang rendah. Oleh yang demikian, keadilan merupakan faktor penting bagi memastikan anggota polis di kontinjen Sarawak berkhidmat dengan organisasi PDRM sehingga bersara wajib.

b) Organisasi

Kajian ini memberi pengetahuan yang sangat penting kepada organisasi bahawa prosedur penilaian prestasi harus disampaikan kepada anggota polis sebaik saja tiba masanya. Maklumat yang tepat dan adil haruslah diterangkan dengan jelas terutamanya mengenai hasil proses penilaian prestasi berserta ganjaran atau hukuman yang bakal di terima oleh setiap anggota polis. Proses ini sangat penting agar maklum balas yang di terima akan di anggap adil dan saksama oleh semua anggota polis. Maklum balas yang jujur dan adil akan memberikan motivasi intrinsik kepada anggota polis. Anggota polis akan bekerja dengan hati yang gembira, menjadikan pekerjaan yang dilakukan menyeronokan, ikhlas dan boleh meningkatkan kesetiaan pekerja kepada organisasi.

Selain daripada itu, hasil dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa organisasi PDRM harus memberi penekanan kepada keadilan prosedur (interaksi) yang mempunyai dapatan tahap yang sederhana dan mempunyai hubungan dengan niat berhenti kerja. Keadilan prosedur (interaksi) hendaklah dilaksanakan dengan adil mengikut ciri - ciri seperti

berikut iaitu pandangan atau pendengaran yang adil sekiranya mempunyai kesilapan didalam menilai penilaian prestasi perlu dilakukan semakan semula. Selain itu, kebenaran untuk merayu harus diberi kepada anggota polis untuk menyatakan pandangan mereka mengenai keputusan penilaian. Tindakan tersebut perlu dilakukan supaya anggota polis sentiasa berpuas hati dengan keputusan penilaian prestasi yang diperolehi. Amalan ini akan membuatkan anggota polis berasa dihargai kerana dapat menyumbang kepada organisasi dan dengan itu mereka menjadi lebih terlibat dengan organisasi dan kurang berfikir untuk berhenti kerja. Sehubungan itu, penyampaian maklumat yang betul mengenai prestasi anggota polis harus diterangkan dengan jelas bagaimana penilaian prestasi itu dilakukan oleh penyelia dan penilaian hendaklah berdasarkan kepada bukti yang kukuh.

Tahap persepsi sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis adalah sederhana. Sehubungan itu, organisasi PDRM harus memperbaiki dan memulihkan sokongan organisasi ke tahap yang lebih baik di masa akan datang. Sekiranya tidak diberi keutamaan akan memberi kesan yang kurang baik kepada organisasi dalam jangka masa panjang. Oleh yang demikian, organisasi PDRM haruslah memperbaiki keadaan ini agar dapat mewujudkan perasaan psikologi diantara anggota polis, penyelia dan organisasi agar dapat mempertingkatkan tahap persepsi anggota polis terhadap sokongan oragnisasi.

Selaras dengan itu, bagi mendapatkan persepsi yang positif ke atas sokongan organisasi, organisasi PDRM haruslah sentiasa menyokong anggota polis apabila berada dalam situasi yang tertekan dengan sentiasa melakukan tindakan dalam keadaan adil di dalam semua aspek seperti amalan pengurusan, pemberian ganjaran, pengiktirafan serta memupuk hubungan sosial yang berterusan untuk menyokong anggota polis. Sehubungan itu, organisasi haruslah menyediakan latihan yang berterusan kepada anggota polis serta

penyelia agar dapat mempertingkatkan komunikasi berkesan antara mereka. Dalam hal ini juga, penyelia yang telah di latih akan sentiasa memberi sokongan yang berterusan kepada anggota di bawah seliaan mereka. Usaha seperti ini akan meningkatkan tahap persepsi sokongan organisasi serta meningkatkan pengekalan mereka dalam organisasi.

Organisasi PDRM juga boleh mewujudkan program berkala antara penyelia dan anggota di bawah seliaan mereka agar dapat mewujudkan hubungan yang mesra antara mereka. Ini adalah penting kerana penyelia perlu melaksanakan amanah yang diberikan oleh organisasi agar dapat melaksanakan penugasan dengan lebih baik sekaligus mempertingkatkan sokongan organisasi. Sehubungan itu, persepsi anggota polis terhadap sokongan organisasi merupakan tanda keberkesanan perlaksanaan sokongan organisasi. Selain itu, keberkesanan sokongan organisasi ini juga dijadikan sebagai tanda aras organisasi PDRM mengambil berat tentang kesejahteraan dan menghargai sumbangan mereka.

Keadilan prosedur dan keadilan distributif adalah sangat berkait dengan sokongan organisasi. Dalam kajian ini, hasil dapatan keadilan prosedur (interaksi) berada di tahap yang sederhana begitu juga dengan tahap sokongan organisasi. Oleh yang demikian, organisasi perlu memastikan ketelusan, konsistensi, input dan proses membuat keputusan perlu dilakukan dengan adil untuk meningkatkan persepsi sokongan organisasi. Organisasi PDRM perlu memperkenalkan kepada anggota-anggota polis yang baru menyertai pasukan PDRM mengenai strategi keadilan prosedur dalam penilaian prestasi diawal kerjaya agar mereka dapat memahami proses penilaian prestasi pada peringkat awal untuk meningkatkan sokongan organisasi.

Berdasarkan kepada penemuan ini juga, implikasi penting adalah terhadap pengubalan dasar organisasi PDRM supaya dapat mempengaruhi niat berhenti kerja dalam

kalangan anggota polis agar sentiasa berada di tahap yang rendah. Sehubungan itu, penyelia disarankan supaya mendengar dan mengambil berat tentang kepuasan kerja anggota dan sentiasa bertanyakan masalah pekerja sewaktu melaksanakan penugasan. Hal ini akan menyebabkan pekerja berasa organisasi sentiasa memberi sokongan kepada mereka supaya anggota polis boleh menjalankan penugasan dengan lancar tanpa ada masalah. Oleh yang demikian, niat anggota polis untuk berhenti kerja dapat dikurangkan dengan memberi sokongan organisasi yang secukupnya kerana akan membantu menghilangkan beban psikologi yang mereka alami.

Sehubungan itu, organisasi PDRM perlu memperbaiki sokongan organisasi yang sedia ada seperti keadilan organisasi, sokongan pemimpin, keadaan persekitaran kerja dan amalan sumber manusia yang baik. Sehubungan itu, usaha mempertingkatkan sokongan organisasi akan melahirkan kepercayaan yang tinggi dalam kalangan anggota polis terhadap organisasi. Sebagai kesannya, pekerja akan membalas dengan perlaksanaan kewajipan mereka kepada organisasi kerana telah berlaku norma tindakbalas yang positif.

Semakan semula perlu dilakukan dengan membuat penelitian semula ke atas dasar-dasar terkini. Persepsi anggota polis keatas sokongan organisasi berada di tahap yang sederhana hendaklah diambil perhatian yang sewajarnya dan tidak boleh dipandang ringan kerana akan memberi kesan buruk ke atas tingkah laku penyelia dan anggota polis di bawah seliaan masing-masing. Ini adalah disebabkan oleh sokongan organisasi adalah penting untuk meningkatkan prestasi organisasi, kesejahteraan psikologi pekerja dan mengekalkan pekerja dalam organisasi dalam tempoh yang panjang.

Dapatan ini dapat memberi petunjuk kepada organisasi PDRM bahawa persepsi niat berhenti kerja antara jantina dan generasi adalah sama. Oleh yang demikian, organisasi

PDRM perlu merangka dasar atau apa-apa peraturan agar tidak membezakan antara jantina dan generasi. Sehubungan itu, faktor jantina dan generasi tidak memainkan peranan yang penting dalam menentukan niat seorang anggota polis untuk berhenti kerja. Dengan ini, organisasi haruslah mengamalkan sistem sokongan organisasi serta keadilan penilaian prestasi hendaklah sentiasa konsisten serta adil dan saksama tanpa mengira perbezaan demografi khasnya jantina dan generasi.

Selain itu juga, dapatan kajian ini juga penting kerana dapat memberi pengetahuan serta petunjuk awal kepada organisasi agar sentiasa bersedia dan menganggarkan kemungkinan bilangan anggota polis yang bakal berhenti kerja. Jika dibandingkan dengan purata tahunan bilangan pegawai dan anggota polis yang telah bersara awal dalam tempoh 5 tahun (2016-2020) adalah sebanyak 1.70 % iaitu seramai 2024 orang akan bersara awal setiap tahun (PDRM, 2021). Manakala, jumlah purata tahunan dalam tempoh 5 tahun (2016 - 2020) seramai 3787 atau 3.2% orang pegawai dan anggota polis akan bersara wajib, pilihan, meninggal dunia dan sebab kesihatan. Oleh itu, dalam kajian ini, telah bersetuju mempunyai niat berhenti kerja adalah seramai 13.6 % di Kontinjen Sarawak.

c) Penyelia

Di samping itu, tahap keadilan interpersonal turut mempunyai tahap yang tinggi selepas keadilan distributif. Ini jelas menunjukkan bahawa pegawai atasan dan penyelia-penyelia didalam organisasi PDRM mempunyai sikap yang bertolak ansur serta baik dengan anggota polis dibawah seliaan masing-masing. Hubungan interpersonal yang adil akan memberi satu kemesraan serta suasana yang harmoni dalam hubungan antara pegawai atasan dengan anggota dibawah seliaan.

Namun demikian, tidak dinafikan juga terdapat segelintir persepsi anggota polis tidak bersetuju dengan keadilan interpersonal di tempat kerja. Walaupun, hanya 2.2 % tidak bersetuju dengan hubungan interpersonal di tempat kerja namun, perkara ini tidak harus dipandang ringan oleh penyelia. Dengan ini, pihak PDRM haruslah mengadakan satu resolusi agar segala permasalahan harus diselesaikan dengan kadar segera kerana dikhuatiri akan menjadi pengkhianat yang akan menjejaskan sistem keselamatan negara dalam pelbagai aspek kelak.

Penemuan ini juga memberi pengetahuan kepada penyelia dan organisasi bahawa keadilan dalam penilaian prestasi adalah untuk pelbagai tujuan seperti menilai tingkahlaku pekerja, meningkatkan motivasi, memastikan pengagihan ganjaran adil serta penilaian maklumat yang tepat. Ini adalah bertujuan supaya anggota polis berpuas hati dengan keputusan penilaian prestasi yang dinilai oleh penyelia masing-masing. Justeru itu, anggota polis yang mempersepsikan keadilan prosedur adalah adil akan lebih menunjukkan semangat bekerja serta berdedikasi. Selain itu, anggota polis yang mempercayai penyelia sentiasa mempamirkan motivasi yang tinggi, berasa teruja, bangga dengan pekerjaan mereka dan sentiasa mewujudkan idea yang kreatif dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Sehubungan itu, sistem keadilan penilaian prestasi turut terdiri daripada beberapa faktor yang penting dan perlu diberi perhatian seperti pemberitahuan maklumat yang jelas. Pemberitahuan maklumat ini memerlukan organisasi atau penyelia untuk menyebarkan serta menjelaskan standard prestasi kepada pekerja, membincangkan bagaimana dan mengapa piawai ditetapkan harus dipatuhi, komunikasi dua hala dan memberi peluang kepada anggota untuk menyatakan pandangan dan rayuan. Selaras dengan itu, maklum balas yang tepat pada waktunya perlu dilakukan bagi mengenalpasti permasalahan serta merancang strategi

penyelesaian. Sokongan organisasi berkait rapat dengan prinsip pertukaran sosial seperti norma timbal balik dan peningkatan prestasi seperti komitmen afektif. Norma tindak balas yang positif akan dibalas dengan perkara yang positif dan norma tindak balas yang negatif akan dibalas dengan negatif. Oleh yang demikian, pegawai atasan disarankan sentiasa berusaha mengekalkan hubungan yang baik kepada penyelia-penyelia agar mereka boleh memberikan seliaan dan bantuan yang sewajarnya kepada pekerja bawahan.

Oleh yang demikian, penyelia dan organisasi PDRM haruslah mengikuti prosedur penilaian prestasi secara konsisten, tanpa menerima apa-apa tekanan daripada luar, rasuah atau masalah peribadi. Dengan ini, apabila anggota polis merasakan penilaian prestasi mereka adil mereka akan lebih menunjukkan penglibatan yang tinggi dalam pekerjaan mereka. Di samping itu juga, penilaian prestasi yang adil boleh meningkatkan kesihatan mental serta tidak stress di tempat kerja. Justeru itu, bagi memantapkan lagi tahap kepimpinan dalam kalangan penyelia, modul latihan kepimpinan harus memberi penekanan terhadap topik keadilan agar dapat memupuk persepsi yang positif dan keyakinan dalam kalangan pekerja. Usaha seperti ini juga jelas menunjukkan bahawa organisasi mengambil berat tentang kesejahteraan pekerja dengan tujuan menjaga kesihatan mental pekerja dan menurukan niat berhenti kerja.

6.3.3 Implikasi Metodologi

Sumbangan kajian ini ke atas metodologi dengan menggunakan sampel kajian yang besar berbanding kajian-kajian lepas, agar dapat memberi keputusan kajian yang dapat mewakili populasi PDRM. Ini adalah disebabkan oleh populasi warga PDRM merupakan populasi terbesar dalam kalangan penjawat awam di Malaysia. Kaedah mengumpul data sampel yang mengunakan kaedah teknologi terkini seperti soal selidik melalui *google doc.*

form dan aplikasi *whatsapps*. Sehubungan itu, *google doc. form* telah diedarkan kepada setiap Ketua Bahagian melalui applikasi *whatsapps.* Ketua Bahagian Daerah telah keluarkan semboyan PDRM kepada setiap responden yang telah dipilih secara rawak untuk menjawab soal selidik secara sukarela. Sehubungan itu, penggunaan *google doc. form* merupakan teknik pengumpulan data yang paling sesuai, memandangkan ketika mengumpul data kajian negara sedang dilanda pandemik COVID - 19 dan pergerakan pengkaji amat terbatas ketika itu. Selain itu, pengkaji juga telah menggunakan kaedah biliometrik untuk meneroka perkembangan atau trend kajian ini. Analisis biliometrik ini telah memberi maklumat yang konfrehensif mengenai kajian-kajian terdahulu dan kajian terkini berdasarkan kepada kata kunci setiap pemboleh ubah.

6.4 Limitasi Kajian

Kajian ini juga mempunyai beberapa limitasi yang perlu diberi perhatian. Responden kajian ini terdiri dalam kalangan pegawai kanan polis dan anggota pangkat rendah polis di empat buah IPD yang terbesar iaitu daerah Kuching, Sibu, Bintulu dan Miri. Hasil kajian ini hanya dianalisa dari pegawai dan anggota polis sahaja dan dapatan tidak dapat digeneralisasikan kepada badan uniform yang lain seperti angkatan tentera, kastam, imigresen dan sebagainya. Di masa akan datang, kajian hendaklah merangkumi angkatan tentera, kastam, imigresen dan jabatan kerajaan yang lain. Ini adalah disebabkan oleh terdapat perbezaan, kerana setiap individu mempunyai perbezaan tanggungjawab, penugasan, tanggungjawab, kehidupan yang berlainan serta budaya kerja yang berlainan.

Limitasi dalam kajian ini juga dilihat hanya mengkaji negeri Sarawak yang tidak merangkumi lain-lain negeri di Malaysia. Sehubungan itu, dilihat trend jenayah indek negeri Sarawak mempunyai kadar jenayah indeknya yang agak rendah berbanding dengan lain-lain

negeri di dalam Malaysia yang mempunyai tekanan kerja yang agak tinggi seperti di negeri Selangor, Johor dan Kuala Lumpur kerana mempunyai jenayah indek yang tinggi. Tujuannya adalah untuk melihat perbezaan dapatan kajian di kawasan yang berlainan.

Selain itu, kajian ini hanya menilai persepsi pegawai kanan dan anggota polis dalam jangka masa yang pendek iaitu menggunakan pendekatan "*cross sectional"* yang mengutip data dalam tempoh yang singkat. Sekiranya, data kajian dikutip dengan menggunakan pendekatan *longitudinal* atau dalam tempoh jangkamasa yang berlainan, kemungkinan dapatan kajian adalah berlainan. Sehubungan itu, konsep kajian hendaklah diperluaskan kepada pemboleh ubah bebas lain seperti stress, burn out, keseimbangan kehidupan kerja, kepuasan kerja, kepimpinan autokratik, kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Kepelbagaian anteseden akan memberi keputusan terperinci mengenai penyebab kepada niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Akhir sekali, kajian-kajian mengenai keadilan penilaian prestasi, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja boleh menggunakan kaedah kualitatif selain daripada kaedah kuantitatif bagi melihat dapatan yang lebih konkrit dan terperinci lagi. Dalam kajian ini juga telah menggunakan skala likert lima titik dan kajian masa hadapan boleh menggunakan skala likert tujuh titik atau 10 titik bagi melihat perbezaan dapatan kajian yang menggunakan skala likert yang berlainan terutamanya untuk melihat perbezaan kajian tahap sesuatu pemboleh ubah dan melihat perbezaan demografi.

6.5 Cadangan Kajian

Berdasarkan kepada hasil dapatan kajian ini serta limitasi kajian ini, beberapa cadangan kajian untuk kajian masa hadapan, organisasi dan pekerja adalah seperti berikut:-

6.5.1 Pengkaji Akan Datang

Ini menjelaskan bahawa ramalan keenam-enam konstruk iaitu keadilan prosedur (formal), prosedur (interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal, keadilan maklumat dan sokongan organisasi adalah sebanyak 13.1 % varian yang menyumbang kepada niat berhenti kerja. Manakala, bagi konstruk sokongan organisasi pula menerangkan sebanyak 35.1% varian dalam meramalkan lima konstruk iaitu keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif, keadilan interpersonal dan keadilan maklumat. Oleh itu, berdasarkan kepada peratusan varian dalam kajian ini terdapat lain-lain pemboleh ubah yang tidak diterangkan dalam konstruk niat berhenti kerja dan sokongan organisasi harus diambil kira untuk kajian masa hadapan. Oleh yang demikian, adalah dicadangkan supaya pemboleh ubah bebas terhadap amalan pembangunan sumber manusia yang lain atau pemboleh ubah yang lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, stress, keletihan emosi, penglibatan kerja dan komitmen afektif untuk melihat kesan pemboleh ubah ini ke atas sokongan organisasi dan juga niat berhenti kerja.

Seperti yang telah diterangkan sebelum ini, kajian ini menggunakan tinjauan keratan rentas (*cross-sectional*). Oleh sebab itu, kajian ini tidak dapat mengesan faktor-faktor yang mengikut peredaran masa. Faktor-faktor ini dapat dikesan sekiranya melakukan kajian menggunakan teknik memanjang (*longitudinal*). Penggunaan teknik kuantitatif dan kualitatif yang menggunakan kaedah kajian memanjang akan mempunyai dapatan yang lebih konkrit dalam memahami perubahan-perubahan pada tingkah laku anggota polis dari masa ke semasa. Penemuan - penemuan pemboleh ubah yang lain mungkin dapat dikesan semasa proses perlaksanaan teknik memanjang (*longitudinal*). Kajian teknik memanjang (*longitudinal*) ini perlu dijalankan oleh pengkaji masa hadapan untuk mengkaji setiap

perubahan yang berlaku mengikut masa-masa tertentu. Teknik kajian memanjang perlu dilakukan kerana perkara ini penting untuk memahami perubahan tingkah laku pekerja terhadap pembentukan dasar-dasar baharu, pembaharuan struktur, program latihan, strategi dan pembangunan organisasi.

Sehubungan itu, penyelidikan masa hadapan terhadap penilaian prestasi hendaklah berdasarkan kepada implikasi perubahan semasa terkini. Perubahan semasa perlu diberi penekanan kepada situasi yang berkaitan dengan pandemik COVID-19 yang telah mengubah secara drastik perlaksanaan penugasan harian dalam organisasi. Perlaksanaan tata kerja dan norma baharu khasnya dalam penilaian prestasi telah menitik beratkan kepada fungsi organisasi, kerja berpasukan, bekerja dari rumah, waktu kerja yang fleksibel dan pekerja maya yang telah diamalkan sejak penularan wabak COVID - 19. Ini telah memberi impak dan cabaran baharu kepada pengurusan penilaian prestasi dalam organisasi dan bagaimana cabaran ini ditangani oleh organisasi dalam mengukur penilaian prestasi pekerja semasa berlakunya pandemik ini.

Selain itu, kajian masa hadapan juga disarankan dilakukan di negeri yang mempunyai jenayah indek yang tinggi iaitu di negeri Selangor, Johor dan Kuala Lumpur untuk melihat tahap keadilan penilaian prestasi dan juga niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Selain itu, kajian ini merangkumi semua anggota polis tanpa mengira skop tugas dan disyorkan agar kajian masa hadapan hanya ditumpukan kepada cawangan yang mempunyai kadar tekanan kerja yang tinggi. Sebagai contoh jabatan jenayah, narkotik, trafik dan komersial di negeri yang mempunyai bebanan tugas yang tinggi. Selain itu juga disyorkan supaya penyelidik dimasa hadapan turut meneroka hubungan antara keadilan prosedur

(formal), keadilan prosedur (interaksi) dan keadilan distributif dalam proses kenaikan pangkat dan kesannya terhadap niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Akhir sekali, kajian ini mengunakan analisis kuantitatif, di masa akan datang dicadangkan menggunakan analisis kualitatif yang mungkin akan mendapatkan lebih banyak maklumat mengenai kajian ini. Dengan menjalankan kajian kualitatif, pengkaji percaya dengan menjalankan kajian kualitatif dapat meneroka secara terperinci persepsi serta mempunyai lebih banyak penjelasan mengenai hubungan pemboleh ubah dalam kajian ini. Oleh itu, kajian ini penting dilakukan untuk merungkai secara teliti bagaimana sokongan organisasi boleh mempengaruhi hubungan diantara dimensi keadilan penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis di Malaysia.

6.5.2 Cadangan Kepada Organisasi

Dapatan kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan kepada organisasi supaya dapat memberi tumpuan kepada pemboleh ubah yang mempunyai tahap persepsi yang memberi kesan kepada niat berhenti kerja. Sehubungan itu, keadilan penilaian prestasi mempunyai persepsi yang tinggi dan tidak memberi kesan kepada niat berhenti kerja. Dengan ini, organisasi harus mengutamakan keadilan dalam organisasi supaya pekerja akan bertingkahlaku dengan positif. Latihan kepimpinan yang berkala merangkumi kemahiran membina hubungan seperti komunikasi serta empati. Ini penting dilakukan agar dapat melahirkan seorang pemimpin yang berkemahiran tinggi serta dapat menjalin hubungan interpersonal yang baik, adil, telus dan jujur dengan pekerjanya.

Sehubungan itu, organisasi PDRM perlu memperbaiki kelemahan yang ada pada sokongan organisasi dengan lebih baik lagi. Ini adalah penting untuk mengekalkan kesejahteraan anggota polis ditahap yang tinggi. Dalam kajian ini telah mengesan beberapa

faktor yang telah menyebabkan anggota polis berasa diabaikan dalam organisasi seperti kebajikan, bantuan sekiranya anggota mengalami kesusahan, kepuasan kerja, aduan, mengabaikan kepentingan anggota apabila membuat keputusan, mempertimbangkan nilai, bantuan istimewa dan memaafkan kesilapan sekiranya melakukan kesilapan. Selain itu, organisasi PDRM juga seharusnya memberi penekanan kepada pemulihan modal psikologi anggota polis melalui pengendalian intervensi berpandu serta menggalakkan persekitaran kerja yang positif serta iklim organisasi yang menyokong. Mewujudkan dasar komunikasi berkesan secara dua hala diantara pegawai penyelia dengan anggota polis. Selain itu, membenarkan anggota polis untuk meluahkan padangan serta dibenarkan membuat rayuan sekiranya berlaku kesilapan didalam penilaian prestasi.

Berdasarkan faktor-faktor ini, diharapkan supaya organisasi PDRM merangka pelbagai dasar-dasar baharu serta mewujudkan program - program kebajikan bagi meringankan bebanan anggota polis yang mengalami kesusahan. Dasar-dasar yang dicadangkan, contohnya mempercepatkan permohonan pertukaran anggota polis yang berjauhan dengan keluarga perlu diambil perhatian sewajarnya. Isu sebegini perlu diberi perhatian untuk menjaga kesejahteraan mental anggota polis serta keluarga mereka.

Selain itu, cadangan untuk mewujudkan pusat penjagaan kanak-kanak di setiap ibupejabat polis daerah yang khasnya untuk menjaga anak-anak anggota polis yang masih kecil dengan pembayaran yang berpatutan serta disubsidikan oleh kerajaan. Pekara ini akan meringankan bebanan serta menjamin keselamatan anak-anak anggota polis semasa mereka bertugas. Kemudahan tempat tinggal dan tempat kerja hendaklah diperbaiki dengan kadar segera agar anggota polis dapat bekerja dengan selesa.

Sehubungan itu, kajian ini juga dapat memberi anggaran pembelanjaan kos ke atas pengambil rekrut baharu, temuduga, membayar pampasan serta latihan pengambilan rekrut baharu dapat dikurangkan. Peruntukan kos ini boleh digunakan untuk penambahbaikan sokongan organisasi yang sedia ada seperti kebajikan pegawai dan anggota polis, penambahbaikkan kemudahan bekerja, peralatan yang digunakan untuk tugasan harian mencukupi, penambahan anggota polis dalam penugasan kritikal dalam setiap penugasan shif, penambahan kemudahan seperti kenderaan dan menerima insentif tambahan.

Selaras dengan itu, pemimpin perlu didedahkan dalam latihan untuk mengetahui serta mempelajari perbezaan tingkah laku antara jantina dan multigenerasi. Hal ini penting untuk mengimbangi perhubungan komunikasi antara jantina dan multigenerasi, agihan penugasan yang bersesuaian dengan perkembangan teknologi dan perubahan sosial setiap generasi. Setiap perbezaan generasi mempunyai nilai, sikap dan keperibadian yang berbeza maskipun dalam kajian ini menunjukkan tiada perbezaan persepsi terhadap niat berhenti kerja terhadap jantina dan multigenerasi. Perkara ini penting dilakukan agar dapat mewujudkan hubungan yang harmoni dan mengelakkan ketidakpuasan hati dalam pekerjaan antara jantina dan multigerasi.

Akhir sekali, organisasi PDRM perlu meneliti nilai kerja serta amalan kerja yang terbaik untuk mengekalkan anggota polis untuk terus bersama PDRM. Pegawai atasan perlu meneliti semula dasar pembangunan sumber manusia yang berasaskan kepada kohort generasi khasnya motivasi, menarik perhatian anggota polis dengan merangka strategi mengekalkan mereka dalam organisasi, memberikan penugasan yang fleksibel, kaedah pemberian ganjaran, pengiktirafan yang disesuaikan dengan keperluan psikologi kohort generasi berkenaan.

6.5.3 Cadangan Kepada Pekerja

Cadangan kepada pekerja adalah, pegawai kanan polis hendaklah berkomunikasi dengan lebih terbuka dengan anggota polis pangkat rendah. Sehubungan itu, komunikasi sedemikain boleh meningkatkan keyakinan serta kepercayaan anggota polis di bawah seliaan mereka. Hubungan interpersonal yang adil dan baik ini boleh memastikan proses penilaian prestasi berjalan dengan adil mengikut kriteria yang ditetapkan. Tambahan, dengan usaha demikian dapat memberi kesan yang positif kepada persepsi anggota polis terhadap keadilan distributif, keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi) dan keadilan maklumat. Keadilan interpersonal yang adil dapat meningkatkan motivasi anggota polis untuk meningkatkan prestasi kerja dengan lebih cemerlang. Akhir sekali, penyelia seharusnya bijak mencari alternatif lain supaya dapat mengekalkan hubungan yang baik dengan pekerja untuk mengurangkan bilangan bersara awal dalam sebuah organisasi.

6.6 Ringkasan Bab

Kesimpulannya, dapatan kajian ini selari dengan Teori Pertukaran Sosial dan Teori Sokongan Organisasi yang menjelaskan bahawa sekiranya organisasi mengamalkan keadilan organisasi di tahap yang tinggi akan mengurangkan tahap niat berhenti kerja. Norma timbal balik yang positif akan berlaku apabila pekerja berasa puas hati akan melahirkan satu tindak balas positif yang dapat dilihat menerusi perlakuan pekerja.

Diharapkan hasil dapatan kajian ini dapat membantu pihak PDRM melakukan transformasi agar hubungan di antara pegawai dan anggota akan menjadi lebih profesional dan tidak mementingkan diri serta berlaku adil di dalam penilaian prestasi. Ekoran daripada itu, diharapkan juga agar hasil kajian ini juga dapat mengurangkan pekerja dari sektor awam

berpencen awal atau berhenti kerja akibat daripada ketidakpuasan hati ke atas sokongan organisasi dalam sektor kerajaan.

RUJUKAN

Abdul Rahman, N. (2019, Jun 29). MCPF rayu kerajaan beri perhatian polis pangkat rendah. *Berita Harian*. https://www. bharian. com. my/ berita/nasional/ 2019/06/579283/ mcpf-rayu-kerajaan-beri-perhatian-polis-pangkat-rendah

Abdullah, R., & Hussin, N. (2014). Marriage and divorce among the Malays in Terengganu. *Kajian Malaysia*, *32*(1), 81-117. http://web.usm.mykm/32 (1)2014/KM % 2032 (1) % 202014 % 20-% 20 ART4 % 20 (81 117).pdf

Abdullah, S.C. (2011, Disember 10). 'Adu CUEPACS jika tak puas hati' *Cuepacs*. http:// Cuepacs. Blogspot. Com/2011/ 12/ Adu- Cuepacs-Jika-Tak-Puas-Hati_10.Html

Abouassi, K., Mcginnis Johnson, J., & Holt, S. B. (2019). Job mobility among millennials: Do they stay or do they go? *Review of Public Personnel Administration*, *41*(2), 1-31. https://doi.org/10.1177/0734371X19874396

Abu Bakar, K., Mohd Salleh, A. M., Muda, M. S., Ahmad, A., & Manshor, R. (2015). Challenge-stress and hindrance-stress in the southeast asian hotel sector. *Journal of Indonesian Economy and Business*, *30*(2), 101-112. https://doi.org/10. 13140/ RG.2.1.1352.9368

Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of Human Resource Management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters*, *10*(3), 641-652. https://doi.org/10.5267/J.Msl.2019. 9.015

Acharya, P., Garcia-Tapial, J., & Jena, L. K. (2021). Millennial turnover intentions: How can B-schools make a difference? *Development and Learning in Organizations*, *35*(6), 44-47. https://doi.org/10.1108/DLO-01-2021-0005

Acquadro Maran, D., Magnavita, N., & Garbarino, S. (2022). Identifying organizational stressors that could be a source of discomfort in police officers: A thematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(6), 3720. https://doi.org/10.3390/Ijerph19063720

Adams, G. A., & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, *51*(3), 643-665. https://doi.org/10.1111/J.1744-6570.1998.Tb00255.X

Adams, G. A., & Buck, J. (2010). Social stressors and strain among police officers: It's not just the bad guys. *Criminal Justice and Behavior*, *37*(9), 1030-1040. https://doi.org/10.1177/0093854810374282

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *67*(5), 422-436. https://doi.org/10.1037/H0040968

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Advances in experimental social psychology. *New York Academy Press*, *2*, 267-299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08) 60108-2

Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*, *9*(C), 43-90. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1

Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R.,& Pulakos, E. D. (2016). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? A debate. *Industrial and Organizational Psychology*, *9*(2), 219-252. https://doi.org /10 .1017/Iop.2015.106

Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, *29*(2), 95-109. https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086

Aggarwal, A., Jaisinghani, D., & Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences, 14*(4), 525 - 554. https://doi.org/10.1108/IJQSS-08-2021-0112

Aguinis, H. (2009). *Performance management* (2nd ed.). Pearson Education, Inc.

Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, *24*(3), 1-8. https://doi.org/10.1177/23409444211009528

Ahmad, A., Salleh, A. M. M., Bakar, K. A., & Sha'arani, K. A. W. (2018). The impact of leadership styles and stress on employee turover intention in Terengganu hotel community. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, *7*(3), 38–42. https://doi.org/10.14419/Ijet.V7i3.21.17091

Ahmad, N., Daud, S., & Yusuf, A. Y. (2020). Keberkesanan latihan asas kepolisan kadet inspektor terhadap amalan integriti dalam kalangan pegawai kanan polis. *Kajian Malaysia*. *39*(2), 233-266. https://doi.org/10.21315/km2021.39.2.10

Ahmad, R., & Islam, T. (2019). Does work and family imbalance impact the satisfaction of police force employees? A "net or a web" model. *Policing: An International Journal*, *42*(4), 585-597. https://doi.org/10.1108/Pijpsm-05-2018-0061

Ahmad, R., Islam, T., & Saleem, S. (2019). How commitment and satisfaction explain leave intention in police force? *Policing, 42*(2), 195-208. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-12-2017-0154

Ahmad, R. (2011). *Pengurusan dan penilaian prestasi pekerja* (1st ed.). Infografik Press Sdn.Bhd.

Ahmad, R. (2016). *Performance appraisal system for organisation*. UNIMAS Publisher.

Ahmad, R. (2019). *Performance appraisal, past, present and the way forward*. UNIMAS Publisher.

Ahmad, R. & Lemba, C. (2010). Performance appraisal politics and employee turnover intention. *Jurnal Kemanusiaan, 16*, 99-109. https://jurnalkemanusiaan.utm. my/ index .php /kemanusiaan / article/ view/ 12

Ahmed, Ijaz, & Sattar, A. (2018).The influence of justice perceptions on performance appraisal reactions in telecom sector of Pakistan. *Gmjacs*, *8*(1), 86-100. https://gmjacs. bahria.edu. pk/index.php/ojs/article/view/50/37

Ahmed, I., Wan Ismail, W. K., Mohamad Amin, S., & Islam, T. (2014). Role of perceived organizational support in teachers' responsiveness and students' outcomes: Evidence from a public sector university of Pakistan. *International Journal of Educational Management*, *28*(2), 246-256. https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2013-0031

Ahmed Khan, R., Meraj, M., & Alam, S. (2017). Impact of performance appraisal system on employee satisfaction at Karachi port trust. *Journal of Business Strategies*, *11*(1), 133-146. https://doi.org/10.29270/Jbs.11.1(17).008

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Health Communication, 50*, 179-211. https://doi.org/10.1080/10410236.2018.1493416

Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human Behavior and Emerging Technologies*, *2*(4), 314-324. https://doi.org/10.1002/Hbe2 195

Akgunduz, Y., Bardakoglu, O., & Kizilcalioglu, G. (2022). Happiness, job stress, job dedication and perceived organizational support: A mediating model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, *6*(2), 654-673. https://doi.org/10.1108/JHTI-07-2021-0189

Akta Polis 1967. (2012). Akta 344. *International Law Book Services*, *7*(1). http:// Www.Agc.

Gov.My/Agcportal/Uploads/Files/Publications/LOM/MY/Akta 344 - Akta Polis 1967.Pdf

Al-Homayan, A. M., & Islam, R. (2013). The moderating effects of organizational support on the relationship between job stress and nurses' performance in public sector hospitals in Saudi Arabia. *Advances in Environmental Biology, 7*(9), 2606-2617. http://www.aensiweb.com/old/aeb/2013/2606-2617.pdf

Al-Khamaiseh, Z., Halim, B. B. A., Afthanorhan, A., & Alqahtani, A. H. (2020). Exploring and developing items measuring situational leadership II (SLII). *Humanities and Social Sciences Reviews, 8(*2), 579-588. https://doi.org/10.18510/Hssr.2020.8266

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A. H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, *6*(3), 1-10. https://doi.org/10.24018/Ejbmr.2021.6.3.893

Aldamman, K., Tamrakar, T., Dinesen, C., Wiedemann, N., Murphy, J., Hansen, M., Elsiddig Badr, E., Reid, T., & Vallières, F. (2019). Caring for the mental health of humanitarian volunteers in traumatic contexts: The importance of organisational support. *European Journal of Psychotraumatology, 10*(1), 1-12. https://doi.org/10.1080/20008198.2019.1694811

Aldarmaki, O., & Kasim, N. B. (2019). Organizational justice and turnover intention: The mediating role of quality of working life. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, *8*(11), 3299-3303. https://doi.org/10.35940/Ijitee.K2120.0981119

Alhashmi, M., Jabeen, F., Al-Nasser, A. D., & Papastathopoulos, A. (2017). The antecedents of employee turnover intentions in the police force in the United Arab Emirates: A conceptual framework. *International Journal of Business and Society, 18*(S3), 449-462.

http:// www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol18-s3-paper3.pdf

Alhashmi, M., Jabeen, F., & Papastathopoulos, A. (2019). Impact of leader-member exchange and perceived organisational support on turnover intention: The mediating effects of psychological stress. *Policing*, *42*(4), 520-536. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2018-0081

Alias, S. A. (2019, Mei 30). IPCMC: KPN mahu bela hak, kebajikan seluruh warga PDRM. *Berita Harian*. https://Www.Bharian.Com.My/Berita/Nasional/2019/05/569935/Ipcmc-Kpn-Mahu-Bela-Hak-Kebajikan-Seluruh-Warga-Pdrm

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*, *29*(1), 99-118. https://doi.org/10.1177/014920630302900107

Allisey, A. F., Noblet, A. J., Lamontagne, A. D., & Houdmont,J. (2014). Testing a model of officer intentions to quit: The mediating effects of job stress and job satisfaction. *Criminal Justice and Behavior*, *41*(6), 751-771. https://doi.org/10.1177/0093854813509987

Anand, V., Verma, L., Santhanam, N., & Grover, A. (2022). Turnover intention among Indian police : Do organizational and community stressors matter ? *Journal of Criminal Justice*, *82*(September), 101969. https://doi.org/10.1016/J.Jcrimjus.2022.101969

Anderson, H. J., Baur, J. E., Griffith, J. A., & Buckley, M. R. (2017). What works for you may not work for (Gen) me: Limitations of present leadership theories for the new generation. *Leadership Quarterly*, *28*(1), 245-260. https://doi.org/10.1016/J.Leaqua.2016.08.001

Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A

review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, *103*(3), 411- 423. https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411

Andrade, M. S., & Westover, J. H. (2018). Generational differences in work quality characteristics and job satisfaction. *Evidence-Based HRM*, *6*(3), 287-304. https://doi.org/10.1108/EBHRM-03-2018-0020

Andreescu, V., & Vito, G. F. (2021). Strain, negative emotions and turnover intentions among American police managers. *Policing*. *44*(6), 970-984. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-01-2021-0014

Appelbaum, S. H., Roy, M., & Gilliland, T. (2011). Globalization of performance appraisals: Theory and applications. *Management Decision*, *49*(4), 570-585. https://doi.org/10.1108/00251741111126495

Arab, H. R., & Atan, T. (2018). Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan region of Iraq. *Management Decision*, *56*(4), 808-827. https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0405

Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention - The mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, *51*(3), 174-183. https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0086

Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, *83*(2), 288-297. https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.288

Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology*, *9*(Jul), 1-13. https:

//doi.org/10.3389/Fpsyg.2018.01172

Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2020). Overall justice, perceived organizational support and readiness for change: The moderating role of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(5), 765-777. https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2019-0373

Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2022). Readiness for change: Which source of justice and support really matters? *Employee Relations*, *44*(1), 210-228. https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0225

Arnold, H.J., & Feldman, D.C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, *67*(3), 350-360. https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.350

Arora, N., & Dhole, V. (2019). Generation Y: Perspective, engagement, expectations, preferences and satisfactions from workplace; A study conducted in Indian context. *Benchmarking: An International Journal*, *26*(5), 1378-1404. https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2018-0132

Arslaner, E., & Boylu, Y. (2017). Perceived organizational support, work-family/family work conflict and presenteeism in hotel industry. *Tourism Review*, *72*(2), 171-183. https://doi.org/10.1108/TR-09-2016-0031

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, *23*(3), 267-285. https://doi.org/10.1002/Job.138

Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, *24*(5), 491-509. https://doi.org/10.1002/Job.211

Asrar-Ul-Haq, M., Ali, H. Y., Anwar, S., Iqbal, A., Iqbal, M. B., Suleman, N., Sadiq, I., & Haris-Ul-Mahasbi, M. (2019). Impact of organizational politics on employee work outcomes in higher education institutions of Pakistan: Moderating role of social capital. *South Asian Journal of Business Studies*, *8*(2), 185-200. https://doi.org/10.1108/ SA JBS-07-2018-0086

Awang, Z., Lim, S. H., & Zainuddin, N. F. S. (2018). *Pendekatan Mudah SEM*. MPWS Rich Resources Sdn. Bhd.

Ayop, M., Arifin, M., & Ahmad, A. H. (2016). Konsep integriti dalam organisasi Polis Diraja Malaysia (PDRM): Satu tinjauan awal. *Geografia : Malaysian Journal of Society and Space*, *8*(8), 135-147. https://www.ukm.my/geografia/images/upload/12x .geografia-jun 16-megat-%20edam.pdf

Aziz, F. M., Fauzi, M., Latib, A., & Gunaan, S. S. (2021). Aspek kebajikan menjadi keutamaan buat anggota polis di Malaysia. *Malaysia Journal of Social Sciences and Humanities*. *6*(6), 114-124. https://doi.org: 10.47405/mjssh.v6i6.815

Aziz, S., Pittman, C., & Wuensch, K. (2020). Workaholism and organizational citizenship behaviors: Exploring gender role beliefs. *International Journal of Workplace Health Management*, *13*(4), 413-425. https://doi.org/10.1108/IJWHM-06-2019-0089

Aziz, Y. A. (2005). *Penilaian prestasi kepentingan dan permasalahan* (1st ed.). Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

Azizah, S. N., Nurhayati, S., & Anggraeni, A. I. (2020). The analysis of path goal theory to the turnover intention with the organizational commitment as mediating role. *International Journal of Scientific and Technology Research*, *9*(4), 1079-1082. https://www.ijstr.org/final-print/apr2020/The-Analysis-Of-Path-Goal-Theory-To-The-Turnover-Intention-With-The-Organizational-Commitment-As-Mediating-Role.pdf

Baghestani, A. R., Ahmadi, F., Tanha, A., & Meshkat, M. (2019). Bayesian critical values for Lawshe's content validity ratio. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, *52*(1), 69-73. https://doi.org/10.1080/07481756.2017.1308227

Bahadır, F., Yeşiltaş, M., Sesen, H., & Olaleye, B. R. (2022). The relation between perceived organizational support and employee satisfaction: The role of relational psychological contract and reciprocity ideology. *Kybernetes*, *13*(4), 167-173. https://doi.org/10.1108/K-04-2022-0520

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 31-53. https://doi.org/10.1111/Ijmr.12077

Baird, K., Su, S. X., & Nuhu, N. (2021). The mediating role of fairness on the effectiveness of strategic performance measurement systems. *Personnel Review*, *51*(5), 1491-1517. https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0573

Baker, R. (2013). Tekanan kerja dalam organisasi kepolisan : Tinjauan dalam kecerdasan emosi. *Jurnal Kemanusiaan, 12*(2), 1-24. https://jurnalkemanusiaan.utm.my/index. php /kemanusiaan/article/view/43

Baker, R., & Ibrahim, H. I. (2017). Kecerdasan emosi dan komitmen afektif: Peranan keterikatan kerja sebagai pengantara. *Jurnal Pengurusan, 49*, 103-115. https :// doi. org/ 10.17576/ pengurusan -2017-49-09

Bakker, A. B., & Demerouti, E.(2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, *13*(3), 209-223. https://doi.org/10.1108/13620430810870476

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: the JDR approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*

Behavior, *1*(1), 389-411. https://doi.org/10.1146/Annurev-Orgpsych-031413-091235

Bakri, H. H. M., Said, J., & Karim, Z. A. (2015). Case study on integrity among Royal Malaysian Police (RMP): An ethical perspective. *Procedia Economics and Finance*, *28*(April), 121-125. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01090-4

Baltes, P. B., Reese, H. W., & Virginia, W. (1980). Life-span developmental psychology. *Annual Review of Psychology*, *31*, 65-110. https://doi.org/10.1146/annurev.ps.31.020180.000433

Baran, B. E., Shanock, L. R., & Miller, L. R. (2012). Advancing organizational support theory into the twenty-first century world of work. *Journal of Business and Psychology*, *27*(2), 123-147. https://doi.org/10.1007/S10869-011-9236-3

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Behery, M. (2021). Single-rating, multi-rating 360° performance management and organizational outcomes: Evidence from the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(1), 47-83. https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2020-2095

Behr, D. (2018). Translating questionnaires for cross-national surveys: A description of a genre and its particularities based on the ISO 17100 categorization of translator competences. *Translation and Interpreting*, *10*(2), 5-20. https://doi.org/10.12807/Ti.110202.2018.A02

Bell, J. A. (2013). Five generations in the nursing workforce: Implications for nursing professional development. *Journal for Nurses in Professional Development*, *29*(4), 205-210. https://doi.org/10.1097/NND.0b013e31829aedd4

Belsito, C. A., & Reutzel, C. R. (2019). SME Employee performance appraisal formalization and trust in leadership change. *International Journal of Organizational Analysis*, *28*(2), 434-456. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1832

Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, *57*(3), 479-496. https://doi.org/10.1093/Oep/Gpi015

Bentley, T. A., Teo, S. T., Catley, B., Blackwood, K., Roche, M., & O'Driscoll, M. P. (2019). Factors influencing leave intentions among older workers: A moderated-mediation model. *Personnel Review*, *48*(4), 898-914. https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0095

Bernama. (2017, Julai 21). Tekanan kerja faktor penjawat awam bersara awal. *Berita Harian*. https://www.pressreader.com/malaysia/berita-harian-malaysia/20170721/281642485229392

Bernama. (2018, November 19). Trend polis bersara awal di tahap membimbangkan - Fuzi *Berita Harian*. https://Www.Bharian.Com.My/Berita/ Nasional/ 2018/11/49905/ Trend Polis-Bersara-Awal-Di-Tahap-Membimbangkan-Fuzi

Bernama. (2019, November 19). 8,000 Kekosongan jawatan PDRM perlu diisi. *Bernama*. https://Www.Bernama.Com/Bm/Am News.Php?Id=1791279

Bernama. (2019, Mac 19). Lebih 400,000 penjawat awam alami tekanan emosi - CEUPACS. *Berita Harian*. https://Www.Bharian.Com.My/Berita/Nasional/2019/03/542908/Lebih-400000-Penjawat-Awam-Alami-Tekanan-Emosi-Ceupacs

Bernama. (2020, Julai 15). Ada pegawai, anggota bayar ribuan ringgit untuk lulus peperik saan naik pangkat. *Berita Harian*. https://Www.Bharian.Com.My/Berita/Nasional/2020/07/711147/Ada-Pegawai-Anggota-Bayar-Ribuan-RinggitUntukLulus-Peperiksaan-Naik

Bernama. (2020, Mei 1). Anggota keselamatan mainkan peranan kuat kuasakan PKP *Bernama*. Https: // Www. Bernama. Com/Bm/Am/News_Covid-19.Php?Id=1837569

Bernama. (2020, Julai 20). Lapan anggota polis dikenakan tindakan tatatertib, terima imbuhan atur lokasi tugas. *Utusan Borneo*. https://Www.Utusanborneo.Com.My/ 2020/07/20/Lapan-Anggota- Polis- Dikenakan- Tindakan- Tatatertib-Terima Imbuhan-Atur -Lokasi-Tugas

Bernama. (2021, Mei 3). KDN komited pastikan kekuatan PDRM terus dipertingkatkan. *Berita Harian*. https://Www.Bharian.Com.My/Berita/Nasional/2021/05/ 813313/Kdn-Komited-Pastikan-Kekuatan-Pdrm-Terus-Dipertingkat-Hamzah

Bernama. (2021, Mac 28). Semak semula kebajikan, isu kesihatan mental anggota polis. *Berita Harian*. https://Www.Bharian.Com.My/Berita/Nasional/2021/03/801029/Semak-Semula-Kebajikan-Isu-Kesihatan-Mental-Anggota-Polis

Betz, C. L. (2019). Generations X, Y, and Z. *Journal of Pediatric Nursing*, *44*, A7-A8. https: //doi.org/10.1016/J.Pedn.2018.12.013

Bhagat, R. S., & Hofstede, G. (2002). Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *The Academy of Management Review*, *27*(3), 460. https://doi.org/10.2307/4134391

Bhaskar, A. U., & Mishra, B. (2019). Putting workplace spirituality in context: Examining its role in enhancing career satisfaction and reducing turnover intentions with perceived organizational support as an antecedent. *Personnel Review*, *48*(7), 1848-1865. https:// doi.org/10.1108/PR-08-2018-0305

Bies, R. J. & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research On Negotiations In Organizations* (pp.43-55). JAI Press.

Bies, R. J. (2001). “Interactional (in) justice: The sacred and the profane.”In Greenberg, J. & Cropanzano, R. (Eds.), *Advanves in organizational justice* (pp.89-118). Stanford University Press.

Biro Pengaduan Awam. (2018). *Statistik Aduan Bulan Jun Tahun 2018*. Laporan Pengurusan Aduan Bulan Jun 2018. https://www.pcb.gov.my/statistik/2018/Laporan%2 Pengurusan %20Aduan%20Bulan%20Jun%202018.pdf

Birze, A., Regehr, C., Paradis, E., Leblanc, V., & Einstein, G. (2022). Perceived organizational support and emotional labour among police communicators: What can organizational context tell us about posttraumatic stress? *International Archives Occupational and Environmental Health*, *95*(2), 425-435. https://doi.org/10.1007/S00420-021-01708-9

Blau. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.

Boateng, F. D., & Wu, G. (2020). Perception of police officer effectiveness in China: Does organisational support matter? *Police Journal*, *93*(3), 229-247. https://doi.org/10.1177/0032258X19862015

Boateng, G. O., Neilands, T. B., Frongillo, E. A., Melgar-Quiñonez, H. R., & Young, S. L. (2018). Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer. *Frontiers in Public Health*, *6*(June), 1-18. https://doi.org/10.3389/Fpubh.2018.00149

Bosch, M. J., Heras, M. Las, Russo, M., Rofcanin, Y., & Grau I Grau, M. (2018). How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequality. *Journal of Business Research*, *82*(November), 46-55. https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2017.08.026

Bouazzaoui, M., Wu, H. J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in

inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, *87*(January), 128-137. https://doi.org/10.1016/J. Indmarman.2020.02.003

Bougie, R., & Sekaran, U. (2020). *Research methods for business, a skill building approach* (8th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Brahim, M., Hussin, M. M., Ismail, M., & Mohamad, M. (2021). Kesedaran pegawai dan anggota Polis Diraja Malaysia tentang integriti dalam penyampaian perkhidmatan. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities*, *6*(9), 166-184. https://doi.org/10.47405/Mjssh.V6i9.1024

Branham, L. (2005). *The 7 hidden reasons employees leave. How to recognize the subtle signs and act before it's too late*. Amacom, American Management Association.

Brefo-Manuh, A. B., & Anlesinya, A. (2021). Performance appraisal justice and work attitudes of health-care workers in Ghana. *European Journal of Training and Development*, *47*(1/2), 24-42. https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2021-0027

Bretz, Milkovich, & Read. (1992). The current state of performance appraisal research and practice: Concerns,directions, and implications. *Hispanic Journal of Behavioral Sciences*, *18*(2), 321-352. http://Hjb. Sagepub. Com. Proxy. Lib. Umich. Edu / Content /9/2/183.Full.Pdf+Html

Brewer, G. A., & Kellough, J. E. (2016). Administrative values and public personnel management: Reflections on civil service reform. *Public Personnel Management*, *45*(2), 171-189. https://doi.org/10.1177/0091026016644626

Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting Police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support and police organisational variables. *New Zealand Journal of Psychology*, *33*(1), 8-16. https://www.psychology.org.nz/journal-archive/NZJP-Vol 33

1-2004-2-Brough.pdf

Brown, M. (2019). Understanding performance appraisal: Supervisory and employee perspectives. *In The SAGE Handbook of Human Resource Management* (pp. 195–209). SAGE Publications Ltd.

Brown, M., & Benson, J. (2005). Managing to overload? work overload and performance appraisal processes. *Group and Organization Management*, *30*(1), 99-124. https ://doi .org/10.1177/1059601104269117

Brown, T. C., O'Kane, P., Mazumdar, B., & Mccracken, M. (2019). Performance management: A scoping review of the literature and an agenda for future research. *Human Resource Development Review*, *18*(1), 47-82. https://doi.org/10.1177/1534484318798533

Brüggen, E., & Willems, P. (2009). A critical comparison of offline focus groups, online focus groups and E-Delphi. *International Journal of Market Research*, *51*(3), 363-381. https://doi.org/10.2501/S1470785309200608

Brunetto, Y., Farr-Wharton, B., Wankhade, P., Saccon, C., & Xerri, M. (2022). Managing emotional labour: The importance of organisational support for managing Police officers in England and Italy. *The International Journal of Human Resource Management*, *34*(2), 832-854. https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2047755

Brunetto, Y., Shacklock, K., Teo, S., & Farr-Wharton, R. (2014). The impact of management on the engagement and well-being of high emotional labour employees. *International Journal of Human Resource Management*, *25*(17), 2345-2363. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.877056

Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Farr-Wharton, R., Shacklock, K., & Shriberg, A. (2017). Individual and organizational support: Does it affect red tape, stress and work outcomes

of Police officers in the USA? *Personnel Review*, *46*(4), 750-766. https://doi.org/10.1108/PR-12-2015-0319

Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: Explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, *22*(4), 428-441. https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2012.00198.X

Brunetto, Y., Xerri, M., Shacklock, K., Farr-Wharton, B., & Farr-Wharton, R. (2017). Management, bullying and the work outcomes of australian paramilitary. *Australian and New Zealand Journal of Criminology*, *50*(3), 341-359. https://doi.org /10.1177/0004865816647429

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods* (3rd ed.). Oxford University Press Inc.

Budworth, M. H., Harrison, J. A., & Chummar, S. (2019). Beyond feedback: Understanding how feedforward can support employee development. *Journal of Management Development*, *38*(1), 46-57. https://doi.org/10.1108/JMD-12-2017-0402

Bullinger, M., Alonso, J., Apolone, G., Leplège, A., Sullivan, M., Wood-Dauphinee, S., Gandek, B., Wagner, A., Aaronson, N., Bech, P., Fukuhara, S., Kaasa, S., & Ware, J. E. (1998). Translating health status questionnaires and evaluating their quality: The IQOLA project approach. *Journal of Clinical Epidemiology*, *51*(11), 913-923. https://doi.org/10.1016/S0895-4356(98)00082-1

Burns, T. (1973). A structural theory of social exchange. *Acta Sociologica*, *16*(3), 188-208. https://doi.org/10.1177/000169937301600303

Burton, C. M., Mayhall, C., Cross, J., & Patterson, P. (2019). Critical elements for multigenerational teams: A systematic review. *Team Performance Management: An*

International Journal, *25*(7/8), 369-401. https://doi.org/10.1108/Tpm-12-2018-0075

Cabrera, E. F. (2009). Protean organizations reshaping work and careers to retain female talent. *Career Development International*, *14*(2), 186-201. https://doi.org/10.1108 /MBE-09-2016-0047

Caesens, G., Marique, G., Hanin, D., & Stinglhamber, F. (2016). The relationship between perceived organizational support and proactive behaviour directed towards the organization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *25*(3), 398-411. https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1092960

Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., De Wilde, M., & Mierop, A. (2019). Perceived organizational support and workplace conflict: The mediating role of failure-related trust. *Frontiers in Psychology*, *9*(Jan), 1-13. https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2018.02 704

Cain, M. K., Zhang, Z., & Yuan, K. H. (2017). Univariate and multivariate skewness and kurtosis for measuring nonnormality: Prevalence, influence and estimation. *Behavior Research Methods*, *49*(5), 1716-1735. https://doi.org/10.3758/S13428-016-0814-1

Campbell, N. S., Perry, S. J., Maertz, C. P., Allen, D. G., & Griffeth, R. W. (2013). All you need is .. resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, *66*(6), 759-782. https://doi.org/10.1177/0018726712462614

Campbell, W. K., Campbell, S. M., Siedor, L. E., & Twenge, J. M. (2015). Generational differences are real and useful. *Industrial and Organizational Psychology*, *8*(3), 324-408. https://doi.org/10.1017/Iop.2015.43

Carlson, J. R., Carlson, D. S., Zivnuska, S., Harris, R. B., & Harris, K. J. (2017). Applying the job demands resources model to understand technology as a predictor of turnover intentions. *Computers in Human Behavior*, *77*, 317-325. https://doi.org/10.1016/J. Chb .2017.09.009

Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F., & Sabino, A. (2022). The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader–member exchange (LMX). *Euromed Journal of Business*, *18*(1), 129-144. https: //doi.org/10.1108/EMJB-04-2021-0054

Chahar, B. (2020). Performance appraisal systems and their impact on employee performance: The moderating role of employee motivation. *Information Resources Management Journal*, *33*(4), 17-32. https://doi.org/10.4018/IRMJ.2020100102

Charman, S., & Bennett, S. (2022). Voluntary resignations from the police service: The impact of organisational and occupational stressors on organisational commitment. *Policing and Society*, *32(*2), 159-178. https://doi.org/10.1080/10439463.2021.1891234

Chaudhry, N. I., Roomi, M. A., Eugien, M., & Chaudhry, J. I. (2021). Treating top management team conflicts through employee voice for reducing intentions to quit: Moderating role of union instrumentality. *International Journal of Conflict Management*, *33*(2), 203-222. https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2021-0035

Chen, Y. H., & Chengalur-Smith, I. (2015). Factors influencing students' use of a library web portal: Applying course-integrated information literacy instruction as an intervention. *Internet and Higher Education*, *26*, 42-55. https://doi.org/10.1016/J.Ihed uc.2015. 04.005

Chen, Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. (2020). The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations*, *42*(1), 166-179. https://doi.org /10.1108/ER-01-2019-0079

Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*, *34*(6), 551-572.

https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2011-0114

Chicca, J., & Shellenbarger, T. (2018). Connecting with generation Z : Approaches in nursing education 1 , 2. *Teaching and Learning in Nursing*, *13*(3), 180-184. https :// doi .org/10.1016/J.Teln.2018.03.008

Chieh, P. L., Yuan, H. T., & Mahatma, F. (2016). Understanding turnover intention in cross country business management. *Personal Review, 46*(8), 1717-1737. https://doi.org /10.1108 /PR-07-2016-0176

Chillakuri, B., & Mahanandia, R. (2018). Generation Z entering the workforce: The need for sustainable strategies in maximizing their talent. *Human Resource Management International Digest, 26*(4), 34-38. https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2018-0006

Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *In Statistical Strategies for Small Sample Research,* (pp. 307-342). SAGE Publications.

Chin, Marcolin, & Newsted. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a monte carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. *Science, 14*(2), 189-217. https://doi. org /10.1126/Science.143.3610.994

Chin, W., Guo, Y.L.L., Hung, Y.J., Hsieh, Y.T., Wang, L. J., & Shiao, J. S. C. (2017). Workplace justice and intention to leave the nursing profession. *Nursing Ethics, 26*(1), 308-319. https://doi.org/10.1177/0969733016687160

Chin, W. W. (1998). Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *22*(1), 1-4. https://www.jstor.org/stable/249674

Chin, W. W. (1998). *The partial least squares approach to structural equation modeling* (pp. 295-333). Lawrence Erlbaum Associates.

Choi, B. K., Moon, H. K., Nae, E. Y., & Ko, W. (2013). Distributive justice, job stress, and turnover intention: cross-level effects of empowerment climate in work groups. *Journal of Management and Organization*, *19*(3), 279-296. https://doi.org/10.1017/Jmo.2013.35

Choi, H., & Chiu, W. (2017). Influence of the perceived organizational support, job satisfaction, and career commitment on football referees' turnover intention. *Journal of Physical Education and Sport*, *17*(3), 955-959. https://doi.org/10.7752/Jpes.2017.S3146

Chua, Y. P. (2006). *Kaedah Penyelidikan, Buku 1*. Mcgraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Chua, Y. P. (2021). *Kaedah Penyelidikan, Kaedah Dan Statistik Penyelidikan (Buku 1)* (4th ed.). Mc Graw Hill Education (Malaysia) Sdn Bhd.

Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, *4*(4), 341-372. https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9

Clark, & Creswell. (2015). Understanding research a consumer's guide. *In American History* (2nd ed.). Pearson Education.

Cleveland, J. N., Huebner, L. A., Anderson, K. J., & Agbeke, D. V. (2019). Lifespan perspectives on job performance, performance appraisal/management and creative performance. *In Work Across The Lifespan*. Elsevier Inc. https://doi.org/10.1016/B978-0-12-812756-8.00012-8

Cloninger, P. A., Selvarajan, T. T. ,Rajan., Singh, B., & Huang, S. (2015). The mediating influence of work–family conflict and the moderating influence of gender on employee outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, *26*(18), 2269-2287. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1004101

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-

analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *86*(2), 278-321. https://doi.org/10.1006/Obhd.2001.2958

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2001). *Research methods in education* (5th ed.). Routledge Falmer.

Cohen. (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? *In The Handbook of Organizational Justice* (pp.113-152). Erlbaum.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 386-400. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386

Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. In R.S Cropanzano & M.L.Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in The Workplace*, (pp.187-202). Oxford University. https://doi.org/10.1093/Oxfordhb/9780199981410.013.8

Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., Conlon, D. E., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 425-445. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425

Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2*(1), 75-99. https://doi.org/10.1146/Annurev-Orgpsych-032414-111457

Comeau, J. D., & Tung, L. C. (2013). Re-defining the concepts of generational labelling perspective from Malaysia. *ARPN Journal of Science and Technology*, *3*(3), 259-276. http://www.ejournalofscience.org

Coomes, M. D., & Debard, R. (2004). A generational approach to understanding students understanding individuals and groups, *In Serving the millennial generation* (pp. 5-16). Wiley Periodicals, Inc. https://doi.org/10.1002/ss.121

Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal, 39*(2), 270-278. https://doi.org/10.1016/J.Emj.2020.09.001

Coyle-Shapiro, J.A.M., & Diehl, M.R. (2018). Social exchange theory. *In The Routledge Companion to Trust* (pp.197-217). Routledge. https://doi.org/10.4324/97813157 45572 -14

Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2nd ed.). *In Organizational Research Methods*, *6*(3). http://Www.Amazon. Com/Research- Design - Qualitative - Quantitative-Approaches / Dp/ 0761924426

Cropanzano, R., & Folger, R. (1996). Procedural justice and worker motivation. In R. M. Steers, L. W. Porter, & G. A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (pp.72-83). Mcgraw-Hill.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology, 12*, 317-372. John Wiley & Sons. https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/19-progress-in-organizational-justice-tunneling-through-the-maze.pdf

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals, 11*(1), 479-516. https://doi.org/10.5465/Annals.2015.0099

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(2), 164-209. https://doi.org/10.1006/Jvbe.2001.1791

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31*(6), 874-900. https://doi.org/10. 1177 /014920 630 5279602

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, *27*(3), 324-351. https://doi.org/10.1177/1059601102027003002

Czaja, R. (1998). Questionnaire pretesting comes of age. *Markerting Bulletin*, *9*(5), 52-66. http://Marketing-Bulletin.Massey.Ac.Nz

Daileyl, R. C., & Kirk, D. J. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations*, *45*(3), 305-317. https://doi .org/10.1177/001872679204500306

Dal Corso, L., De Carlo, A., Carluccio, F., Girardi, D., & Falco, A. (2019). An opportunity to grow or a label?, Performance appraisal justice and performance appraisal satisfaction to increase teachers' well-being. *Frontiers in Psychology*, *10*(0), 1-9. https: //doi.org/10.3389/Fpsyg.2019.02361

Darussalam, G., & Hussin. S., (2016). *Metodologi penyelidikan dalam pendidikan : Amalan dan analisis kajian* (2nd ed.). Penerbit Universiti Malaya.

Dawes, J. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales. *International Journal of Market Research*, *50*(1), 61-77. https://doi.org/10.1177/147078530805000106

De Micheaux, E. L. (2018). *The development of Malaysia capitalism, from British rule to*

the present day (2nd ed.). Vinlin Press Sdn Bhd.

Debevec, K., Schewe, C., Madden, T. J., & Diamond, W. D. (2013). Are today's millennials splintering into a new generational cohort? Maybe! *Journal of Consumer Behaviour*, *50*(October), 20-31. https://doi.org/10.1002/Cb

Dechawatanapaisal, D. (2018). The moderating effects of demographic characteristics and certain psychological factors on the job embeddedness - turnover relationship among thai health-care employees. *International Journal of Organizational Analysis*, *26*(1), 43-62. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2016-1082

Deepa, S. M. (2020). The effects of organizational justice dimensions on facets of job engagement. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *23*(4), 315-336. https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2019-0066

Deloitte. (2018). Millennials disappointed in business, unprepared for industry 4.0. *JLTA Journal*, *21*(0), 0. https://doi.org/10.20622/Jltajournal.21.0_0

Demartino, R., & Barbato, R. (2003). Differences between women and men MBA entrepreneurs: Exploring family flexibility and wealth creation as career motivators. *Journal of Business Venturing*, *18*(6), 815-832. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00003-X

Demerouti, E., Geurts, S. A. E., Bakker, A. B., & Euwema, M. (2004). The impact of shiftwork on work-home conflict, job attitudes and health. *Ergonomics*, *47*(9), 987-1002. https://doi.org/10.1080/00140130410001670408

Denisi, A. S. (2011). Managing performance to change behavior. *Journal of Organizational Behavior Management*, *31*(4), 262-276. https://doi.org/10.1080/01608061.2011.619414

Denisi, A. S., Murphy, K. R., Denisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Psychology

performance appraisal and performance management : 100 Years of progress ? *Journal of Applied Psychology. 102*(3), 421- 433. https://doi.org/10.1037/apl0000085

Denisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2009). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: A motivational framework. *Management and Organization Review, 2*(2), 253-277. http://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x

Denisi, A. S., & Sonesh, S. (2010). The appraisal and management of performance at work. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 2*(2), 255-279. https://doi.org/10.1037/12170-009

Denisi, Angelo, & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: a review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals, 8*(1), 127-179. https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178

Denisi, A. S., & Gonzalez, J. A. (2017). Design performance appraisal systems to improve performance. In E.A. Locke (Ed.), *The Blackwell Handbook of Principles of Organizational Behavior* (pp.63-74). Blackwell Publishing Ltd. https://doi.org/10.1002/9781405164047.Ch5

Drew, J., Carless, S. A., & Thompson, B. M. (2008). Predicting turnover of police officers using the sixteen personality factor questionnaire. *Journal of Criminal Justice, 36*(4), 326-331. https://doi.org/10.1016/J.Jcrimjus.2008.06.003

Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2021). Feedback quality and performance. *The Leadership Quarterly, 33*(6), 1-12. https://doi.org/10.1016/J.Leaqua.2021.101534

Dusterhoff, C., Cunningham, J. B., & Macgregor, J. N. (2014). The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of*

Business Ethics, *119*(2), 265-273. https://doi.org/10.1007/S10551-013-1634-1

Dutton, K. (2018). Gender in management: Differences in male and female evaluations in leadership. *Development and Learning in Organizations*, *32*(6), 22-24. https://doi. org/10.1108/DLO-11-2018-133

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22*(5), 563-573. https://doi.org/10.1080/1359432X.2012. 667215

Eagly, A. H., & Karau, S. J. (1991). Gender and the emergence of leaders: A meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, *60*(5), 685-710. https://doi.org/10. 1037/0022-3514.60.5.685

Eagly, A. H., Karau, S. J., & Makhijani, M. G. (1995). Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, *117*(1), 125-145. https://doi. org/ 10.1037/0033-2909.117.1.125

Eberhardt, D. (2017). Generation Z goes to college: An opportunity to reflect on contemporary traditional college students. *Journal of College and Character*, *18*(3), 221-223. https://doi.org/10.1080/2194587x.2017.1338583

Eberz, F. (2019). Generational differences in the workplace? Let's ask the managers. In *Global Applications of Multigenerational Management and Leadership in The Transcultural Era* (pp.163-195). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-9906-7.Ch006

Eichhorn, B. R. (2014). Common method variance techniques. *Midwest SAS Users Group*, 1–11. http://Mwsug.Org/2014-Proceedings.Html

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: Fostering*

enthusiastic and productive employees. American Psychological Association. https: //doi.org/10.1037/12318-000

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42-51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59. https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507. https://doi.org/10.4337/97 817 84711740.00037

Eisenberger, R., Rhoades, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 7*, 101-124. https://doi.org/10.1146/Annurev-Orgpsych-012119-044917

Ekmekcioglu, E. B., & Aydogan, E. (2019). A moderated mediation model of the relationship between organizational justice and turnover intention. *International Journal of Organizational Analysis, 27*(4), 1073-1092. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2018-1448

Elovainio, M., Linna, A., Virtanen, M., Oksanen, T., Kivimäki, M., Pentti, J., & Vahtera, J. (2013). Perceived organizational justice as a predictor of long-term sickness absence due to diagnosed mental disorders: Results from the prospective longitudinal Finnish public sector study. *Social Science and Medicine, 91*, 39-47. https://doi.org/10.1016 /J.Socscimed.2013.05.008

Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Hussein Ibrahim, H. M. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage the case of northern cyprus. *European Journal of Management and Business Economics, 29*(2), 125-149. https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001

Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, *2*, 335-362. http://www.jstor.org/stable/2946096

Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, *22*(1), 1-8. https://doi.org/10.4102/Sajems.V22i1.2338

Erdogan, B. (2002). Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, *12*(4), 555-578. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00070-0

Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). Procedural justice as a two-dimensional construct: An examination in the performance appraisal context. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *37*(2), 205-222. https://doi.org/10.1177/0021886301372004

Ernst & Young LLP. (2021). Work reimagined: Global employee survey - key findings and implications for ICMIF. *International Cooperative and Mutual Insurance Federation*, *June*, 1-35. https://Www.Icmif.Org/Wp-Content/Uploads/2021/06/ICMIF-EY-Work-Reimagined-Presentation-June-2021.Pdf

Ernst & Young LPP. (2022). EY Work Reimagined 2022 Survey Understanding Employee And Employer Perspectives. *April*. https://assets.dm.ux.sap.com/au-hr-connect-2022/pdfs/partner_presentation_ey_work_reimagined_2022_survey_findings.pdf

Esop, M., & Timms, C. (2019). Relevance of organisational support on academics' affective commitment and turnover intentions. *Journal of Applied Research In Higher Education, 11*(1), 118-128. https://doi.org/10.1108/JARHE-07-2018-0126

Estreder, Y., Tomás, I., & Chambel, M. J. (2019). Psychological contract and attitudinal outcomes : Multilevel mediation model. *Personal Review, 48*(7), 1685-1700. https :// doi.org/10.1108/PR-07-2018-0237

Farr-Wharton, B., Xerri, M., Saccon, C., & Brunetto, Y. (2021). Leadership matters to the police: managing emotional labour through authentic leadership. *Public Money and Management, 0*(0), 1-9. https://doi.org/10.1080/09540962.2021.1940481

Fasolo, P. M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. Organizational politics, justice, and support. In R. Cropanzano & K. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support,* (pp.185-195). Quorum

Fazio, J., Gong, B., Sims, R., Yurova, Y., Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). "The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention." *Management Decision, 55*(3), 512-525. https://doi.org/10.1108 /LODJ-05-2014-0090</A>

Felps, W., Mitchell, T., Hekman, D., Lee, T., Holtom, B., & Harman, W. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal, 52*(3), 545-561. https://doi.org/10.5465/ AMJ.2009.41331075

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human Resource Management Journal, 12*(1), 54-76. https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2002.Tb00057.X

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistic* (5th ed.). SAGE Publications Ltd.

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Managerial Psychology*, *19*(2), 170 -187. https ://doi.org/10.1108/02683940410526127

Fishman, A. A. (2016). How generational differences will impact America's aging workforce: Strategies for dealing with aging millennials, generation X, and baby boomers. *Strategic HR Review*, *15*(6), 250-257. https://doi.org/10.1108/Shr-08-2016-0068

Flint, D., Haley, L. M., & Mcnally, J. J. (2013). Individual and organizational determinants of turnover intent. *Personnel Review*, *42*(5), 552-572. https://doi.org/10.1108/PR-03-2012-0051

Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: Interpersonal behavior as exchange. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personal and Human Resource Management* (pp.141-183). JAI Press.

Fornell, C., & Larcker, F. D. (1981). Evaluating structural equation models with unobserva ble variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312

Francis, B. R., Ahmad, R., & Abdullah, S. M. (2021). A bibliometric analysis on performance appraisal. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *11*(9), 1797-1818. https://doi.org/10.6007/Ijarbss/V11-I9/11253

Francis, B. R., & Ahmad, R. (2021). Hubungan antara faktor demografi dan faktor prestasi terpilih dengan persepsi keberkesanan sistem penilaian prestasi dalam kalangan anggota Polis Diraja Malaysia. *Management Research Journal*, *10*(1), 87-107.

https://doi.org/10.37134/mrj.vol10.1.7.2021

Francis, B. R., Ahmad, R., & Abdullah, S. M. (2022). A 59 years (1962-2021) bibliometric analysis of organizational support research articles. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *12*(1), 1841-1863. https://doi.org/10.6007 /IJARBSS/V12-I1/12056

Franke, G., & Sarstedt, M. (2019). Heuristics versus statistics in discriminant validity testing: A comparison of four procedures. *Internet Research*, *29*(3), 430-447. https :// doi.org/10.1108/Intr-12-2017-0515

Fu, Y., & Lihua, Z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. *Nankai Business Review International*, *3*(2), 145-166. https://doi.org/10.1108/20408741211244398

Furnham, A., & Stringfield, P. (2001). Gender differences in rating reports: Female managers are harsher raters, particularly of males. *Journal of Managerial Psychology*, *16*(4), 281-288. https://doi.org/10.1108/02683940110392020

Gabel-Shemueli, R., & Riva Zaferson, F. A. (2021). Toward an understanding of the relationship between LMX and performance over time: The role of trust in leader and appraisal satisfaction. *Academia Revista Latinoamericana De Administracion*, *34*(4), 578-593. https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2020-0255

Gamage, A. S. (2014). Employee turnover in manufacturing smes in Japan: An analysis of the link with HRM practices. *Sabaragamuwa University Journal*, *13*(1), 17-31. https:// doi.org/10.4038/Suslj.V13i1.7668

Gao, J., Du, X., & Gao, Q. (2022). Analysis of burnout and its influencing factors among prison Police. *Frontiers in Public Health*, *10*(4), 1-13. https://doi.org/10.3389/ Fpubh .2022 .891745

George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, *39*(1), 112-126. https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208

Ghazali, I., Khir, A. M., & Ismail, Z. (2019). Faktor personaliti dan kepuasan kerja dalam kalangan anggota pasukan gerakan am (PGA), Polis Diraja Malaysia di Selangor. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJ - SSH)*, *4*(3), 114-127. https://msocialsciences.com/index.php/mjssh/article/view/218/156

Ghosh, D., Sekiguchi, T., & Gurunathan, L. (2017). Organizational embeddedness as a mediator between justice and in-role performance. *Journal of Business Research*, *75*, 130 -137. https://doi.org/10.1016/J.Jbusres.2017.02.013

Gindi, A. A., Abdullah, A. M., Ismail, M. M., & Nawi, N. M. (2016). Shopping drivers of generational cohorts: A comparison between night market and wet market formats for fresh fruit and vegetable purchase in Malaysia. *Australasian Marketing Journal*, *24*(2), 165-170. https://doi.org/10.1016/J.Ausmj.2016.05.002

Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, *73*(January), 20-28. https://doi.org/10.1016/J.Ijhm.2018.01.016

Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, *18*(1), 185-214. https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669

Gomes, G. P., Ribeiro, N., & Gomes, D. R. (2022). The impact of burnout on police officers' performance and turnover intention: The moderating role of compassion satisfaction. *Administrative Sciences*, *12*(3), 1-18. https://doi.org/10.3390/Admsci12030092

Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). Does PLS have advantages for

small sample size or non-normal data ? *MIS Quarterly*, *36*(3), 981-1001. https://doi.org /10.2307/41703490

Gordon, S., Tang, C. H., Day, J., & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnover in hotels: Does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(1), 496-512. https://doi.org /10.1108/IJ CH M-10-2016-0565

Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of hrm practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, *7*(1), 1-24. https://doi.org/10.1080/1471903042000339392

Gouldner, A, W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, *25*(2), 161-178. https://doi.org/10.2307/2092623

Graen, G. B., & Schiemann, W. A. (2013). Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, *28*(5), 452-469. https://doi. org/10.1108/JMP-11-2012-0351

Greenberg, J. (1993). Stealing in the name of justice: Informational and interpersonal moderators of theft reactions to underpayment inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *54*(1), 81-103. https ://doi.org/10.1006/obhd.1993.1004

Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (2013). *Handbook of organizational justice*. Psychology Press.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, *71*(2), 340-342. https://doi.org/10.1037/0021 9010.71.2.340

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, *16*(2), 399-432. https://doi.org/10.1177/014920639001600208

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice In The Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp.79-103).Lawrence Erlbaum Associates.

Greenberg, J. (2008). Oraganizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In S.Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Maintaining, Expanding, and Contracting The Organization* (pp.271-327). American Psychological Association. https:// doi.org/10.1037/12171-008

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488. https:// doi.org/10.1177/014920630002600305

Grimm, P. (2010). *Pretesting a questionnaire*. Wiley International Encyclopedia of Marketing. https://doi.org/10.1002/9781444316568.Wiem02051

Grote. (2002). *The performance appraisal question and answer book, a survival guide for managers*. Amacom, American Management Association.

Gruman, J. A., & Saks, A. M. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, *21*(2), 123-136. https://doi.org /10.1016/J.Hrmr.2010.09.004

Grund, C., Sliwka, D., & Titz, K. (2020). Works councils and performance appraisals. *Journal of Participation and Employee Ownership, 3*(1), 29-50. https://doi.org/10. 1108/Jpeo-10-2019-0027

Guilaran, J., De Terte, I., Kaniasty, K., & Stephens, C. (2018). Psychological outcomes in disaster responders: A systematic review and meta-analysis on the effect of social support. *International Journal of Disaster Risk Science*, *9*(3), 344-358. https://doi.

org/10.1007/s13753-018-0184-7

Gupta, A., & Singh, P. (2020). Job crafting, workplace civility and work outcomes: The mediating role of work engagement. *Global Knowledge, Memory and Communication*, *70*(6/7), 637-654. https://doi.org/10.1108/Gkmc-09-2020-0140

Gupta, V., & Kumar, S. (2013). Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals. *Employee Relations, 35*(1), 61-78. https://doi.org/10.1108/01425451311279410

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management, 27*(3), 448-458. https://doi.org/10.1016J.Ijhm .20 07.11.002

Gusti Hasan, N. K. (2019, Jun 14). PDRM kaji gaji, elaun 82,000 anggota pangkat rendah. Sinar Harian. https://Www.Sinarharian.Com.My/Article/32478/BERITA/Nasional/ PDRM - Kaji-Gaji-Elaun-82000- Anggota-Pangkat-Rendah

Hahn, E. D., & Siah, H. A. (2017). From the editors: New direction in the reporting of statistical in the journal of world business. *World Business*, *52(2)*, 125-126. https ://doi. org/10.16309/J.Cnki.Issn.1007-1776.2003.03.004

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.

Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *International Journal of Research & Method In Education 38*(2), 220-221. https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA. https://doi.org/10.2307/2983024

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.

Hair, J. F., Gabriel, M., Da Silva, D., & Braga Junior, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: Fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, *54*(4), 490-507. https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2-24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Hall, D. A., Zaragoza, D.S., Hamdache, L. Z., Manchaiah, V., Thammaiah, S., Evans, C., & Wong, L. L. N. (2018). A good practice guide for translating and adapting hearing-related questionnaires for different languages and cultures. *International Journal of Audiology*, *57*(3), 161-175. https://doi.org/10.1080/14992027.2017.1393565

Han, J. W. (2020). A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels. *International Hospitality Review*. *36*(1), 156-173. https://doi.org/10.1108/Ihr-09-2020-0050

Hansen, N. B., Møller, S. R., Elklit, A., Brandt, L., Andersen, L. L., & Pihl-Thingvad, J. (2022). Are you all right (AYA)? Association of cumulative traumatic events among danish police officers with mental health, work environment and sickness absenteeism: Protocol of a 3-year prospective cohort study. *BMJ Open*, *12*(5), 1-8. https://doi.org/10.1136/Bmjopen-2021-049769

Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*, *7*(2), 115-128. https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012

Haque, A. (2020). Strategic HRM and organisational performance: Does turnover intention

matter? *International Journal of Organizational Analysis*, *29*(3), 656-681. https://doi .org/10.1108/IJOA-09-2019-1877

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019a). Perceived human resource management and presenteeism: Mediating effect of turnover intentions. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, *11*(2), 110-130. https://doi.org/10.1108/APJBA-02-2018-0038

Haque, A., Fernando, M., & Caputi, P. (2019b). The relationship between responsible leadership and organisational commitment and the mediating effect of employee turnover intentions: An empirical study with australian employees. *Journal of Business Ethics*, *156*(3), 759-774. https://doi.org/10.1007/S10551-017-3575-6

Harhara, A.S., Singh, S.K. and Hussain, M. (2015)."Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE". *International Journal of Organizational Analysis*, *23*(3), 493-504. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2014-0821

Hashim, H. M., Ng, Y. G., Talib, O., & Md Tamrin, S. B. (2019). Content validation of flood disaster preparedness action (FDPA) items among small and medium enterprises (SME) business. *International Journal of Disaster Resilience in The Built Environment*, *10*(1), 2-13. https://doi.org/10.1108/IJDRBE-08-2018-0034

Hassan, Z. B. A. (2007). Isu dan strategi ke arah pembangunan modal insan sektor pengajian tinggi bertaraf dunia. *Jurnal Pengurusan Awam*, 23-44. https://myjurnal.mohe.gov.my /filebank/published_article/24209/Article__2.PDF

Havens, D. S., Warshawsky, N. E., & Vasey, J. (2013). Work engagement in generational cohorts: The view from rural US hospitals. *Journal of Nursing Management*, *21*(7), 927-940. https://doi.org/10.1111/Jonm.12171

Heggestad, E. D., Scheaf, D. J., Banks, G. C., Monroe Hausfeld, M., Tonidandel, S., & Williams, E. B. (2019). Scale adaptation in organizational science research: A review

and best-practice recommendations. *Journal of Management, 45*(6), 2596-2627. https://doi.org/10.1177/0149206319850280

Helfers, R. C., Reynolds, P. D., & Maskály, J. (2019). Applying social exchange theory to police deviance: Exploring self-protective behaviors among police officers. *Criminal Justice Review, 44*(2), 183-203. https://doi.org/10.1177/0734016818796547

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science, 43*(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/S11747-014-0403-8

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing, 20*(2009), 277-319. https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014

Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The auditor-audit firm relationship and its effect on burnout and turnover intention. *Accounting Horizons, 26*(4), 707-723. https://doi.org/10.2308/Acch-50181

Hoak, G. (2021). Covering COVID: Journalists' stress and perceived organizational support while reporting on the pandemic. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 98*(3), 1-21. https://doi.org/10.1177/10776990211015105

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values (Abridge)*. SAGE Publications Inc.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and Organizations Across Nations* (2nd ed.). SAGE Publications Inc.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 1-26. https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Holt, S. (2012). Connecting with the future : Embracing the millennials. In: Marques, J., Dhiman, S., Holt, S. (Eds.), *Business Administration Education* (pp. 217-231). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137087102_12

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, *2*(1), 231-274. https://doi.org /10.1080/ 19416520802211552

Hossain, M. I., Limon, N., Amin, T., & Asheq, A. S. (2018). Work life balance trends: A study on Malaysian generationy bankers. *OSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 20*(9), 1-9. https://doi.org/10.9790/487X-2009030109

Howe, N., & Strauss, W. (1991). *Generations: The history of America's future,1584 to 2069*. Harper Collins.

Hsieh, H. H., Wang, Y. C., & Huang, J. T. (2019). Core self-evaluations, perceived organizational support, and work-related well-being: Testing a moderated mediation model. *Personnel Review, 48*(3), 659-671. https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0128

Hu, W., Huang, I. Y. F., & Yang, W. (2022). Love or bread? Public service motivation and fringe benefits in the retention of police forces in Beijing city. *Review of Public Personnel Administration, 42*(4), 595-613.https://doi.org/10.1177/0734371X211008976

Huang, Q., & Gamble, J. (2015). Social expectations, gender and job satisfaction: Front-line employees in China's retail sector. *Human Resource Management Journal, 25*(3), 331-347. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12066

Hui-Chun, & Miller, P. (2003). The generation gap and cultural influence - A Taiwan empirical investigation. *Cross Cultural Management: An International Journal, 10*(3),

23-41. https://doi.org/10.1108/13527600310797621

Hung Kee, D. M., Ching, S. L., & Ng, M. (2019). How work values and organizational outcomes differ by generational cohort in Malaysia's manufacturing sector. *Global Business and Organizational Excellence*, *39*(1), 37-45. https://doi.org/ 10. 1002 /Joe. 21976

Hur, H., & Ha, H. (2019). The link between perceptions of fairness, job training opportunity and at-will employees' work attitudes: Lessons from US Georgia State government. *European Journal of Training and Development*, *43*(3-4), 375-397. https://doi. org/ 10. 1108/EJTD-09-2018-0090

Husin Ali, S. (2015). *Hubungan etnik di Malaysia harmoni dan konflik*. Vinlin Press Sdn Bhd.

Hussain, M., & Khan, M. S. (2019). Organizational justice and turnover intentions: Probing the Pakistani print media sector. *Evidence-Based HRM*, *7*(2), 180-197. https://doi.org /10.1108/EBHRM-04-2018-0030

Ibrahim, S. (2007). *Malaysia kita, panduan dan rujukan untuk peperiksaan am kerajaan*. Golden Book Centre Sdn. Bhd.

Igel, C., & Urquhart, V. (2012). Generation Z, meet cooperative learning: Properly implemented cooperative learning strategies can increase student engagement and achievement. *Middle School Journal*, *43*(4), 16-21. https://doi.org/10.1080 /009 40771 .2012.11461816

Ikävalko, H., & Kohvakka, R. (2021). The role of work orientation and gender on feelings toward pay. *Gender in Management*. *36*(3), 349-367. https://doi.org/10.1108/GM-08-2019-0144

ILO. (2020). COVID-19: Guidance for labour statistics data collection. *ILO Technical Note*,

14. https://Www.Ilo.Org/ Global/Statistics - and Databases /Publications /WCMS_ 747075/Lang--En/Index.Htm

Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2022). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: A social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, *28*(3), 489-505. https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2022-0102

Imran, M., & Ambreen, T. (2022). The influence of training, performance appraisal, and organizational support on employee service behavior with compensation as a mediator. *Handbook of Research on Developing Circular, Digital, and Green Economies in Asia*, (pp.401-414). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8678-5.Ch020

Ishaque, A., Rehman, S. U., Tufail, M., Khan, Q., Shah, M., & Khan, Y. (2017). Impact of employee's satisfaction with performance appraisal system on employee work performance: Mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Managerial Sciences*, *11*, 153-166. https://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/special_edition/2%20AMOS/10%20(AIC-AMOS%202017)%20153-166%20Yasir.pdf

Islam, T., Ahmad, R., Ahmed, I., & Ahmer, Z. (2019). Police work-family nexus, work engagement and turnover intention: Moderating role of person-job-fit. *Policing: An International Journal, 42*(5), 739-750. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2018-0138

Islam, T., & Ahmed, I. (2018). Mechanism between perceived organizational support and transfer of training: Explanatory role of self-efficacy and job satisfaction. *Management Research Review, 41*(3), 296 - 313. https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0052

Islam, T. I., & Ungku Ahmad, U. N. (2015). "The influence of organizational learning culture and perceived organizational support on employees' affective commitment and turnover intention". *Nankai Business Review International, 6*(4), 417-431. http://dx .doi

.org/10.1108/NBRI-01-2015-0002

Islam, T., Khan, S. U. R., Ungku Ahmad, U. N. B., 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

Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using management by objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal, 4*(1), 94-108. https://doi.org/10.1016/J.Fbj.2018.01.001

Ismail, H. N., & Gali, N. (2017). Relationships among performance appraisal satisfaction, work-family conflict and job stress. *Journal of Management and Organization, 23*(3), 356-372. https://doi.org/10.1017/Jmo.2016.15

Jabeen, F., Al Hashmi, M., & Mishra, V. (2020). Should i stay or should i go? The antecedents of turnover intention among police personnel. *Safer Communities, 19*(1), 1-14. Https://Doi.Org/10.1108/SC-05-2019-0013

Jabutay, F. A., & Rungruang, P. (2020). Turnover intent of new workers: Social exchange perspectives. *Asia-Pacific Journal of Business Administration,* 13(1), 60-79. https://doi.org/10.1108/APJBA-10-2019-0216

Jafar, J., & Mahfuz, S. (2013). Hubungan faktor kepuasan kerja dengan keinginan meninggalkan perkhidmatan awam. *Psikologi & Kaunseling Perkhidmatan Awam Malaysia, 8,* 167-181. https://docplayer.net/57487535-Hubungan-faktor-kepuasan-kerja-dengan-keinginan-meninggalkan-perkhidmatan-awam.html

Janson, P., & Martin, J. K. (1982). Job satisfaction and age: A test of two views. *Social Forces, 60*(4), 1089-1102. https://doi.org/10.1093/Sf/60.4.1089

Jaramillo, F., Nixon, R., & Sams, D. (2005). The effect of law enforcement

stress on organizational commitment. *Policing, 28*(2), 321-336. https://doi.org/10.1108/13639510510597933

Jarwan, A., & Ibrahim, R. (2020). Impact of human resources management practices on turnover intention through intrinsic motivation: Evidence from the Jordanian hospitality industry. *International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality, 14*(3), 1-11. https://doi.org/10.21608/Ijhth.2020.103064

Jawahar, I. M. (2007). The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research, 28*(4), 735-744. https://doi.org/10.1007/S12122-007-9014-1

Jawahar, I. M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group and Organization Management, 35*(4), 494-526. https: //doi. org/10.1177/1059601110378294

Jenkins, R. (2015). 15 Aspects that highlight how generation Z is different from millennials. *Business 2 Community*. https://Www.Business2community.Com/Social-Data/15-Aspects-That-Highlight-How-Generation-Z-Is-Different-From-Millennials-01244940

Jiang, Z., Gollan, P. J., & Brooks, G. (2017). Relationships between organizational justice, organizational trust and organizational commitment: A cross-cultural study of China, South Korea and Australia. *International Journal of Human Resource Management, 28*(7), 973-1004. https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1128457

Jordan, P. J., & Troth, A. C. (2020). Common method bias in applied settings: The dilemma of researching in organizations. *Australian Journal of Management, 45*(1), 3-14. https://doi.org/10.1177/0312896219871976

Juhdi, N., Pa'wan, F., & Hansaram, R. M. K. (2013). HR practices and turnover intention:

The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *International Journal of Human Resource Management*, *24*(15), 3002-3019. https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763841

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2013). The effects of organizational service orientation on person-organization fit and turnover intent. *Service Industries Journal*, *33*(1), 7-29. https://doi.org/10.1080/02642069.2011.596932

Justin M.A, E., & Joy, M. M. (2022). "Managing the most important asset: A twenty year review on the performance management literature". *Journal of Management History*, 28(3), 428-451. https://doi.org/10.1108/JMH-04-2021-0023

Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Charles Ramendran, S. P. R., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, *11*(24), 162-176. https://doi.org/10.5539/Ass.V11n24p162

Kaiser, H. F. (1970). A second generation little Jiffy. *Psychometrika*, *35*(4), 401-415. https://doi.org/10.1007/BF02291817

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, *39*(1), 31-36. https://doi.org/10.1007/BF02291575

Kalleberg, A. L., & Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, *48*(1), 78-90. https://doi.org/10.2307/2095146

Kanesan, P. (2019). Emotional intelligence in Malaysian police: A review. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, *5*(2), 92-103. https://doi. org/10.33736/Jcshd.1922.2019

Karim, Z. A., Said, J., & Bakri, H. H. M. (2015). An exploratory study on the possibility of assets misappropriation among royal malaysian police officials. *Procedia Economics and Finance*, *31*(15), 625-631. https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01150-8

Kawi, M. R. (2018, November 17). Hunus parang tidak puas hati markah SKT. *Berita Harian*. https://Www.Bharian.Com.My/Berita/Kes/2018/11/499087/Hunus Parang Tidak - Puas - Hati -Markah-Skt

Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: The mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, *13*(March), 1-14. https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2022.806109

Kellough, J. E. (2018). Public human resource management: Strategies and practices in the 21st century. *International Review of Public Administration*, *23*(2), 138-139. https://doi.org/10.1080/12294659.2018.1481673

Keshavarz, S., & Baharudin, R. (2009). Parenting style in a collectivist culture of Malaysia. *European Journal of Social Sciences*, *10*(1), 66-73. http://psasir.upm.edu.my/id /eprint/16042/

Khan, M. H., Altaf, H., & Khan, M. A. (2020). The importance of organizational justice, appraisal purposes and employee satisfaction in performance appraisal system in academic sector of Pakistan. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, *6*(1), 191-200. https://doi.org/10.26710/Jafee.V6i1.1079

Khoreva, V., & Tenhiälä, A. (2016). Gender differences in reactions to injustice. *Journal of Managerial Psychology*, *31*(4), 790-804. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2013-0230

Kim, B., & Xu, T. (2020). Police cadets' career plans in China: Testing the mediation and moderation effects of job satisfaction. *Police Quarterly*, *23*(2), 202-231. https://doi .org /10.1177/1098611119887811

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Marriage and Family, 37,* 558-583. https://doi .org/10.1002/Job

Kim, H. K., & Kim, Y. H. (2022). Older workers' career adaptability and career success. *Baltic Journal of Management, 17*(2), 192-205. https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0225

Kim, S. E., & Rubianty, D. (2011). Perceived fairness of performance appraisals in the federal government: Does it matter? *Review of Public Personnel Administration*, *31*(4), 329-348. https://doi.org/10.1177/0734371X11428903

Kim, S., Tam, L., Kim, J. N., & Rhee, Y. (2017). Determinants of employee turnover intention: Understanding the roles of organizational justice, supervisory justice, authoritarian organizational culture and organization-employee relationship quality. *Corporate Communications*, *22*(3), 308-328. https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2016-0074

King, B., & Tang, C. M. F. (2018). Employee preferences for industry retention strategies: The case of Macau's "Golden Nest Eggs." *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, *21*(2), 115-140. https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1429343

Kline, R. B. (2016). *Principles and practices of structural equation modelling* (4th ed.). The Guilford Press.

Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2017). Linking innovative human resource practices, employee attitudes and intention to leave in healthcare services. *Employee Relations*, *39*(1), 34-53. https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0205

Kluger, A. N., & Denisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254-284. https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254

Kluger, A. N., & Lehmann, M. (2018). Listening first, feedback later. *Management Research*, *16*(4), 343-352. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2017-0797

Knezović, E., & Neimarlija, I. (2022). Organizational justice and employees' intention to stay: The mediating role of job satisfaction. *Evidence-Based HRM*, *11*(1), 1-18. https://doi.org/10.1108/EBHRM-07-2021-0156

Knoll, D. L., & Gill, H. (2011). Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. *Journal of Managerial Psychology*, *26*(4), 313-330. https://doi.org/10.1108/02683941111124845

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration*, *11*(4), 1-10. https://doi.org/10.4018/Ijec.2015100101

Kock, N., & Lynn, G. S. (2012). Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations. *Psychiatric Clinics of North America*, *13*(7), 546-580. https://doi.org/10.1016/S0193-953x(18)30902-X

Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, *26*(3), 489-511. https://doi.org/10.1177/014920630002600306

Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 265-279. https://doi.org/10.1007/S10869-010-9171-8

Kumar, D. (2005). Performance appraisal : The importance of rater training. *Journal of*

Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College, *1*(4), 1-17. https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=bbb0135ac137339bdaa93c16a7a7fd14c6a33ce7

Kundi, Y. M., Sardar, S., & Badar, K. (2021). Linking performance pressure to employee work engagement: The moderating role of emotional stability. *Personnel Review, 51*(3), 841-860. https://doi.org/10.1108/Pr-05-2020-0313

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854-1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *International Journal of Human Resource Management*, *17*(3), 504-522. https://doi.org/10.1080/09585190500521581

Kyei-Poku, I. (2019). The influence of fair supervision on employees' emotional exhaustion and turnover intentions. *Management Research Review, 42*(9), 1116-1132. https ://doi.org/10.1108/MRR-12-2018-0494

Laird, M. D., Harvey, P., & Lancaster, J. (2015). Accountability, entitlement, tenure, and satisfaction in generation Y. *Journal of Managerial Psychology*, *30*(1), 87-100. https ://doi.org/10.1108/JMP-08-2014-0227

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business- to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing, 8*(3), 1-36. https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01

Lan, T., Chen, M., Zeng, X., & Liu, T. (2020). The influence of job and individual resources on work engagement among chinese police officers: A moderated mediation model.

Frontiers in Psychology, *11*(497), 1-14. https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2020.00497

Larsson, B., Ulfsdotter, E.Y., & Adolfsson, P. (2021). Motivating and demotivating effects of performance-related pay in Swedish public sector organizations. *Review of Public Personnel Administration*, *42*(3), 444-463. https://doi.org/10.1177/0734371X21990836

Latham, G. P., & Locke, E. A. (1979). Goal Setting - A motivational technique that works. *Organizational Dynamics*, *8*(2), 68-80. https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9

Lawler, E. E. (1994). *Motivation in work organizations* (1st ed.). Jossey-Bass Publishers.

Ledimo, O. (2015). Generational differences in organizational justice perceptions: Exploratory investigation across three generational cohorts. *Foundations of Management*, *7*(1), 129-142. https://doi.org/10.1515/Fman-2015-0031

Lee, C. S., Hung, D. K. M., & Ling, T. C. (2012). Work values of generation Y preservice teachers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *65*, 704-710. https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2012.11.187

Lee, H., & Chui, J. (2019). The mediating effect of interactional justice on human resource practices and organizational support in a healthcare organization. *Journal of Organizational Effectiveness*, *6*(2), 129-144. https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2018-0085

Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In K.J. Gergen, M.S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange* (pp. 27-55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizat-ions. *Advances in Experimental Social Psychology*, *9*(C), 91-131. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60059-3

Lewis, B. R., Templeton, G. F., & Byrd, T. A. (2005). A methodology for construct development in MIS research. *European Journal of Information Systems*, *14*(4), 388-400. https://doi.org/10.1057/Palgrave.Ejis.3000552

Li, J. C. M., Cheung, C. K., Sun, I. Y., Cheung, Y. K., & Zhu, S. (2022). Work-family conflicts, stress, and turnover intention among Hong Kong police officers amid the COVID-19 pandemic. *Police Quarterly*, *25*(3), 281-309. https://doi.org/10.1177/1098611211034777

Lim, P., & Parker, A. (2020). Employee turnover. Mentoring millennials in an asia context. *Emerald Publishing Limited, Bingley*, 35-43. https://doi.org/10.1108/978-1-78973-483-620201006

Lin, C. P., & Liu, M. L. (2017). Examining the effects of corporate social responsibility and ethical leadership on turnover intention. *Personnel Review*, *46*(3), 526-550. https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0293

Lin, Y. C., & Kellough, J. E. (2019). Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management*, *48*(2), 179-202. https://doi.org/10.1177/0091026018801045

Liu, H., & Ngo, H. Y. (2017). The effects of gender role orientation and career/family role salience on organizational identification and intention to leave. *Gender in Management*, *32*(2), 111-127. https://doi.org/10.1108/GM-03-2016-0027

Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*(1), 101-120. https://doi.org/10.1348/096317905X39657

Longenecker, C. O., & Fink, L. (2017). Lessons for improving your formal performance

appraisal process. *Strategic HR Review*, *16*(1), 32-38. https://doi.org/10.1108/Shr-11-2016-0096

Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Perspectives*, *1*(3), 183-193. https://doi.org/10.5465/Ame.1987.4275731

Loring, A., & Wang, J. (2021). Engaging Gen Z in professional selling: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*. https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0120

Loveland, E. (2017). Instant Generation. *Journal of College Admission*, 36-38. htt ps://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1142068.pdf

Lu, A. C. C., & Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do Generational Differences Matter? *Journal of Hospitality and Tourism Research*, *40*(2), 210-235. https://doi.org/10.1177/1096348013495696

Lynch, J. E., & Tuckey, M. (2008). The police turnover problem: Fact or fiction? *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, *31*(1), 6-18. https://doi.org/10.1108/13639510810852549

Lyness, K. S., & Thompson, D. E. (1997). Above the glass ceiling? A comparison of matched samples of female and male executives. *Journal of Applied Psychology*, *82*(3), 359-375. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.359

Lyu, L., Li, G., Li, J., & Li, M. (2016). Nurse turnover research in China: A bibliometric analysis from 2000 to 2015. *International Journal of Nursing Sciences*, *3*(2), 208-212. https://doi.org/10.1016/J.Ijnss.2016.04.008

Maertz, C. P., & Campion, M. A. (2004). Profiles in quitting: Integrating process and content turnover theory. *Academy of Management Journal*, *47*(4), 566-582. https://doi.org/

10.2307/20159602

Maertz, C.P., Griffeth, R.W.,Campbell, N.S., & Allen, D.G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior, 28,* 1059-1075. https://doi.org/10.1002/Job

Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower, 42*(1), 193-209. https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448

Mahmoud, A. B., Hack-Polay, D., Reisel, W. D., Fuxman, L., Grigoriou, N., Mohr, I., & Aizouk, R. (2021). Who's more vulnerable? A generational investigation of COVID-19 perceptions' effect on organisational citizenship behaviours in the MENA region: Job insecurity, burnout and job satisfaction as mediators. *BMC Public Health*, *21*(1). https://doi.org/10.1186/S12889-021-11976-2

Mak Din, H. A. (2014). Klasifikasi generasi di Malaysia. *Kuis*. http://conference.kuis.edu.my/pasak2017/images/prosiding/kenegaraan/03-dr-hairol-anuar.pdf

Malla, S. S., & Malla, S. (2022). Does the perception of organizational justice determine employees' affective commitment? The mediating role of organizational trust. *Benchmarking: An International Journal, 30*(2), 603-627. https://doi.org/10.1108/Bij-07-2021-0408

Mannan, A., & Kashif, M. (2019). Being abused, dealt unfairly, and ethically conflicting? quitting occupation in the lap of silence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 12*(1), 22-39. https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2019-0013

Manshor, R., Mohd Salleh, A. M., Shaladdin Muda, M., Abdul Razak, F. Z., & Abu Bakar, K. (2020). The drivers of organizational commitment in Malaysian SME's: Do

intellectual stimulation, inspirational motivation and individualize consideration play a role? *Asian Social Science and Humanities Research Journal (ASHREJ)*, *2*(2), 123-127. https://doi.org/10.37698/Ashrej.V2i2.45

March, J. G., & Simon, H. (1958). *Organizations*. Wiley.

Marquardt, D. J., Manegold, J., & Brown, L. W. (2022). Integrating relational systems theory with ethical leadership: How ethical leadership relates to employee turnover intentions. *Leadership and Organization Development Journal*, *43*(1), 155-179. https://doi.org /10.1108/lodj-04-2021-0190

Masilamani, R., Bulgiba, A., Chinna, K., Darus, A., Isahak, M., Kandiben, S., & Koh, D. (2013). Prevalence and associated factors of stress in the Malaysian police force. *Journal of The University of Malaya Medical Centre*, *16*(Special), 35. https://doi.org /10.1016/j.ypmed.2013.01.008

Masuwai, A., Tajudin, M., & Saad, N. S. (2016). Evaluating the face and content validity of a teaching and learning guiding principles instrument (TLGPI): A perspective study of Malaysian teacher educators. *Geografia : Malaysian Journal of Society and Space*, *12*(3), 11-21. http://journalarticle.ukm.my/9891/1/2x.geografia-si-mac16-azwani-ed am _%281%29_%281%29.pdf

Matz, A. K., Woo, Y., & Kim, B. (2014). A meta-analysis of the correlates of turnover intent in criminal justice organizations: Does agency type matter? *Journal of Criminal Justice*, *42*(3), 233-243. https://doi.org/10.1016/J.Jcrimjus.2014.02.004

Mccartney, G., Chi In, C. L., & Pinto, J. S. D. A. F. (2022). COVID-19 impact on hospitality retail employees' turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *34*(6), 2092-2112 https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-1053

Mcginnis J. J., & Ng, E. S. (2016). Money talks or millennials walk: The effect of compensation on nonprofit millennial workers sector-switching intentions. *Review of Public Personnel Administration, 36*(3), 283-305. https://doi.org/10.1177/073437 1X 15587980

Mcgorry, S. Y. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: Survey translation issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *3*(2), 74-81. https://doi .org/10.1108/13522750010322070

Megat Ayop, M. A., & Abd. Halim, A. (2017). Peranan whistleblowing dalam meningkatkan integriti anggota Polis Diraja Malaysia (PDRM): Kajian ke atas Kontinjen Perak. *Journal of Social Sciences and Humanities*, *11*(1), 137-160. http:// journalarticle. ukm.my/11441/1/14448-39834-1-SM.pdf

Mehrez, A., & Alamiri, F. (2019). An assessment of performance appraisal satisfaction levels among physicians: Investigation from the healthcare sector in Qatar. *Management Science Letters*, *9*, 1833-1846. https://doi.org/10.5267/J.Msl.2019.6.008

Melamed, T. (1995). Career success: The moderating effect of gender. *Journal of Vocational Behavior*. *47*(1), 35–60. https://doi.org/10.1006/jvbe.1995.1028

Melamed, T. (1996). Career Success : An assessment of a gender specific model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(3), 217-242. https://doi.org/10. 1111/j.2044-8325.1996.tb00612.x

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., & Ahmad, M. S. (2019). Performance appraisal satisfaction and turnover intention: The mediating role of work engagement. *Management Decision, 58*(6), 1053-1066. https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0685

Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A.

(2020). Satisfaction matters: The relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower, 42*(1), 21-50. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127

Meyer, J. P., Morin, A. J. S., Rousseau, V., Boudrias, J. S., & Brunelle, E. (2021). Profiles of global and target-specific work commitments: Why compatibility is better and how to achieve it. *Journal of Vocational Behavior*, *128* (103588). https://doi.org/10.1016/ J.Jvb.2021.103588

Miller, L. J. & Lu, W. (2018, August 20). *Gen Z to outnumber millennials within a year:Demographic trends.* Bloomberg. https://Www. Bloomberg.Com/News/Articles/ 2018-08-20/Gen-Z-To-Outnumber-Millennials-Within-A-Year-Demographic-Trends

Millmore, M., Biggs, D., & Morse, L. (2007). Gender differences within 360-degree managerial performance appraisals. *Women in Management Review, 22*(7), 536-551. https://doi.org/10.1108/09649420710825715

Ministry of Human Resource. (2021). Statistik pekerjaan dan perburuhan. *Statistik Pekerjaan dan Perburuhan, 5*(3 September), 1-82. https://www.mohr .gov. my/ebook/ istatistik_2021/mobile/index.html

Mishra, P., & Bhatnagar, J. (2019). Individual, organizational and social level antecedents of work-family enrichment: does gender acts as a moderator? *Journal of Asia Business Studies, 13*(1), 108-132. https://doi.org/10.1108/JABS-10-2017-0186

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*(3), 493-522. https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240. https://doi.org/10.

1037/0021-9010.62.2.237

Mok, M. K. (2021). Factors affecting the effectiveness of employees' performance appraisal in private hospitals in Malaysia. *International Journal of Business and Society, 22*(1), 257-275. https://doi.org/10.33736/ijbs.3174.2021

Mokhtar, N. A. (2019, April 20). "Kebajikan Polis Perlu Dijaga, Elak Rasuah". *Berita Harian*. https://Www.Bharian.Com.My/Berita/Nasional/2019/04/555180/Kebajikan-Polis-Perlu-Dijaga-Elak-Rasuah

Molm, L. D. (1997). *Coercive power in social exchange*. The Press Syndicate of The University of Cambridge.

Mondal, H., Mondal, S., Ghosal, T., & Mondal, S. (2019). Using google forms for medical survey: A technical note. *International Journal of Clinical and Experimental Physiology, 5*(4), 216-218. https://doi.org/10.5530/Ijcep.2018.5.4.26

Mondy, R. W. (2016). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.

Montag, T., Campo, J., Weissman, J., Walmsley, A., & Snell, A. (2012). In their own words: Best practices for advising millennial students about majors. *NACADA Journal, 32*(2), 26-35. https://doi.org/10.12930/0271-9517-32.2.26

Moon. (1997). *Appraising your staff, apractical toolkit for manager* (2nd ed.). Saxon Graphics Ltd, Derby.

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. https://doi. org /10.2307/256913

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal*

of Applied Psychology, *76*(6), 845-855. https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845

Moretti, E. D. A., Anholon, R., Rampasso, I. S., Silva, D., Santa-Eulalia, L. A., & Ignácio, P. S. D.A. (2019). Main difficulties during RFID implementation: An exploratory factor analysis approach. *Technology Analysis and Strategic Management*, *31*(8), 943-956. https://doi.org/10.1080/09537325.2019.1575351

Muda, M., & Abdul Aziz, R. (2015). Wanita dan HIV / AIDS di Malaysia : Punca jangkitan dari aspek sosiobudaya. *Malaysian Journal of Society and Space*, *11*(1), 73-86. http:// journalarticle.ukm.my/8890/1/8ok.geografia-jan15-mashrommuda-edkatam.pdf

Muda, H., Baba, Z. S., Awang, Z., Badrul, N. S., Loganathan, N., & Ali, M. H. (2020). Expert review and pretesting of behavioral supervision in higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *12*(4), 767-785. https://doi.org/10.1108/ JA RH E-02 -2019-0029

Muda, H., Loganathan, N., Awang, Z., Jusoh, H., & Baba, Z. S. (2018). *Application of theory, methodology and analisis in conducting research a practical guide to quantitative reserach and thesis writing*. Unisza.

Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *The Journal of Behavioral Economics*, *19*(3), 321-335. https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90034-5

Mukherjee, K., & Bhattacharya, R. (2013). exploring the mediating effect of organizational trust between organizational justice dimensions and affective commitment. *Management and Labour Studies*, *38*(1-2), 63-79. https://doi.org/10.1177/025804 2X13491363

Mukwevho, N. R., & Bussin, M. H. R. (2021). Exploring the role of a total rewards strategy in retaining south african police officers in limpopo province. *SA Journal of Human*

Resource Management, 19, 1-8. https://doi.org/10.4102/Sajhrm.V19i0.1391

Murad, D. (2021, November 28). Has The 'Great Resignation' Hit Malaysia? *The Star*. https://Www.Thestar.Com.My/News/Focus/2021/11/28/Has-The-Great-Resignation-Hit-Malaysia

Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal, 30*(1), 13-31. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). P*erformance appraisal: An organizational perspective*. Allyn & Bacon.

Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relations, 56*(1), 61-84. https://doi.org/10.1177/0018726703056001450

Muskat, B., & Reitsamer, B. F. (2019). Quality of work life and generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, *49*(1), 265-283. https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448

Myhill, A., & Bradford, B. (2013). Overcoming cop culture? Organizational justice and police officers' attitudes toward the public. *Policing*, *36*(2), 338-356. https://doi.org/10.1108/13639511311329732

Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, *29*(1), 33-41. https://doi.org/10.1016/J.Ijhm.2009.05.001

Naeem, M., Jamal, W., & Khan Riaz, M. (2017). The relationship of employees' performance appraisal satisfaction with employees' outcomes: Evidence from higher educational institutes. *FWU Journal of Social Sciences*, *11*(2), 71-81. https://www.

proquest.com/openview/98f4d0f4e9d3d995ccc6082d43161e80/1?pq-origsite=gscholar&cbl=55194

Nanda, T., Gupta, H., Kharub, M., & Singh, N. (2013). Diagnostics for pretesting questionnaires: A comparative analysis. *International Journal of Technology, Policy and Management, 13*(1), 67-79. https://doi.org/10.1504/IJTPM.2013.051008

Narcisse, S., & Harcourt, M. (2008). Employee fairness perceptions of performance appraisal: A saint lucian case study. *International Journal of Human Resource Management, 19*(6), 1152-1169. https://doi.org/10.1080/09585190802051451

Nassar, M. A., & Zaitouni, M. (2015). Perceived performance appraisal justice in egyptian chain hotels. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research, 9*(3), 329–345. https://doi.org/10.1108/IJCTHR-04-2015-0028

Nazarian, A., Zaeri, E., Foroudi, P., Afrouzi, A. R., & Atkinson, P. (2022). Cultural perceptions of ethical leadership and its effect on intention to leave in the independent hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34*(1), 430-455. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0643

Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations: The International Journal, 41*(6), 1288-1311.https://doi.org/10.1108/Er-01-2017-0007

Neo, Hollenbeck, Gerhart, W. (2003). *Human resource management gaining a competitive advantage* (4th ed.). Mcgraw-Hill Higher Education.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). New generation, great expectations: A field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology, 25*(2), 281-292. https://doi.org/10.1007/S10869-010-9159-4

Nguyen, P. D., Nguyen, N. P., Nguyen, L. D., & Le, T. H. (2022). The role of organizational justice and job satisfaction in mitigating turnover intention of emotionally exhausted employees: Evidence from Vietnam. *Evidence-Based HRM*, *11*(2), 215-232. https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2021-0115

Nouri, H., & Parker, R. J. (2020). Turnover in public accounting firms: A literature review. *Managerial Auditing Journal*, *35*(2), 294-321.https://doi.org/10.1108/MAJ-03-2018-1823

Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory* (3rd ed.). Mcgraw-Hill.

Ohue, T., Aryamuang, S., Bourdeanu, L., Church, J. N., Hassan, H., Kownaklai, J., Pericak, A., & Suwannimitr, A. (2021). Cross-National comparison of factors related to stressors, burnout and turnover among nurses in developed and developing countries. *Nursing Open*, *8*(5), 2439-2451. https://doi.org/10.1002/Nop2.1002

Ölçer, F., & Coşkun, Ö. F. (2022). The mediating role of organizational silence in the relationship between organizational justice and organizational creativity. *Society and Business Review*. 1746-5680. https://doi.org/10.1108/SBR-09-2021-0172

Onyemah, V., Mulki, J. P., & Rivera-Pesquera, M. (2021). Salesperson turnover intention: A tale of two countries. *International Journal of Bank Marketing*, *39*(6), 1003-1024. https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2020-0533

Orlowski, M., Murphy, K. S., & Severt, D. (2017). Commitment and conflict in the restaurant industry: Perceptions from the generation Y viewpoint. *Journal of Food service Business Research*, *20*(2), 218-237.https://doi.org/10.1080/15378020.2016.1206772

Orser, B., & Leck, J. (2010). Gender influences on career success outcomes. *Gender in Management*, *25*(5), 386-407. https://doi.org/10.1108/17542411011056877

Oyet, M. C., Arnold, K. A., & Dupré, K. E. (2019). Differences among women in response to workplace incivility: Perceived dissimilarity as a boundary condition. *Equality, Diversity and Inclusion*, *39*(3), 285-299. https://doi.org/10.1108/EDI-06-2018-0108

Pahlevan, S.S., Bolt, E. E. T., Ahadzadeh, A. S., Turner, J. J., & Sharif N. H. (2021). Organisational support and turnover intentions: A moderated mediation approach. *Nursing Open*, *8*(6), 3606–3615. https://doi.org/10.1002/Nop2.911

Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of European Industrial Training*, *35*(8), 826–840. https://doi.org/10.1108/03090591111168348

Pan, X., Chen, M., Hao, Z., & Bi, W. (2018). The effects of organizational justice on positive organizational behavior: Evidence from a large-sample survey and a situational experiment. *Frontiers in Psychology*, *8*(2315), 1-16. https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2017.02315

Pant, J. J., & Venkateswaran, V. (2020). Is diversity debate farfetched? psychological contract expectations, performance and intention to stay. *Equality, Diversity and Inclusion*, *39*(6), 641-666. https://doi.org/10.1108/EDI-09-2018-0158

Parker, C. P., Baltes, B. B., & Christiansen, N. D. (1997). Support for affirmative action, justice perceptions, and work attitudes: A study of gender and racial-ethnic group differences. *Journal of Applied Psychology*, *82*(3), 376-389. https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.3.376

Parker, R. J., Nouri, H., & Hayes, A. F. (2011). Distributive justice, promotion instrumentality, and turnover intentions in public accounting firms. *Behavioral Research in Accounting*, *23*(2), 169-186. https://doi.org/10.2308/Bria-50020

Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory

and evidence. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), 79-96. https://doi.org/10.1111/J.1468-2370.2010.00285.X

Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2022). Procedural justice influencing affective commitment: Mediating role of organizational trust and job satisfaction. *Journal of Asia Business Studies*, *17*(2), 371-384. https://doi.org/10.1108/JABS-08-2021-0356

Peacock, R. P., Ivkovich, S. K., Van Craen, M., Mraović, I. C., Borovec, K., & Prpić, M. (2021). External procedural justice: Do just supervisors shape officer trust and willingness to take the initiative with the public? *International Criminal Justice Review*, *33*(2), 1-20. https://doi.org/10.1177/1057567721996790

Pew Research. (2019). Where millennials end and generation Z Begins. Pew Research Center. https://Www.Pewresearch.Org/Fact-Tank/2019/01/17/Where-Millennials-End-And-Generation-Z-Begins/

Phuong, T. H. (2018). Perceived justice in performance appraisal among vietnamese employees: Antecedents and consequences. *International Journal of Business Excellence*, *15*(2), 209–221. https://doi.org/10.1504/IJBEX.2018.091920

Pichler, S., Beenen, G., & Wood, S. (2018). Feedback frequency and appraisal reactions: A meta-analytic test of moderators. *International Journal of Human Resource Management*, *31*(17), 2238-2263. https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443961

Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the US, India, Germany and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management*, *12*(4), 312-332. https://doi.org/10.1108/eb022861

Piotrowski, A., Rawat, S., & Boe, O. (2021). Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement. *Frontiers in Psychology*,

12(July), 1-11. https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2021.642155

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*(5), 879-903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology, 63*, 539-569. https://doi.org/10.1146/Annurev-Psych-120710-100452

Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-Reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, *12*(4), 531-544. https://doi.org/10.1177/014920638601200408

Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, *33*(3), 322-334. https://doi.org/10.1108/00483480410528850

Poon, J. M. L. (2012). Distributive justice, procedural justice, affective commitment, and turnover intention: A mediation-moderation framework. *Journal of Applied Social Psychology*, *42*(6), 1505-1532. https://doi.org/10.1111/J.1559-1816.2012.00910.X

Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80*(2), 151-176. https://doi.org/10.1037/H0034829

Pradhan, S., Srivastava, A., & Jena, L. K. (2019). Abusive supervision and intention to quit: Exploring multi-mediational approaches. *Personnel Review*, *49*(6), 1269-1286. https://doi.org/10.1108/PR-12-2018-0496

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect

effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, *36*(4), 717-731. https://doi.org/10.3758/BF03200901

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, *40*(3), 879-891. https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, *22*(7), 600-624. https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233

Price, J. L., & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. *JAI Press*.

Proctor, T. (2005). Essential of Marketing Research (4th ed.). Pearson Education.

Pronk, A., Stewart, P. A., Coble, J. B., Katki, H. A., Wheeler, D. C., Colt, J. S., Baris, D., Schwenn, M., Karagas, M. R., Johnson, A., Waddell, R., Verrill, C., Cherala, S., Silverman, D. T., & Friesen, M. C. (2012). Comparison of two expert-based assessments of diesel exhaust exposure in a case-control study: Programmable decision rules versus expert review of individual jobs. *Occupational and Environmental Medicine*, *69*(10), 752-758. https://doi.org/10.1136/Oemed-2011-100524

Queiri, A., & Dwaikat, N. (2016). Factors affecting generation Y employees' intention to quit in Malaysian's business process outsourcing sector. *Journal of Sustainable Development*, *9*(2), 78-92. https://doi.org/10.5539/Jsd.V9n2p78

Queiri, A., Fadzilah, W., Yusoff, W., & Dwaikat, N. (2017). Explaining generation-Y employees' turnover in Malaysian context. *Asian Social Science*, *11*(10), 126-138. https://doi.org/10.5539/Ass.V11n10p126

Rai, S. (2020). The impact of equity sensitivity on mental health, innovation orientation, and turnover intention in the Hungarian and Indian contexts. *International Journal of*

Organizational Analysis, *29*(4), 1044-1062. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2334

Raithel, S., Sarstedt, M., Scharf, S., & Schwaiger, M. (2012). On the value relevance of customer satisfaction. Multiple drivers and multiple markets. *Journal of The Academy Of Marketing Science*, *40*(4), 509-525. https://doi.org/10.1007/S11747-011-0247-4

Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. A. (2018b). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Using Smartpls 3.0. *An Updated and Practical Guide to Statistical Analysis* (2nd ed.). Pearson Malaysia Sdn Bhd.

Rana, S., & Singh, S. (2021). Performance appraisal justice and affective commitment: Examining the moderating role of age and gender. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(1), 24-46. https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2124

Rashid, A., & Dorashid, A. (2020). Pengangguran dalam kalangan tenaga kerja semasa wabak COVID-19. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, *5*(11), 1-9. https://doi.org/10.47405/Mjssh.V5i11.539

Razzaq, S., Iqbal, M. Z., Ikramullah, M., & Van Prooijen, J. W. (2016). Occurrence of rating distortions and ratees' fairness perceptions per raters' mood and affect. *Career Development International*, *21*(7), 726-743. https://doi.org/10.1108/CDI-03-2016-0036

Reed, S. A., Kratchman, S. H., & Strawser, R. H. (1994). Job Satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of United States accountants the impact of locus of control and gender. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *7*(1), 31-58. https://doi.org/10.1108/09513579410050371

Reina, C. S., Rogers, K. M., Peterson, S. J., Byron, K., & Hom, P. W. (2018). Quitting the boss? The role of manager influence tactics and employee emotional engagement in

voluntary turnover. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 25*(1), 5-18. https://doi.org/10.1177/1548051817709007

Reknes, I., Glambek, M., & Einarsen, S. V. (2020). Injustice perceptions, workplace bullying and intention to leave. *Employee Relations, 43*(1), 1-13. https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0406

Reyhanoglu, M., & Akin, O. (2020). Impact of toxic leadership on the intention to leave: A research on permanent and contracted hospital employees. *Journal of Economic and Administrative Sciences, 38*(1), 156-177. https://doi.org/10.1108/Jeas-05-2020-0076

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, *87*(4), 698-714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(5), 825–836. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825

Richard, W. B. (1970). Back translation for cross-cultural research. *Journal of Cross Cultural Psychology,1*(3*)*,185-216. https://doi.org/10.1177/135910457000100301

Rief, R., & Clinkinbeard, S. (2021). Examining police officers' perceptions of stress: The role of person-environment fit. *Policing*, *44*(6), 985-998. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-02-2021-0034

Rigdon, E. E. (2012). Rethinking partial least squares path modeling: In praise of simple methods. *Long Range Planning*, *45*(5-6), 341-358. https://doi.org/10.1016/J.Lrp.2012.09.010

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2018). Partial Least Squares Structural Equation Modeling In HRM Research. *International Journal of Human*

Resource Management, *31*(12), 1617-1643. https:// doi.org/ 10.1080 /09585192 .2017. 1416655

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2013). *Organization Behavior* (15th ed). Prentice Hall.

Robbins, S. P., Millett, B., Cacioppe, R., & Waters-Marsh, T. (1998). *Organisational behaviour leading and managing Australia and New Zealand* (2nd ed). Prentice Hall.

Robinson, M. (2018). The generations - Which generation are you? *Careerplanner*. https:// Www. Careerplanner.Com/Career-Articles/Generations.Cfm

Robinson, M. A. (2018). Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management. *Human Resource Management*, *57*(3), 739-750. https:// doi.org/10.1002/Hrm.21852

Rockstuhl, T., Eisenberger, R., Shore, L. M., Kurtessis, J. N., Ford, M. T., Buffardi, L. C., & Mesdaghinia, S. (2020). Perceived organizational support (POS) across 54 nations: A cross-cultural meta-analysis of POS effects. *Journal of International Business Studies*, *51*(6), 933-962. https://doi.org/10.1057/S41267-020-00311-3

Rosenbaum, D. P., & Mccarty, W. P. (2017). Organizational justice and officer "Buy In" in American policing. *Policing*, *40*(1), 71-85. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2016-0114

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, *23*(3), 393–404. https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617

Rowland, C. A., & Hall, R. D. (2012). Organizational justice and performance: Is appraisal fair? *Euromed Journal of Business*, *7*(3), 280-293. https://doi.org/10.1108/14502191211265334

Roy, P. S. (2013). Employee engagement: Tool for success of an organisation. *International*

*Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 2(*5), 97-104.

Rubel, M. R. B., Hung Kee, D. M., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances In Management Research, 18*(3), 368-391. https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0076

Rubel, M. R. B., & Hung Kee, D. M. (2015). Perceived fairness of performance appraisal, promotion opportunity and nurses turnover intention: The role of organizational commitment. *Asian Social Science, 11*(9), 183-197. https://doi.org/10.5539/Ass.V11n9p183

Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, *30*(6), 843-861. https://doi.org/10.2307/2090964

Ryder, Norman B. (1985). The cohort as a concept in the study of social change. *Cohort Analysis in Social Research*, *965*, 9-44. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-8536-3_2

Ryu, G., & Hong, S. W. (2020). The mediating effect of trust in supervisors in the relationship between constructive performance feedback and perceived fairness of performance appraisal. *Public Performance and Management Review, 43*(4), 871-888. https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1676274

Saari, T., Ellonen, N., & Vuorensyrjä, M. (2019). Employee well-being of finnish criminal investigators - mixed methods approach. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *23*(1), 85-99. https://doi.org/10.1108/IJOTB-05-2019-0056

Sagie, A., Birati, A., & Tziner, A. (2002). Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration. *Applied Psychology, 51*(1), 67-89. https://doi.org/10.1111/1464-0597.00079

Saira, S., Mansoor, S., Ishaque, S., Ehtisham, S., & Ali, M. (2020). Training effectiveness

and employee outcomes: A study of an australian manufacturing organization. *European Journal of Training and Development*, *45*(4/5), 301-319 https://doi.org/10.1108/EJTD-03-2020-0052

Sakdiyakorn, M., & Wattanacharoensil, W. (2018). Generational diversity in the workplace: A systematic review in the hospitality context. *Cornell Hospitality Quarterly*, *59*(2), 135-159. https://doi.org/10.1177/1938965517730312

Saleem, S., Yusaf, S., Sarwar, N., Raziq, M. M., & Malik, O. F. (2021). Linking abusive supervision to psychological distress and turnover intentions among police personnel: The moderating role of continuance commitment. *Journal of Interpersonal Violence*, *36*(9-10), 4451-4471. https://doi.org/10.1177/0886260518791592

Salleh, M. S. M., Mahbob, N. N., & Baharudin, N. S. (2017). Overview of "Generation Z" behavioural characteristic and its effect towards hostel facility. *International Journal of Real Estate Studies*, 11, 59-67. https:// www. scirp. org/ (S(3 51jmb ntvnsjt 1aadkp oszje)) / reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2634359

Santhanam, N., Kamalanabhan, T. J., Dyaram, L., & Ziegler, H. (2017). Impact of human resource management practices on employee turnover intentions: Moderating role of psychological contract breach. *Journal of Indian Business Research*, *9*(3), 212–228. https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2016-0116

Santhanam, N., & Srinivas, S. (2019). Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. *Benchmarking*, *27*(2), 499-516. https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007

Sarstedt, M., Bengart, P., Shaltoni, A. M., & Lehmann, S. (2018). The use of sampling methods in advertising research: A gap between theory and practice. *International*

Journal of Advertising, *37*(4), 650-663. https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348329

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *In Practical Assessment, Research and Evaluation*, *21*(1). Springer Nature Switzerland AG 2021.

Sauders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Chapter 4: Understanding research philosophy and approaches to theory development. *In Research Methods for Business Students* (Issue January).Pearson Education

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson Education Limited (Ed.)(5th ed.). Www.Pearsoned.Co.Uk

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Sayed Mahadi, S. A. R. (2004). Banci penduduk : Rentetan sejarah perkembangan dan pertumbuhan penduduk semenanjung, Malaysia. *Sejarah*, *12*(12), 59-70. https://doi.org/10.22452/Sejarah.Vol12no12

Schlitzkus, L. L., Schenarts, K. D., & Schenarts, P. J. (2010). Is your residency program ready for generation Y? *Journal of Surgical Education*, *67*(2), 108-111. https://doi.org/10.1016/J.Jsurg.2010.03.004

Scholz, C. (2019). Generation Z and the end of culture - An article never written by Neil Postman . *Generations Z in Europe*, *1985*, 55-57. https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191010

Scholz, C. (2019). The generations Z in Europe – An introduction. *Generations Z In Europe*, 3–31. https://doi.org/10.1108/978-1-78973-491-120191001

Schuck, A. M., & Rabe-Hemp, C. E. (2018). Investing in people: Salary and turnover in

policing. *Policing*, *41*(1), 113–128. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-09-2016-0137

Schwab. (2018). *Despite good intentions, millennials and gen Z are demonstrating unrealistic expectations about their financial futures.* Charles Schwab Online Newsroom. https://Pressroom .Aboutschwab.Com/ Press -Release /Corporate-And-Financial-News/Despite-Good-Intentions-Millennials-And-Gen-Z-Are-Demonst

Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. Routledge, Taylor And Francis Group.

Self, T. T., Gordon, S., & Jolly, P. M. (2019). Talent management: A delphi study of assessing and developing genz hospitality leaders. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*(10), 4126-4149. https://doi.org/10.1108 /IJCHM-11-2018-0915

Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, leader member exchange and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, *85*, 142–154. https://doi.org/10.1016/ J.Jbusres.2017.11.043

Sen, C., Mert, I. S., & Abubakar, A. M. (2021). The nexus among perceived organizational support, organizational justice and cynicism. *International Journal of Organizational Analysis*, *30*(6), 1379-1379. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2020-2488

Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, *81*(3), 219-227. https://doi.org/10.1037/ 0021-9010.81.3.219

Shakoor, A., Haider, S., Akhtar, M. H., & Asadullah, M. A. (2021). Moderated mediation between work-life conflict and employee turnover intentions: The role of job

dissatisfaction and workplace social support. *International Journal of Organizational Analysis*, *31*(4), 1037-1060. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2021-2807

Shaari, A. S., Yusof, A. A., Jamal Khan, M. K., Mei, T. S., & Teong, L. K. (2008). Keadilan penilaian prestasi dalam kalangan guru dan hubungannya dengan motivasi kerja dan prestasi akademik sekolah. *International Journal of Management Studies*, *15*, 159-176. https://e-journal.uum.edu.my/index.php/ijms/article/view/9858

Sharma, N. P., Sharma, T., & Nanda Agarwal, M. (2021). Relationship between perceived performance management system (PMS) effectiveness, work engagement and turnover intention: Mediation by psychological contract fulfillment. *Benchmarking*: *An International Journal*, *29*(9), 2985-3007. https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2021-0008

Sharp, M. L., Solomon, N., Harrison, V., Gribble, R., Cramm, H., Pike, G., & Fear, N. T. (2022). The mental health and wellbeing of spouses, partners and children of emergency responders: A systematic review. *Plos ONE*, *17*(6), 1-23. https://doi.org/ 10.1371/Journal.Pone.0269659

Shatto, B., & Erwin, K. (2016). Moving on from millennials: Preparing for generation Z. *Journal of Continuing Education in Nursing*, *47*(6), 253-254. https://doi.org/10.3928/ 00220124-20160518-05

Sheeraz, M. I., Ungku Ahmad, U. N., Ishaq, M. I., Sarfraz, M., & Md. Nor, K. (2021). The research on organizational justice in scopus indexed journals: A bibliometric analysis of seven decades. *Frontiers in Psychology*, *12*(June), 1-18. https ://doi.org/10.3389/ Fpsyg.2021.647845

Shen, X., Jiang, H., Xu, H., Ye, J., Lv, C., Lu, Z., & Gan, Y. (2020). The global prevalence of turnover intention among general practitioners: A systematic review and meta-analysis. *BMC Family Practice*, *21*(1), 1-10. https://doi.org/10.1186/S12875-020-

01309-4

Shim, H. S., Jo, Y., & Hoover, L. T. (2015). A test of general strain theory on police officers' turnover intention. *Asian Journal of Criminology, 10*(1), 43-62. https://doi.org/10.1007/S11417-015-9208-Z

Shmueli, G., & Koppius, O. R. (2011). Predictive analytics in information systems research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *35*(3), 553-572. https://doi.org/10.2307/23042796

Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Predictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using Plspredict. *European Journal of Marketing*, *53*(11), 2322–2347. https://doi.org/10.1108/EJM-02-2019-0189

Shore, L. M., Newton, L. A., & Thornton, G. C. (1990). Job and organizational attitudes in relation to employee behavioral intentions. *Journal of Organizational Behavior*, *11*(1), 57-67. https://doi.org/10.1002/Job.4030110108

Shore, L. M., & Shore, T.(1995). Perceived organizational support and organizational justice In Cropanzano, R. & Kacmar, M. (Eds), *Organizational politics, justice and support:*

Shore, L.M., & Wayne. S.J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational. *Journal of Applied Psychology, 78*(5), 774-780. https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.5.774

Simon, L. A., Arnold, B., Jamie, A.G., William, H. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *2*(1), 7-35. https://doi.org/10.1108/JOEPP-09-2015-0031

Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking*, *22*(6), 1192-1211. https://doi.org /10.1108/BIJ-01-2014-0007

Singh, V., Verma, S., & Chaurasia, S. (2020). Intellectual structure of multigenerational workforce and contextualizing work values across generations: a multistage analysis. *International Journal of Manpower*, *42*(3), 470–487. https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0207

Siu, O. L., Cheung, F., & Lui, S. (2015). Linking positive emotions to work well-being and turnover intention among Hong Kong police officers: The role of psychological capital. *Journal of Happiness Studies*, *16*(2), 367-380. https://doi.org/10.1007/S10902-014-9513-8

Slåtten, T., Lien, G., Evenstad, S. B. N., & Onshus, T. (2021). Supportive study climate and academic performance among university students: The role of psychological capital, positive emotions and study engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, *13*(4), 585-600. https://doi.org/10.1108/IJQSS-03-2020-0045

Smith, C. J., Han, Y., Dupré, K. E., & Sears, G. J. (2022). Perceived organizational support and its interaction with voice on police officers' organizational cynicism, stress and emotional exhaustion. *Policing*, *45*(2), 200–217. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2021-0093

Snell, A. S., & Bateman, T. S. (2015). *Management* (11th ed.). Mc Graw Hill Education.

Sökmen, A. & Ekmekçioğlu. E. B (2016). The relationship between organizational justice, organizational commitment and intention to leave : Investigating gender difference. *International Journal of Business and Management Invention*, *5*(3), 27-31. https://doi. org/10.1177/0018726713485609

Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: A moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, *33*(7), 1431-1447. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063

Srivastava, U. R. (2015). Multiple dimensions of organizational justice and work-related outcomes among health-care professionals. *American Journal of Industrial and Business Management, 5*(11), 666–685. https://doi.org/10.4236/Ajibm.2015.511067

Statistik PDRM. (2021). Statistik Bersara Anggota Polis Diraja Malaysia.

Steers, R. M., & Porter, L. W. (1974). The role of task-goal attributes in employee performance. *Psychological Bulletin, 81*(7), 434-452. https://doi.org/10.1037/H0036775

Stinglhamber, F., De Cremer, D., & Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach. *Group and Organization Management*, *31*(4), 442–468. https://doi.org/10.1177/1059601106286782

Stofberg, R., Bussin, M., & Mabaso, C. M. (2022). Pay transparency, job turnover intentions and the mediating role of perceived organizational support and organizational justice. *Employee Relations*, *44*(7), 162-182. https://doi.org/10.1108/ER-02-2022-0077

Straub, D. W. (1989). Validating instruments in MIS research. *MIS Quarterly: Management Information Systems, 13*(2), 147-165. https://doi.org/10.2307/248922

Straub, Gefen, & Boudreau. (2004). Validation guidelines for IS positivist research. *Communications of The Association for Information Systems*, *13*(March). https://doi.org/10.17705/1cais.01324

Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584-2069*.

William Morrow.

Sua. (2019, December 29). *Produktiviti Tunggak Tahun 2020*. Sinar Harian. https:// Www. sinarharian. Com.My/Article/63694/KOLUMNIS/Produktiviti-Tunggak-Tahun-2020

Sufian Suri, M. Z. (2022, Mac 21). KPM Kaji "Trend" Guru Bersara Awal. Berita Harian. https://Www.Bharian.Com.My/Berita/Nasional/2022/03/936708/Kpm-Kaji-Trend-Guru-Bersara-Awal

Sufian, T. S., Diab, H., & Abdallah, B. A. (2017). "Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment." *Journal of Management Development*, *36*(9), 1137-1148. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2017 -0048

Suifan, T. S., Diab, H., Alhyari, S., & Sweis, R. J. (2020). Does ethical leadership reduce turnover intention? The mediating effects of psychological empowerment and organizational identification. *Journal of Human Behavior in The Social Environment*, *30*(4), 410-428. https://doi.org/10.1080/10911359.2019.1690611

Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, *10*(1), 32-49. https://doi. org/10.1177/1523422307310110

Sumayya, U., & Raziq, A. (2019). Fair performance appraisal system and employee satisfaction: The mediating role of trust in supervisor and perceived organizational politics. *Polish Journal of Management Studies*, *19*(1), 404–420. https://doi.org/10 .17512/Pjms.2019.19.1.31

Summereder, S., Streicher, B., & Batinic, B. (2014). Voice or consistency? What you perceive as procedurally fair depends on your level of power distance. *Journal of Cross-*

Cultural Psychology, *45*(2), 192–212. https://doi.org/10.1177/0022022113505356

Sun, I. Y., Liu, J., Wu, Y., & Van Craen, M. (2021). Does trust in citizens mediate the relationship between internal and external procedural justice: A comparison between China and Taiwan Police. *International Journal of Offender Therapy And Comparative Criminology*, *65*(4), 480–497. https://doi.org/10.1177/0306624X20946921

Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Kitule, J. A. (2019). When organizational support yields both performance and satisfaction. *Personnel Review*, *48*(6), 1410–1428. https://doi.org/10.1108/Pr-10-2018-0402

Sutin, A. R., Luchetti, M., Aschwanden, D., Lee, J. H., Sesker, A. A., Strickhouser, J. E., Stephan, Y., & Terracciano, A. (2020). Change in five-factor model personality traits during the acute phase of the coronavirus pandemic. *Plos ONE*, *15*(8), 1–13. https://doi.org/10.1371/Journal.Pone.0237056

Taherdoost, H. (2016). Validity and reliability of the research instrument; How to test the validation of a questionnaire/survey in a research. *International Journal of Academic Research in Management*, *5*(3), 28-36. https://doi.org/10.2139/Ssrn.3205040

Taheri, F. (2020). Family-supportive organizational environment and turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *70*(8), 2113-2130. https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2019-0467

Taylor, C. M., & Stein, L. (2014). Stories of generational leadership: women higher education administrators voices. *Advancing Women in Leadership*, *34*(34), 1-10. Http://Advancingwomen.Com/Awl/Awl_Wordpress/

Taylor, M. K. (2017). Xennials : A microgeneration in the workplace. *Industrial and Commercial Training*, *50*(3), 136–147. https://doi.org/10.1108/ICT-08-2017-0065

Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., & Stephen, J. (1995). “Due process in performance appraisal: A Quasi-Experiment in procedural justice". *Administrative Science Quarterly*, *40*(3), 495-523. https://doi.org/10.2307/2393795

Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice. A psychological analysis.* Erlbaum Associates

Thornton, G. C., Rupp, D. E., Gibbons, A. M., & Vanhove, A. J. (2019). Same-gender and same-race bias in assessment center ratings: A rating error approach to understanding subgroup differences. *International Journal of Selection and Assessment*, *27*(1), 54–71. https://doi.org/10.1111/Ijsa.12229

Thurston, P. W., & Mcnall, L. (2010). Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology*, *25*(3), 201-228. https://doi .org/10.1108/02683941011023712

Ting, H., De Run, E. C., & Fam, K. S. (2012). Identifying generational cohorts in Sarawak. *Population*, *36* (December), 37. https://ir.unimas.my/id/eprint/193/1/Ident ifying _ Generational_Cohorts_i n_Sarawak_abstract.pdf

Ting, H., Lim, T. Y., De Run, E. C., Koh, H., & Sahdan, M. (2018). Are we baby boomers, Gen X and Gen Y? A qualitative inquiry into generation cohorts in Malaysia. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, *39*(1), 109-115. https://doi.org/10.1016/J.Kjss.2017.06.004

Torre, M. (2014). The scarring effect of “women’s work”: The determinants of women’s attrition from male-dominated occupations. *Social Forces*, *93*(1), 1–29. https://doi.org /10.1093/Sf/Sou059

Torrentira, M. C. (2020). Online data collection as adaptation in conducting quantitative and qualitative research during the Covid-19 pandemic. *European Journal of Education Studies*, 78–87. https://doi.org/10.46827/Ejes.V7i11.3336

Torres, C. V., Glazer, S., Macedo, F. G. L., & Nascimento, T. G. (2022). Why stay with the police? How meaningfulness in life moderates the mediated effects of role stressors' appraisals on anxiety and intention to leave the state Brazilian Police. *International Journal of Police Science & Management*, *24*(4), 339-355. https://doi.Org /10.1177/ 14613557221089564

Triandis, H. C. (2018). Individualism & Collectivism. Routledge, Taylor and Francis Group.

Tung, L. C., & Comeau, J. D. (2014). Demographic transformation in defining Malaysian generations: The seekers (pencari), the buiders (pembina), the developers (pemaju), and generation Z (Generasi Z). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *4*(4), 383-403. https://doi.org/10.6007/Ijarbss/V4-I4/809

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The Journal of Individual Psychology*, *71*(2), 103-113. https://doi.org/10.1353/Jip.2015.0021

Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(2), 201-210. https://doi.org/ 10.1007/S10869-010-9165-6

Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(8), 862–877. https://doi.org/10.1108/02683940810904367

Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102*(5), 1045-1062. https://doi.org/10.1037 /A0027408

Twenge, J. M., Carter, N. T., & Campbell, W. K. (2015). Time period, generational, and age differences in tolerance for controversial beliefs and lifestyles in The United States.

Social Forces, 94(1), 379-399. https://doi.org/10.1093/Sf/Sov050

Ugurluoglu, O., Aldogan, E. U., Turgut, M., & Ozatkan, Y. (2018). The effect of paternalistic leadership on job performance and intention to leave the job. *Journal of Health Management, 20*(1), 46-55. https://doi.org/10.1177/0972063417747700

Urbach, N. & Ahlemann, F. (2010). Structural Equation Modeling in information systems research using Partial Least Squares I. *Journal of Information Technology Theory and Application, 11*(2), 5-40. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.710

Valyte-Zeimiene, D., & Buksnyte-Marmiene, L. (2022). Relationship between employees' attributions of corporate social responsibility, organisational justice and turnover intention : Evidence from a Post-Soviet country. *Social Responsibility Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2022-0040

Varma, A., Zilic, I., Katou, A., Blajic, B., & Jukic, N. (2020). Supervisor-Subordinate relationships and employee performance appraisals: A multi-source investigation in Croatia. *Employee Relations*, *43*(1), 45-62. https://doi.org/10.1108/ER-06-2019-0248

Vasantha, R. N., & Harinarayana, N. S. (2016). Online survey tools : A case study of Google forms online. *The National Conference on "Scientific, Computational & Information Research Trends In Engineering, GSSS-IETW, Mysore, (2016, January)*, 1-12. https://Www.Researchgate.Net/Publication/326831738

Veldman, J., Meeussen, L., Van Laar, C., & Phalet, K. (2017). Women (Do Not) belong here: Gender-work identity conflict among female police officers. *Frontiers in Psychology*, *8*(Feb), 1-12. https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2017.00130

Vigoda, E. (2000). Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, *57*(3), 326-347. https://doi.org/10.1006/Jvbe.1999.1742

Vinayak, R., Bhatnagar, J., & Agarwal, M. N. (2021). When and how does perceived overqualification lead to turnover intention? A moderated mediation model. *Evidence-Based HRM*, *9*(4), 374-390. https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2020-0123

Visser, S. W. J., & Scheepers, C. B. (2022). Organisational justice mechanisms' mediating leadership style, cognition- and affect-based trust during COVID-19 in South Africa. *European Business Review*, *34*(6), 776-797. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2021-0243

Vogel, D. L., Wester, S. R., Heesacker, M., & Madon, S. (2003). Confirming gender stereotypes: A social role perspective. *Sex Roles*, *48*(11-12), 519-528. https://doi.org/10.1023/A:1023575212526

Vuorensyrjä, M. (2014). Organizational reform in a hierarchical frontline organization: tracking changes in stress and turnover intention during The Finnish police reform years. *Policing*, *37*(4), 858-874. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-05-2014-0058

Wan Ahmad, W. M., & Mohamad, N. (2021). *How to develop and validate a questionnaire?* Penerbit Universiti Sains Malaysia.

Wareham, J., Smith, B. W., & Lambert, E. G. (2015). Rates and patterns of law enforcement turnover: A research note. *Criminal Justice Policy Review*, *26*(4), 345-370. https://doi.org/10.1177/0887403413514439

Wargadinata, W., Maimunah, I., Dewi, E., & Rofiq, Z. (2020). Student's responses on learning in the early COVID-19 pandemic. *Jurnal Keguruan dan Ilmu Tarbiyah, 5*(1), 141-153. https://doi.org/10.24042/Tadris.V5i1.6153

Warta Kerajaan Persekutuan. (2020, Jun 9). Perintah pencegahan dan pengawalan penyakit berjangkit (Pengisytiharan Kawasan Tempatan Jangkitan) P.U. (A) 181. Jabatan Peguam Negara. https://covid-19.moh.gov.my/faqsop/akta-342/05-09.06.2020 -

Peraturan - MCO-Langkah - Langkah-di-dalam-Kawasan-Tempatan-Jangkitan-No.-7-2020.pdf

Watrous, K. M., Huffman, A. H., & Pritchard, R. D. (2006). When coworkers and managers quit: The effects of turnover and shared values on performance. *Journal of Business and Psychology, 21*(1), 103-126. https://doi.org/10.1007/S10869-005-9021-2

Wattoo, M. A., Zhao, S., & Xi, M. (2018). Perceived organizational support and employee well-being: Testing the mediatory role of work–family facilitation and work–family conflict. *Chinese Management Studies, 12*(2), 469-484. https://doi.org/10.1108/CMS-07-2017-0211

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

West, M. A., & Dawson, J. F. (2012). Employee engagement and NHS performance. *The King's Fund*, *January 2011*, 1–23. http://Www. Kingsfund.Org.Uk/Sites/Files/Kf /Employee - Engagement- Nhs -Performance -West-Dawson-Leadership-Review2012-Paper.Pdf

Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, *12*(2), 150-161. https://doi.org/10.1108/13620430710733631

Wiedmer, T. (2015). Best practices in leading traditionalist, Boomers and generation X, Y and Z. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*, *82*(1), 51-58 https:// www. proquest. com/ openview/712ca7200529c4e38d54bde5a0a7257f/1?pqorigsite=gscholar&cbl=47978

Wolfe, S. E., & Piquero, A. R. (2011). Organizational justice and police misconduct. *Criminal Justice and Behavior*, *38*(4), 332-353. https://doi.org/10.1177/00938548103

97739

Wong, K. (2003). Police studies in Asia. *In Proceedings of The International Police Studies Conference, College of Justice & Safety, Eastern Kentucky University, Richmond, KY (USA)*.

Wong, L. P. (2008). Focus group discussion: A tool for health and medical research. *Singapore Medical Journal*, *49*(3), 256-261. https://doi.org/10.18363011

Wong, S. C., & Mohd Rasdi, R. (2019). Influences of career establishment strategies on generation Y's self-directedness career: Can gender make a difference? *European Journal of Training and Development*, *43*(5-6), 435-455. https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0082

Wong, Y. W., & Wong, Y. T. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention: A test of two competing models. *Journal of Chinese Human Resource Management*, *8*(1), 2-21. https://doi.org/10.1108 /JCHRM -01-2017-0001

Woodward, I. C., Vongswasdi, P., & More, E. A. (2015). Generational diversity at work: A systematic review of the research. *SSRN Electronic Journal*, 1-71. https://doi.org/10. 2139/Ssrn.2630650

Workman-Stark, A. (2021). Countering a masculinity contest culture at work: The moderating role of organizational justice. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, *24* (1), 6 –23. https://doi.org/10.1108/IJOTB-11-2019-0132

Yaacob, M. A. S. (2018, November 18). Tawaran kerja lebih baik punca polis bersara awal. Berita Harian. https:/www.Bharian.Com.My/Berita/Nasional/2018/11/499582

Yasin, R., Namoco, S. O., Jauhar, J., Abdul Rahim, N. F., & Zia, N. U. (2020). Responsible leadership an obstacle for turnover intention. *Social Responsibility Journal*, *17*(8),

1175-1192. https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2020-0092

Yatie, N., Zaidi, M., & Raop, N. A. (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi tekanan kerja dalam kalangan anggota polis : Satu kajian di kem Batalion 9, Kuala Terengganu. *Malaysian Journal of Social Science, 2*, 103–116. http://Www.Kuim.Edu.My/ Journal /Index.Php/JSS/Article/View/213

Yazid, Z., Atikah, N., Baharom, A. R., Ekonomi, F., & Pengurusan, D. (2017). Konflik dalam proses penilaian prestasi dalam organisasi. *Jurnal Pengurusan*, *4*(49), 41–52. https://doi.org/10.17576/Pengurusan-2017-49-04

Ye, P., Liu, L., & Tan, J. (2022). The influence of organisational justice and ethical leadership on employees' innovation behaviour. *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/EJIM-08-2021-0421

Ye, X., Li, L., & Tan, X. (2017). Organizational support: Mechanisms to affect perceived overqualification on turnover intentions: A study of Chinese repatriates in multinational enterprises. *Employee Relations*, *39*(7), 918–934. https://doi.org/10.1108/er-11-2016-0213

Yu, T. W. (2022). The effects of organizational justice, trust and supervisor–subordinate Guanxi on organizational citizenship behavior: A social-exchange perspective. *Management Research Review, 45*(8), 985-1000. https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0238

Yücel, I. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study. *International Journal of Business and Management, 7*(20), 44-58. https://doi.org/10.5539/Ijbm.V7n20p44

Yun, I., Hwang, E. G., & Lynch, J. (2015). Police stressors, job satisfaction, burnout, and

turnover intention among South Korean Police officers. *Asian Journal of Criminology, 10*(1), 23-41. https://doi.org/10.1007/S11417-015-9203-4

Yusnida, E., Che, B., Abdullah, H. B., Himmah, Z., & Adnan, B. (2017). Hubungan kepuasan kerja dengan kecerdasan emosi dalam kalangan warga Polis Diraja Malaysia. *Geografia : Malaysian Journal of Society and Space*, *13*(1), 22-37. http:// journalarticle .ukm.my/11881/

Yusof, A. A. (2005). *Penilaian prestasi, kepentingan dan permasalahan* (1st ed.). Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

Yusof, A. A. (2009). *Keadilan organisasi dalam penilaian prestasi*. Utusan Publication & Distributors Sdn. Bhd.

Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M. W. A. B., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee retention in the service industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, *7*(July), 1-12. https://doi.org/10.3389/Fsoc.2022.928951

Zeffane, R., & Bani Melhem, S. J. (2017). "Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in The United Arab Emirates." *Employee Relations*, *39*(7), 1148-1167. https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135

Zeng, X., Zhang, X., Chen, M., Liu, J., & Wu, C. (2020). The influence of perceived organizational support on police job burnout: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, *11*(May), 1-11. https://doi.org/10.3389/Fpsyg.2020.00948

Zhao, Y., & Xu, Q. (2020). Understanding the achieving styles of Chinese Millennials and implications on HRM policy: A life course perspective. *International Journal of Manpower*, *41*(3), 303-317. https://doi.org/10.1108/ijM-08-2018-0271

Zhu, Y., Yang, H., & Bai, G. (2016). Effect of superior–subordinate intergenerational

conflict on job performance of new generation employees. *Social Behavior and Personality*, *44*(9), 1499-1513. https: //doi.org/10.2224/Sbp.2016.44.9.1499

Zin, M. L. B. M. (2017). The mediating role of perceived organizational support on the relationship between pay and intention to stay. *Management Review: An International Journal*, *12*(1), 57-77. https://Search-Proquest-Com.Ez.Sun.Ac.Za/Docview/1932307608/Fulltextpdf/DAFE897E14BB453DPQ/8?Accountid=14049

Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, *41*, 129-140. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013

APENDIKS

Apendiks A : Penerbitan Artikel

Penerbitan Artikel:

1) Francis, B.R. (2021). *Hubungan Antara Faktor Demografi dan Faktor Prestasi Terpilih Dengan Persepsi Keberkesanan Sistem Penilaian Prestasi Dalam Kalangan Anggota Polis DiRaja Malaysia*. 10(1), 87-107.

2) Francis, B. R., Ahmad, R. bin, & Abdullah, S.M. (2020). *The Relationship between Multi- Generation and Intention to Quit Working. International Journal of Academic Reserch in Business and Social Sciences*. 10(5), 936-951. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i5/7325

3) Francis, B. R., Ahmad, R. bin, & Abdullah, S.M. (2021). The Dimension of Performance Appraisal Justice and Intention to Quit Work: The Mediating Role of Organisational Support, A Study Based on Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *11*(4), 492–516. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i4/9696

4) Francis, B.R., Ahamad, R. bin, & Abdullah, S. M. (2021). A Bibliometric Analysis on Performance Appraisal. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *11*(9), 1797–1818. https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i9/11253

5) Francis, B.R., Ahamad, R. bin, & Abdullah, S. M. (2022). A 59 Years (1962-2021) Bibliometric Analysis of Organizational Support Research. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(1), 1841-1863. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i1/12056

6) Francis, B.R., Ahamad, R. bin, & Abdullah, S. M. (2022). Differences Between Gender and Generations on the Intention to Quit Work Amongst Police Officers-International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12(10), 956-978. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i10/14906

7) Francis, B.R., Ahamad, R. bin, & Abdullah, S. M. (2022). Kesan Perantara Sokongan Organisasi terhadap hubungan antara Dimensi Keadilan dlm penilaian prestasi dgn niat berhenti kerja dlm kalangan anggota polis – Journal Pengurusan (UKM) (Scopus Q3) 65 (2022), https://doi.org/10.17576/pengurusan-2022-65-04

Apendiks B : Jadual Cohen, Manion dan Morrison (2001)

Required Sample Size								
	Confidence = 95%				Confidence = 99%			
Population Size	Margin of error				Margin of Error			
	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%
10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295
400	146	265	318	384	250	309	348	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672
800	260	396	526	739	363	503	615	763
1,000	278	440	606	906	399	575	727	943
1,200	291	474	674	1,067	427	636	827	1,119
1,500	306	515	759	1,297	460	712	959	1,376
2,000	322	563	869	1,655	498	808	1,141	1,785
2,500	333	597	952	1,984	524	879	1,288	2,173
3,500	346	641	1,068	2,565	558	977	1,510	2,890
5,000	357	678	1,176	3,288	586	1,066	1,734	3,842
7,500	365	710	1,275	4,211	610	1,147	1,960	5,165
10,000	370	727	1,332	4,899	622	1,193	2,098	6,239
25,000	378	760	1,448	6,939	646	1,285	2,399	9,972
50,000	381	772	1,491	8,056	655	1,318	2,520	12,455
75,000	382	776	1,506	8,514	658	1,330	2,563	13,583
100,000	383	778	1,513	8,762	659	1,336	2,585	14,227
250,000	384	782	1,527	9,248	662	1,347	2,626	15,555
500,000	384	783	1,532	9,423	663	1,350	2,640	16,055
1,000,000	384	783	1,534	9,512	663	1,352	2,647	16,317
2,500,000	384	783	1,536	9,567	663	1,353	2,651	16,478
10,000,000	384	784	1,536	9,594	663	1,354	2,653	16,560
100,000,000	384	784	1,537	9,603	663	1,354	2,654	16,584
300,000,000	384	784	1,537	9,603	663	1,354	2,654	16,586

Apendiks C : Kelulusan kebenaran kutipan data

BAHAGIAN LATIHAN
JABATAN PENGURUSAN
POLIS DIRAJA MALAYSIA
50560 KUALA LUMPUR
BUKIT AMAN
MALAYSIA

Telefon : 03-2266 8061
Fax : 03-2272 3750

"POLIS DAN MASYARAKAT BERPISAH TIADA"

KPN 10/8/10
Februari 2020

Pesuruhjaya Polis
Ibu Pejabat Polis Kontinjen Sarawak
Polis Diraja Malaysia
Jalan Badruddin
93560 Kuching
Sarawak

(u.p : Ketua Jabatan Pengurusan)

PERMOHONAN KEBENARAN UNTUK MEMBUAT KUTIPAN DATA BERKAITAN PENYELIDIKAN IIMIAH BAGI PELAJAR UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

Izinkan saya merujuk perkara diatas.

2. Adalah dimaklumkan bahawa Bahagian Latihan telah menerima satu permohonan dari Universiti Malaysia Sarawak bagi pelajar Ijazah Kedoktoran Pembangunan Sumber Manusia untuk mengumpulkan bahan dalam penyediaan tesis bertajuk *"Peranan Perantara Sokongan Organisasi Dalam Hubungan di Antara Dimensi Keadilan dalam Penilaian Prestasi dan Perbezaan antara Ciri-Ciri Demografi Terpilih dengan Niat Berhenti Kerja dan Komitmen Organisasi di Kalangan Anggota Polis Kontinten Sarawak"* Bersama-sama ini di sertakan surat permohonan dan kertas kaji selidik pemohon untuk tindakan selanjutnya daripada pihak tuan.

3. Butir-butir Pelajar adalah seperti berikut:-

NO.	NAMA	NO. ID	NO. HP
1.	Brenda Ranee Francis	19010046	017-5514956

4. Sehubungan itu adalah diharapkan agar pihak tuan dapat memberi kerjasama di dalam pengutipan data dan maklumat berkaitan dengan penyelidikan pelajar tersebut.

Sekian, terima kasih.

(NORAZIAH BINTI ZAKARIA) ACP
Penolong Pengarah Latihan (Urustadbir/Latihan)
b.p:Timbalan Pengarah Pengurusan (Latihan)
Polis Diraja Malaysia
s.k

Apendiks D: Surat lantikan panel pakar alih Bahasa BI ke BM

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Faculty of Cognitive Sciences and Human Development

3 Mac 2020

Encik Amir Takiyuddin Saifullah Amir Hamzah
Senior Proofreader (Translator)
Takiera Enterprise (SA0346655-X)

Tuan,

PERLANTIKAN SEBAGAI PANEL PAKAR RUJUK (ALIH BAHASA) PENTERJEMAH KANDUNGAN INSTRUMEN DARI BAHASA INGGERIS KE BAHASA MELAYU BAGI INSTRUMEN:

i) **Instrumen Keadilan Penilaian Prestasi yang dibangunakan oleh Collquit (2001) dan Gupta (2012).**
ii) **Instrumen Sokongan Organisasi yang dibangunkan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa (1986).**
iii) **Instrumen Niat Berhenti Kerja yang dibangunkan oleh Vigoda, (2000), Hyo dan Hye, (2011) dan Dysvik and Kuvass (2013).**

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Pelajar seliaan saya, Brenda Ranee Francis (19010046) sedang menjalankan kajian yang bertajuk "Peranan Perantara Sokongan Organisasi Dalam Hubungan di antara Dimensi Keadilan dalam Penilaian Prestasi dan Perbezaan antara ciri-ciri demografi terpilih dengan Niat Berhenti Kerja dalam Kalangan Anggota Polis".

Oleh itu, pihak kami melantik tuan sebagai pakar rujuk memandangkan tuan mempunyai sijil perterjemah daripada Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu daripada Institut Terjemahan dan Buku Malaysia untuk menterjemah kandungan instrument yang bakal digunakan ini. Kepakaran tuan diperlukan untuk memastikan kejelasan kandungan instrument ini bersesuaian dengan ketepatan konstruk dan menepati matlamat kajian.

Bersama-sama ini dilampirkan item bagi instrumen yang digunakan. Sekiranya terdapat sebarang pertanyaan, tuan boleh berhubung terus dengan pelajar saya di alamat email: brenda14956@yahoo.com atau telefon bimbit di talian 017-5814956.

Segala Kerjasama dan pertimbangan tuan dalam perkara ini saya dahului dengan ucapan jutaan terima kasih.

Sekian.

Yang benar,

Profesor Dr Haji Rusli bin Haji Ahmad
Penyelia Utama

Apendiks E: Surat lantikan panel pakar kesahan kandungan instrumen dan senarai panel kesahan instrumen

Faculty of Cognitive Sciences and Human Development
10 Mac 2020

YBhg Dr Raida Abu Bakar, PhD
Deparment of Business Policy & Strategy,
Faculty of Business and Accountancy,
Universiti of Malaya,
50603 Kuala Lumpur.

Y. Bhg. Dr.

PERLANTIKAN SEBAGAI PANEL PAKAR PENTERJEMAH KANDUNGAN DAN KESAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN:

i) **Instrumen Keadilan Penilaian Prestasi yang dibangunkan oleh Collquit (2001) dan Gupta (2012).**
ii) **Instrumen Sokongan Organisasi yang dibangunkan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa (1986).**
iii) **Instrumen Niat Berhenti Kerja yang dibangunkan oleh Vigoda, (2000), Hyo dan Hye, (2011) dan Dysvik and Kuvass (2013).**

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Pelajar seliaan saya, Brenda Ranee Francis (19010046) sedang menjalankan kajian yang bertajuk "Peranan Perantara Sokongan Organisasi Dalam Hubungan di antara Dimensi Keadilan dalam Penilaian Prestasi dan Perbezaan antara ciri-ciri demografi terpilih dengan Niat Berhenti Kerja dalam Kalangan Anggota Polis".

Bagi memenuhi syarat kesahan instrumen yang digunakan, pihak saya memerlukan khidmat pakar dalam bidang di atas untuk menterjemah kandungan instrumen ke dalam Bahasa Malayu. Instrumen ini akan digunakan untuk mengukur pembolehubah yang ingin dikaji.

Oleh itu pihak kami ingin melantik Dr sebagai pakar dalam bidang ini untuk menterjemah kandungan instrumen yang bakal digunakan ini bagi memastikan kejelasan dan kesahan kandungan instrumen ini bersesuaian dengan ketepatan setiap konstruk serta menepati matlamat kajian.

Bersama-sama ini dilampirkan item bagi instrumen yang digunakan. Sekiranya terdapat sebarang pertanyaan, YBhg Dr boleh berhubung terus dengan pelajar saya di alamat email: brenda14956@yahoo.com atau telefon bimbit di talian 017-5814956.

Segala kerjasama dan pertimbangan YBhg Dr dalam perkara ini saya dahului dengan ucapan jutaan terima kasih.

Sekian.

Yang benar

Profesor Dr Haji Rusli bin Haji Ahmad
Penyelia Utama

MSC-Status

Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia
Faculty of Cognitive Sciences and Human Development

5 Jun 2020

YBhg Prof. Dr. Hj. Zainuddin bin Awang
Pusat Pengajian Sains Pengurusan,
Fakulti Perniagaan dan Pengurusan,
Universiti Sultan Zainal Abidin,
Kampus Gong Badak, 21300 Kuala Nerus,
Terengganu.

Y. Bhg. Profesor Dr.

PERLANTIKAN SEBAGAI PANEL PAKAR PENTERJEMAH KANDUNGAN DAN KESAHAN KANDUNGAN INSTRUMEN:

i) **Instrumen Keadilan Penilaian Prestasi yang dibangunkan oleh Collquit (2001) dan Gupta (2012).**
ii) **Instrumen Sokongan Organisasi yang dibangunkan oleh Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa (1986).**
iii) **Instrumen Niat Berhenti Kerja yang dibangunkan oleh Vigoda, (2000), Hyo dan Hye, (2011) dan Dysvik and Kuvass (2013).**

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

Pelajar seliaan saya, Brenda Ranee Francis (19010046) sedang menjalankan kajian yang bertajuk "Peranan Perantara Sokongan Organisasi Dalam Hubungan di antara Dimensi Keadilan dalam Penilaian Prestasi dan Perbezaan antara ciri-ciri demografi terpilih dengan Niat Berhenti Kerja dalam Kalangan Anggota Polis".

Bagi memenuhi syarat kesahan instrumen yang digunakan, pihak saya memerlukan khidmat pakar dalam bidang di atas untuk menterjemah kandungan instrumen ke dalam Bahasa Malayu. Instrumen ini akan digunakan untuk mengukur pembolehubah yang ingin dikaji.

Oleh itu, pihak kami ingin melantik Y.Bhg. Prof. sebagai pakar dalam bidang ini untuk menterjemah kandungan instrumen yang bakal digunakan ini bagi memastikan kejelasan dan kesahan kandungan instrumen ini bersesuaian dengan ketepatan setiap konstruk serta menepati matlamat kajian.

Bersama-sama ini dilampirkan item bagi instrumen yang digunakan. Sekiranya terdapat sebarang pertanyaan, Y.Bhg. Prof. boleh berhubung terus dengan pelajar saya di alamat email: brenda14956@yahoo.com atau telefon bimbit di talian 017-5814956.

Segala kerjasama dan pertimbangan Y.Bhg. Prof. dalam perkara ini saya dahului dengan ucapan jutaan terima kasih.

Sekian.

Yang benar

Profesor Dr Haji Rusli bin Haji Ahmad
Penyelia Utama
MSC-Status

94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA | Tel + 60 82 581 578 | Fax + 60 82 581 579

Senarai Panel Kesahan Instrumen

Bil	Nama Panel	Kelulusan Akademik	Pengalaman Kerja
1.	Professor Dr. Rusli bin Ahmad Faculty of Cognitive Sciences and Human Development arusli@ unimas.my	Bachelor of Arts in Anthropology and Sociology, UKM Diploma in Pendidikan, UKM Master in Pengurusan, UKM PhD inHuman Resource, University of Bradford	Seorang Profesor di Fakulti Kognitif dan Pembangunan Manusia, UNIMAS, Sarawak
2.	Associate Prof. Dr Raida Abu Bakar Department of Management, Faculty of Business and Economics raida@um.edu.my	Bachelor of Science in Mangement, Purdue University, USA MBA (Human Resource management), University Malaya PhD (Organizational Behavior), (Pengurusan Sumber Manusia), RMIT University, Australia	She has 20 years of experience in consultancy and research projects. She was a consultant to numerous projects i.e Ministry of Entrepreneur and Co-operative Development, Master Builder Association of Malaysia, ANGKASA Akademi Seni Budaya dan Warisan Kebangsaan, and many others.
3.	Professor Dr. Zainudin Bin Awang Deputy Dean Faculty of Economics and Management Sciences, Universiti Sultan Zainal Abidin	BSc in Mathematics and Statistics, Iowa State University, USA MSc in Applied Mathematics and Statistics from Western University PhD in Marketing from Universiti	•Consultant and Professional Trainer in Structural Equation Modeling (SEM) using AMOS •Expert in Research

		Malaysia Terengganu	Methodology and Statistical Analysis
4.	Dr Tan Shyh Mee (PhD) Pesara Guru Bahasa Inggeris	-*Teaching Certificate Teaching English as A Second Language (TESL)* daripada Maktab Perguruan -Ijazah Sarjana Muda Kesusasteraan Bahasa Melayu dan Psychology -PhD *Library and Information Science*	Pesara guru bahasa inggeris ini mempunyai pengalaman mengajar selama 20 tahun
5.	Cikgu Bobby Winston ak John@ Ragu Cikgu Bahasa Inggeris, Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah, Pengajian Latihan Asas, PULAPOL Kuching, Sarawak.	Ijazah *Teaching English as A Second Language (TESL)*	Guru Bahasa inggeris ini mempunyai pengalaman mengajar dalam bahasa inggeris lebih daripada 5 tahun
6.	Encik Amir Takiyuddin Saifullah Amir Hamzah Senior Proofreader (Translator) Takiera Enterprise (SA0346655-X)	Sijil Penterjemah (Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu) dari Institut Terjemahan dan Buku Malaysia	Pengalaman menterjemah dokumen selama lebih 5 tahun
6.	ASP Saini Jana ASP Perkhidmatan dan Perjawatan, IPK Sarawak	STPM	Berkhidmat selama 30 tahun dalam Pasukan Polis Diraja Malaysia.

Apendiks F: Kelulusan Permohonan mendapatkan statistik dari PDRM



CAWANGAN PERKHIDMATAN (REKOD PERSONEL)
BAHAGIAN PERKHIDMATAN/ PERJAWATAN
JABATAN PENGURUSAN
IBU PEJABAT POLIS DIRAJA MALAYSIA
BUKIT AMAN
50560 KUALA LUMPUR

Tel : 03 - 22668119
Faks : 03 - 22742781

BAHAGIAN LATIHAN
DITERIMA
28 SEP 2021
UNIT PENTADBIRAN
BUKIT AMAN

Rujukan : KPN 10/8/10
Tarikh : 28 Sept. 2021

Bahagian Latihan
Polis DiRaja Malaysia
Bukit Aman
50560 Kuala Lumpur
(u.p: SUPT. Johar bin Dasuki, Ketua Pegawai Latihan (Belanjawan/Naziran))

Tuan,

PERMOHONAN UNTUK MENDAPATKAN MAKLUMAT UNTUK TUJUAN PENYELIDIKAN DARI PELAJAR UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK (UNIMAS) DAN PERMOHONAN UNTUK MENDAPATKAN MAKLUMAT : JUMLAH PEGAWAI KANAN DAN PEGAWAI RENDAH POLIS YANG MEMOHON UNTUK BERSARA AWAL DAN BERHENTI KERJA MULAI JANUARI HINGGA JULAI 2021

Dengan segala hormatnya merujuk surat tuan rujukan KPN 10/8/10 bertarikh 22 September 2021.

2. Sebagaimana Tuan sedia maklum, pejabat ini telah menerima permohonan untuk mendapatkan maklumat bagi menyiapkan tesis bagi pelajar seperti berikut :

2.1 ASP G/14956 Brenda Ranee Francis pelajar Doktor Falsafah (Pembangunan Sumber Manusia), Fakulti Sains Kognitif Dan Pembangunan Manusia di Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) bagi menyiapkan tesis bertajuk **"Peranan Perantara Sokongan Organisasi Dalam Hubungan Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi dan Perbezaan Antara Demografi Terpilih Dengan Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Pegawai dan Anggota Polis".**

2.2 ASP G/16272 Zaulin binti Ismail pelajar di peringkat Ijazah Kedoktoran (PhD) di dalam bidang Pengurusan Sumber Manusia (HRM) di Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi Selangor bagi menyiapkan tesis bertajuk **"Niat Berhenti Kerja Atas Faktor Kesihatan : Pengaruh Kecerdasan Emosi Dan Kepimpinan Autentik".**

3. Sehubungan itu, pejabat ini tiada halangan bagi permohonan tersebut untuk mendapatkan data-data sepertimana yang diminta untuk tujuan pembelajaran sahaja dan bukan untuk tujuan yang lain. Kerahsiaan data perlulah dijaga.

4. Sebarang pertanyaan boleh berhubung terus dengan ASP Jaafar bin Mohd, Ketua Unit Pencen di talian 03-22668131/8132 / 012-2713515.

Sekian, terima kasih.

"WAWASAN KEMAKMURAN BERSAMA 2030"

"BERKHIDMAT UNTUK NEGARA"

Saya yang menjalankan amanah,

(MANSOR BIN ABDUL SAMAD) SUPT
Supt. Perkhidmatan (Rekod Personel)
b.p. :Penolong Pengarah Perhkidmatan (Rekod Personel)
Bukit Aman

s.k. Ketua Unit Pencen

Apendiks G: Soal selidik

FAKULTI SAINS KOGNITIF DAN PEMBANGUNAN MANUSIA

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

TAJUK KAJIAN:

Peranan Perantara Sokongan Organisasi Dalam Hubungan di antara Dimensi Keadilan dalam Penilaian Prestasi dan Perbezaan antara Ciri-Ciri Demografi dengan Niat Berhenti Kerja dalam Kalangan Anggota Polis

Terlebih dahulu diucapkan tahniah dan terima kasih kepada pegawai/anggota polis yang terpilih dalam menjawab soal selidik ini. Kajian ini dijalankan berobjektif untuk meninjau kesan perantara faktor sokongan organisasi dalam hubungan diantara dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dan perbezaan antara ciri-ciri demografi terpilih dengan niat berhenti kerja dalam kalangan pegawai/anggota polis.

Soal selidik ini mengandungi 4 bahagian iaitu :

Bahagian A : Keadilan Penilaian Prestasi
Bahagian B : Sokongan organisasi
Bahagian C : Niat berhenti kerja
Bahagian D : Maklumat Diri Responden

Responden dikehendaki menjawab semua soalan soal selidik. Segala maklumat adalah untuk kajian akademik semata-mata dan kerahsiaannya adalah terjamin. Diharap tuan/puan dapat menjawab semua soal selidik dengan tenang, ikhlas dan jujur. Sebarang pertanyaan dan perkara berbangkit tentang soal selidik, sila hubungi saya di alamat email 19010046@siswa.unimas.my.
Sekian, terima kasih.

(Brenda Ranee Francis)

(19010046)

Arahan: Bulatkan **SATU** sahaja jawapan yang menyatakan peringkat persetujuan anda dengan pernyataan yang diberikan berpandukan skala likert berikut :

Sila bulatkan jawapan anda mengikut skala di bawah				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Neutral	Setuju	Sangat Setuju

BAHAGIAN A: KEADILAN PENILAIAN PRESTASI

KEADILAN PROSEDUR						
No	**Pernyataan**	**Skala**				
1.	Saya dapat menyatakan pandangan saya semasa Laporan Nilaian Prestasi Tahunan (LNPT) dijalankan.	1	2	3	4	5
2.	Saya boleh mempengaruhi keputusan proses LNPT.	1	2	3	4	5
3.	Proses LNPT saya telah dijalankan secara konsisten dalam PDRM.	1	2	3	4	5
4.	Proses LNPT saya bebas daripada unsur tidak adil.	1	2	3	4	5
5.	Proses LNPT saya berdasarkan maklumat yang tepat.	1	2	3	4	5
6.	Saya boleh merayu terhadap keputusan dalam proses LNPT saya.	1	2	3	4	5
7.	LNPT direka untuk menyediakan maklum balas berguna tentang keputusan penilaian saya.	1	2	3	4	5
8.	LNPT dijalankan secara beretika.	1	2	3	4	5
KEADILAN DISTRIBUTIF						
9.	Keputusan proses LNPT saya mencerminkan usaha yang telah saya lakukan dalam kerja saya.	1	2	3	4	5
10.	Pencapaian saya dinilai dengan adil berdasarkan kerja yang telah saya lakukan.	1	2	3	4	5
11.	Prestasi saya dinilai secara adil dengan mengambil kira tanggungjawab tugas saya.	1	2	3	4	5
12.	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan pengalaman kerja saya.	1	2	3	4	5
13.	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan tekanan kerja yang saya hadapi.	1	2	3	4	5
14.	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan kesukaran kerja yang saya hadapi.	1	2	3	4	5
KEADILAN INTERPERSONAL						
15.	Penyelia saya melayan saya dengan baik.	1	2	3	4	5
16.	Penyelia saya melayan saya dengan bermaruah semasa proses LNPT.	1	2	3	4	5
17.	Penyelia saya melayan saya dengan hormat semasa proses LNPT.	1	2	3	4	5
18.	Penyelia saya tidak sampai hati mencatat ulasan yang tidak baik.	1	2	3	4	5
19.	Penyelia saya mempertimbangkan pandangan saya.	1	2	3	4	5
20.	Penyelia saya mampu mengetepikan masalah peribadi dalam proses LNPT saya.	1	2	3	4	5

21.	Penyelia saya berlaku adil kepada saya dalam LNPT saya.	1	2	3	4	5

Arahan: Bulatkan **SATU** sahaja jawapan yang menyatakan peringkat persetujuan anda dengan pernyataan yang diberikan berpandukan skala likert berikut :

Sila bulatkan jawapan anda mengikut skala di bawah				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Neutral	Setuju	Sangat Setuju

KEADILAN MAKLUMAT						
No	**Pernyataan**	**Skala**				
22.	Penyelia saya menunjukkan keperihatinan terhadap hak saya sebagai pegawai/anggota polis.	1	2	3	4	5
23.	Penyelia saya berkomunikasi secara jujur dengan saya.	1	2	3	4	5
24.	Penyelia saya menerangkan proses LNPT dengan teliti kepada saya.	1	2	3	4	5
25.	Penyelia saya menerangkan implikasi keputusan LNPT kepada saya.	1	2	3	4	5
26.	Penyelia saya memberi maklum balas mengenai keputusan LNPT saya tepat pada masanya.	1	2	3	4	5
27.	Penyelia saya menyampaikan butiran mengenai proses LNPT tepat pada masanya.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN B: SOKONGAN ORGANISASI

No	**Pernyataan**	**Skala**				
28.	PDRM benar-benar mengambil berat tentang kebajikan saya.	1	2	3	4	5
29.	PDRM sangat mempertimbangkan matlamat kerjaya saya.	1	2	3	4	5
30.	PDRM sangat mempertimbangkan nilai saya.	1	2	3	4	5
31.	PDRM mengambil berat mengenai pendapat saya.	1	2	3	4	5
32.	PDRM sanggup membantu saya sekiranya saya memerlukan bantuan istimewa.	1	2	3	4	5
33.	PDRM akan memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya dengan tidak sengaja.	1	2	3	4	5
34.	PDRM akan memahami ketidakhadiran saya ke tempat kerja disebabkan oleh masalah peribadi.	1	2	3	4	5
35.	PDRM akan mempertimbangkan permintaan saya untuk menukar tempat kerja saya.	1	2	3	4	5
36.	PDRM akan memberikan tugas yang terbaik mengikut kelayakan saya.	1	2	3	4	5
37.	PDRM berusaha untuk menjadikan kerjaya saya lebih menarik.	1	2	3	4	5
38.	PDRM memberi saya peluang untuk kenaikan pangkat.	1	2	3	4	5
39.	PDRM akan memahami keadaan saya, sekiranya saya tidak hadir tugas dalam jangka masa yang lama kerana kurang sihat.	1	2	3	4	5

40.	PDRM akan memahami jika saya tidak dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.	1	2	3	4	5
41.	PDRM bangga dengan pencapaian saya di tempat kerja.	1	2	3	4	5

Arahan: Bulatkan **SATU** sahaja jawapan yang menyatakan peringkat persetujuan anda dengan pernyataan yang diberikan berpandukan skala likert berikut :

Sila bulatkan jawapan anda mengikut skala di bawah				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Neutral	Setuju	Sangat Setuju

No	**Pernyataan**	**Skala**				
42.	PDRM lebih mengambil kira tentang pencapaian berpasukan berbanding pencapaian diri saya.	1	2	3	4	5
43.	Sekiranya saya memperolehi pencapaian yang cemerlang, PDRM akan mempertimbangkan sijil penghargaan kepada saya.	1	2	3	4	5
44.	Jika saya memutuskan untuk berhenti kerja, PDRM akan cuba memujuk saya untuk terus kekal dalam perkhidmatan.	1	2	3	4	5
45.	Penyelia saya berbangga dengan saya kerana saya adalah sebahagian daripada PDRM.	1	2	3	4	5
46.	PDRM bersedia membantu saya jika saya menghadapi masalah.	1	2	3	4	5
47.	PDRM mengambil berat tentang kepuasan saya di tempat kerja.	1	2	3	4	5
48.	PDRM akan mengambil berat sebarang aduan daripada saya.	1	2	3	4	5
49.	PDRM bersedia membantu saya dalam menjalankan tugas saya dengan sebaiknya.	1	2	3	4	5
50.	PDRM mengambil berat tentang hak saya ke atas emolument (gaji/elaun) yang sepatutnya saya terima.	1	2	3	4	5
51.	Jika saya tidak dapat menjalankan tugas saya, PDRM akan menggantikannya dengan pegawai/ anggota yang lain.	1	2	3	4	5
52.	PDRM tidak mengabaikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang boleh mempengaruhi saya.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C: NIAT BERHENTI KERJA

No	**Pernyataan**	**Skala**				
53.	Saya sering terfikir untuk berhenti kerja.	1	2	3	4	5
54.	Pada tahun hadapan, saya mungkin akan mencari pekerjaan baru.	1	2	3	4	5
55.	Baru-baru ini, saya mula berminat akan beberapa tawaran kerja di media sosial.	1	2	3	4	5
56.	Kini, saya sedang mempertimbangkan secara serius untuk bekerja di organisasi lain.	1	2	3	4	5
57.	Kadang-kadang saya terfikir untuk berhenti di tempat kerja sekarang.	1	2	3	4	5
58.	Saya akan berhenti dari PDRM jika keadaan bekerja menjadi lebih buruk daripada sekarang.	1	2	3	4	5

59.	Saya tidak memperolehi banyak faedah jika terus kekal dengan kerjaya ini.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN D

MAKLUMAT DIRI RESPONDEN

Arahan: Tandakan √ pada jawapan anda.

Cawangan: ……

Jawatan:……. Pangkat :…….

Umur : ……

Tahun kelahiran

1. (1943 -1961) ☐
2. (1962 - 1977) ☐
3. (1978 - 1991) ☐
4. (1992 ke atas) ☐

Jantina :

1. Lelaki ☐
2. Perempuan ☐

Tempoh Perkhidmatan dalam pasukan PDRM:

1. Kurang dari 5 Tahun ☐
2. 6 hingga 15 Tahun ☐
3. 16 hingga 25 Tahun ☐
4. 26 hingga 35 Tahun ☐
5. 36 Tahun ke atas ☐

Kelulusan Akademik Tertinggi:

1. Tamat Darjah Enam ☐
2. PMR ☐
3. SPM ☐
4. STPM ☐
5. Diploma ☐
6. Ijazah ☐
7. Master ☐
8. PhD ☐

~SOALAN TAMAT ~

Apendiks H: Analisis EFA Dimensi Keadilan Penilaian Prestasi

Keadilan prosedur dalam penilaian prestasi

Dalam kajian ini, proses EFA akan melalui ujian-ujian seperti *Ujian Kaiser - Meyer - Olkin (KMO), Ujian Sparticity Bartlett, Scree Plot, Total Variance Explained, Communalities dan Rotated Component Matrix* bagi memastikan kebolehpercayaan instrumen soal selidik bagi pembolehubah keadilan prosedur dalam penilaian prestasi.

Ujian Kaiser - Meyer - Olkin (KMO)* dan *Ujian Sparticity Bartlett

Jadual : Ujian *Kaiser - Meyer -Olkin (KMO) dan Ujian Sparticity Bartlett* keadilan prosedur dalam penilaian prestasi

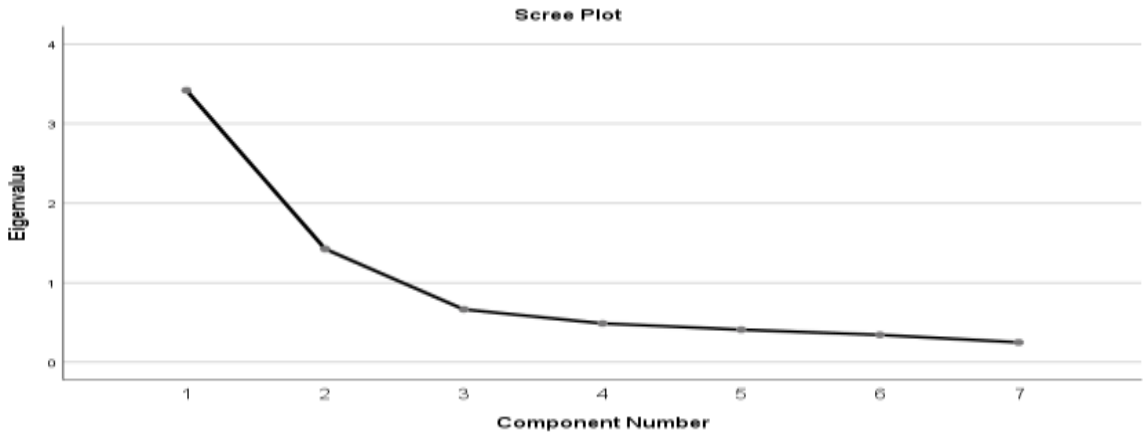
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.795
Bartlett's Test of Sphericity	*Approx. Chi-Square*	409.480
	df	21
	Sig.	.000

Scree Plot

Rajah *Scree Plot* ini menunjukkan jumlah faktor yang terbentuk. Lihat titik komponen yang memiliki nilai *eigen* adalah >1. Sehubungan itu, Rajah: *Scree Plot* menunjukkan bahawa terdapat dua faktor telah terbentuk di titik siku garisan.

Rajah: *Scree Plot* Keadilan Prosedur dalam penilaian prestasi



Total Variance Explained

Proses EFA diteruskan dengan analisa putaran *varimax* melalui analisa *component principal* yang telah dipaparkan di jadual Total Variance Explained. Terdapat dua analisa yang menjelaskan satu varian iaitu nilai *eigen* yang membentuk dua faktor daripada 7 item yang dianalisa. Syarat untuk menjadi satu faktor nilai *eigen* perlu lebih besar daripada 1. Oleh itu, dalam jadual 3.11 nilai *eigen* adalah 3.419 dan 1.424 iaitu lebih daripada 1. Manakala item 3 sehingga 7 tidak diambil kira kerana nilai *eigen* kurang daripada 1. Sehubungan itu, kesemua faktor ini mempunyai peratusan kumulatif 69.185 %. Peratusan kumulatif faktor ini sudah cukup untuk memenuhi peratusan varian kerana telah mencapai lebih daripada 60 % (Hair & rakan-rakan, 2019).

Jadual: *Total Variance Explained* Keadilan Prosedur (formal dan interaksi) dalam penilaian prestasi

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.419	48.836	48.836	3.419	48.836	48.836
2	1.424	20.350	69.185	1.424	20.350	69.185

Extraction Method: Principal Component Analysis.

***Communalities* Keadilan Prosedur dalam penilaian prestasi**

Communalities ini adalah bertujuan untuk menunjukkan nilai item tersebut mampu menjelaskan faktor atau tidak. Item mampu menjelaskan faktor atau tidak jika nilai *extraction* lebih besar dari 0.5 (Hair & rakan-rakan, 2019). Berdasarkan jadual dibawah, diketahui nilai *extraction* untuk semua item adalah diantara 0.575 sehingga 0.766 dan item lebih daripada 0.5. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa semua item iaitu item AP1 sehingga AP7 dapat digunakan untuk menjelaskan faktor.

Jadual: *Communalities* Keadilan Prosedur dalam penilaian prestasi

Item	*Initial*	*Extraction*
AP1	1.000	.654
AP2	1.000	.734
AP3	1.000	.743
AP4	1.000	.667
AP5	1.000	.766
AP6	1.000	.575
AP7	1.000	.703

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix

Berdasarkan kepada jadual didapati *Rotated Component Matrix* berada di kelompok komponen yang telah disusun dalam dua komponen masing-masing seperti dijadual 3.13. Kesemua item dikekalkan kerana nilai lebih daripada 0.5 (Hair dan rakan-rakan, 2019).

Jadual: *Rotated Component Matrix* Keadilan Prosedur (formal dan interaksi) dalam penilaian prestasi

Kod Item	**Pernyataan Item**	**Komponen 1 Formal**	**Komponen 2 Interaksi**
AP5	Proses LNPT saya berdasarkan maklumat yang tepat.	.833	

AP3	Proses LNPT saya telah dijalankan secara konsisten dalam PDRM.	.856	
AP7	LNPT dijalankan secara beretika.	.793	
AP4	Proses LNPT saya bebas daripada unsur tidak adil.	.816	
AP1	Saya dapat menyatakan pandangan saya semasa Laporan Nilaian Prestasi Tahunan (LNPT) dijalankan.		.747
AP2	Saya boleh mempengaruhi keputusan proses LNPT.		.854
AP6	Saya boleh merayu terhadap keputusan dalam proses LNPT saya.		.752

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 3 iterations.

Keadilan distributif dalam penilaian prestasi

Proses EFA ke atas keadilan distributif dalam penilaian prestasi akan melalui ujian-ujian seperti *Ujian Kaiser - Meyer - Olkin (KMO), Ujian Sparticity Bartlett, Scree Plot, Total Variance Explained, Communalities dan Rotated Component Matrix* bagi memastikan kebolehpercayaan instrumen soal selidik bagi pembolehubah keadilan distributif dalam penilaian prestasi seperti berikut :-

Ujian Kaiser - Meyer - Olkin (KMO)* dan *Ujian Sparticity Bartlett

Jadual menunjukkan *Ujian Kaiser – Meyer - Olkin (KMO)* mendapati ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.841 adalah lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, Ujian Sparticity Bartlett adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (775.391, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis faktor. Sehubungan itu juga, ujian Bartlett mendapati nilai p =

0.000 kurang daripada 0.05 menjelaskan terdapatnya hubungan diantara item-item pembolehubah.

Jadual: Ujian *Kaiser - Meyer -Olkin (KMO) dan Ujian Sparticity Bartlett* Keadilan Distributif dalam penilaian prestasi

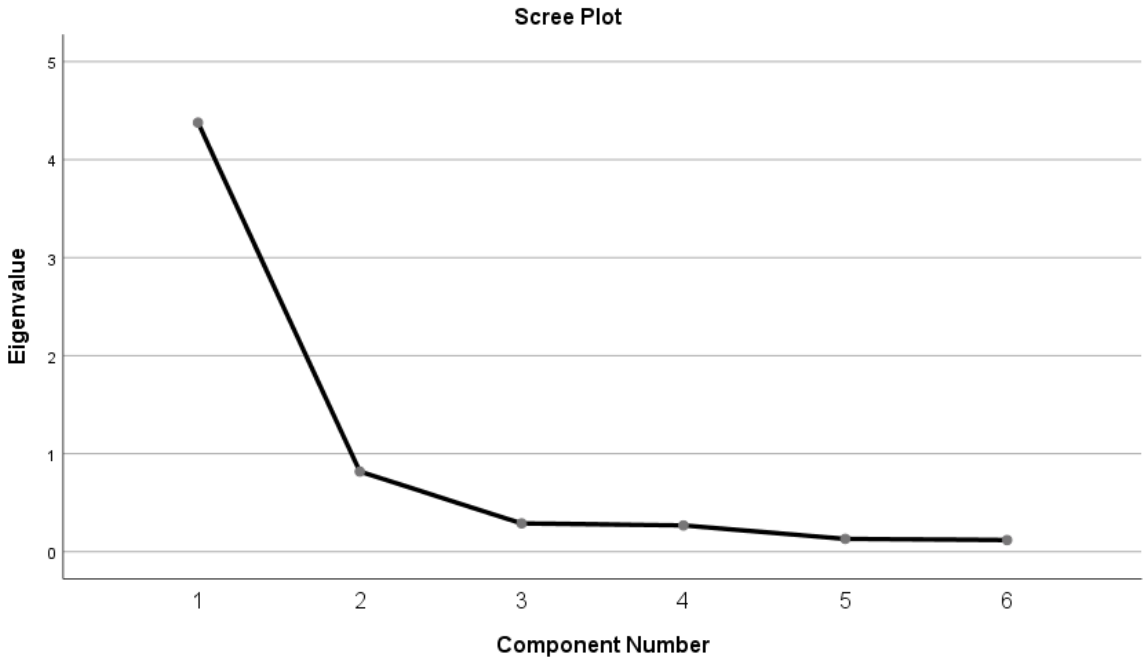
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.841
Bartlett's Test of Sphericity	*Approx. Chi-Square*	775.391
	df	15
	Sig.	.000

Scree Plot

Rajah: *Scree Plot* ini menunjukkan jumlah faktor yang terbentuk. Lihat titik komponen yang memiliki nilai *eigen* adalah >1. Sehubungan itu, Rajah: *Scree Plot* menunjukkan bahawa terdapat satu faktor telah terbentuk di titik siku garisan.

Rajah: *Scree Plot* Keadilan Prosedur Distributif dalam penilaian prestasi



Total Variance Explained

Oleh itu, proses EFA diteruskan dengan analisa putaran *varimax* melalui analisa *component principal* yang telah dipaparkan di jadual. Terdapat dua analisa yang menjelaskan satu varian iaitu nilai *eigen* yang membentuk satu faktor daripada 6 item yang dianalisa. Syarat untuk menjadi satu faktor nilai *eigen* perlu lebih besar daripada 1. Oleh itu, nilai *eigen* adalah 4.377 iaitu lebih daripada 1. Manakala, item 2 sehingga 6 tidak diambil kira kerana nilai *eigen* kurang daripada 1. Sehubungan itu, kesemua faktor ini mempunyai peratusan kumulatif 72.954 %. Peratusan kumulatif faktor ini sudah cukup untuk memenuhi peratusan varian kerana telah mencapai lebih daripada 60 % (Hair & rakan-rakan, 2019).

Jadual:*Total Variance Explained* Keadilan Prosedur Distributif dalam prestasi

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.377	72.954	72.954	4.377	72.954	72.954

Extraction Method: Principal Component Analysis.

***Communalities* keadilan prosedur distributif dalam penilaian prestasi**

Communalities ini adalah bertujuan untuk menunjukkan nilai item tersebut mampu menjelaskan faktor atau tidak. Item mampu menjelaskan faktor atau tidak jika nilai *extraction* lebih besar dari 0.5 (Hair & rakan-rakan, 2019). Berdasarkan jadual dibawah, diketahui nilai *extraction* untuk semua item adalah diantara 0.647 sehingga 0.819 dan item lebih daripada 0.5. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa semua item dapat digunakan untuk menjelaskan faktor.

Jadual: *Communalities* keadilan prosedur distributif dalam penilaian prestasi

Item	*Initial*	*Extraction*
AD1	1.000	.682
AD2	1.000	.767
AD3	1.000	.791
AD4	1.000	.819
AD5	1.000	.672
AD6	1.000	.647

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix

Berdasarkan kepada jadual didapati *Rotated Component Matrix* berada di kelompok komponen yang telah disusun dalam satu komponen. Kesemua item dikekalkan kerana nilai lebih daripada 0.5 (Hair dan rakan-rakan, 2019).

Jadual: *Rotated Component Matrix* Keadilan distributif dalam penilaian prestasi

Kod Item	**Pernyataan Item**	**Komponen 1**
AD1	Keputusan proses LNPT saya mencerminkan usaha yang telah saya lakukan dalam kerja saya.	.826
AD2	Pencapaian saya dinilai dengan adil berdasarkan kerja yang telah saya lakukan.	.876
AD3	Prestasi saya dinilai secara adil dengan mengambil kira tanggungjawab tugas saya.	.889
AD4	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan pengalaman kerja saya.	.905
AD5	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan tekanan kerja yang saya hadapi.	.820
AD6	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan kesukaran kerja yang saya hadapi.	.804

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi

Ujian Kaiser - Meyer - Olkin (KMO)* dan *Ujian Sparticity Bartlett

Jadual menunjukkan *Ujian Kaiser – Meyer - Olkin (KMO)* mendapati ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.879 adalah lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, Ujian Sparticity Bartlett adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (888.943, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis faktor. Sehubungan itu juga, ujian Bartlett mendapati nilai p = 0.000 kurang daripada 0.05 menjelaskan terdapatnya hubungan diantara item-item pembolehubah.

Jadual Ujian *Kaiser - Meyer -Olkin (KMO) dan Ujian Sparticity Bartlett* Keadilan Distributif dalam penilaian prestasi

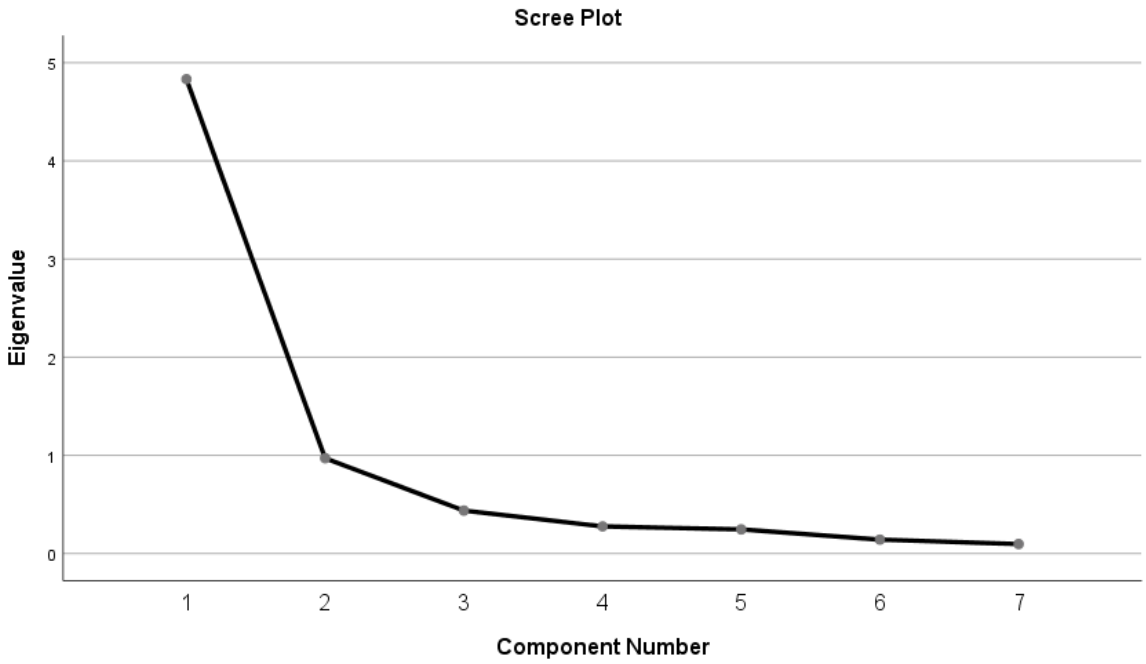
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.879
Bartlett's Test of Sphericity	*Approx. Chi-Square*	888.943
	df	21
	Sig.	.000

Scree Plot

Rajah *Scree Plot* ini menunjukkan jumlah faktor yang terbentuk. Lihat titik komponen yang memiliki nilai *eigen* adalah >1. Sehubungan itu, Rajah: *Scree Plot* menunjukkan bahawa terdapat satu faktor telah terbentuk di titik siku garisan.

Rajah: *Scree Plot* Keadilan Interpersonal dalam penilaian prestasi



***Communalities* keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi**

Communalities ini adalah bertujuan untuk menunjukkan nilai item tersebut mampu menjelaskan faktor atau tidak. Item mampu menjelaskan faktor atau tidak jika nilai *Extraction* lebih besar dari 0.5. Berdasarkan jadual dibawah, diketahui nilai *Extraction* untuk semua item adalah diantara 0.100 sehingga 0.839 dan terdapat beberapa nilai kurang daripada 0.5. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa bukan semua item dapat digunakan untuk menjelaskan faktor. Apabila diteliti dapati nilai *extraction communalities* bagi item AI4, dibawah nilai 0.5 dan perlu dikeluarkan.

Jadual: *Communalities* keadilan interpersonal

Item	***Initial***	***Extraction***
AI1	1.000	.765
AI2	1.000	.790
AI3	1.000	.839
AI4	1.000	**.100 (dikeluarkan)**
AI5	1.000	.704
AI6	1.000	.837
AI7	1.000	.798

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Setelah *Varimax* diputar sekali lagi dengan 1 komponen analisa faktor diteruskan melalui analisa komponen prinsipal yang telah dipaparkan di jadual dibawah. Terdapat dua analisa yang menjelaskan satu varian iaitu nilai *eigen* yang membentuk satu komponen yang terbentuk daripada 6 item yang dianalisa setelah mengeluarkan item AI4 dan peratusan kumulatif. Syarat untuk menjadi satu komponen nilai *eigen* perlu lebih besar daripada 1. Oleh itu, nilai *eigen* hanya untuk 1 komponen iaitu 4.752 (lebih daripada 1) dan peratusan kumulatif adalah 79.196% iaitu lebih daripada 60 % atau lebih tinggi (Hair & rakan-rakan, 2019).

Jadual:*Total Variance Explained* Keadilan Interpersonal dalam penilaian prestasi

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.752	79.196	79.196	4.752	79.196	79.196

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix

Berdasarkan kepada jadual: didapati *Rotated Component Matrix* berada di kelompok komponen yang telah disusun dalam satu komponen setelah setelah diputarkan varimax sekali lagi setelah item AI4 digugurkan kerana nilai kurang daripada 0.5 (Hair dan rakan-rakan, 2019).

Jadual: *Rotated Component Matrix* Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi

Kod Item	Pernyataan Item	Komponen 1
AI1	Penyelia saya melayan saya dengan baik.	.883
AI2	Penyelia saya melayan saya dengan bermaruah semasa proses LNPT.	.894
AI3	Penyelia saya melayan saya dengan hormat semasa proses LNPT.	.918
AI5	Penyelia saya mempertimbangkan pandangan saya.	.831
AI6	Penyelia saya mampu mengetepikan masalah peribadi dalam proses LNPT saya.	.915
AI7	Penyelia saya berlaku adil kepada saya dalam LNPT saya.	.896

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Keadilan Maklumat dalam penilaian prestasi

Ujian Kaiser - Meyer - Olkin (KMO)* dan *Ujian Sparticity Bartlett

Jadual dibawah menunjukkan *Ujian Kaiser – Meyer - Olkin (KMO)* mendapati ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.876 adalah lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, Ujian Sparticity Bartlett adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (916.272, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis faktor. Sehubungan itu juga, ujian Bartlett mendapati nilai

p = 0.000 kurang daripada 0.05 menjelaskan terdapatnya hubungan diantara item-item pembolehubah.

Jadual: Ujian *Kaiser - Meyer -Olkin (KMO) dan Ujian Sparticity Bartlett* Keadilan Maklumat dalam penilaian prestasi

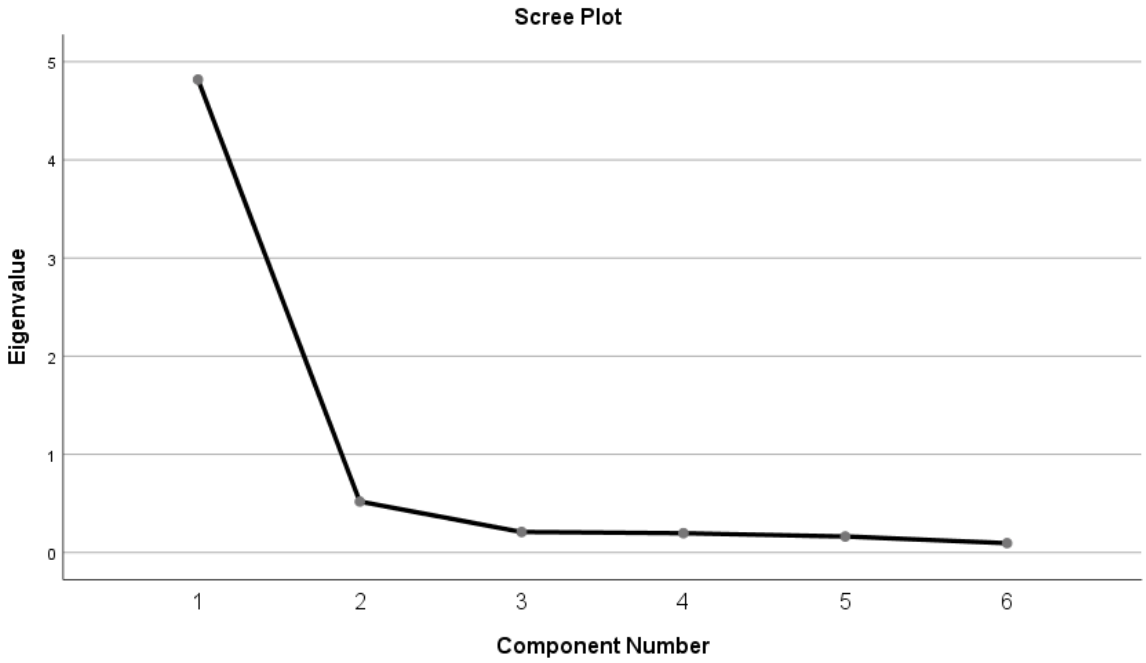
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.876
Bartlett's Test of Sphericity	*Approx. Chi-Square*	916.272
	df	15
	Sig.	.000

Scree Plot

Rajah: *Scree Plot* ini menunjukkan jumlah faktor yang terbentuk. Lihat titik komponen yang memiliki nilai *eigen* adalah >1. Sehubungan itu, Rajah: *Scree Plot* menunjukkan bahawa terdapat satu faktor telah terbentuk di titik siku garisan.

Rajah: *Scree Plot* Keadilan Interpersonal dalam penilaian prestasi



Total Variance Explained

Oleh itu, proses EFA diteruskan dengan analisa putaran *varimax* melalui analisa *component principal* yang telah dipaparkan di jadual dibawah. Terdapat dua analisa yang menjelaskan satu varian iaitu nilai *eigen* yang membentuk satu faktor daripada 6 item yang dianalisa. Syarat untuk menjadi satu faktor nilai *eigen* perlu lebih besar daripada 1. Oleh itu, nilai *eigen* adalah 4.818 iaitu lebih daripada 1. Manakala item 2 sehingga 6 tidak diambil kira kerana nilai *eigen* kurang daripada 1. Sehubungan itu, kesemua faktor ini mempunyai peratusan kumulatif 80.298%. Peratusan kumulatif faktor ini sudah cukup untuk memenuhi peratusan varian kerana telah mencapai lebih daripada 60 % (Hair & rakan-rakan, 2019).

Jadual: *Total Variance Explained* keadilan maklumat dalam penilaian prestasi

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.818	80.298	80.298	4.818	80.298	80.298

Extraction Method: Principal Component Analysis.

***Communalities* keadilan maklumat dalam penilaian prestasi**

Communalities ini adalah bertujuan untuk menunjukkan nilai item tersebut mampu menjelaskan faktor atau tidak. Item mampu menjelaskan faktor atau tidak jika nilai *Extraction* lebih besar dari 0.5. Berdasarkan jadual dibawah, diketahui nilai *Extraction* untuk semua item adalah diantara 0.729 sehingga 0.863 nilai lebih daripada 0.5. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa semua item dapat digunakan untuk menjelaskan faktor.

Jadual: *Communalities* keadilan maklumat dalam penilaian prestasi

Item	***Initial***	***Extraction***
AM1	1.000	.741
AM2	1.000	.729
AM3	1.000	.815
AM4	1.000	.824
AM5	1.000	.845
AM6	1.000	.863

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix

Berdasarkan kepada jadual dibawah didapati *Rotated Component Matrix* berada di kelompok komponen yang telah disusun dalam satu komponen. Didapati tiada item digugurkan kerana nilai lebih daripada 0.5 (Hair dan rakan-rakan, 2019).

Jadual: *Rotated Component Matrix* keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi

Kod Item	**Pernyataan Item**	**Komponen 1**
AM1	Penyelia saya menunjukkan keperihatinan terhadap hak saya sebagai pegawai/anggota polis.	.861
AM2	Penyelia saya berkomunikasi secara jujur dengan saya.	.854
AM3	Penyelia saya menerangkan proses LNPT dengan teliti kepada saya.	.903
AM4	Penyelia saya menerangkan implikasi keputusan LNPT kepada saya.	.908
AM5	Penyelia saya memberi maklum balas mengenai keputusan LNPT saya tepat pada masanya.	.919
AM6	Penyelia saya menyampaikan butiran mengenai proses LNPT tepat pada masanya.	.929

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Apendiks I : Analisis EFA Sokongan Organisasi

Analisis EFA Sokongan Organisasi

Analisis EFA Sokongan Organisasi bagi menentukan kesahan kandungan instrumen soal selidik dengan menggunakan proses EFA dengan menyemak kebolehpercayaan instrumen soal selidik dengan melakukan beberapa ujian seperti dibawah untuk memastikan kebolehkepercayaan instrument soal selidik ini.

Ujian Kaiser - Meyer -Olkin (KMO)

Jadual dibawah menunjukkan *Ujian Kaiser - Meyer - Olkin (KMO)* mendapati ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.923 adalah lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, Ujian *Sparticity Bartlett* adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (2691.847, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis faktor. Sehubungan itu juga, ujian Bartlett mendapat nilai p = 0.000 iaitu kurang daripada 0.05 menjelaskan terdapatnya hubungan diantara item-item.

Jadual : Ujian *Kaiser - Meyer -Olkin (KMO) dan Ujian Sparticity Bartlett* Sokongan Organisasi

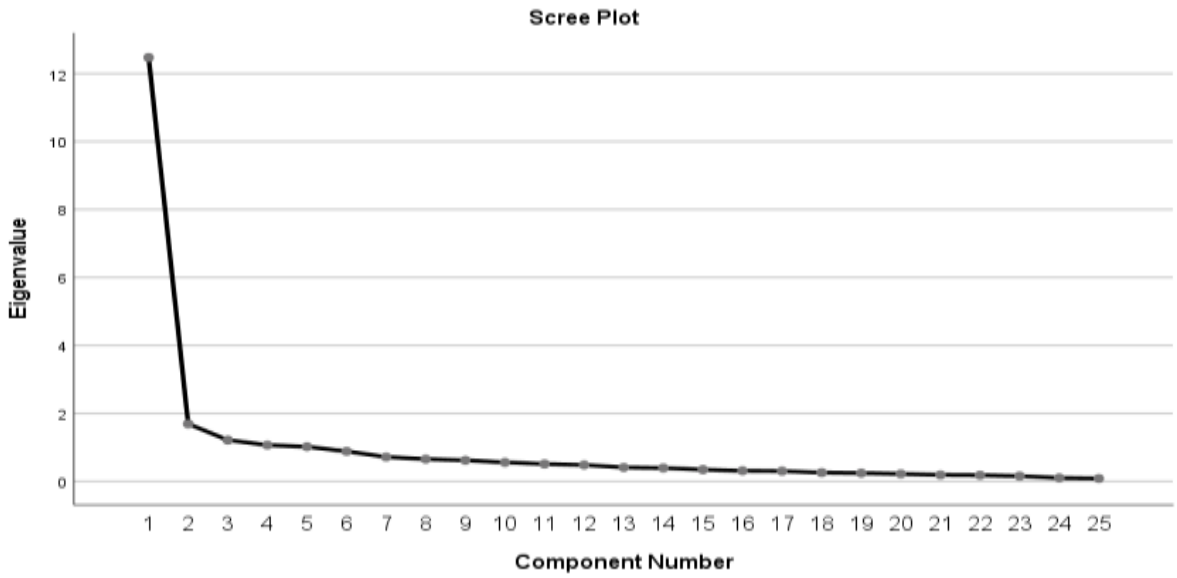
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.923
Bartlett's Test of Sphericity	*Approx. Chi-Square*	2691.847
	df	300
	Sig.	.000

Scree Plot

Rajah : *Scree Plot* ini menunjukkan jumlah faktor yang terbentuk. Lihat titik komponen yang memiliki nilai *eigen* adalah >1. Sehubungan itu, rajah *Scree Plot* menunjukkan bahawa terdapat satu komponen telah berbentuk dititik siku garisan komponen 2.

Rajah : *Scree Plot* (Sokongan Organisasi)



***Communalities* Sokongan Organisasi**

Communalities ini adalah bertujuan untuk menunjukkan nilai item tersebut mampu menjelaskan faktor atau tidak. Item mampu menjelaskan faktor atau tidak jika nilai *Extraction* lebih besar dari 0.5. Berdasarkan jadual dibawah, diketahui nilai *Extraction* untuk semua item adalah diantara 0.224 sehingga 0.721 dan terdapat beberapa nilai kurang daripada 0.5. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa bukan semua item dapat digunakan untuk menjelaskan faktor. Apabila diteliti dapati nilai *extraction communalities* bagi item SO7, SO8, SO12, SO13, SO15, SO16, SO17 dan SO24 dibawah nilai 0.5 dan dikeluarkan.

Jadual: *Communalities* Sokongan Organisasi

Item	***Initial***	***Extraction***
SO1	1.000	.661
SO2	1.000	.721
SO3	1.000	.674
SO4	1.000	.697
SO5	1.000	.576
SO6	1.000	.553
SO7	**1.000**	**.224(dikeluarkan)**
SO8	**1.000**	**.408(dikeluarkan)**
SO9	1.000	.625
SO10	1.000	.682
SO11	1.000	.543
SO12	**1.000**	**.390(dikeluarkan)**
SO13	**1.000**	**.460(dikeluarkan)**
SO14	1.000	.514
SO15	**1.000**	**.048(dikelaurkan)**
SO16	**1.000**	**.386(dikeluarkan)**
SO17	**1.000**	**.245(dikeluarkan)**
SO18	1.000	.532
SO19	1.000	.535
SO20	1.000	.509
SO21	1.000	.550
SO22	1.000	.644
SO23	1.000	.506
SO24	**1.000**	**.239(dikeluarkan)**
SO25	1.000	.547

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Setelah *Varimax* diputar sekali lagi dengan 1 komponen analisa faktor diteruskan melalui analisa komponen prinsipal yang telah dipaparkan di jadual dibawah. Terdapat dua analisa yang menjelaskan satu varian iaitu nilai *eigen* yang membentuk satu komponen yang terbentuk daripada 17 item yang dianalisa setelah mengeluarkan item SO7, SO8, SO12, SO13, SO15, SO16, SO17 dan SO24. Syarat untuk menjadi satu komponen nilai *eigen* perlu

lebih besar daripada 1. Oleh itu, nilai *eigen* hanya untuk 1 komponen iaitu 10.258 (lebih daripada 1) dan peratusan kumulatif adalah 60.342% iaitu lebih daripada 60 % atau lebih tinggi (Hair & rakan-rakan, 2019).

Jadual: *Total Variance Explained* putaran varimax (Sokongan Organisasi)

	Extraction Sums of Squared Loadings			
Komponen	***Total***	***Total***	***% of Variance***	***Kumulatif %***
1	10.258	10.258	60.342	60.342

Rotated Component Matrix

Berdasarkan kepada jadual dibawah didapati ***Rotated Component Matrix*** berada di kelompok komponen satu sahaja dan tidak dapat diputar kerana mempunyai hanya satu komponen yang diekstrak. Analisis ***Rotated Component Matrix*** berdasarkan kepada 17 item yang mewakili pembolehubah Sokongan Organisasi yang mempunyai nilai item melebihi 0.5 (Hair & rakan-rakan, 2019).

Jadual: ***Rotated Component Matrix*** Sokongan Organisasi

Kod Item	**Pernyataan Item**	**Component**
		1
SO2	PDRM sangat mempertimbangkan matlamat kerjaya saya.	.866
SO4	PDRM mengambil berat mengenai pendapat saya.	.853
SO3	PDRM sangat mempertimbangkan nilai saya.	.853
SO10	PDRM berusaha untuk menjadikan kerjaya saya lebih menarik.	.843

SO22	PDRM bersedia membantu saya dalam menjalankan tugas saya dengan sebaiknya.	.822
SO1	PDRM benar-benar mengambil berat tentang kebajikan saya.	.814
SO9	PDRM akan memberikan tugas yang terbaik mengikut kelayakan saya.	.774
SO11	PDRM memberi saya peluang untuk kenaikan pangkat.	.757
SO21	PDRM akan mengambil berat sebarang aduan daripada saya.	.755
SO5	PDRM sanggup membantu saya sekiranya saya memerlukan bantuan istimewa.	.747
SO19	PDRM bersedia membantu saya jika saya menghadapi masalah.	.740
SO25	PDRM tidak mengabaikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang boleh mempengaruhi saya.	.731
SO23	PDRM mengambil berat tentang hak saya ke atas emolument (gaji/elaun) yang sepatutnya saya terima.	.729
SO20	PDRM mengambil berat tentang kepuasan saya di tempat kerja.	.728
SO18	Penyelia saya berbangga dengan saya kerana saya adalah sebahagian daripada PDRM.	.724
SO14	PDRM bangga dengan pencapaian saya di tempat kerja.	.721

SO6	PDRM akan memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya dengan tidak sengaja.	.721

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 1 components extracted.

Apendiks J: Analisis EFA Niat Berhenti Kerja

Analisis EFA Niat Berhenti Kerja.

Analisi EFA bagi niat berhenti kerja untuk menentukan kesahan kandungan instrumen soal selidik dengan menggunakan proses EFA dengan menyemak kebolehpercayaan instrumen soal selidik dengan melakukan beberapa ujian seperti dibawah untuk memastikan kebolehkepercayaan instrumen soal selidik ini.

Ujian Kaiser - Meyer -Olkin (KMO) dan Ujian Sparticity Bartlett

Jadual dibawah, menunjukkan Ujian *Kaiser - Meyer -Olkin* (KMO) mendapati ukuran kecukupan sampel indeks adalah 0.867 iaitu lebih daripada 0.6 (Kaiser, 1970, 1974). Manakala, Ujian *Sparticity Bartlett* adalah signifikan dengan nilai $\chi 2$ (793.501, N = 146), p= 0.000 <0.05. Daripada hasil ujian ini telah menunjukkan bahawa saiz sampel dalam kajian ini adalah mencukupi untuk analisis faktor. Sehubungan itu juga, ujian *Bartlett* mendapati nilai p = 0.000 iaitu kurang daripada 0.05 menjelaskan terdapatnya hubungan diantara item-item (Hair & rakan-rakan, 2019).

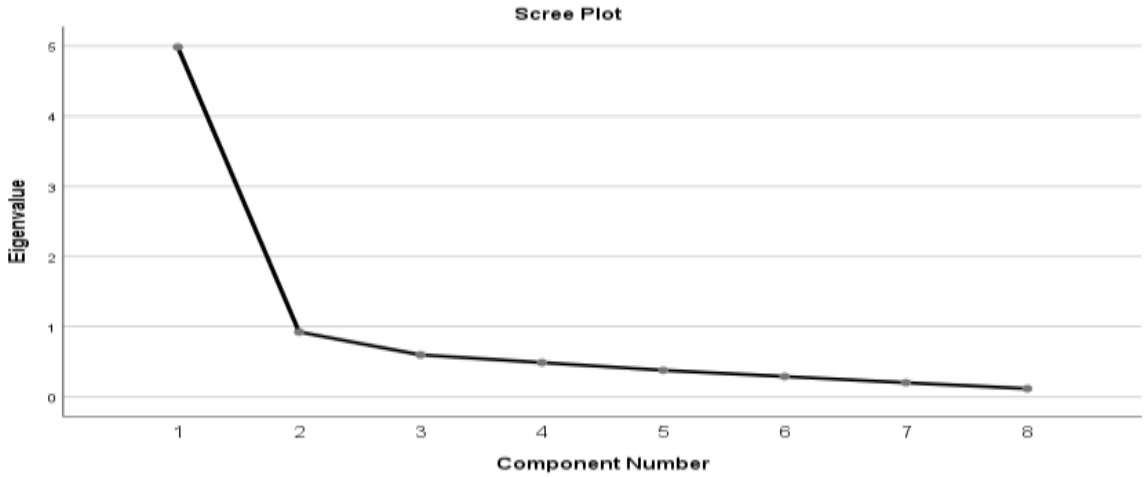
Jadual: Ujian *Kaiser - Meyer -Olkin (KMO) dan Ujian Sparticity Bartlett*

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.867
Bartlett's Test of Sphericity	*Approx. Chi-Square*	793.501
	df	28
	Sig.	.000

Scree Plot

Rajah: *Scree Plot* ini menunjukan jumlah faktor yang terbentuk. Lihat titik komponen yang memiliki nilai *eigen* adalah >1. Sehubungan itu, rajah: *Scree Plot* menunjukkan bahawa terdapat satu komponen telah terbentuk dititik siku garisan komponen 2.



Rajah: *Scree Plot* (Niat Berhenti Kerja)

***Communalities* Niat Berhenti Kerja**

Communalities ini adalah bertujuan untuk menunjukkan nilai item tersebut mampu menjelaskan faktor atau tidak. Item mampu menjelaskan faktor atau tidak jika nilai *extraction* lebih besar dari 0.5 (Hair & rakan-rakan, 2019). Berdasarkan jadual dibawah, diketahui nilai *extraction* untuk semua item adalah diantara 0.447 sehingga 0.752 dan terdapat satu item kurang daripada 0.5. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa bukan semua item dapat digunakan untuk menjelaskan faktor. Apabila diteliti dapati nilai *extraction communalities* bagi item NBK8 = 0.447 adalah dibawah nilai 0.5 dan perlu dikeluarkan.

Jadual: *Communalities* Niat Berhenti Kerja

Item	***Initial***	***Extraction***
NBK1	1.000	.630
NBK2	1.000	.750
NBK3	1.000	.692
NBK4	1.000	.752
NBK5	1.000	.592
NBK6	1.000	.565
NBK7	1.000	.560
NBK8	**1.000**	**.447 (dikeluarkan)**

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Oleh itu, analisa faktor diputar sekali lagi dengan putaran *varimax* melalui analisa *component principal* yang telah dipaparkan di jadual dibawah. Terdapat dua analisa yang menjelaskan satu varian iaitu nilai *eigen* yang membentuk satu faktor yang terbentuk daripada 7 item yang dianalisa. Didapati nilai *eigen* 4.597 melebih nilai 1. Manakala item 2 sehingga 7 tidak diambil kira kerana nilai *eigen* kurang daripada 1. Sehubungan itu, peratusan kumulatif adalah 65.675%. Faktor yang cukup untuk memenuhi peratusan varians tertentu adalah 60 % atau lebih tinggi (Hair & rakan-rakan, 2019).

Jadual:*Total Variance Explained* (Niat Berhenti Kerja)

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.597	65.675	65.675	4.597	65.675	65.675

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix

Berdasarkan kepada jadual dibawah didapati *Component Matrix* berada di kelompok komponen satu sahaja dan tidak dapat diputar lagi kerana hanya satu komponen yang diekstrak. Jadual menunjukkan analisis *Rotated Component Matrix* berdasarkan kepada 7

item yang mewakili pembolehubah Niat Berhenti Kerja setelah mengeluarkan item NBK8 seperti dibawah dan semua item adalah melebih 0.5 (Hair & rakan-rakan, 2019).

Jadual: Rotated Component Matrix – Niat Berhenti Kerja

Item	Niat Berhenti Kerja	*Component 1*
NBK1	Saya sering terfikir untuk berhenti kerja.	.810
NBK2	Pada tahun hadapan, saya mungkin akan mencari pekerjaan baru.	.881
NBK3	Baru-baru ini, saya mula berminat akan beberapa tawaran kerja di media sosial.	.853
NBK4	Kini, saya sedang mempertimbangkan secara serius untuk bekerja di organisasi lain.	.880
NBK5	Kadang-kadang saya terfikir untuk berhenti ditempat kerja sekarang.	.776
NBK6	Saya akan berhenti dari PDRM jika keadaan bekerja menjadi lebih buruk daripada sekarang.	.746
NBK7	Saya tidak memperolehi banyak faedah jika terus kekal dengan kerjaya ini.	.709

Jadual: Analisis kebolehpercayaan bagi semua konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	Bil item
Keadilan Prosedur (Formal) dalam penilaian prestasi	0.861	4
Keadilan Prosedur (Interaksi) dalam penilaian prestasi	0.727	3

Keadilan distributif dalam penilaian prestasi	0.924	6
Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi	0.947	6
Keadilan maklumat dalam penilaian prestasi	0.951	6
Sokongan Organisasi	0.958	17
Niat Berhenti Kerja	0.905	7
Jumlah Item		49

Apendiks K : *Harman Single Factor Test*

Total Variance Explained

	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15.883	32.415	32.415	15.883	32.415	32.415
2	5.700	11.633	44.047			
3	3.632	7.412	51.459			
4	2.219	4.529	55.988			
5	1.912	3.902	59.890			
6	1.469	2.998	62.888			
7	1.196	2.441	65.329			
8	1.172	2.393	67.722			
9	.931	1.901	69.622			
10	.849	1.734	71.356			
11	.836	1.706	73.062			
12	.749	1.529	74.592			
13	.688	1.404	75.995			
14	.652	1.331	77.327			
15	.629	1.283	78.610			
16	.605	1.235	79.845			
17	.588	1.200	81.045			
18	.561	1.145	82.190			
19	.519	1.059	83.249			
20	.490	1.000	84.248			
21	.470	.959	85.207			

22	.465	.948	86.155
23	.443	.903	87.059
24	.404	.825	87.884
25	.389	.793	88.677
26	.380	.775	89.452
27	.374	.762	90.214
28	.346	.705	90.920
29	.328	.670	91.589
30	.327	.667	92.256
31	.307	.627	92.883
32	.290	.592	93.475
33	.267	.544	94.019
34	.254	.518	94.536
35	.242	.493	95.030
36	.239	.487	95.517
37	.226	.461	95.978
38	.216	.441	96.419
39	.206	.420	96.839
40	.199	.406	97.245
41	.194	.396	97.641
42	.172	.351	97.993
43	.170	.347	98.339
44	.162	.331	98.671
45	.149	.304	98.975
46	.143	.292	99.267
47	.128	.262	99.530
48	.120	.244	99.774
49	.111	.226	100.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Apendiks L: *Plspredict*

	PLS	LM	PLS-LM	
DV	**RMSE**	**RMSE**	**Predict**	**Q^2_predict**
NBK4	0.928	0.935	-0.007	-0.006
NBK7	0.964	0.985	-0.021	0.012
NBK5	1.126	1.164	-0.038	-0.009
NBK6	1.248	1.267	-0.019	0.004
NBK1	1.091	1.117	-0.026	0.006
NBK3	0.894	0.910	-0.016	-0.006
NBK2	0.889	0.905	-0.016	0.012
SO20	0.797	0.807	-0.010	0.151
SO23	0.691	0.709	-0.018	0.091
SO2	0.527	0.532	-0.005	0.241
SO21	0.717	0.732	-0.015	0.170
SO1	0.830	0.855	-0.025	0.100
SO25	0.653	0.676	-0.023	0.165
SO22	0.588	0.612	-0.024	0.211
SO6	0.845	0.856	-0.011	0.084
SO18	0.562	0.570	-0.008	0.273
SO3	0.584	0.616	-0.032	0.190
SO19	0.623	0.639	-0.016	0.173
SO5	0.731	0.736	-0.005	0.167
SO14	0.600	0.615	-0.015	0.215
SO9	0.657	0.662	-0.005	0.165
SO11	0.711	0.734	-0.023	0.093
SO4	0.659	0.675	-0.016	0.209
SO10	0.682	0.709	-0.027	0.154

Apendiks M: Keputusan Ujian Hipotesis

Hubunagn	Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	BCI	BCI	f^2	VIF	R^2
					LL	UL			
Keadilan Distributif -> Niat Berhenti Kerja	-0.098	0.062	1.581	0.057	-0.199	0.004	0.005	2.036	0.131
Keadilan Distributif -> Sokongan Organisasi	0.157	0.06	2.634	0.004	0.062	0.259	0.019	1.998	0.351
Keadilan Interpersonal -> Niat Berhenti Kerja	0.033	0.077	0.424	0.336	-0.098	0.153	0.000	3.098	0.131
Keadilan Interpersonal -> Sokongan Organisasi	0.034	0.075	0.457	0.324	-0.093	0.154	0.001	3.096	0.351
Keadilan Maklumat -> Niat Berhenti Kerja	0.046	0.083	0.557	0.289	-0.101	0.174	0.001	3.470	0.131
Keadilan Maklumat -> Sokongan Organisasi	0.178	0.066	2.684	0.004	0.076	0.295	0.014	3.421	0.351
Keadilan Prosedur Formal -> Niat Berhenti Kerja	0.106	0.082	1.299	0.097	-0.025	0.242	0.004	3.048	0.131
Keadilan Prosedur Formal -> Sokongan Organisasi	0.267	0.067	3.991	0.000	0.156	0.371	0.037	2.938	0.351
Keadilan Prosedur Interaksi -> Niat Berhenti Kerja	0.149	0.048	3.139	0.001	0.063	0.221	0.024	1.071	0.131
Keadilan Prosedur Interaksi -> Sokongan Organisasi	0.12	0.044	2.721	0.003	0.045	0.189	0.021	1.049	0.351
Sokongan Organisasi -> Niat Berhenti Kerja	-0.392	0.057	6.858	0.000	-0.475	-0.285	0.115	1.540	0.131

Hubungan Tidak Langsung	Beta	Std Error	Nilai t	Nilai p	BCI LL	BCI UL
Keadilan Distributif -> Sokongan Organisasi -> Niat Berhenti Kerja	-0.062	0.028	2.237	0.013	-0.115	-0.024
Keadilan Interpersonal -> Sokongan Organisasi -> Niat Berhenti Kerja	-0.013	0.03	0.446	0.328	-0.062	0.036
Keadilan Maklumat -> Sokongan Organisasi -> Niat Berhenti Kerja	-0.07	0.031	2.28	0.011	-0.125	-0.027
Keadilan Prosedur Formal -> Sokongan Organisasi -> Niat Berhenti Kerja	-0.105	0.03	3.495	0.000	-0.157	-0.059
Keadilan Prosedur Interaksi -> Sokongan Organisasi -> Niat Berhenti Kerja	-0.047	0.018	2.59	0.005	-0.078	-0.019

Apendiks N: Faktor Pemuatan Bagi Penentuan Saiz Sampel

Faktor pemuatan	Size Sampel yang diperlukan untuk signifikan
.30	350
.35	250
.40	200
.45	150
.50	120
.55	100
.60	85
.65	70
.70	60
.75	50

Rujukan : (Hair & rakan-rakan, 2019)

Apendiks O: Demografi Responden Kajian Rintis

Demografik	**Kekerapan**	**Peratus %**
Jantina		
Lelaki	108	74
Perempuan	38	26
Tempoh Perkhidmatan (Tahun)		
< 5	19	13
6-15	49	33.6
16-25	57	39
26-35	16	11
>36	5	3.4
Umur (Tahun)		
43-58	49	33.6
29-42	86	58.9
< 28	11	7.5
Bangsa		
Melayu	69	47.3
Cina	11	7.5
Iban	27	18.5
Bidayuh	20	13.7
Melanau	3	2.1
Lain-lain	16	11.0

Kelulusan Akademik		
Penilaian Menengah Rendah (PMR)	1	0.7
Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)	86	58.9
Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM)	16	11.0
Diploma	27	18.5
Ijazah Sarjana Muda	12	8.2
Sarjana	4	2.7

Apendiks P: Ujian Pra

KEADILAN PROSEDUR											**Komen**
No	**Pernyataan**	**Responden**									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1.	Saya dapat menyatakan pandangan dan perasaan saya semasa penilaian prestasi dijalankan.	√	X	√	√	√	√	√	√	√	√	1.Tukar “penilaian prestasi” kepada LNPT.
2.	Saya mempunyai pengaruh ke atas hasil prosedur penilaian prestasi.	√	√	√	√	√	√	√	√	X	X	9)saya boleh mempengaruhi hasil penilaian prestasi. 10)saya tidak mempunyai pengaruh keatas hasil proses penilaian prestasi
3.	Proses penilaian prestasi saya telah dijalankan secara konsisten dalam PDRM.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	X	10) Proses perlu mengambil kira prestasi yang ditunjukkan
4.	Proses penilaian prestasi saya bebas daripada unsur tidak adil.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
5.	Proses penilaian prestasi saya berdasarkan maklumat yang tepat	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
6.	Saya boleh merayu terhadap keputusan dalam proses penilaian prestasi saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham

7.	Sistem penilaian prestasi direka untuk menyediakan maklum balas berguna tentang keputusan penilaian saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
8.	Proses penilaian prestasi saya mengekalkan piawaian etika dan moral.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
9.	Keputusan proses penilaian prestasi saya mencerminkan usaha yang telah saya lakukan dalam kerja saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
10.	Pencapaian saya dinilai dengan adil berdasarkan kerja yang telah saya lakukan.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
11.	Prestasi saya dinilai secara adil dengan mengambil kira tanggungjawab tugas saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
12.	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan pengalaman kerja saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
13.	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan tekanan dan kesukaran kerja yang saya hadapi.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
14.	Penyelia saya melayan saya dengan baik.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
15.	Penyelia saya melayan saya dengan bermaruah semasa proses penilaian prestasi.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
16.	Penyelia saya melayan saya dengan hormat semasa proses penilaian prestasi.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham

17.	Penyelia saya mengelakkan diri daripada mencatat ulasan yang tidak baik.	√	X	√	√	√	√	√	√	√	√	2.Keluarkan perkataan “daripada”
18.	Penyelia saya mempertimbangkan pendapat saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
19.	Penyelia saya mampu mengetepikan masalah peribadi dan berlaku adil kepada saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
20.	Penyelia saya menunjukkan keperihatinan terhadap hak saya sebagai pekerja.	√	X	√	√	√	√	√	√	√	√	2.”Pekerja” tukar kepada “anggota”
21.	Penyelia saya berkomunikasi secara jujur dengan saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
22.	Penyelia saya menerangkan proses penilaian prestasi dengan teliti kepada saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
23.	Penyelia saya menerangkan inplikasi keputusan penilaian prestasi kepada saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
24.	Penyelia saya memberi maklum balas mengenai keputusan penilaian prestasi saya dengan segera.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
25.	Penyelia saya menyampaikan butiran mengenai proses penilaian prestasi tepat pada masanya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
26.	PDRM benar-benar mengambil berat tentang kesejahteraan saya.	√	X	√	√	√	√	√	√	√	√	2. “kesejahteraan” tukar kepada “kebajikan”
27.	PDRM sangat mempertimbangkan matlamat kerja/ kerjaya saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
28.	PDRM sangat mempertimbangkan nilai diri saya.	√	X	√	√	√	√	√	√	√	√	2. “mempertimbangkan” tukar kepada “prihatin”

29.	PDRM mengambil berat mengenai pendapat saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
30.	PDRM sanggup membantu saya sekiranya saya memerlukan bantuan istimewa.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	3.PDRM sanggup memberikan sumbangan/bantuan apabila saya berada dalam masalah/kebajikan
31.	PDRM akan memaafkan kesilapan saya jika saya lakukan dengan tidak sengaja.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
32.	Sekiranya diberi peluang, PDRM akan mengambil kesempatan ke atas diri saya.	√	X	√	√	√	√	√	√	√	√	2. item tidak sesuai mohon keluarkan.
33.	PDRM akan bersetuju dengan permintaan saya yang munasabah untuk menukar persekitaran kerja saya.	√	X	X	√	√	√	√	√	√	√	3.”bersetuju dengan” tukar kepada “mempertimbangkan”, “persekitaran” tukar kepada “tempat”
34.	PDRM akan memberikan tugas yang terbaik mengikut kelayakan saya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
35.	PDRM berusaha untuk menjadikan kerjaya saya lebih menarik.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
36.	PDRM memberi saya peluang untuk kenaikan pangkat.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
37.	PDRM akan memahami keadaan saya jika ketidakhadiran saya bertugas dalam jangkamasa yang lama kerana kurang sihat.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
38.	PDRM akan memahami jika saya tidak dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
39.	PDRM bangga dengan pencapaian saya di tempat kerja.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
40.	PDRM lebih mengambil kira tentang pencapaian berpasukan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham

	berbanding pencapaian diri saya.											
41.	Sekiranya PDRM memperolehi pencapaian yang cemerlang, ia akan mempertimbangkan kenaikan gaji saya.	X	X	√	√	√	√	√	√	√	√	1)"Kenaikan gaji" tukar kpd kenaikan pangkat. 2)"Kenaikan gaji" tukar kpd "sijil penghargaan"
42.	Jika saya memutuskan untuk berhenti kerja, PDRM akan cuba memujuk saya untuk terus kekal dalam perkhidmatan.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
43.	Penyelia saya berbangga dengan saya kerana saya adalah sebahagian daripada PDRM.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
44.	PDRM akan membantu saya jikalau saya menghadapi masalah.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
45.	PDRM menyediakan kemudahan yang lengkap untuk saya bekerja.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
46.	Saya disediakan kemudahan kerja yang baik.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
47.	Elaun perumahan PDRM mencukupi untuk saya menyewa rumah.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
48.	Kemudahan perumahan yang disediakan oleh PDRM adalah dalam keadaan baik.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
49.	PDRM akan mengantikan wang yang telah saya gunakan untuk tujuan kerja.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
50.	Saya sering terfikir untuk berhenti kerja.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
51.	Pada tahun hadapan, saya munkin akan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham

	mencari pekerjaan baru di luar organisasi.											
52.	Baru-baru ini, saya mula berminat akan beberapa tawaran kerja di media sosial.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
53.	Kini, saya sedang mempertimbangkan secara serius untuk berhenti kerja dan bekerja di organisasi lain.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
54.	Kadang-kadang saya terfikir untuk berhenti di tempat kerja sekarang.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
55.	Saya akan berhenti dari organisasi ini jika keadaan bekerja menjadi lebih buruk daripada sekarang.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
56.	Saya tidak memperolehi banyak faedah jika terus kekal dengan kerjaya ini.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
57.	Saya tidak pasti akan adanya peluang untuk berjaya di dalam PDRM di masa depan.	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	Faham
Peratus												80.7%

Apendiks Q: PENGIRAAN CONTENT VALIDATION INDEX S-CVI DAN I-CVI)

ITEM	PAKAR 1	PAKAR 2	PAKAR 3	PAKAR4	I-CVI
AP1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AP2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AP3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AP4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AP5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AP6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AP7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AP8	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AD1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AD2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AD3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AD4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AD5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AD6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AI1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AI2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AI3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AI4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AI5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AI6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AI7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AM1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AM2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AM3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AM4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AM5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
AM6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Delete	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
SO7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO8	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO9	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO11	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO12	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO13	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00

SO14	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO15	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO16	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Delete	0.00	0.00	0.00	1.00	0.25
SO17	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO18	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO19	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO20	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO21	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO22	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO23	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO24	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
SO25	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
NBK1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
NBK2	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
NBK3	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
NBK4	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
NBK5	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
NBK6	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
NBK7	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
NBK8	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
PURATA	0.97	0.97	0.97	0.98	

$$\sum \text{I} - \text{CVI} \qquad 0.97$$

S-CVI = $\dfrac{\text{AVE I-CVI}}{\text{AVE I (item)}} \qquad \dfrac{0.97}{}$

* ITEM YANG DIHIGHLIGHTKAN MERUPAKAN ITEM YANG DIGUGURKAN KERANA TIDAK MENCAPAI NILAI I-CVI YANG DITETAPKAN IAITU 0.78 (LYNN 1986)

Cut Off Point iCVI = 0.78 (Lynn, 1986)

Cut Off Point sCVI = 0.86 (Smith et.al, 2004)

Apendiks R: Kesahan Kandungan (*content validity),* Kesahan Muka *(face validity (language)),* Kesahan Kriteria *(criterion validity* (*Statistical*))

Item-item soal selidik						
Item	**Pernyataan**	**Panel Pakar**				
		Dr.UM	Prof. Unimas	Prof. Uniza	ASP Polis	% Persetujuan
Penilaian Prestasi Prosedur						
1.AP 1	a)Saya dapat menyatakan pandangan dan perasaan saya semasa penilaian prestasi dijalankan. b)Saya dapat menyatakan pandangan sya semasa laporan nilaian prestasi tahunan (LNPT) dijalankan.	√ Setuju 'b'	√ a) Double barrel pada "a" b) Setuju 'b'	√ Setuju 'b'	Penilaian prestasi tukar kepada LMPT √ Setuju dengan "b"	100%
2.AP 2	Saya boleh mempengaruhi keputusan proses LNPT.	√	√	√	√	100%
3.AP 3	Proses LNPT saya telah dijalankan secara konsisten dalam PDRM.	√	√	√	√	100%
4.AP 4	Proses LNPT saya bebas daripada unsur tidak adil.	√	√	√	√	100%
5.AP 5	Proses LNPT saya berdasarkan maklumat yang tepat.	√	√	√	√	100%

6.AP 6	Saya boleh merayu terhadap keputusan dalam proses LNPT saya.	√	√	√	√	100%
7.AP 7	LNPT saya direka untuk menyediakan maklum balas berguna tentang keputusan penilaian saya.	√	√	√	√	100%
8.AP 8	a)Proses LNPT saya mengekalkan piawaian etika dan moral. b)LNPT dijalankan secara beretika	√	Double barrel pada √	Setuju item 8(b) √	Setuju 'b' √	100%
Penilaian Prestasi Distributif						
9.AD 1	Keputusan proses LNPT saya mencerminkan usaha yang telah saya lakukan dalam kerja saya.	√	√	√	√	100%
10.AD2	Pencapaian saya dinilai dengan adil berdasarkan	√	√	√	√	100%

	kerja yang telah saya lakukan.					
11.AD3	Prestasi saya dinilai secara adil dengan mengambil kira tanggungjawab tugas saya.	√	√	√	√	100%
12.AD4	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan pengalaman kerja saya.	√	√	√	√	100%
13.AD5 dan 14.AD6	a)Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan tekanan dan kesukaran kerja yang saya hadapi. AD5)Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan tekanan kerja yang saya hadapi. AD6)Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan kesukaran kerja yang saya hadapi.	√	1)Setuju dengan item AD5 dan AD6 2) item a double barrel √	1)Setuju dengan item AD5 dan AD6 √	√	100%
Penilaian Prestasi Keadilan Interpersonal						
15.AI1	Penyelia saya melayan saya dengan baik.	√	√	√	√	100%
16.AI2	Penyelia saya melayan saya dengan bermaruah semasa proses LNPT.	√	√	√	X	75%

17.AI 3	Penyelia saya melayan saya dengan hormat semasa proses LNPT.	√	√	√	√	100%
18.AI 4	Penyelia saya tidak sampai hati mencatat ulasan yang tidak baik	√	√	√	√	100%
19.AI 5	a)Penyelia saya mempertimbangkan pendapat saya. b)Penyelia saya mempertimbangkan pandangan saya	√	√	√	√	100%
20.AI 6	Penyelia saya mampu mengetepikan masalah peribadi.	√	√	√	√	100%
21.AI 7	Penyelia saya berlaku adil kepada saya dalam LNPT	√	√	√	√	100%
Penilaian Prestasi Keadilan Maklumat						
22.AM1	Penyelia saya menunjukkan keperihatinan terhadap hak saya sebagai pegawai/anggota polis	√	√	√	√	100%
23.AM2	Penyelia saya berkomunikasi secara jujur dengan saya.	√	√	√	√	100%

24.A M3	Penyelia saya menerangkan proses LNPT dengan teliti kepada saya.	√	√	√	√	100%
25.A M4	Penyelia saya menerangkan Implikasi keputusan LNPT kepada saya.	√	√	√	√	100%
26.A M5	a)Penyelia saya memberi maklum balas mengenai keputusan LNPT saya dengan segera. b) Penyelia saya memberi maklum balas mengenai keputusan LNPT saya tepat pada masanya.	√	√	√	√	100%
27.A M6	Penyelia saya menyampaikan butiran mengenai proses LNPT tepat pada masanya.	√	√	√	√	100%
Sokongan Organisasi						
28.S O1	a)PDRM benar-benar mengambil berat tentang kesejahteraan saya. b)PDRM mengambil berat tentang kebajikan saya.	√	√ Setuju b	√ a)Ada ayat extreme pada item SO1 (a) b)Setuju item SO1(b)	√	100%

29.S O2	a)PDRM sangat mempertimbangkan matlamat kerjaya saya. b)PDRM mempertimbangkan matlamat kerjaya saya.	√	Setuju item b	Setuju item b kerana item a mempunyai perkataan "sangat" adalah ayat extreme.	√	100%
30.S O3	a)PDRM sangat mempertimbangkan nilai saya. b) PDRM mempertimbangkan nilai saya.	√	Setuju item b	Setuju item b kerana item a mempunyai perkataan "sangat" adalah ayat extreme	√	100%
31.S O4	PDRM mengambil berat mengenai pendapat saya.	√	√	√	√	100%
32.S O5	a)PDRM sanggup membantu saya sekiranya saya memerlukan bantuan istimewa. b)PDRM membantu saya sekiranya saya memerlukan bantuan istimewa.	√	Setuju item b √	Setuju item b kerana item a mempunyai perkataan "sanggup" adalah ayat extreme √	√	100%
33.S O6	a)PDRM akan memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya	√	Setuju item b	Setuju item b kerana item a mempunyai	√	100%

	dengan tidak sengaja. b) PDRM memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya dengan tidak sengaja.		√	perkataan "akan" adalah ayat extreme √		
34.	Sekiranya diberi peluang, PDRM akan mengambil kesempatan ke atas diri saya.	X	X	X	X	0%
35.SO7	a)PDRM akan memahami ketidakhadiran saya ke tempat kerja disebabkan oleh masalah peribadi. b)PDRM memahami ketidakhadiran saya ke tempat kerja disebabkan oleh masalah peribadi.	√	Setuju item b √	Setuju item b kerana item a mempunyai perkataan "akan" adalah ayat extreme √	√	100%
36.SO8	a)PDRM akan mempertimbangkan permintaan saya untuk menukar tempat kerja saya. b)PDRM mempertimbangkan	√	Setuju item b √	Setuju item b kerana item a mempunyai perkataan "akan" adalah ayat extreme √	√	100%

	permintaan saya untuk menukar tempat kerja saya.					
37.SO8	a)PDRM akan memberikan tugas yang terbaik mengikut kelayakan saya. b)PDRM memberikan tugas yang terbaik mengikut kelayakan saya.	√	Setuju item b √	Setuju item b kerana item a mempunyai perkataan "akan" adalah ayat extreme √	√	100%
38.SO9	PDRM berusaha untuk menjadikan kerjaya saya lebih menarik.	√	√	√	√	100%
39.SO11	PDRM memberi saya peluang untuk kenaikan pangkat.	√	√	√	√	100%
40.SO12	a)PDRM akan memahami keadaan saya, sekiranya saya tidak hadir tugas dalam jangka masa yang lama kerana kurang sihat. b)PDRM memahami keadaan saya, sekiranya saya tidak hadir tugas dalam jangka masa	√	Setuju item b √	Setuju item b kerana item a mempunyai perkataan "akan" adalah ayat extreme √	√	100%

	yang lama kerana kurang sihat.					
41.S O13	a)PDRM akan memahami jika saya tidak dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya. b)PDRM memahami jika saya tidak dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya.	√	Setuju item b √	Setuju item b kerana item a mempunyai perkataan "akan" adalah ayat extreme √	√	100%
42.S O14	PDRM bangga dengan pencapaian saya di tempat kerja.	√	√	√	√	100%
43.S O15	PDRM lebih mengambil kira tentang pencapaian berpasukan berbanding pencapaian diri saya.	√	√	√	√	100%
44.S O16	a)Sekiranya saya memperolehi pencapaian yang cemerlang,PDRM akan mempertimbangkan sijil penghargaan kepada saya. b)Sekiranya saya memperolehi pencapaian yang	√	Setuju item b √	Setuju item b kerana item a mempunyai perkataan "akan" adalah ayat extreme √	√	100%

	cemerlang,PDRM mempertimbangkan sijil penghargaan kepada saya.					
45.	a)Sekiranya PDRM memperolehi pencapaian yang cemerlang, ia akan mempertimbangkan kenaikan gaji saya. Cadangan tukar kepada :- b)Sekiranya saya memperolehi pencapaian yang cemerlang, PDRM akan mempertimbangkan sijil penghargaan kepada saya.	X	X	X	Tidak setuju dengan "a". Cadangan tukar kepada "b". √	25%
46.SO17	Jika saya memutuskan untuk berhenti kerja, PDRM akan cuba memujuk saya untuk terus kekal dalam perkhidmatan.	√	√	√	√	100%
47.SO18	Penyelia saya berbangga dengan saya kerana saya adalah sebahagian	√	√	√	√	100%

	daripada PDRM.					
48.S O19	PDRM bersedia membantu saya jika saya menghadapi masalah.	√	√	√	√	100%
49.S O20	PDRM mengambil berat tentang kepuasan saya di tempat kerja.	√	√	√	√	100%
50.S O21	PDRM akan mengambil berat sebarang aduan daripada saya.	√	√	√	√	100%
51.S O22	PDRM bersedia membantu saya dalam menjalankan tugas saya dengan sebaiknya.	√	√	√	√	100%
52.S O23	PDRM mengambil berat tentang hak saya ke atas emolument (gaji/elaun) yang sepatutnya saya terima.	√	√	√	√	100%
53.S O24	Jika saya tidak dapat menjalankan tugas saya, PDRM akan menggantikannya dengan pegawai/ anggota yang lain.	√	√	√	√	100%

54.SO25	PDRM tidak mengabaikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang boleh mempengaruhi saya.	√	√	√	√	100%
Niat Berhenti Kerja						
55.NBK1	Saya sering terfikir untuk berhenti kerja.	√	√	√	√	100%
56.NBK2	Pada tahun hadapan, saya mungkin akan mencari pekerjaan baharu.	√	√	√	√	100%
57.NBK3	Baru-baru ini, saya mula berminat akan beberapa tawaran kerja di media sosial.	√	√	√	√	100%
58.NBK4	Kini, saya sedang mempertimbangkan secara serius untuk bekerja di organisasi lain.	√	√	√	√	100%
59.NBK5	Kadang-kadang saya terfikir untuk berhenti di tempat kerja sekarang.	√	√	√	√	100%
60.NBK6	Saya akan berhenti dari PDRM jika keadaan bekerja menjadi lebih buruk daripada sekarang.	√	√	√	√	100%

61.N BK7	Saya tidak memperolehi banyak faedah jika terus kekal dengan kerjaya ini.	√	√	√	√	100%
62.N BK8	Saya tidak pasti akan adanya peluang untuk Berjaya di dalam PDRM di masa hadapan.	√	√	√	√	100%

Apendiks S: Biliometrik Niat Berhenti Kerja

Table: Year of Publication

Year	TP	%	NCP	TC	C/P	C/CP	h	g
2021	246	13.90%	177	964	3.92	5.45	11	13
2020	246	13.90%	212	1975	8.03	9.32	20	28
2019	194	10.96%	157	2122	10.94	13.52	23	36
2018	149	8.42%	131	2325	15.60	17.75	28	39
2017	148	8.36%	131	2768	18.70	21.13	32	42
2016	131	7.40%	118	3134	23.92	26.56	32	50
2015	118	6.67%	107	2894	24.53	27.05	32	49
2014	84	4.75%	81	2952	35.14	36.44	31	52
2013	77	4.35%	75	2879	37.39	38.39	33	52
2012	66	3.73%	65	2761	41.83	42.48	28	52
2011	59	3.33%	56	3084	52.27	55.07	31	55
2010	35	1.98%	35	2269	64.83	64.83	23	35
2009	41	2.32%	41	2110	51.46	51.46	28	41
2008	29	1.64%	29	3145	108.45	108.45	24	29
2007	35	1.98%	35	3689	105.40	105.40	26	35
2006	22	1.24%	22	1465	66.59	66.59	16	22
2005	9	0.51%	9	889	98.78	98.78	9	9
2004	12	0.68%	12	1614	134.50	134.50	12	12
2003	7	0.40%	7	542	77.43	77.43	7	7
2002	3	0.17%	3	309	103.00	103.00	3	3
2001	6	0.34%	6	571	95.17	95.17	6	6
2000	4	0.23%	4	463	115.75	115.75	4	4
1999	7	0.40%	7	949	135.57	135.57	7	7
1998	2	0.11%	2	342	171.00	171.00	2	2
1997	5	0.28%	5	441	88.20	88.20	5	5
1996	4	0.23%	4	238	59.50	59.50	3	4
1995	4	0.23%	4	259	64.75	64.75	4	4
1994	3	0.17%	3	234	78.00	78.00	3	3
1993	2	0.11%	2	1906	953.00	953.00	2	2
1992	4	0.23%	4	368	92.00	92.00	4	4
1991	5	0.28%	5	407	81.40	81.40	5	5
1990	5	0.28%	5	235	47.00	47.00	5	5
1989	1	0.06%	1	252	252.00	252.00	1	1
1988	1	0.06%	1	31	31.00	31.00	1	1
1987	2	0.11%	2	108	54.00	54.00	2	2
1986	2	0.11%	2	90	45.00	45.00	1	2
1985	1	0.06%	1	92	92.00	92.00	1	1
1982	1	0.06%	1	109	109.00	109.00	1	1
TOTAL	1770							

Notes: TP = total number of publications; NCP = number of cited publications; TC = total citations; C/P = average citations per publication; C/CP = average citations per cited publication; h = h-index; and g = g-index.

Graph: Total Publications and Citations by Year

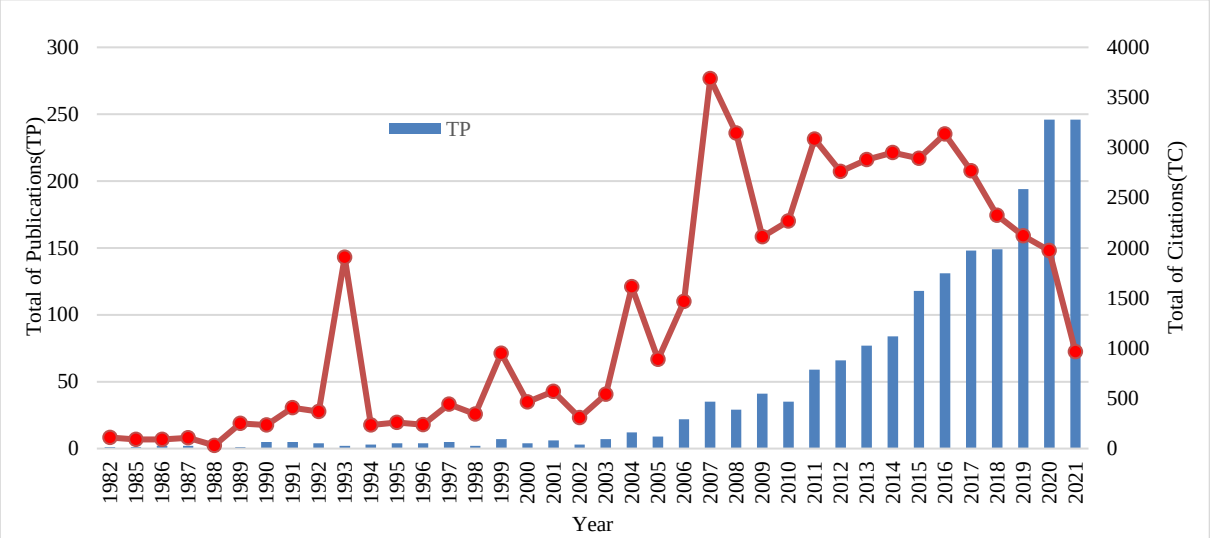


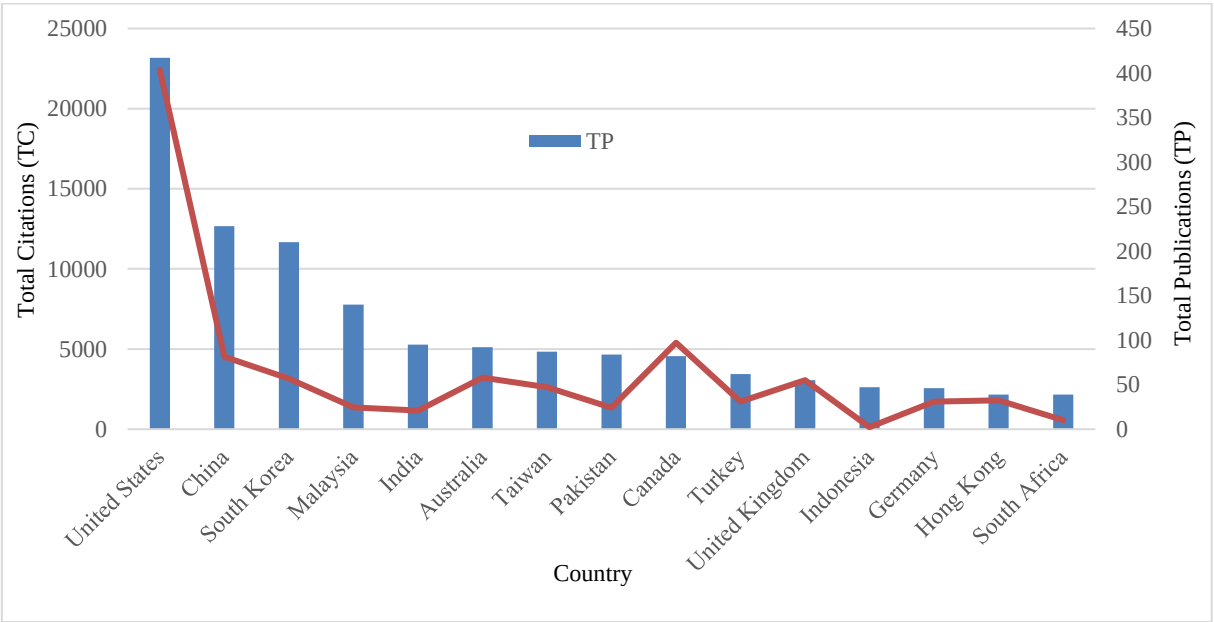
Table: Top 15 Countries That Contributed to the Publications

Country	TP	%	NCP	TC	C/P	C/CP	h	g
United States (USA)	417	23.56%	407	22416	53.76	55.08	85	133
China	228	12.88%	201	4521	19.83	22.49	36	58
South Korea	210	11.86%	166	3166	15.08	19.07	30	48
Malaysia	140	7.91%	109	1369	9.78	12.56	20	32
India	95	5.37%	73	1161	12.22	15.90	18	31
Australia	92	5.20%	89	3221	35.01	36.19	34	55
Taiwan	87	4.92%	85	2616	30.07	30.78	27	48
Pakistan	84	4.75%	74	1332	15.86	18.00	18	33
Canada	82	4.63%	76	5404	65.90	71.11	31	73
Turkey	62	3.50%	58	1717	27.69	29.60	21	40
United Kingdom	55	3.11%	55	3060	55.64	55.64	28	55
Indonesia	47	2.66%	21	126	2.68	6.00	8	10
Germany	46	2.60%	44	1720	37.39	39.09	22	41
Hong Kong	39	2.20%	37	1805	46.28	48.78	22	39
South Africa	39	2.20%	38	554	14.21	14.58	13	23

Notes: TP = total number of publications; NCP = number of cited publications; TC = total citations; C/P = average citations per publication; C/CP = average citations per cited publication; h = h-index; and g = g-index.



Figure : Network visualisation map of publication by country

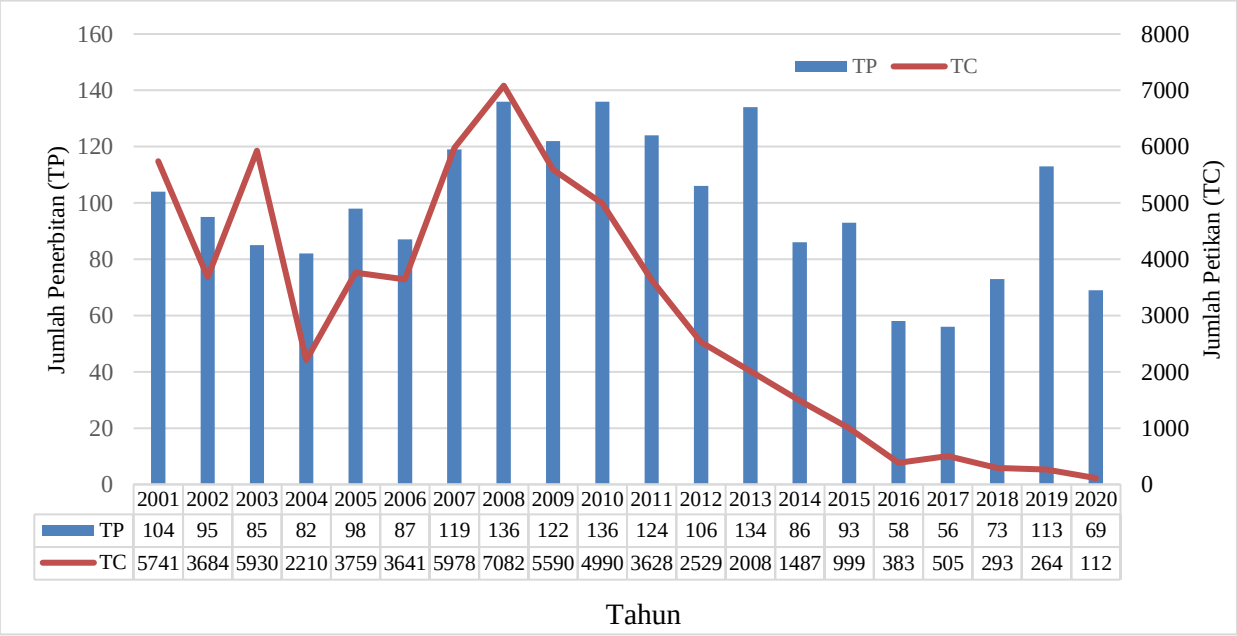


Graph: The top 15 countries contributed to the publications and citations

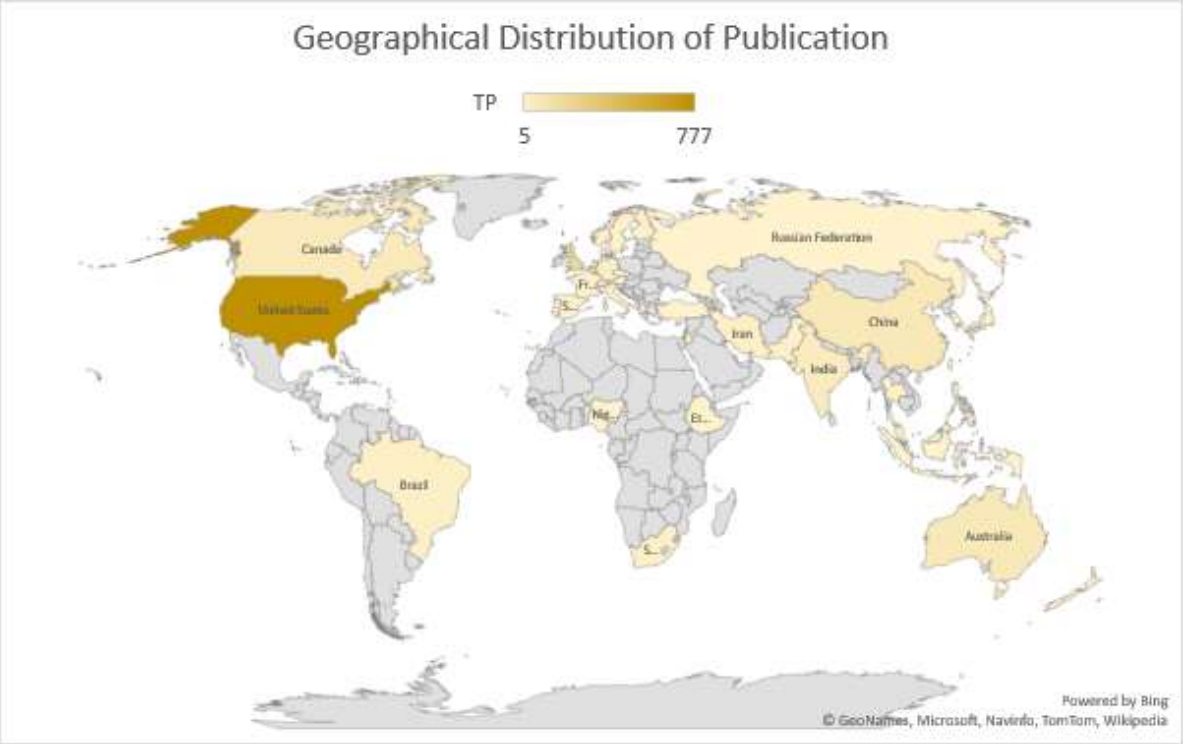
Apendiks T: Biliometrik Penilaian Prestasi

Jadual: Sebelas Negara Teratas Penerbitan Artikel Penilaian Prestasi

Negara	Jumlah Terbitan artikel
United States	777
United Kingdom	201
Australia	81
China	81
Netherlands	73
Canada	66
India	49
Germany	38
Brazil	27
Iran	27
Malaysia	25

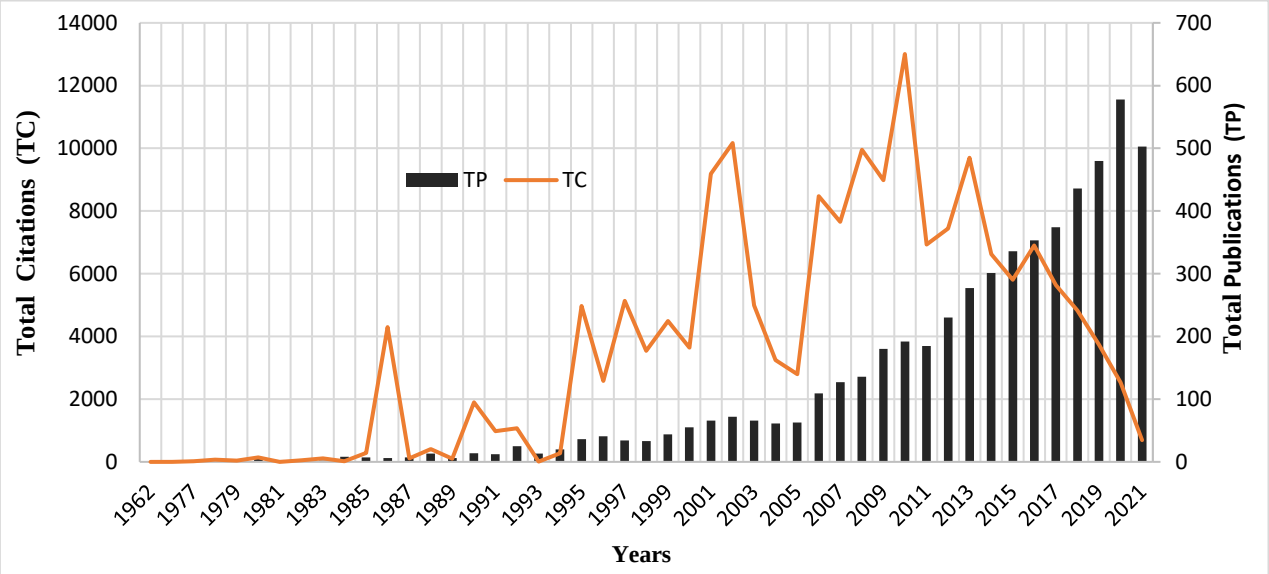


Rajah: Jumlah Penerbitan Penilaian Prestasi dan Petikan Mengikut Tahun

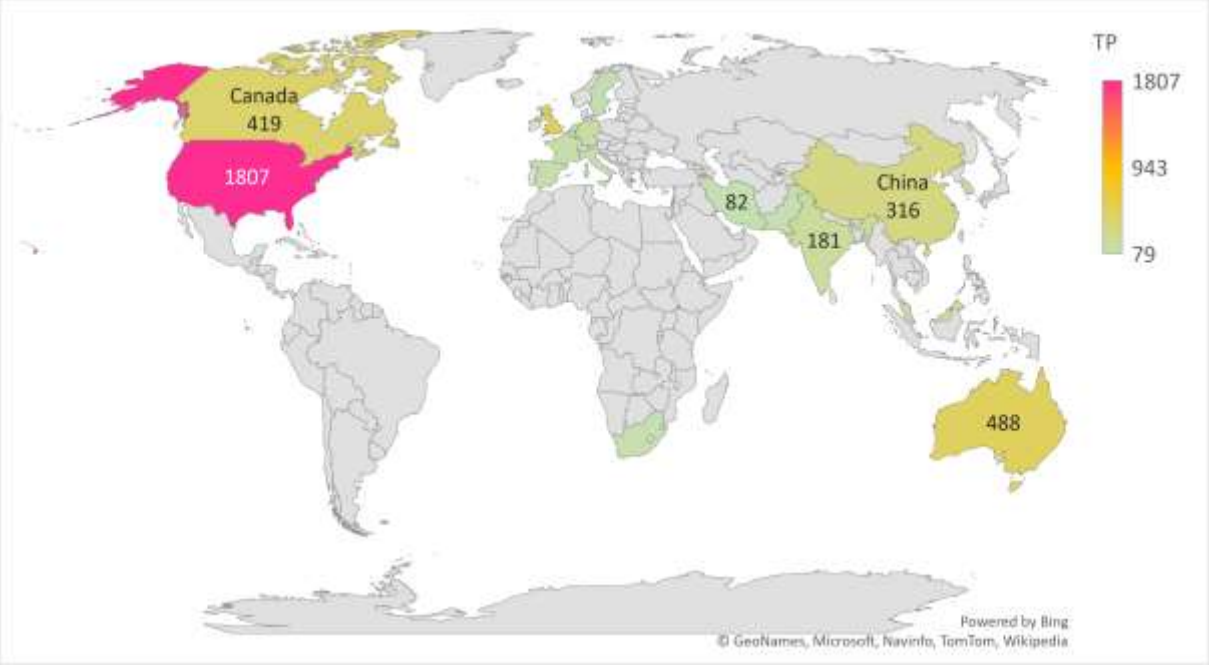


Rajah: Taburan Penerbitan Geografi Kajian Penilaian Prestasi

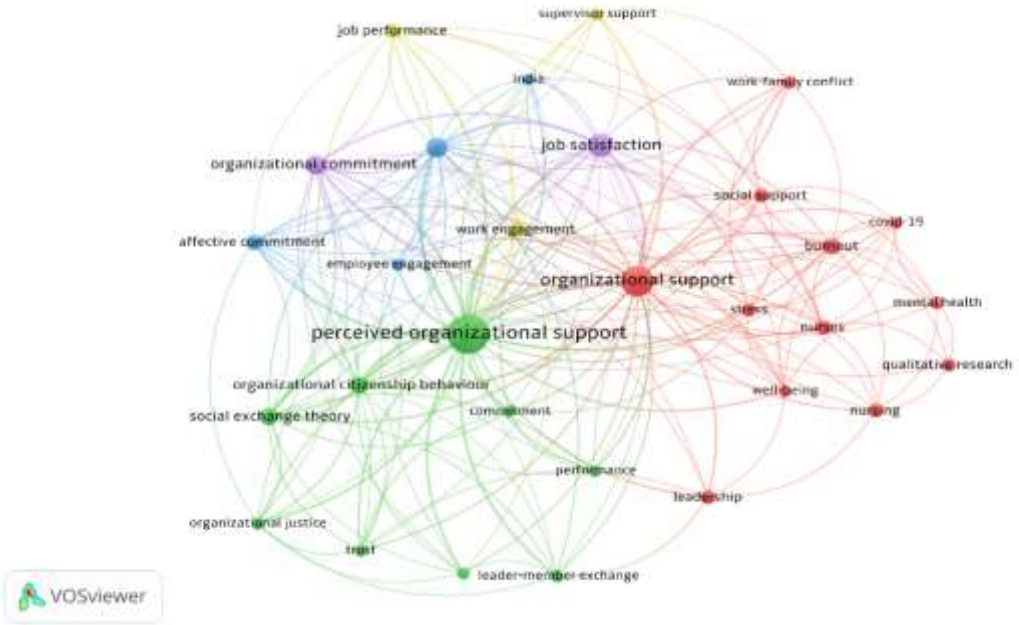
Apendiks U : Biliometrik Sokongan Organisasi



Rajah: Jumlah Penerbitan Dan Petikan Mengikut Tahun



Rajah: Taburan Geografi Penerbitan Kajian Sokongan Organisasi



Rajah: Peta Visualisasi Sokongan Organisasi (Kata Kunci Pengarang)

Apendiks V : Definasi Konseptual

Konstrut	Sub-Konstrut	Konseptual	Item (konteksual)	No. Item	Sumber
Prosedur (formal) (Leventhal, 1980)	-	Maklumat yang tepat	Proses LNPT saya berdasarkan maklumat yang tepat.	4	(Colquitt, 2001)
		Secara konsisten	Proses LNPT saya telah dijalankan secara konsisten dalam PDRM.		
		Secara beretika	LNPT dijalankan secara beretika.		
		Unsur tidak adil	Proses LNPT saya bebas daripada unsur tidak adil.		
Prosedur (interaksi) (Thibaut & Walker, 1975)	-	Menyatakan pandangan	Saya dapat menyatakan pandangan saya semasa Laporan Nilaian Prestasi Tahunan (LNPT) dijalankan.	3	(Colquitt, 2001)
		Mempengaruhi keputusan	Saya boleh mempengaruhi keputusan proses LNPT.		
		Merayu terhadap keputusan	Saya boleh merayu terhadap keputusan dalam proses LNPT saya.		
Distributif (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993)	-	Mencerminkan usaha	Keputusan proses LNPT saya mencerminkan usaha yang telah saya lakukan dalam kerja saya.	6	(Colquitt, 2001)
		Dinilai dengan adil berdasarkan kerja	Pencapaian saya dinilai dengan adil berdasarkan kerja yang telah saya lakukan.		
		Dinilai secara adil dengan mengambil kira tanggungjawab tugas	Prestasi saya dinilai secara adil dengan mengambil kira tanggungjawab tugas saya.		
		Dinilai dengan adil berdasarkan pengalaman kerja	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan pengalaman kerja saya.		
		Dinilai dengan adil berdasarkan tekanan kerja	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan tekanan kerja yang saya hadapi.		

		Dinilai dengan adil berdasarkan kesukaran kerja	Prestasi saya dinilai dengan adil berdasarkan kesukaran kerja yang saya hadapi.		
Interpersonal (Greenberg,1993)	-	Melayan dengan baik	Penyelia saya melayan saya dengan baik.	6	(Colquitt, 2001)
		Melayan saya dengan bermaruah	Penyelia saya melayan saya dengan bermaruah semasa proses LNPT.		
		Melayan saya dengan hormat	Penyelia saya melayan saya dengan hormat semasa proses LNPT.		
		Mempertimbangkan pandangan	Penyelia saya mempertimbangkan pandangan saya.		
		Mampu mengetepikan masalah peribadi	Penyelia saya mampu mengetepikan masalah peribadi dalam proses LNPT saya.		
		Berlaku adil	Penyelia saya berlaku adil kepada saya dalam LNPT saya.		
Maklumat (Greenberg,1993)	-	Keperihatinan terhadap hak	Penyelia saya menunjukkan keperihatinan terhadap hak saya sebagai pegawai/anggota polis.	6	(Colquitt, 2001)
		Berkomunikasi secara jujur	Penyelia saya berkomunikasi secara jujur dengan saya.		
		Menerangkan proses	Penyelia saya menerangkan proses LNPT dengan teliti kepada saya.		
		Menerangkan implikasi keputusan	Penyelia saya menerangkan implikasi keputusan LNPT kepada saya.		
		Memberi maklum balas	Penyelia saya memberi maklum balas mengenai keputusan LNPT saya tepat pada masanya.		
		Menyampaikan butiran mengenai proses	Penyelia saya menyampaikan butiran mengenai proses LNPT tepat pada masanya.		

Sokongan Organisasi	-	Mempertimbangkan matlamat	PDRM sangat mempertimbangkan matlamat kerjaya saya.	17	(Eisenberger et al 1986)
		Mengambil berat mengenai pendapat	PDRM mengambil berat mengenai pendapat saya.		
		mempertimbangkan nilai	PDRM sangat mempertimbangkan nilai saya.		
		Menjadikan kerjaya saya lebih menarik	PDRM berusaha untuk menjadikan kerjaya saya lebih menarik.		
		Bersedia membantu saya dalam menjalankan tugas saya	PDRM bersedia membantu saya dalam menjalankan tugas saya dengan sebaiknya.		
		Mengambil berat tentang kebajikan	PDRM benar-benar mengambil berat tentang kebajikan saya.		
		Memberikan tugas yang terbaik mengikut kelayakan	PDRM akan memberikan tugas yang terbaik mengikut kelayakan saya.		
		Peluang untuk kenaikan pangkat	PDRM memberi saya peluang untuk kenaikan pangkat.		
		Tidak mengabaikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang boleh mempengaruhi	PDRM akan mengambil berat sebarang aduan daripada saya.		
		Memerlukan bantuan istimewa	PDRM sanggup membantu saya sekiranya saya memerlukan bantuan istimewa.		
		Membantu saya jika saya menghadapi masalah	PDRM bersedia membantu saya jika saya menghadapi masalah.		
		Tidak mengabaikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang boleh mempengaruhi	PDRM tidak mengabaikan kepentingan terbaik saya ketika membuat keputusan yang boleh mempengaruhi saya.		
		Mengambil berat tentang hak saya ke atas emolument (gaji/elaun)	PDRM mengambil berat tentang hak saya ke atas emolument (gaji/elaun) yang sepatutnya saya terima.		

		Mengambil berat tentang kepuasan di tempat kerja	PDRM mengambil berat tentang kepuasan saya di tempat kerja.		
		Berbangga dengan saya kerana saya adalah sebahagian daripada PDRM	Penyelia saya berbangga dengan saya kerana saya adalah sebahagian daripada PDRM.		
		Bangga dengan pencapaian	PDRM bangga dengan pencapaian saya di tempat kerja.		
		Memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya dengan tidak sengaja	PDRM akan memaafkan kesilapan saya jika saya melakukannya dengan tidak sengaja.		
Niat Berhenti Kerja	-	terfikir untuk berhenti kerja	Saya sering terfikir untuk berhenti kerja.	7	(Kuvas, 2006; Vigoda,200)
		tahun hadapan, saya mungkin akan mencari pekerjaan baru	Pada tahun hadapan, saya mungkin akan mencari pekerjaan baru.		
		saya mula berminat akan beberapa tawaran kerja di media sosial	Baru-baru ini, saya mula berminat akan beberapa tawaran kerja di media sosial.		
		sedang mempertimbangkan secara serius untuk bekerja di organisasi lain	Kini, saya sedang mempertimbangkan secara serius untuk bekerja di organisasi lain.		
		terfikir untuk berhenti ditempat kerja sekarang	Kadang-kadang saya terfikir untuk berhenti ditempat kerja sekarang.		
		berhenti dari PDRM jika keadaan bekerja menjadi lebih buruk daripada sekarang	Saya akan berhenti dari PDRM jika keadaan bekerja menjadi lebih buruk daripada sekarang.		
		tidak memperolehi banyak faedah jika terus kekal dengan kerjaya	Saya tidak memperolehi banyak faedah jika terus kekal dengan kerjaya ini.		

Apendiks W : Definasi Operasional

Teori	Konstruk	Sub Konstruk / Dimensi	Definasi
Organization Justices	Organization Justices	Prosedur (formal) (Leventhal, 1980)	Keadilan prosedur (formal) yang terdiri daripada empat prinsip iaitu maklumat tepat, konsisten, etika dan keadilan.
		Prosedur (interaksi) (Thibaut & Walker, 1975)	Keadilan prosedur (interaksi) terdiri daripada tiga prinsip iaitu menyatakan pandangan, mempengaruhi keputusan dan rayuan keputusan.
		Distributif (Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1993)	Keadilan penilaian distributif dalam penilaian prestasi terdiri daripada enam prinsip iaitu keputusan proses penilaian prestasi mencerminkan usaha yang telah dilakukan, dinilai dengan adil berdasarkan kerja yang dilakukan, mengambil kira tanggungjawab tugas, berdasarkan pengalaman tugas, tekanan kerja dan kesukaran kerja yang dihadapi oleh anggota polis.
		Interpersonal (Greenberg,1993)	Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi terdiri daripada enam prinsip iaitu, layanan baik, bermaruah, hormat, pandangan, mengetepikan masalah peribadi dan berlaku adil daripada penyelia semasa proses penilaian prestasi dijalankan.

		Maklumat (Greenberg,1993)	Keadilan maklumat pula, mempunyai enam prinsip yang diterima daripada penyelia iaitu keperihatinan terhadap hak, komunikasi secara jujur, menerangkan proses, implikasi, memberi maklumbalas dan menerangkan proses penilaian prestasi kepada anggota polis.
Sokongan Organisasi	Sokongan Organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986		Sokongan organisasi didefinisikan sebagai keperihatinan organisasi ke atas kesejahteraan pekerja dan menghargai sumbangan yang telah diberi oleh pekerja dalam mencapai matlamat organisasi (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa, 1986).
Niat Berhenti Kerja	Niat Berhenti Kerja		Porter dan Steers (1973) menyatakan niat untuk berhenti kerja merupakan satu pemikiran yang logik apabila mempunyai perasaan ketidakpuasan daripada pengalaman kerja dan merupakan langkah terakhir sebelum berhenti kerja.