

Tanggapan Sokongan Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen dan Kelakuan Kewargaan Organisasi Pekerja: Peranan Politik Organisasi sebagai Perantara

(Perception on Organisation Support, Job Satisfaction, Commitment, and Citizenship Behaviour: The Roles of Organisational Politics as a Mediator)

Rasidah Arshad
Suryati Ahmad Zawawi

ABSTRACT

The study was conducted to investigate direct relationships between perceived organisational support and employees attitudes and behaviour, and indirect relationships via perceived organisational politics. Sample for the study were 176 employees from an organisation in Malaysia. Hypotheses were tested using Structural Equation Modeling. Consistent with past studies, perceived organisational support was negatively related to perceived organizational politics. Significant positive relationships were also found between perceived organisational support and job satisfaction, affective commitment and organisational citizenship behaviour. For the mediating relationship, the only relationship found to be significant was between perceived organisational support and affective commitment.

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan untuk menyiasat hubungan langsung dan tidak langsung antara tanggapan sokongan organisasi dengan sikap dan kelakuan pekerja menerusi perantaraan tanggapan politik organisasi. Sampel kajian terdiri daripada 176 pekerja daripada sebuah organisasi di Malaysia. Hipotesis diuji menggunakan Structural Equation Modeling. Konsisten dengan kajian lepas, tanggapan sokongan organisasi didapati mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan tanggapan politik organisasi. Hubungan positif yang signifikan juga ditemui wujud di antara tanggapan sokongan organisasi dengan kepuasan kerja, komitmen afektif, dan kelakuan kewargaan organisasi. Untuk hubungan perantaraan, tanggapan politik organisasi adalah perantara yang signifikan hanya dalam hubungan di antara tanggapan sokongan organisasi dan komitmen afektif.

PENGENALAN

Tanggapan adalah proses di mana seseorang individu menterjemahkan persekitarannya dan ia meliputi bagaimana seseorang individu bertindak balas terhadap rangsangan di sekelilingnya dan menginterpretasikannya ke dalam bentuk yang difahami (Zachary & Kuzuhara 2005). Dalam konteks organisasi, tanggapan sokongan organisasi dan tanggapan politik organisasi telah dikenal pasti oleh para pengkaji terdahulu (Cropanzano, Howes, Grandey & Toth 1997) sebagai dua konstruk penting yang digunakan oleh pekerja dalam memahami dan menginterpretasi kehidupan dalam organisasi. Tanggapan terhadap sokongan organisasi ditakrifkan sebagai tahap kepercayaan di mana pekerja merasakan organisasi prihatin terhadap kebajikan dan kesejahteraan yang meliputi soal ganjaran, keperluan dan persekitaran pekerjaan (Eisenberger, Huntington, Hutchison & Sowa 1986). Manakala, tanggapan politik organisasi pula merujuk kepada tanggapan individu terhadap tindakan individu lain yang dilihat berkepentingan peribadi dan cenderung ke arah memenuhi matlamat peribadi tersebut tanpa mengambil peduli kesejahteraan orang lain mahupun organisasi (Kacmar & Baron 1999).

Terdapat banyak bukti-bukti empirikal yang menunjukkan hubungan yang signifikan di antara kedua-dua pemboleh ubah ini dengan hasil kerja seperti kepuasan kerja (Vigoda 2002), komitmen afektif (Cropanzano *et al.* 1997; Rhoades & Eisenberger 2002; Van Knippenberg & Sleebos 2006; Vigoda 2002) dan kelakuan kewargaan organisasi (Moorman, Blakely & Niehoff 1998). Dalam masa yang sama, para pengkaji juga mencadangkan bahawa kedua-dua konstruk tanggapan politik dan tanggapan sokongan organisasi adalah saling berkait di antara satu sama lain (Nye & Witt 1993). Misalnya, sesetengah pengkaji mendapati tanggapan sokongan organisasi bertindak sebagai antesisen kepada tanggapan politik organisasi (Ferris, Rust & Fandt 1989; Kacmar & Baron 1999), manakala sebahagian lagi mendapati keputusan yang sebaliknya di mana tanggapan politik organisasi bertindak sebagai antesisen kepada tanggapan sokongan organisasi (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski & Rhoades 2002; Wayne *et al.* 1997).

Namun, di sebalik dapatan-dapatan kajian tersebut yang telah menyumbang kepada literatur, masih lagi wujud jurang dalam kajian empirikal yang menguji hubungan di antara kedua-dua konstruk (tanggapan politik organisasi

dan tanggapan sokongan organisasi) dan hubungannya dengan hasil kerja di dalam satu model (Harris *et al.* 2007). Kajian yang menggabungkan beberapa pemboleh ubah dalam satu model adalah penting dalam meningkatkan lagi pemahaman kita mengenai bagaimana konstruk-konstruk yang berkaitan ini berinteraksi antara satu sama lain (Kernan & Hanges 2002).

Selain daripada itu, kajian-kajian yang telah dilakukan mengenai tanggapan sokongan organisasi dan politik organisasi adalah tertumpu kepada konteks negara barat (Aube, Rousseau & Morin 2007; Cropanzano *et al.* 1997; Drory & Romm 1988; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades 2001; Wayne, Shore & Liden 1997). Poon (2003), misalnya, menegaskan bahawa kajian dalam konteks budaya dan persekitaran kerja yang berbeza perlu dilakukan untuk menguji sama ada keputusan yang diperoleh sebelum ini adalah konsisten atau sebaliknya. Pandangan ini juga dikongsi oleh Harris, Harris dan Harvey (2007) yang menganjurkan agar kajian mereka direplikasi menerusi keratan rentas budaya yang berbeza-beza. Justeru, sebagai langkah untuk menyumbang kepada literatur dalam bidang ini, kajian ini dijalankan untuk menyoal peranan tanggapan sokongan organisasi dan politik organisasi dalam mempengaruhi sikap dan kelakuan pekerja dalam konteks persekitaran pekerjaan di Malaysia. Secara khusus, kajian ini menguji peranan tanggapan politik organisasi sebagai angkubah perantara dalam hubungan di antara tanggapan sokongan organisasi dan kepuasan kerja, komitmen afektif dan kelakuan kewargaan organisasi.

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

TANGGAPAN SOKONGAN ORGANISASI

Menurut Eisenberger, Cummings, Armeli dan Lynch (1997) individu yang mempunyai tahap persepsi sokongan organisasi yang tinggi akan, (1) memenuhi keperluan untuk pengesahan, penghargaan dan identiti sosial, dan (2) meletakkan jangkaan bahawa prestasi yang cemerlang dan kelakuan yang menjangkau peranan yang dilaksanakan di dalam organisasi akan diiktiraf dan diberi ganjaran. Menggunakan teori Pertukaran Sosial sebagai asas, Cropanzano dan Mitchell (2005) menegaskan bahawa apabila organisasi prihatin terhadap para pekerjanya, maka keadaan ini akan mendorong para pekerja melakukan tindakan timbal balas dengan perasaan, sikap dan kelakuan positif terhadap organisasi. Eisenberger *et al.* (1986) pula menjelaskan bahawa tahap persepsi sokongan organisasi yang tinggi akan mewujudkan perasaan obligasi untuk memberi balasan kepada organisasi di atas manfaat yang diterima dalam bentuk peningkatan usaha dan kelakuan menjangkau peranan. Pendapat ini disokong oleh Rousseau (1989) yang menjelaskan bahawa apabila pekerja beranggapan bahawa organisasi tersebut telah melakukan yang terbaik buat mereka, ia akan merasa obligasi untuk memberi balasan kepada organisasi

menerusi tindakan yang menjangkau tanggungjawab formal pekerja.

Kajian-kajian empirikal terdahulu mendapati bahawa persepsi sokongan organisasi berkait rapat dengan hasil kerja yang positif (Hochwarter *et al.* 2003) seperti peningkatan komitmen afektif (Rhoades, Eisenberger & Armeli 2001; Settoon, Bennett & Liden 1996; Wayne, Shore & Liden 1997; Wayne *et al.* 2002), penurunan niat lantik henti dan ketidakhadiran (Eisenberger *et al.* 1986; Wayne *et al.* 1997), kepuasan kerja (Shore & Tetrick 1991), dan kelakuan kewargaan organisasi (Wayne *et al.* 1997; Wayne *et al.* 2002). Kajian meta-analisis yang dilaksanakan oleh Riggle, Edmondson dan Hansen (2008) menunjukkan bahawa persepsi sokongan organisasi mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

TANGGAPAN POLITIK ORGANISASI

Seseorang individu menganggap bahawa organisasinya berpolitik apabila wujud pengabaian kepentingan organisasi atau pihak lain demi memenuhi kepentingan peribadi. Antara kelakuan yang mempunyai unsur kepentingan peribadi termasuklah menyimpan maklumat daripada pengetahuan pekerja lain, mengampu pihak lain untuk mendapat keuntungan peribadi, mengalihkan kesalahan kepada pihak lain dan memburuk-burukkan orang lain agar diri sendiri kelihatan baik (Harris *et al.* 2007).

Secara umum politik organisasi di lihat sebagai suatu yang negatif terhadap individu mahupun organisasi (Poon 2003; Vigoda 2000a) kerana ia mempunyai unsur manipulasi yang boleh mencetuskan konflik dan menggugat kecekapan dan keberkesanan organisasi (Kacmar, Bozeman, Carlson & Anthony 1999). Kajian oleh Drory dan Romm (1988) cuba meneroka definisi tanggapan politik organisasi di kalangan pekerja di sebuah organisasi. Hasil kajian mereka mendapati, pekerja di peringkat penyeliaan dan pengurusan menganggap situasi berpolitik berkait rapat dengan konflik, kuasa dan kelakuan yang bertentangan dengan matlamat organisasi dan berlaku dalam suasana tidak formal.

Kacmar dan Carlson (1997) berpendapat bahawa setiap individu mentafsir politik mengikut cara tersendiri. Ini kerana, pekerja yang menerima kesan negatif terhadap insiden politik akan beranggapan bahawa politik memberikan pengaruh negatif ke atas organisasi. Sebaliknya mereka yang mendapat manfaat daripada insiden politik akan menganggap politik sebagai suatu yang positif (Kacmar & Carlson 1997). Ferris *et al.* (1989) berpendapat terdapat tiga kemungkinan bentuk tindak balas yang berpotensi berlaku hasil daripada tanggapan politik. Pertama, pekerja mungkin menarik diri dengan meninggalkan organisasi; kedua, pekerja akan bertahan di dalam organisasi tetapi memilih untuk tidak terlibat di dalam politik; atau ketiga, pekerja akan terus kekal di dalam

organisasi dan turut serta dengan aktiviti politik. Pekerja yang cuba lari dari situasi politik akan memilih untuk tidak hadir bekerja atau berkemungkinan menukar pekerjaan (Frost 1987). Sebaliknya, pekerja yang masih kekal di dalam organisasi atas sebab-sebab dan kekangan tertentu akan menyumbang kepada peningkatan kadar ketidakhadiran (Frost 1987). Kajian empirikal yang dijalankan oleh para pengkaji terdahulu mendapati bahawa tanggapan politik organisasi mempunyai hubungan yang negatif dengan sikap kerja seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Vigoda 2000a), respons berkaitan tekanan (Drory 1993; Ferris, Frink & Bhawuk 1996) dan hubungan positif dengan niat lantik henti dan kelakuan penarikan diri (Cropanzano *et al.* 1997).

TEORI PERTUKARAN SOSIAL DAN NORMA TIMBAL BALAS (RECIPROCITY)

Menurut Blau (1964) prinsip yang mendasari pertukaran sosial terletak kepada obligasi yang wujud di mana apabila seseorang melakukan kebaikan kepada orang lain maka akan wujud jangkaan balasan masa hadapan terhadap kebaikan tersebut. Ini bermakna individu yang menerima kebaikan atau perkhidmatan daripada pihak lain diharap dapat membalas kebaikan tersebut pada masa yang bersesuaian (Blau 1964).

Dalam konteks persekitaran organisasi, teori pertukaran sosial digunakan sebagai asas dalam memahami peranan organisasi dan pihak pengurusan dalam usaha membentuk perasaan obligasi pekerja dan kelakuan yang diinginkan (Wayne *et al.* 2002). Salah satu kajian utama yang menumpukan kepada hubungan pertukaran di antara pekerja dan organisasi adalah kajian yang dijalankan oleh Eisenberger *et al.* (1986) yang memberi tumpuan kepada tanggapan sokongan organisasi. Tanggapan sokongan organisasi merujuk kepada kepercayaan pekerja yang terbentuk berkaitan sejauh mana organisasi tempat mereka bekerja menilai sumbangan dan mengambil berat terhadap kebajikan mereka (Eisenberger *et al.* 1986). Eisenberger *et al.* (1986) menjelaskan bahawa pekerja yang mempunyai tanggapan sokongan organisasi yang tinggi dijangka akan merasa obligasi untuk memberi balasan kepada organisasinya.

Teori pertukaran sosial berkait rapat dengan norma timbal balas yang diperkenalkan oleh Gouldner (1960) yang mengatakan bahawa setiap individu mempunyai suatu kepercayaan pertukaran di mana seseorang patut membantu pihak lain yang telah membantu mereka. Keinginan untuk memberi balasan di atas bantuan yang diterima ini timbul atas rasa tanggungjawab untuk memberikan reaksi positif terhadap layanan yang disukai (Gouldner 1960). Lazimnya, apabila seseorang merasa gembira dengan pemberian atau layanan yang diterima, mereka akan cenderung untuk memberikan balasan yang sama kepada pihak yang memberi pemberian atau layanan tersebut.

Norma timbal balas (Gouldner 1960) boleh wujud sama ada di dalam perhubungan formal atau tidak formal.

Pekerjaan merupakan suatu medium yang mempamerkan hubungan timbal balas di mana pekerja menawarkan usaha sebagai pertukaran kepada ganjaran nyata (seperti gaji dan manfaat lain) dan ganjaran tidak nyata (penghargaan dan penghormatan) yang diterima daripada organisasi (Eisenberger *et al.* 1990). Jenis balasan yang diberikan boleh hadir dalam bentuk yang sama atau berbeza tetapi mempunyai nilai yang setara atau bersesuaian (Gouldner 1960). Oleh itu, dalam konteks organisasi, balasan yang diberikan lebih banyak berbentuk sosiologikal iaitu balasan yang berbeza tetapi mempunyai nilai yang sama (Gouldner 1960). Sebagai contoh organisasi yang prihatin terhadap kebajikan pekerja akan menerima balasan dalam bentuk pekerja yang komited dan sanggup melakukan kelakuan menjangkau peranan.

TANGGAPAN SOKONGAN ORGANISASI DAN SIKAP SERTA KELAKUAN PEKERJA

Selari dengan teori pertukaran sosial yang dibangunkan oleh Blau (1964), apabila pekerja merasakan organisasinya prihatin (memberi sokongan dan mengambil berat akan kebajikan pekerja), beliau akan merasa terhutang budi terhadap organisasinya. Perasaan obligasi ini akan meningkatkan ikatan emosi dan personal pekerja tersebut dengan organisasinya dan mendorong mereka menjadi lebih komited (Eisenberger *et al.* 1986). Keinginan untuk memberi balasan di atas bantuan yang diterima, timbul atas rasa tanggungjawab untuk memberikan reaksi positif terhadap layanan yang disukai. Ini kerana setiap individu mempunyai suatu kepercayaan pertukaran di mana seseorang patut membantu pihak lain yang telah membantu mereka (Gouldner 1960).

Hubungan di antara tanggapan sokongan organisasi dan komitmen organisasi dapat dijelaskan melalui teori pertukaran sosial. Pekerja akan menganggap bahawa organisasinya komited terhadap mereka apabila mereka merasakan bahawa kesejahteraan mereka dijaga dan diberi perhatian oleh pihak organisasi. Keadaan ini akan mewujudkan perasaan obligasi yang mana sebagai pertukaran, pekerja tersebut akan komited kepada organisasinya (Eisenberger *et al.* 1986; Fuller, Barnett, Hester dan Relyea 2003). Dalam kajiannya, Eisenberger *et al.* (1990) mendapati bahawa tanggapan sokongan organisasi yang tinggi akan mengukuhkan ikatan afektif individu terhadap organisasinya dan mewujudkan perasaan kesetiaan terhadap organisasi. Ini kerana wujud unsur kepercayaan bahawa organisasinya prihatin dan mengambil berat akan kebajikan pekerja (Eisenberger *et al.* 1990). Justeru, berdasarkan bukti-bukti teoretikal dan empirikal, kajian ini mencadangkan:

H1a: Tanggapan sokongan organisasi (POS) mempunyai hubungan positif dengan komitmen afektif (AC).

Tanggapan sokongan organisasi turut mempunyai hubungan positif ke atas kelakuan kewargaan organisasi

pekerja (Wayne & Green 1993). Secara teoretikal, apabila pekerja merasakan organisasinya prihatin terhadapnya, akan timbul perasaan obligasi yang akan menyebabkan seseorang merasa terhutang budi terhadap organisasi (Blau 1964). Perasaan obligasi yang wujud ini akan meningkatkan aktiviti kerja menjangkau tanggungjawab yang sedia ada (Eisenberger *et al.* 2001) dan mendorong seseorang melakukan tindakan menjangkau peranan seperti membantu pekerja lain, memberi cadangan membina, dan berusaha menambah ilmu dan kemahiran untuk manfaat organisasi (George & Brief 1992). Oleh itu, apabila pekerja merasa gembira dengan layanan yang diterima, akan timbul keinginan untuk membalas obligasi tersebut (Gouldner 1960) dan pekerja akan terdorong untuk melakukan kelakuan kewargaan organisasi (Wayne *et al.* 1997).

Hubungan ini disokong oleh bukti-bukti empirikal yang menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai tahap tanggapan sokongan organisasi yang tinggi di mana mereka merasakan bahawa organisasinya benar-benar mengambil berat terhadap kebajikan mereka, akan cenderung untuk memberi balasan dengan melibatkan diri dengan kelakuan kewargaan organisasi (Eisenberger *et al.* 1990; Shore & Wayne 1993).

H1b: Tanggapan sokongan organisasi (POS) mempunyai hubungan positif dengan kelakuan kewargaan organisasi (OCB).

Menurut teori pertukaran sosial (Blau 1964) individu yang menerima kebaikan akan memberi balasan dalam bentuk kebaikan juga. Kebaikan yang diterima akan membuatkan seseorang merasa gembira dan dihargai. Oleh itu apabila pekerja merasakan organisasinya prihatin dan mengambil berat akan kebajikan mereka, pekerja akan merasa gembira dan berpuas hati terhadap pekerjaan mereka dan cenderung untuk memberi balasan dalam bentuk sikap yang positif (Rhoades & Eisenberger 2002) seperti peningkatan kepuasan kerja dan produktiviti kerja.

Kajian oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) dan Shanock dan Eisenberger (2006) mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif di antara tanggapan sokongan organisasi dengan hasil yang diinginkan seperti prestasi kerja yang baik dan kepuasan kerja. Oleh yang demikian, kajian ini mencadangkan:

H1c: Tanggapan sokongan organisasi (POS) mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja (JS).

PERANAN TANGGAPAN POLITIK ORGANISASI SEBAGAI PERANTARA

Menurut Vigoda (2000) kepentingan politik organisasi dilihat terletak kepada kesan dan akibat yang dihasilkan terhadap hasil kerja. Oleh kerana tanggapan politik organisasi sering dikaitkan dengan tindakan individu lain

yang dilihat berkepentingan peribadi dan cenderung ke arah memenuhi matlamat peribadi individu tanpa mengambil peduli kesejahteraan orang lain mahupun organisasi (Kacmar & Baron 1999) maka tanggapan politik dijangka memberikan pengaruh negatif ke atas organisasi (Kacmar & Carlson 1997).

Teori pertukaran sosial (Blau 1964) menumpukan kepada pertukaran kebaikan dengan kebaikan. Blau (1964) menjelaskan apabila seseorang melakukan kebaikan kepada orang lain, akan wujud jangkaan balasan masa hadapan terhadap kebaikan tersebut. Secara kontra dalam konteks tanggapan politik organisasi, apabila seseorang individu menganggap bahawa organisasinya berpolitik di mana wujud pengabaian kepentingan organisasi atau pihak lain demi memenuhi kepentingan peribadi, akan wujud perasaan tidak senang dan kecewa dalam diri pekerja (Vigoda 2000a). Dari aspek hubungan pekerjaan, politik organisasi juga akan menyebabkan pekerja menganggap organisasi gagal menyokong komitmen bilateral dalam kontrak psikologi (Robinson & Morrison, 1995) dan ini seterusnya akan menyebabkan pekerja merasakan bahawa kontrak tersebut telah dicabul. Sebagai balasan, mereka akan menunjukkan sikap dan kelakuan yang negatif terhadap organisasi.

Secara empirikal, bukti-bukti daripada kajian lepas menunjukkan hubungan yang signifikan di antara persepsi politik organisasi dan komitmen afektif (Vigoda 2000a; Cropanzano *et al.*, 1997), kelakuan kewargaan organisasi (Ladebo 2006; Vigoda 2000b) dan kepuasan kerja (Ferris dan Kacmar 1992; Valle dan Witt 2001; Vigoda 2000).

H2: Tanggapan politik organisasi mempunyai hubungan positif dengan komitmen afektif, kepuasan kerja dan kelakuan kewargaan organisasi.

Tanggapan sokongan organisasi akan menyebabkan pekerja merasa diri mereka dihargai oleh organisasi. Organisasi dilihat sebagai mengambil berat dan sentiasa bersikap adil terhadap pekerja, dan ini akan membawa kepada kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi. Oleh itu tanggapan sokongan organisasi yang tinggi akan mengurangkan tanggapan politik organisasi kerana pekerja percaya bahawa organisasi yang bersifat menyokong akan berusaha untuk mengurangkan atau menghukum tindakan berkepentingan peribadi yang dilakukan tanpa mengira kesannya kepada pihak lain serta melencong daripada matlamat organisasi (Harris *et al.* 2007). Seterusnya, sebagai membalas apa yang dilakukan oleh organisasi, pekerja akan menunjukkan komitmen afektif, kepuasan kerja dan kelakuan kewargaan yang lebih tinggi. Bukti-bukti empirikal kajian lepas juga menyokong peranan perantara tanggapan politik organisasi dalam hubungan di antara tanggapan sokongan organisasi dan sikap serta kelakuan pekerja (Ferris *et al.* 1989; Kacmar & Baron 1999).

H3: *Tanggapan politik organisasi bertindak sebagai perantara bagi hubungan di antara tanggapan sokongan organisasi dengan komitmen afektif organisasi, kelakuan kewargaan organisasi dan kepuasan kerja.*

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini dijalankan ke atas pekerja sebuah institusi kewangan di Malaysia. Sampel kajian terdiri daripada pekerja dari pelbagai peringkat jawatan dari ibu pejabat dan cawangan-cawangan utama setiap negeri. Sebelum pengedaran soal selidik dibuat, kami terlebih dahulu telah memohon kebenaran daripada Pengurus Besar Kanan Sumber Manusia syarikat dan memaklumkan tentang kajian yang akan dijalankan. Berdasarkan kepada jumlah pekerja syarikat dan persetujuan daripada pengurus, sejumlah 260 soal-selidik telah diedarkan kepada responden. Pengedaran soal-selidik ini telah dilakukan melalui dua cara iaitu secara terus kepada responden yang terlibat dan juga melalui pos. Kami telah menemui setiap ketua unit pentadbiran bagi setiap jabatan (di ibu pejabat syarikat) sebagai wakil bagi membantu proses pengedaran di jabatan masing-masing. Dalam masa yang sama, soal selidik di hantar melalui Pos Ekspres ke cawangan-cawangan lain di seluruh Malaysia. Pengedaran secara pos diajukan kepada pengarah atau pengurus setiap cawangan yang terlibat. Bagi memberi maklumat awal, surat maklumat tentang kajian berserta surat kebenaran dari ibu pejabat telah difakskan terlebih dahulu kepada setiap cawangan. Bersama-sama soal selidik tersebut, pengkaji juga menyertakan cenderahati kepada responden dan sampul Pos Ekspres bagi memudahkan proses pengembalian soal selidik. Sebanyak 197 soal-selidik telah dikembalikan. Walau bagaimanapun, sebanyak 21 soal-selidik terpaksa ditolak disebabkan oleh maklumat tidak lengkap dan sebagainya. Ini menjadikan jumlah soal selidik yang boleh diguna pakai adalah 176 unit.

Daripada jumlah tersebut seramai 83 responden adalah lelaki (47.2%) dan 93 responden adalah perempuan (52.8%). Dari segi taburan umur, peratusan terbesar responden diwakili oleh pekerja dalam lingkungan umur 45 – 49 tahun (22.2%) diikuti dengan 21.6% responden dalam lingkungan umur 25 – 29 tahun. Status perkahwinan pula menunjukkan bahawa majoriti responden telah berkahwin iaitu sebanyak 83%. Latar belakang pendidikan menunjukkan bahawa 40.9% responden berpendidikan SPM, diikuti dengan 24.4% responden berpendidikan Diploma, dan 16.5% responden mempunyai pendidikan tertinggi di tahap Ijazah Sarjana Muda. Data ini selari dengan maklumat jawatan yang mana ia menunjukkan seramai 107 responden (60.8%) menjawat jawatan sebagai staf sokongan, manakala 41 responden (23.3%) merupakan pengurus pertengahan.

INSTRUMEN KAJIAN DAN PENGUKURAN

Soal selidik ini disediakan secara dwi-bahasa agar responden dapat memahami secara lebih jelas dan dapat membuat semakan silang sewaktu menjawab soalan. Kaedah pengukuran yang diguna pakai di dalam kajian ini merupakan instrumen yang telah dibina, diuji dan disahkan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu.

Tanggapan Politik Organisasi

Bagi mengukur konstruk tanggapan politik organisasi, kajian ini menggunakan instrumen yang dibina oleh Kacmar dan Carlson (1997) yang mengandungi 15 item di mana setiap item akan diukur menggunakan skala Likert 5-mata dengan nilai 1 = “sangat tidak setuju” hingga nilai 5 = “sangat setuju”. Daripada jumlah keseluruhan item bagi konstruk ini, 11 item merupakan pernyataan positif manakala 4 item adalah pernyataan negatif. Antara contoh item bagi instrumen ini adalah “Individu di dalam organisasi cuba menaikkan diri sendiri dengan menjatuhkan orang lain.”, “Tiada tempat untuk pekerja “ya bos” di dalam organisasi ini; idea yang baik amat diperlukan sekalipun ia bercanggah dengan pihak atasan”(pernyataan negatif).

Tanggapan Sokongan Organisasi

Tanggapan sokongan organisasi diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Eisenberger *et al.* (1986). Instrumen ini mengandungi 8 item di mana daripadanya adalah pernyataan negatif. Contoh item yang terdapat di dalam instrumen ini adalah seperti “Organisasi ini menghargai sumbangan saya untuk kesejahteraan organisasi.” dan “Walaupun saya telah melaksanakan tugas sebaik mungkin, organisasi ini gagal untuk melihatnya.”(pernyataan negatif). Kesemua item akan diukur menggunakan skala Likert 7-mata dengan nilai 1 = “sangat tidak setuju” hingga nilai 7 = “sangat setuju”.

Komitmen Afektif Organisasi

Instrumen yang dibangunkan oleh Allen & Meyer (1990) digunakan bagi mengukur komitmen afektif responden di dalam kajian ini. Skala Likert 7-mata dengan nilai 1 = “sangat tidak setuju” hingga nilai 7 = “sangat setuju” digunakan sebagai pengukur instrumen ini. Pernyataan yang terdapat di dalam instrumen ini termasuklah “Saya sangat gembira menghabiskan keseluruhan karier saya dengan organisasi ini” dan “Saya tidak merasakan sebarang ikatan emosi terhadap organisasi ini” (pernyataan negatif).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur menggunakan instrumen oleh Brayfield dan Rothe’s (1951) yang mengandungi 5 item

yang diwakili oleh pernyataan seperti “Saya merasa puas dengan pekerjaan saya sekarang” dan “Saya menganggap pekerjaan saya sangat teruk” (pernyataan negatif). Instrumen ini diukur menggunakan skala Likert 7-mata dengan nilai 1 = “sangat tidak setuju” hingga nilai 7 = “sangat setuju”.

Kelakuan Kewargaan Organisasi

Untuk mengukur kelakuan kewargaan organisasi, kajian ini menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Podsakoff dan MacKenzie (1989) yang mengandungi lima dimensi iaitu, *altruism, sportsmanship, courtesy, conscientiousness dan civic virtue*. Responden akan menilai sendiri kelakuan kewargaan organisasi mereka menggunakan skala Likert 7- mata dengan nilai 1 = “sangat tidak setuju” hingga nilai 7 = “sangat setuju”.

ANALISIS DATA

Analisis untuk menguji hipotesis dilakukan menggunakan SEM menerusi program AMOS 5.0 (Arbuckle 1999). Pemeriksaan ke atas data mendapati wujudnya taburan data yang normal. Jadual 1 menunjukkan statistik deskriptif (min, sisihan piawai), kebolehppercayaan dan korelasi di kalangan pemboleh ubah yang dikaji. Hampir kesemua hubungan di antara pemboleh ubah menunjukkan korelasi seperti mana yang telah dijangkakan di mana lapan daripada sembilan perhubungan yang wujud didapati signifikan. Korelasi di antara tanggapan politik organisasi dan tanggapan sokongan organisasi menyumbang kepada hubungan negatif yang signifikan ($r = -.530, p < .01$). Hubungan di antara tanggapan sokongan organisasi dan kedua-dua pemboleh ubah bersandar (komitmen afektif (AC): $r = .450, p < .01$; kepuasan kerja (JS) $r = .393, p < .01$) didapati positif dan signifikan. Ujian korelasi juga menunjukkan hubungan yang signifikan di antara tanggapan politik organisasi (POP) dan komitmen afektif ($r = -.328, p < .01$) dan kepuasan kerja ($r = -.179, p < .05$). Walau bagaimanapun hubungan di antara persepsi politik organisasi (POP) dan Kelakuan Kewargaan Organisasi (OCB) adalah tidak signifikan.

PENGUJIAN HIPOTESIS

Menggunakan prosedur “Dua-Langkah” yang diperkenalkan oleh Anderson and Gerbing (1988), model pengukuran (measurement model) dinilai secara bebas dan dijalankan sebelum penilaian dilakukan ke atas model berstruktur (structural model). Oleh sebab nisbah saiz sampel dan parameter tidak mencapai tahap yang dicadangkan (Bentler 1995), kaedah *partial disaggregation*, di mana item-item digabungkan secara rawak untuk menghasilkan dua atau tiga angkubah penunjuk bagi setiap faktor, telah digunakan sebagai strategi yang lebih bersifat *parsimonious* (Bagozzi & Heatherton 1994). Hasil *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) menunjukkan model pengukuran yang baik dengan $\chi^2_{(84)} = 112.9$, pada $p < 0.05$; GFI = .92; CFI = .93; TLI = .96 and RMSEA = .05. Semua faktor berada dalam kumpulan yang dijangkakan dan perbandingan di antara model yang dicadangkan dalam hipotesis dan model alternatif lain membuktikan sokongan terhadap model yang dicadangkan

Seterusnya, dengan menggunakan prosedur yang dicadangkan oleh Baron dan Kenny (1986), dan Kelloway (1995) untuk menguji perantaraan, model separa-perantaraan yang dicadangkan telah dibandingkan dengan model perantaraan penuh, dan model tanpa perantaraan. Rajah 1 menunjukkan gambaran model alternatif yang diuji.

Dapatan daripada ujian Chi-square, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 2, mencadangkan kesesuaian model separa perantaraan. Ujian perbezaan *chi-square* mendapati model perantaraan separa menunjukkan penambahbaikan dalam kesesuaian (fit) yang signifikan ($\Delta^2 = 15.7, p > .005$). Begitu juga model perantaraan separa juga menunjukkan penambahbaikan yang signifikan apabila dibandingkan dengan model tanpa perantaraan ($\Delta\kappa^2 = 36.4, p > .001$).

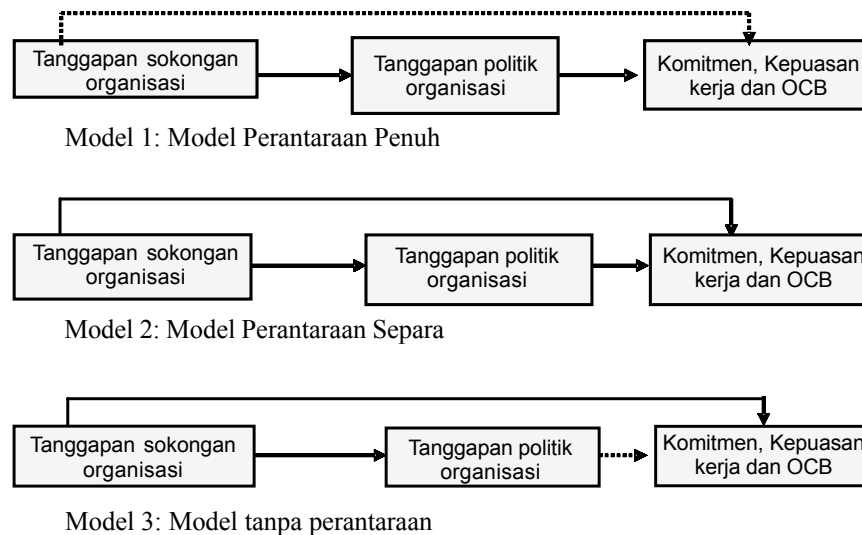
Sebagai kesimpulan, dapatan daripada analisis SEM mencadangkan bahawa model yang dicadangkan adalah bersesuaian dengan data daripada sampel dengan $\chi^2(55) = 112.9$ dengan $p = 0.06$; GFI = 0.92; CFI = 0.93; TLI = 0.90; RMSEA = .05 (rujuk Rajah 2).

Tanggapan sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan dengan tanggapan

JADUAL 1. Min, sisihan piawai, korelasi di antara pemboleh ubah, dan kebolehppercayaan

	Min	Sisihan Piawai	1	2	3	4	5
1. Tanggapan politik organisasi	3.01	.59	(.802)				
2. Tanggapan sokongan organisasi	4.47	1.10	-.530**	(.860)			
3. Kepuasan kerja	5.18	1.29	-.179*	.393**	(.895)		
4. Komitmen afektif	4.99	.90	-.328**	.450**	.623**	(.70)	
5. Kelakuan kewargaan organisasi	5.62	.70	-.070	.296**	.417**	.448**	(.89)

Nota: N = 176, ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

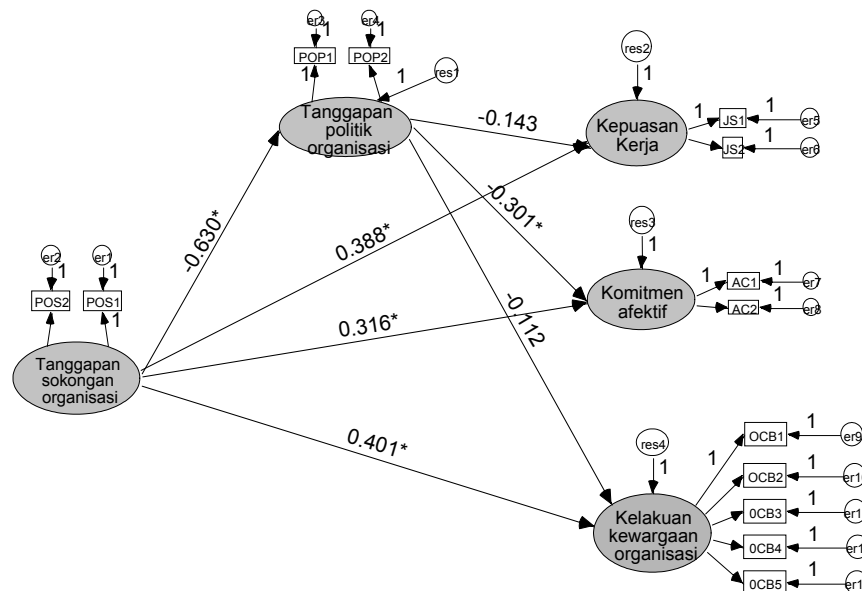


RAJAH 1. Gambaran model alternatif yang diuji

JADUAL 2. Perbandingan model alternatif

Model	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Model 1 (Perantaraan penuh)	128.6	58		0.91	0.91	.89	.06
Model 2 (Perantaraan separa)	112.9	55		0.92	0.93	.09	.05
Perbezaan (Model 1 – Model 2)			15.7*				
Model 3 (Tanpa perantaraan)				0.89	0.88	0.84	0.09
Perbezaan (Model 3 – Model 2)	149.3	58	36.4*				

Nota: *Signifikan pada $p < .01$. Tahap signifikan untuk ujian Chi-square telah ditetapkan pada $p < .01$ (1 d.f., c^2 sama nilai dengan 6.63) untuk lebih yakin bahawa mana-mana modifikasi kepada model yang dicadangkan bukanlah disebabkan sampel yang diguna untuk kajian ini.



χ^2 , d.f.	CFI	GFI	TLI	RMSEA
112.29, 55	0.93	0.92	.90	.05

RAJAH 2. Model penuh dengan *standardised coefficient* setiap hubungan yang diuji

sokongan politik organisasi (*standardised coefficient* = .630). Tanggapan sokongan organisasi juga mempunyai kesan langsung positif yang signifikan terhadap komitmen afektif (*standardised coefficient* = .316), kelakuan kewargaan organisasi (*standardised coefficient* = .401), dan kepuasan kerja (*standardised coefficient* = .388). Ini bermaksud, semakin tinggi tanggapan sokongan organisasi yang dirasakan oleh pekerja, semakin tinggi komitmen afektif, semakin tinggi penglibatan dalam kelakuan kewargaan organisasi dan semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami oleh pekerja tersebut. Untuk hubungan perantaraan, tanggapan politik organisasi menjadi perantara yang signifikan dalam hubungan di antara tanggapan sokongan organisasi dan komitmen afektif (kesan tidak langsung = .19). Walau bagaimanapun tanggapan politik organisasi bukanlah perantara yang signifikan dalam hubungan di antara tanggapan sokongan organisasi dan OCB serta kepuasan kerja. Dari segi varian yang dijelaskan dalam pemboleh ubah tidak bersandar, pemboleh ubah peramal di dalam model yang dicadangkan dalam kajian ini menyumbang kepada 36% varian dalam komitmen, 56% dalam OCB dan 41% dalam kepuasan kerja.

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Kajian ini bertujuan untuk melihat pengaruh tanggapan sokongan organisasi dan politik organisasi ke atas sikap dan kelakuan pekerja. Dalam kajian ini tanggapan politik organisasi diuji sebagai mempunyai hubungan langsung dan tidak langsung dengan sikap dan kelakuan pekerja.

Secara teoretikal, hasil kajian ini dapat menyokong teori pertukaran sosial dan norma timbal balas dalam konteks hubungan di antara pekerja dan organisasi di Malaysia. Menurut teori pertukaran sosial (Blau 1964), setiap kebaikan yang diberikan dijangka akan memberikan pulangan atau balasan dalam bentuk kebaikan juga. Ini kerana kebaikan yang diterima mewujudkan rasa terhutang budi (obligasi) di mana penerima berusaha memberikan balasan yang setimpal. Hasil kajian ini mendapati wujud hubungan yang positif di antara tanggapan sokongan organisasi dan ketiga-tiga komitmen afektif, kepuasan kerja dan kelakuan kewargaan organisasi. Ini adalah konsisten dengan dapatan daripada kajian-kajian lepas yang mendapati bahawa para pekerja yang menganggap bahawa organisasinya mengambil berat terhadap kebajikan mereka akan memberi balasan dalam bentuk kepuasan kerja, komitmen afektif dan kelakuan kewargaan organisasi (Eisenberger *et al.* 1986; Shore dan Wayne 1993; Hochwarter *et al.* 2003; Harris *et al.* 2007).

Dari segi peranan perantara tanggapan politik organisasi, hasil kajian mendapati wujud perantaraan separa di antara hubungan tanggapan sokongan organisasi dan komitmen afektif. Ini bermakna bahawa tanggapan sokongan organisasi yang tinggi bukan hanya membawa komitmen yang tinggi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung menerusi tanggapan politik

organisasi. Tanggapan sokongan organisasi yang tinggi akan menyebabkan pekerja mempunyai tanggapan politik organisasi yang rendah kerana pekerja percaya bahawa organisasi yang bersifat menyokong akan berusaha untuk mengurangkan atau menghukum tindakan berkepentingan peribadi yang dilakukan tanpa mengira kesannya kepada pihak lain serta melencong daripada matlamat organisasi (Harris *et al.* 2007). Sebagai balasan atas keprihatinan organisasi, pekerja akan bersikap lebih komited terhadap organisasi.

Berlawanan dengan apa yang dijangka, tanggapan politik organisasi yang rendah tidak memberi kesan yang signifikan terhadap kelakuan kewargaan organisasi atau kepuasan kerja. Pekerja akan merasa kepuasan kerja dan menunjukkan kelakuan kewargaan yang tinggi apabila mempunyai tanggapan sokongan organisasi yang tinggi tanpa mengambil kira situasi politik yang berlaku dalam organisasi. Hasil kajian yang diperolehi tidak konsisten dengan hasil kajian oleh Ledebo (2006) yang mendapati persepsi politik organisasi dan kelakuan kewargaan organisasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan. Walau bagaimanapun, ia menyokong dapatan kajian Cropanzano *et al.* (1997) yang mendapati kedua-dua konstruk ini tidak berkait. Antara faktor yang mungkin mempengaruhi keadaan ini berkemungkinan budaya dan nilai organisasi yang diterapkan oleh pihak pengurusan kepada para pekerjanya. Nilai yang terbentuk dalam diri individu telah membentuk personaliti yang mana para pekerja akan terdorong untuk terlibat dengan kelakuan kewargaan organisasi kerana keinginan sendiri. Lantaran itu, tanggapan politik organisasi tidak mempunyai hubungan signifikan dengan kelakuan kewargaan organisasi.

Secara praktikal, hasil kajian ini menunjukkan bahawa pihak pengurusan perlu memberikan perhatian yang wajar ke atas bagaimana para pekerja melihat organisasinya dari segi sokongan dan politik organisasi. Ini adalah kerana tanggapan mereka mampu mempengaruhi sikap dan kelakuan mereka terhadap organisasi. Secara khusus, bukti daripada kajian ini menunjukkan bahawa apabila pekerja mempunyai tanggapan yang positif terhadap organisasi di mana ia percaya bahawa organisasinya prihatin dan mengambil berat, maka persepsi ini akan mendorong kepada peningkatan komitmen afektif, kepuasan kerja dan kelakuan kewargaan organisasi. Dalam masa yang sama, pihak pengurusan juga perlu memastikan bahawa pekerja tidak menganggap bahawa organisasinya sebagai berpolitik kerana tanggapan ini akan mengurangkan komitmen pekerja terhadap organisasi, walau pun organisasi dilihat sebagai menyokong dan mengambil berat.

LIMITASI KAJIAN DAN CADANGAN KAJIAN MASA HADAPAN

Kajian yang dijalankan ini mengandungi beberapa limitasi yang mana sedikit sebanyak mempengaruhi keputusan

kajian. Pertama kajian ini dijalankan ke atas sebuah organisasi sahaja, maka keputusan kajian tidak boleh digeneralisasi untuk mewakili konteks persekitaran di Malaysia. Selain daripada itu, kajian ini merupakan sebuah kajian keratan rentas (*cross sectional study*) yang menguji hubungan di antara konstruk yang dikaji pada suatu titik masa tertentu. Oleh itu keputusan yang diperolehi mungkin tidak berupaya memberikan gambaran yang menyeluruh terhadap konstruk yang dikaji. Kajian merentasi masa (*longitudinal study*) perlu dilakukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih tepat dan keputusan yang lebih konsisten. Di samping itu juga, kajian ini bergantung sepenuhnya kepada kaji selidik kuantitatif. Oleh yang demikian bagi menyokong ketepatan data yang diperolehi, kajian kualitatif seperti temu duga bersemuka perlu dilaksanakan agar keputusan yang lebih tepat dapat dihasilkan.

Untuk kajian masa hadapan, kami mencadangkan kajian-kajian selanjutnya menggunakan model yang sama tetapi dikembangkan dengan memasukkan beberapa elemen penyebab (keadilan, kepercayaan, perasaan obligasi, dan pengabaian) yang boleh menerangkan mengapa wujud hubungan yang sedemikian di antara pembolehubah-pembolehubah yang telah dikaji. Misalnya dalam mengkaji persepsi sokongan organisasi, elemen kepercayaan, dan perasaan obligasi memainkan peranan penting dalam membentuk sikap dan kelakuan pekerja. Begitu juga dalam mengkaji persepsi politik organisasi, persepsi keadilan dan elemen pengabaian berpotensi mempengaruhi sikap dan kelakuan pekerja. Di samping itu juga kajian yang sama boleh di replikasi dalam konteks persekitaran kerja yang berbeza misalnya perbandingan di antara konstruk-konstruk tersebut di kalangan pekerja sektor swasta dan pekerja sektor awam di Malaysia. Rainey (1991) misalnya, menjelaskan bahawa corak pekerjaan, kestabilan dan ganjaran yang diperolehi di antara pekerja di kedua-dua sektor adalah berbeza. Justeru, ini berpotensi mewujudkan kesan yang berbeza ke atas persepsi, sikap dan kelakuan pekerja.

RUJUKAN

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63:1-18.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103: 411-423.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E.M. 2007. Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology* 22(5) : 479-495.
- Arbuckle, J.L. & Worthke, W. 1999. *AMOS 4.0 user's guide*. Chicago: Smalwaters Corporation.
- Bagozzi, R.P. & Heatherton, T.F. 1994. A general approach to representing multifaceted personality construct. *Structural Equation Modeling* 1: 35-67.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in sosial psychological research: Conceptual, strategic & statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173-1182.
- Bennett, R. 1994. *Organizational behavior*. Pitman Publishing.
- Bentler, P.M. 1995. On the fit of models to covariances and methodology. *Psychological Bulletin* 112: 400-404.
- Blau, P.M. 1964. *Exchange and power in sosial life*. New York: Wiley.
- Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. 1951. An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 35: 307-311.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management* 31: 874-900.
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. & Toth, P. 1997. The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior* 18: 159-180.
- Drory, A. 1993. Perceived political climate and job attitude. *Organization Studies* 14: 59-71.
- Drory, A. & Romm, T. 1988. Politics in organizations and its perceptions in the organization. *Organizational Studies* 9: 165-179.
- 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.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & Lynch, P. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* 82: 812-820.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(3): 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L. & Rhoades, L. 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* 87: 565-573.
- Ferris, G.R., Frink, D.D., Bhawuk, D.P.S. & Zhou, J. 1996. Reactions of diverse groups to politics in the workplace. *Journal of Management* 22: 23-44.
- Ferris, G.R. & Judge, T.A. 1991. Personnel/human resources management: A political influence perspective. *Journal of Management* 17: 447-488.
- Ferris, G.R. & Kacmar, K.M. 1992. Perceptions of Organizational Politics. *Journal of Management* 18(1): 93-116.
- Ferris, G.R., Russ, G.S. & Fandt, P.M. 1989. Politics in organization. In *Impression management in the organization*, eds. R.A. Giacalone & P. Rosenfield, 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Frost, P.J. 1987. Power, politics, and influence. In *Handbook of organizational communication*, edis. F. Jablin, L. Putnam, K. Roberts, & L. Porter. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fuller, J., Barnett, T., Hester, K. & Relyea, C. 2003. A sosial identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *The Journal of Sosial Psychology* 143(6): 789-91.
- Gouldner, A.W. 1960. The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* 25: 161-178.
- Harris, R.B., Harris, K.J. & Harvey, P. 2007. A test competing models of the relationships among perceptions of

- organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *The Journal of Sosial Psychology* 147(6): 631-655.
- Hitt, M.A. & Tyler, B.B. 1991. Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal* 12: 327-351.
- Hochwarter, W.A., Kacmar, C., Perrewe, P.L. & Johnson, D. 2003. Perceived organizational support as a mediator of relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 63: 438-456
- Kacmar, K.M., Bozeman, D.P., Carlson, D.S. & Anthony, W.P. 1999. An examination of the perceptions of organizational politics model: Replication and extension. *Human Relations* 52: 383-416.
- Kacmar, K.M. & Baron, R.A. 1999. Organizational politics: The state of the field, links to related processes, and an agenda for future research. In *Research in personnel and human resources management*, ed. G.R. Ferris, 17: 1-39. Stamford, CT: JAI Press.
- Kacmar, K.M. & Carlson, D.S. 1997. Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. *Journal of Management* 23(5): 627-658.
- Kelloway, K.E. 1995. Structural equation modeling in perspective. *Journal of Organizational Behavior* 16: 215-224.
- Kernan, M.C. & Hanges, P.J. 2002. Survivor reaction to reorganization: Antecedents and consequences of the procedural, interpersonal and informational justice. *Journal of Applied Psychology* 87: 916-928.
- Labedo, O.J. 2006. Perceptions of organisational politics: Examination of a situational antecedent and consequences among Nigeria's Extension Personnel. *Applied Psychology* 55(2): 255-281.
- Locke, E.A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. M.D Dunnette. Chicago: Rand Mac Nally.
- Moorman, R.H., Blakely, G.L. & Niehoff. 1998. Does perceived organisational support mediate the relationship between procedural justice and organisational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 41(3): 351-357.
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1: 61-89.
- B.P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 41: 351-7.
- Nye, L.G. & Witt, L.A. 1993. Dimensionality and construct validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale. *Educational and Psychological Measurement* 53: 821-829
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. 1989. *A second generation measure of organizational citizenship behavior*. Working paper, Indiana University.
- Poon, J.M.L. 2003. Situational antecedents and outcomes of organizational politics perceptions. *Journal of Managerial Psychology* 18(2): 138-155.
- Rainey, H.G. 1991. *Understanding and managing public organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4): 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 86: 825-836.
- Riggle, R.J., Edmondson, D.R. & Hansen, J.D. 2008. A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research* 62(10): 1027-1030.
- Rousseau, D. 1989. Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal* 2:121-139.
- Settoon, R.P., Bennett, N. & Liden, R.C. 1996. Social exchange in organization: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology* 81(3): 219-227.
- Shanock, L.R. & Eisenberger, R. 2006. When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology* 91(3): 689-695.
- Shore, L.M. & Wayne, S.J. 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 78: 774-780.
- Shore, L.M. & Tetrick, L.E. 1991. A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 76(5): 637-643.
- Valle, M. & Witt, L.A. 2001. The moderating effect of teamwork perceptions on the organizational politics-job satisfaction relationship. *Journal of Social Psychology* 141: 379-88.
- Van Knippenberg, D. & Sleebos, E. 2006. Organizational identification versus organizational commitment: Self-definition, social exchange, and job attitude. *Journal of Organizational Behaviour* 27: 571-584.
- Vigoda, E. 2000. Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior* 57: 326-347.
- Vigoda, E. 2000b. Internal politics in public administration systems. *Public Personnel Management* 29:185-210.
- Vigoda, E. 2002. Organizational politics, job attitudes and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behaviour* 57: 326-347.
- 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: 82-111.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. & Tetrick, L.E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 87(3): 590-598.
- Zachary, W.B. & Kuzuhara, L.W. 2005. *Organizational behavior: Integrated models and applications*. US: Thomson South-Western.

Rasidah Arshad
 Graduate School of Business
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 UKM Bangi
 Malaysia
 E-mail: rasida@ukm.my