

Kesan Pengantara Sokongan Organisasi terhadap Hubungan antara Persepsi Keadilan Penilaian Prestasi dan Niat Berhenti Kerja dalam kalangan Anggota Polis

(The Effect of Organizational Support as a Mediator on the Relationship between the Perception of Performance Appraisal Justice and Intention to Quit Working among Police Officers)

Brenda Ranee Francis

Rusli Ahmad

Siti Mariam Abdullah

(Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Sarawak Malaysia)

ABSTRAK

Penilaian prestasi merupakan satu alat pengukuran prestasi yang penting dalam setiap organisasi dan sering kali menimbulkan konflik terutamanya dari segi keadilan. Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji kesan pengantara sokongan organisasi terhadap hubungan antara persepsi keadilan penilaian prestasi dan niat berhenti kerja 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 Polis Diraja Malaysia (PDRM). Kaedah kuantitatif digunakan untuk menganalisa data 513 responden yang diperolehi daripada soal selidik telah dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil kajian mendapati sokongan organisasi mempunyai kesan pengantara yang signifikan antara keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja. Oleh yang demikian, penambahbaikan sokongan organisasi perlu diutamakan. Ini adalah penting untuk mengekalkan kesejahteraan dalam kalangan anggota polis serta menggalakkan persekitaran kerja yang positif dan iklim organisasi yang menyokong.

Kata kunci: Niat berhenti kerja; keadilan prosedur; keadilan interpersonal; keadilan maklumat; keadilan distributif; sokongan organisasi

ABSTRACT

Performance appraisal is an important performance measurement tool in every organization. However, this often leads to conflict in terms of justice within the organization. The purpose of this study is to examine the mediating effect of organizational support on the relationship between perception of performance appraisal justice and intention to quit among police personnel. This study is important because the issue of intention to quit work, performance appraisal justice and organizational support is a serious research gap in the PDRM organization. Quantitative methods were used to analyze the data of 513 respondents obtained from the questionnaire and analyzed using PLS-SEM. The results of this study indicated that organizational support has a significant mediating effect between procedural justice (formal), procedural justice (interaction), distributive justice, information justice in performance appraisal and intention to quit work. Therefore, improvements in procedural justice (interaction) and organizational support need to be done from time to time. This is important to maintain the well-being of police personnel as well as to encourage a positive work environment and a supportive organizational climate.

Keywords: Intention to quit work; procedure justice; interpersonal justice; information justice; distributive justice; organizational support

Received 25 March 2021; Accepted 30 September 2022

PENGENALAN

Seiring dengan perubahan era teknologi dan kecanggihan inovasi pada masa kini, pengurusan dalam sesebuah organisasi berhadapan dengan pelbagai cabaran. Sehubungan itu, Polis Diraja Malaysia (PDRM) merupakan satu badan kerajaan yang penting, turut mengalami pelbagai cabaran dalam menguatkuasaan kedaulatan undang-undang negara (Yatie et al. 2017). Masa kerja yang tidak menentu memerlukan komitmen yang tinggi telah

menambah tekanan emosi dan beban kerja yang tinggi dalam kalangan anggota polis (Kim & Xu 2020). Oleh itu, penilaian prestasi yang adil hendaklah bersesuaian dengan tekanan serta beban kerja yang dilakukan. Perkara ini penting dilakukan supaya anggota polis berpuas hati dengan ganjaran dan pengiktirafan yang diterima agar tidak berniat untuk meninggalkan organisasi (Mukwevho & Bussin 2021).

Namun begitu, seramai 5,000 orang anggota polis telah bersara pada tahun 2018 (Januari hingga Oktober). Manakala, seramai 2,446 orang anggota polis didapati memilih untuk bersara awal (Bernama 2018). Menurut mantan Ketua Polis Negara, Tan Sri Mohamad Fuzi Harun, trend bersara awal dalam kalangan anggota polis dalam pasukan PDRM agak membimbangkan (Bernama 2018). Terkini, seramai 16132 orang anggota polis telah bersara dalam tempoh 5 tahun bermula tahun 2016 hingga 2020. Daripada jumlah tersebut, seramai 9586 orang anggota polis (59.42%) telah bersara awal dan 6546 orang (40.58%) telah bersara wajib di seluruh Malaysia (Statistik PDRM 2021). Isu yang sama juga telah berlaku di luar negara Malaysia yang turut menghadapi kesukaran untuk mengekalkan sebahagian besar anggotanya (Allisey et al. 2014; Kim & Xu 2020; Saleem et al. 2021).

Sehubungan itu, Juhdi, Pa'wan, dan Hansaram (2013) menjelaskan bahawa kehilangan anggota polis yang terlatih akan menjejaskan daya saing organisasi. Seterusnya, hal ini boleh memberi kesan negatif kepada produktiviti dan kualiti organisasi PDRM (Ahmad et al. 2018; Rai 2020). Pasukan PDRM perlu mengenal pasti dan mengambil berat tentang masalah yang dihadapi oleh para anggotanya (Manshor et al. 2020). Sekiranya perkara ini tidak dibendung, organisasi PDRM akan menanggung kerugian dari segi kos sekiranya ramai anggota polis yang berhenti kerja atau bersara awal (Nouri & Parker 2020). Namun begitu, untuk mengelakkan lebih ramai lagi anggota polis menyimpan niat untuk berhenti kerja, organisasi PDRM perlu prihatin akan kebajikan anggota polis dengan sentiasa memberi sokongan kepada anggota polis demi kesejahteraan mereka (Eisenberger et al. 1986, 2020).

Bagi memastikan kesejahteraan emosi serta kepuasan kerja anggota polis, penilaian prestasi yang adil, tepat dan konsisten seharusnya dinilai secara teliti bersesuaian dengan beban tugas yang dilakukan. Salah satu disiplin yang penting bagi memastikan produktiviti dan kecekapan organisasi berada pada tahap yang tinggi ialah sistem penilaian prestasi (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Anggota polis akan lebih berkeyakinan menjalankan tugas kerana mereka percaya bahawa organisasi telah menilai prestasi dengan adil dan konsisten. Sebagai tindak balas positif, anggota polis akan lebih berkewajipan untuk berkhidmat kepada masyarakat (Wolfe & Nix 2016). Penilaian prestasi yang tidak adil sering mencetuskan pelbagai konflik di mana-mana organisasi baik di sektor awam mahupun sektor swasta (Rana & Singh, 2021).

Walaubagaimanapun, 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 sekiranya melibatkan organisasi PDRM. Sehubungan itu, dapat dilihat bahawa isu keadilan dalam penilaian prestasi, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja merupakan jurang yang serius dalam literatur pembangunan sumber manusia PDRM (Baker & Ibrahim, 2017; Megat Ayop & Abd. halim, 2017; Yatie et al., 2017; Yusnida et al., 2017). Tambahan, kajian berkaitan topik ini juga perlu diperluaskan kepada bidang kepolisan yang memainkan strategi penting dalam pembangunan sesebuah negara yang kurang diberi perhatian oleh pengkaji-pengkaji lepas (Zeffane & Bani Melhem, 2017). Namun demikian, didapati juga kurang kajian dilakukan ke atas sub-dimensi keadilan interaksi iaitu keadilan interpersonal dan keadilan maklumat (Bouazzaoui et al. 2020; Sheeraz et al. 2021). Selain itu, menurut Ijaz Ahmed dan Sattar (2018) kajian yang melibatkan dimensi keadilan penilaian hendaklah dikaji secara berasingan bagi meneliti setiap peranan dimensi keadilan ini.

Oleh yang demikian, objektif utama kajian ini adalah untuk mengkaji kesan pengantara sokongan organisasi terhadap hubungan antara persepsi keadilan penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Manakala, objektif spesifik merangkumi tiga objektif iaitu objektif pertama, mengenal pasti kesan antara dimensi keadilan penilaian prestasi dengan sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis. Objektif kedua, mengenal pasti kesan sokongan organisasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Objektif terakhir adalah mengenal pasti kesan pengantara sokongan organisasi terhadap hubungan antara persepsi dimensi keadilan penilaian prestasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Hasil kajian dapat memberi sumbangan pengetahuan kepada organisasi mengenai kepentingan sokongan organisasi dan keadilan penilaian prestasi yang boleh meningkatkan kesejahteraan pekerja serta mengurangkan konflik di tempat kerja. Organisasi yang menghargai usaha pekerja dengan adil melalui keadilan distributif dalam penilaian prestasi merupakan satu pelaburan yang menguntungkan organisasi. Selain itu, keadilan prosedur (interaksi) juga perlu diberi perhatian sewajarnya seperti memberi pandangan dan membuat rayuan terhadap keputusan penilaian prestasi boleh mempengaruhi motivasi intrinsik anggota polis secara positif. Keadilan prosedur (formal) juga merupakan keadilan yang terpenting kerana memberi kesan kepada keadilan distributif. Keadilan prosedur (formal) sering menjadi penyebab kepada kebingungan pekerja terutamanya berkaitan dengan pembahagian sumber yang adil.

Bahagian seterusnya akan membincangkan hasil kajian-kajian lepas yang dijadikan sebagai ramalan, diikuti oleh kaedah kajian dan pembentukan hipotesis. Akhir sekali, perbincangan hasil kajian, implikasi, limitasi kajian dan kesimpulan.

ULASAN KAJIAN LEPAS

Teori Pertukaran Sosial merupakan ikatan yang saling kebertanggungungan dan mendasari semua struktur sosial. Masyarakat hidup saling bergantung antara satu sama lain dengan nilai, keperluan dan dihargai dalam kehidupan sosial agar dapat memberi manfaat diantara satu sama lain melalui proses pertukaran sosial (Molm 1997). Niat berhenti kerja merupakan satu pemikiran logik atau hasrat wujudnya perasaan ketidakpuasan hati yang merupakan langkah terakhir sebelum berhenti kerja (Porter & Steers 1973). Menurut Gupta dan Singh (2020), niat berhenti kerja merupakan hasrat pekerja untuk meninggalkan organisasi namun tidak menunjukkan perbuatan berhenti kerja yang sebenar. Sehubungan itu, sokongan organisasi didefinisikan sebagai keperihatinan organisasi ke atas kesejahteraan pekerja dan menghargai sumbangan pekerja dalam mencapai matlamat organisasi (Eisenberger et al. 1986). Keadilan juga merupakan sebahagian daripada sokongan organisasi (Eisenberger & Stinglhamber 2011; Eisenberger et al. 2001, 2020). Sekiranya, penilaian prestasi tidak dikendalikan dengan adil akan menyebabkan berlakunya tindak balas sosial yang negatif. Persepsi keadilan penilaian prestasi merupakan sebahagian daripada persepsi kepuasan pekerja terhadap prosedur sistem penilaian prestasi (Jawahar 2007; Thurston & McNall 2010).

KEADILAN PROSEDUR (FORMAL) DAN SOKONGAN ORGANISASI

Penilaian prestasi yang dilihat dari sudut keadilan prosedur (formal) akan dinilai berdasarkan kepada maklumat yang tepat, konsisten setiap tahun, beretika dan bebas daripada unsur tidak adil (Erdogan et al. 2001; Leventhal 1980). Keadilan prosedur dalam penilaian prestasi yang dirasakan oleh pekerja akan meningkatkan kepercayaan pekerja terhadap dasar organisasi kerana telah membuat keputusan yang telus dan konsisten (Cropanzano et al. 2002). Ini adalah disebabkan faktor yang penting bagi membangunkan sokongan organisasi adalah dengan meningkatkan keadilan (Eisenberger & Stinglhamber 2011). Beberapa kajian - kajian lepas mendapati keadilan prosedur mempunyai hubungan yang positif terhadap sokongan organisasi (Arnéguy et al. 2022; Kyei-Poku 2019; Nazir et al. 2019; Rubel et al. 2020). Oleh itu, hipotesis yang dibina berdasarkan kajian lepas adalah seperti berikut:

H₁ Keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi mempunyai kesan yang positif terhadap sokongan organisasi.

KEADILAN PROSEDUR (INTERAKSI) DAN SOKONGAN ORGANISASI

Keadilan prosedur (interaksi) mempunyai prinsip seperti pekerja dapat menyatakan pandangan semasa penilaian prestasi, 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. Jika prosedur dilihat sebagai adil, pekerja akan menunjukkan tahap kepuasan, kepercayaan dan komitmen yang lebih tinggi kepada organisasi (Konovsky 2000). Dapatan kajian-kajian lepas telah membuktikan bahawa keadilan prosedur mempunyai kesan positif keatas sokongan organisasi (Arnéguy et al. 2022; Kyei-Poku 2019; Malla & Malla 2022; Nazir et al. 2019; Rubel et al. 2020). Oleh itu, hipotesis yang dibina berdasarkan kajian lepas adalah seperti berikut:

H₂ Keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi mempunyai kesan yang positif terhadap sokongan organisasi.

KEADILAN DISTRIBUTIF DAN SOKONGAN ORGANISASI

Pekerja lebih mengutamakan keadilan distributif semasa proses penilaian prestasi kerana lebih mempamerkan kesejahteraan serta penglibatan kepada organisasi (Gupta & Kumar 2013). Keadilan distributif mempunyai perkaitan yang kuat terhadap sokongan organisasi (Robert Eisenberger et al. 2020). Ini adalah disebabkan oleh, keadilan distributif mempunyai kaitan terhadap hasil kerja seperti kepuasan, komitmen organisasi, kepuasan bayaran dan kepercayaan kepada organisasi (Cohen-Charash & Spector 2001). Oleh yang demikian, dapatan kajian-kajian lepas mendapati keadilan distributif mempunyai kesan positif keatas sokongan organisasi (Arnéguy et al. 2022; Kyei-Poku 2019; Malla & Malla 2022; Nazir et al. 2019; Rubel et al. 2020). Hipotesis yang dibina berdasarkan kajian lepas adalah seperti berikut:

H₃ Keadilan distributif dalam penilaian prestasi mempunyai kesan yang positif terhadap sokongan organisasi.

KEADILAN INTERPERSONAL DAN SOKONGAN ORGANISASI

Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi adalah layanan yang mencerminkan maruah dan rasa hormat kepada pekerja (Colquitt et al. 2001). Layanan yang adil daripada penyelia merupakan sumbangan terbesar kepada sokongan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dapatan kajian-kajian lepas mendapati keadilan interpersonal mempunyai kesan positif keatas sokongan organisasi (Arnéguy et al. 2022; Kyei-Poku 2019; Nazir et al. 2019; Rubel et al. 2020). Hipotesis yang dibina berdasarkan kajian lepas adalah seperti berikut:

H₄ Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi mempunyai kesan yang positif terhadap sokongan organisasi.

KEADILAN MAKLUMAT DAN SOKONGAN ORGANISASI

Persepsi keadilan maklumat berdasarkan penjelasan piawai prestasi, jangkaan, maklum balas serta justifikasi keputusan (Thurston & McNall 2010). 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). Berdasarkan kepada beberapa kajian lepas, keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai hubungan positif terhadap sokongan organisasi (Arnéguy et al. 2022; Kyei-Poku 2019; Malla & Malla 2022; Nazir et al. 2019; Rubel et al. 2020). Hipotesis yang dibina berdasarkan kajian lepas adalah seperti berikut:

H₅ Keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai kesan yang positif terhadap sokongan organisasi.

SOKONGAN ORGANISASI DAN NIAT BERHENTI KERJA

Tahap sokongan organisasi yang tinggi akan menurunkan niat berhenti kerja (Eisenberger et al. 1990). Organisasi yang menambah baik inisiatif pengurusan kualiti sedia ada dan komitmen organisasi boleh menyebabkan pekerja lebih terlibat dengan organisasi serta boleh mengurangkan tekanan dan niat berhenti kerja (Memon et al. 2019; Santhanam & Srinivas 2019). Beberapa kajian lepas mendapati sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif terhadap niat berhenti kerja (AlHashmi et al. 2019; Jabeen et al. 2020; Pahlevan Sharif et al. 2021; Rubel et al. 2020). Hipotesis dibina adalah seperti berikut:

H₆ Sokongan organisasi mempunyai kesan negatif terhadap niat berhenti kerja.

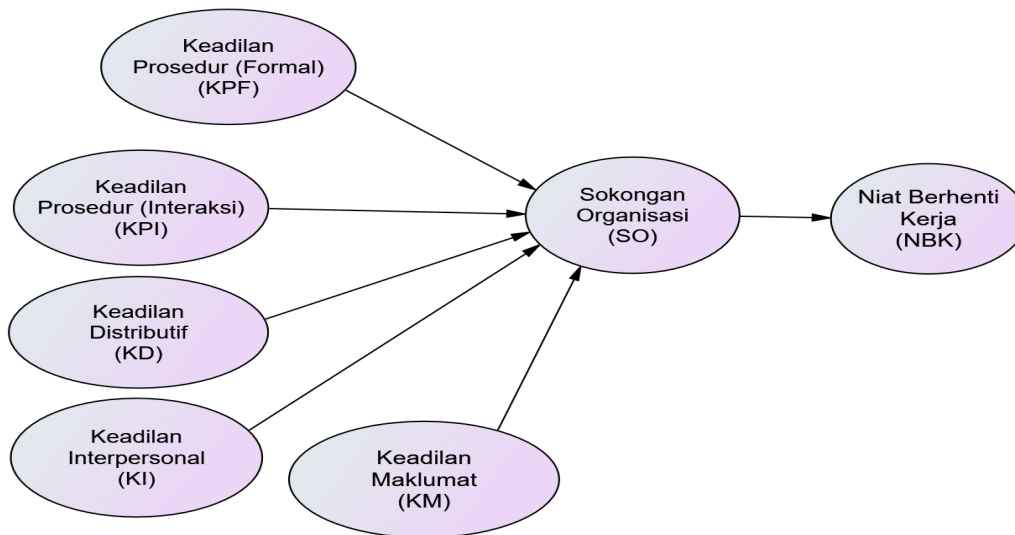
SOKONGAN ORGANISASI SEBAGAI PENGANTARA

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). Keadilan prosedur juga merupakan peramal penting kepada sokongan organisasi dan merupakan sumber penting dalam pertukaran sosial (Fu & Lihua 2012). 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). Penyelia perlu menjalankan temubual penilaian dan mendengar pandangan pekerja kerana merupakan salah satu kriteria sokongan organisasi (Erdogan et al. 2001). Keadilan distributif mempunyai perkaitan yang kuat terhadap sokongan organisasi (Eisenberger et al. 2020). Ini adalah disebabkan oleh, keadilan distributif merupakan kepuasan yang paling utama kerana melibatkan ganjaran, komitmen dan kepercayaan kepada organisasi (Aggarwal 2022).

Keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi melibatkan layanan hormat serta bermaruah penyelia terhadap pekerja (DeNisi & Sonesh 2010). Pekerja merasakan organisasi tidak memberi sokongan kepada pekerja lebih cenderung untuk mencari pekerjaan lain dan mempunyai niat berhenti kerja yang tinggi (Agus & Selvaraj 2020). Manakala, pengurusan penilaian prestasi mengikut objektif telah meningkatkan keberkesanan dan prestasi pekerja (Islami et al. 2018). Latham dan Locke (1979) menjelaskan motivasi dan prestasi pekerja akan lebih tinggi apabila mengetahui matlamat dalam pekerjaan. Pekerja yang menerima maklum balas daripada penyelia akan lebih berpuas hati dengan pekerjaan mereka (Brown 2019).

Justeru itu, pekerja berasa bahagia di tempat kerja akan lebih melibatkan diri dalam organisasi dan mengurangkan niat berhenti kerja (Arnéguy et al. 2020; Kebede & Wang 2022; Memon et al. 2019; Nazir et al. 2019). Organisasi perlu memperkukuhkan sokongan organisasi kerana mempunyai kesan positif ke atas prestasi pekerja, semangat berpasukan dan berfungsi sebagai pengantara yang kuat antara pemboleh ubah (Arnéguy et al. 2020; Kebede & Wang 2022; Nazir et al. 2019). Rajah 1, menunjukkan kerangka konseptual kajian ini. Hipotesis dibina adalah seperti berikut:

- H₇ Sokongan organisasi pengantara hubungan antara keadilan prosedur (formal) dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja.
- H₈ Sokongan organisasi pengantara hubungan antara keadilan prosedur (interaksi) dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja.
- H₉ Sokongan organisasi pengantara hubungan antara keadilan distributif dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja.
- H₁₀ Sokongan organisasi pengantara hubungan antara keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja.
- H₁₁ Sokongan organisasi pengantara hubungan antara keadilan maklumat dalam penilaian prestasi dan niat berhenti kerja.



RAJAH 1. Kerangka konseptual

METODOLOGI

INSTRUMEN KAJIAN

Instrumen yang digunakan dalam soal selidik terdiri daripada empat puluh sembilan (49) soalan. Sehubungan itu, 25 item berkaitan keadilan penilaian prestasi (Colquitt 2001; Gupta & Kumar 2013) seperti “*Saya dapat menyatakan pandangan saya semasa Laporan Nilain Prestasi Tahunan (LNPT) dijalankan*”, 17 item berkaitan sokongan organisasi (Eisenberger et al. 1986) seperti “*PDRM benar-benar mengambil berat tentang kebijakan saya*” dan 7 item berkaitan niat berhenti kerja (Kuvaas 2006; Vigoda 2000) seperti “*Saya sering terfikir untuk berhenti kerja*”. Kajian ini juga menggunakan skala Likert 5 mata iaitu 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Soal selidik diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu supaya mudah difahami oleh semua peringkat anggota polis. Soal selidik telah melalui ujian pra, kajian rintis dan *Exploratory Factor Analysis (EFA)* untuk menentukan semula faktor setiap konstruk. Manakala, analisis nilai pekali *Cronbach's alpha* untuk kesemua item adalah diantara 0.727 sehingga 0.958 iaitu melebihi 0.70 (Nunnally 1978).

PENGUMPULAN DATA KAJIAN LAPANGAN

Kajian ini bersifat *cross-sectional*. Pengkaji memilih empat daerah polis di negeri Sarawak iaitu daerah Kuching, Sibul, Bintulu, dan Miri sebagai kawasan kajian. Pemilihan empat daerah ini berdasarkan kepada kadar jenayah indeks tertinggi di Kontinjen Sarawak. Mempunyai jumlah perjawatan yang ramai, rangkaian sedia ada, masa, kos serta hasil kajian melibatkan isu bias dalam penilaian prestasi yang pernah dilakukan oleh pengkaji di daerah Kuching (Francis & Ahmad, 2021) telah mendorong pengkaji untuk memilih empat daerah tersebut sebagai lokasi kajian. Pemilihan empat daerah ini juga dapat digeneralisasikan serta mewakili populasi kajian ini (Chua 2021).

Sehubungan itu, pengkaji juga telah mendapat kebenaran daripada organisasi PDRM untuk menjalankan kajian ini.

Jumlah keseluruhan populasi bagi empat daerah ini adalah seramai 2,382 orang anggota polis, dan 328 sampel adalah memadai, berdasarkan jadual Cohen, Manion dan Morrison (2001). Walaubagaimanapun, kajian ini menggunakan 1261 sampel akhir yang ditentukan menggunakan teknik persampelan rawak strata berkadar (Bougie & Sekaran 2020; Saleh 2021). Setelah menentukan peratusan minimum 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.form* dan responden telah dimaklumkan melalui applikasi *whatsapp* (ILO 2020; Narayansany & Isa 2021; Torrentira 2020).

KAEDAH ANALISIS DATA

Kajian ini telah menggunakan kaedah *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang dianalisis menggunakan perisian SmartPLS 3.0 (Ringle et al. 2018). PLS-SEM merupakan satu teknik statistik multivariat yang digunakan untuk menganalisis hubungan langsung 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).

HASIL KAJIAN

Hasil dapatan kajian ini, hanya 577 (45.76%) responden telah menjawab soal selidik. Kadar maklum balas responden adalah baik iaitu diantara 35% sehingga 50% (Mellahi & Harris 2016). Beberapa data *outliers* telah dikenal pasti dan dikeluarkan daripada senarai data (Field 2018). Sebanyak 513 data sampel dijadikan sebagai sampel pengukuran. Jadual 1, menunjukkan kekerapan dan peratusan demografi responden.

JADUAL 1. Kekerapan dan peratusan demografi responden

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

TABURAN NORMAL

Analisis taburan normal melalui *Mardia's Normality Test* mendapati kajian ini mempunyai data yang tidak normal, iaitu nilai *Skewness Multivariate Mardia* adalah ($\beta = 10.68560$, $p < 0.05$) dan nilai *Kurtosis Multivariate Mardia* adalah ($\beta = 98.42022$, $p < 0.05$). Nilai β pada *Skewness Multivariate Mardia* lebih daripada +/- 3 dan *Kurtosis Multivariate Mardia* lebih daripada +/- 20 dan membuktikan taburan data kajian ini tidak normal (Kline 2016).

ANALISIS *COMMON METHOD VARIANCE* (CMV)

Kaedah ujian kolineariti penuh dilakukan mengikut cadangan Kock dan Lynn (2012) dan Kock (2015) bagi menentukan sama ada kajian yang dilakukan mengalami masalah kolineariti atau tidak (Podsakoff et al. 2003). Tujuh konstruk mempunyai nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) di antara 1.045 sehingga 3.188 iaitu kurang daripada 5 (nilai VIF < 5) (Hair et al. 2022). Berdasarkan ujian kolineariti penuh, keseluruhan konstruk ini didapati tidak mempunyai masalah CMV.

PENILAIAN MODEL PENGUKURAN

Berdasarkan Jadual 2, semua nilai kesahan konvergen (*Average Variance Extracted*, AVE) dalam kajian ini di antara 0.520 sehingga 0.749 iaitu lebih daripada 0.5, nilai kebolehpercayaan komposit (*Composite Reliability*, CR) di antara 0.844 sehingga 0.952 iaitu lebih daripada 0.7, dan beban pemuatan yang lebih tinggi daripada 0.5 iaitu di antara 0.599 sehingga 0.913 (Hair et al. 2022).

JADUAL 2. Model pengukuran - Kebolehpercayaan Komposit (CR) dan Kesahan Konvergen (AVE)

Konstruk	Item	Beban Pemuatan	AVE AVE >0.5	CR CR >0.7
Keadilan Prosedur (Interaksi) (KPI)	AP1	0.814	0.644	0.844
	AP2	0.713		
	AP6	0.872		
Keadilan Prosedur (Formal) KPF	AP3	0.842	0.749	0.922
	AP4	0.845		
	AP5	0.913		
	AP7	0.859		
Keadilan Distributif (KD)	AD1	0.746	0.655	0.919
	AD2	0.868		
	AD3	0.870		
	AD4	0.796		
	AD5	0.743		
	AD6	0.824		
Keadilan Interpersonal (KI)	AI1	0.766	0.583	0.893
	AI2	0.803		
	AI3	0.768		
	AI5	0.735		
	AI6	0.738		
	AI7	0.769		
Keadilan Maklumat (KM)	AM1	0.711	0.627	0.910
	AM2	0.712		
	AM3	0.835		
	AM4	0.798		
	AM5	0.843		
	AM6	0.840		
Sokongan Organisasi (SO)	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		
	SO4	0.767		
	SO5	0.679		
SO6	0.599			
SO9	0.699			
Niat Berhenti Kerja (NBK)	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

KESAHAN DISKRIMINAN STATISTIK *HETEROTRAIT-MONOTRAIT* (HTMT)

Berdasarkan Jadual 3, semua nilai-nilai HTMT dalam kajian ini adalah di antara 0.096 sehingga 0.886, iaitu lebih rendah daripada nilai 0.90 (Hair et al. 2022). Keputusan kedua-dua ujian kesahan ini juga menunjukkan bahawa item-item dalam tujuh konstruk ini adalah sah dan boleh dipercayai.

JADUAL 3. HTMT

Konstruk	1	2	3	4	5	6	7
1.KD							
2.KI	0.702						
3.KM	0.644	0.886					
4.KPF	0.725	0.798	0.855				
5.KPI	0.204	0.221	0.17	0.134			
6.NBK	0.15	0.102	0.106	0.109	0.096		
7.SO	0.508	0.524	0.554	0.581	0.222	0.324	

Kriteria: Kesahan diskriminasi ditetapkan pada $HTMT_{0.85}/HTMT_{0.90}$ Hair et al. (2022)

PENILAIAN MODEL STRUKTUR

Pengujian model struktur juga adalah berdasarkan garis panduan yang dicadangkan oleh Hair et al. (2022). Pengkaji turut melaporkan pekali jalan (*Path Co-efficient*), pekali penentuan (R^2), ukuran kesan (f^2), dan relevansi ramalan (Q^2) dalam kajian ini (Hair et al. 2022). Pengujian hipotesis kajian ini juga dilakukan dengan penggunaan prosedur *bootstrapping* bagi putaran sampel kepada 5,000 putaran dan penggunaan *one-tailed* dan tahap signifikan pada nilai 0.05.

KEPUTUSAN HIPOTESIS HUBUNGAN LANGSUNG ANTARA HUBUNGAN DIMENSI KEADILAN DENGAN SOKONGAN ORGANISASI

Berdasarkan Jadual 4 di bawah, kajian ini mendapati konstruk H_1 : keadilan prosedur (formal) ($\beta = 0.267$, $t = 3.902$); H_2 : keadilan prosedur (interaksi) ($\beta = 0.120$, $t = 2.742$); H_{3a} : keadilan distributif ($\beta = 0.157$, $t = 2.600$); dan H_5 : keadilan maklumat ($\beta = 0.178$, $t = 2.618$) dalam penilaian prestasi mempunyai kesan signifikan yang positif terhadap sokongan organisasi. Sebaliknya, konstruk H_4 : keadilan interpersonal ($\beta = 0.034$, $t = 0.454$) tidak mempunyai kesan signifikan terhadap sokongan organisasi. Selain itu, konstruk H_6 : sokongan organisasi ($\beta = -0.392$, $t = 6.891$) mempunyai kesan negatif yang signifikan terhadap niat berhenti kerja. Oleh itu, hipotesis H_1 , H_2 , H_3 , H_5 dan H_6 disokong, manakala hipotesis H_4 tidak disokong dalam kajian ini. Rajah 2, menunjukkan pekali laluan konstruk dalam kajian ini.

JADUAL 4. Keputusan tahap signifikan hubungan (hipotesis) antara dimensi keadilan penilaian prestasi, sokongan organisasi, dan niat berhenti kerja

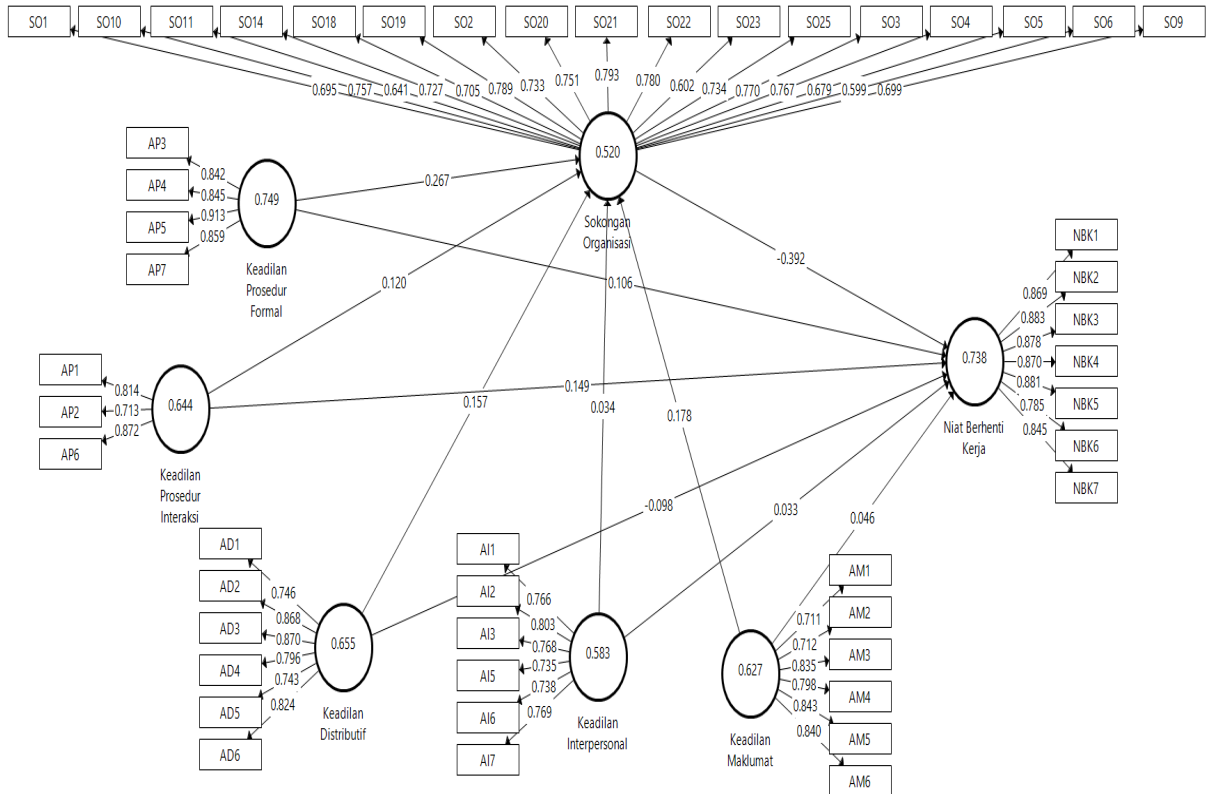
Konstruk	Beta β	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	f^2 Kesan	Pekali penentuan R^2	Keputusan
H_1 : KPF > SO	0.267	0.067	3.902	0.000	0.156	0.371	0.037 kecil	0.351 kuat	H_1 disokong
H_2 : KPI > SO	0.120	0.044	2.742	0.003	0.045	0.189	0.021 kecil	0.351 kuat	H_2 disokong
H_3 : KD > SO	0.157	0.06	2.600	0.005	0.062	0.259	0.019 kecil	0.351 kuat	H_3 disokong
H_4 : KI > SO	0.034	0.075	0.454	0.325	-0.093	0.154	0.001 kecil	0.351 kuat	H_4 tidak disokong

H ₅ : KM > SO	0.178	0.066	2.618	0.004	0.076	0.295	0.014 kecil	0.351 kuat	H ₅ disokong
H ₆ : SO > NBK	-0.392	0.057	6.891	0.000	-0.475	-0.285	0.115 kecil	0.131 sederhana	H ₆ disokong

Nota: nilai $p < 0.05$, nilai $t > 1.645$ (one-tailed)

R² - kuat = 0.26, sederhana = 0.13, lemah = 0.02 (Cohen 1988)

f² - kesan kecil = 0.02, kesan sederhana = 0.15, kesan kuat = 0.35 (Cohen 1988).



RAJAH 2. Pekali laluan (β) setiap konstruk

KEPUTUSAN HIPOTESIS HUBUNGAN TIDAK LANGSUNG ANTARA DIMENSI KEADILAN DALAM PENILAIAN PRESTASI, SOKONGAN ORGANISASI, DAN NIAT BERHENTI KERJA

Dalam kajian ini, pengujian hipotesis pengantara adalah berdasarkan cadangan Preacher dan Hayes (2008) dengan menggunakan kaedah *bootstrapping* bagi menguji hipotesis kesan tidak langsung (0 = tanpa pengantara) untuk mengesan mediasi. Analisis *bootstrapping* seperti dalam Jadual 5, menunjukkan bahawa empat konstruk iaitu H_{7a}: keadilan prosedur (formal) ($\beta_1 = -0.105$, $t = 3.495$, 95% selang keyakinan [LL = -0.157, UL = -0.059]); H_{8a}: keadilan prosedur (interaksi) ($\beta_1 = -0.047$, $t = 2.590$, 95% selang keyakinan [LL = -0.078, UL = -0.019]); H_{9a}: keadilan distributif ($\beta = -0.062$, $t = 2.237$, 95% selang keyakinan [LL = -0.115, UL = -0.024]); dan H_{11a}: keadilan maklumat ($\beta_3 = -0.070$, $t = 2.280$, 95% selang keyakinan [LL = -0.125, UL = -0.027]) mempunyai kesan tidak langsung yang signifikan terhadap niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi. Oleh itu, hipotesis H₇, H₈, H₉ dan H₁₁ adalah disokong. Manakala, konstruk H₁₀: keadilan interpersonal ($\beta_2 = -0.013$, $t = 0.446$, 95% selang keyakinan [LL = -0.062, UL = -0.036]) menunjukkan kesan tidak langsung yang tidak signifikan terhadap niat berhenti kerja melalui sokongan organisasi. Oleh itu, hipotesis H₁₀ tidak disokong.

JADUAL 5. Keputusan tahap signifikan hubungan (hipotesis) antara dimensi keadilan penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dan sokongan organisasi sebagai pengantara

Konstruk	Beta β	Std Error	Nilai t	Nilai p	LL	UL	Keputusan
H ₇ : KPF > SO > NBK	-0.105	0.03	3.495	0.000	-0.157	-0.059	H _{a7} disokong
H ₈ : KPI > SO > NBK	-0.047	0.018	2.59	0.005	-0.078	-0.019	H _{a8} disokong
H ₉ : KD > SO > NBK	-0.062	0.028	2.237	0.013	-0.115	-0.024	H _{a9} disokong
H ₁₀ : KI > SO > NBK	-0.013	0.03	0.446	0.328	-0.062	0.036	H _{a10} tidak disokong
H ₁₁ : KM > SO > NBK	-0.070	0.031	2.28	0.011	-0.125	-0.027	H _{a11} disokong

Nota: nilai $p < 0.05$, nilai $t > 1.645$ (one-tailed)

Berdasarkan kepada PLSpredict, semua nilai model PLS adalah lebih rendah daripada model LM. Oleh itu, dirumuskan bahawa model kajian ini mempunyai daya ramalan yang kuat (Sarstedt et al. 2020).

PERBINCANGAN

Objektif 1: Mengenal pasti kesan antara dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan sokongan organisasi dalam kalangan anggota polis.

Keputusan Hipotesis H₁, H₂, H₃ dan H₅ menunjukkan bahawa keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi mempunyai kesan positif terhadap sokongan organisasi. Keputusan kajian ini agak konsisten dengan dapatan kajian lepas (Kyei-Poku 2019; Nazir et al. 2019; Rubel et al. 2020). Ini bermaksud penyelia telah menerangkan prosedur serta proses penilaian prestasi secara adil dan menyeluruh. Justeru itu, anggota polis lebih berpuas hati dengan pekerjaan yang dilakukan serta mempunyai pandangan positif terhadap sokongan organisasi (Brefo-Manuh & Anlesinya 2021; Rubel et al. 2020). Sementara itu, persepsi anggota polis terhadap keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat dalam penilaian prestasi boleh mempengaruhi tingkah laku mereka terhadap persepsi sokongan organisasi (Rubel et al. 2020). Ini adalah disebabkan, keadilan boleh menyumbang kepada hasil kerja yang positif dan rasa psikologi keselamatan yang tinggi serta meningkatkan penglibatan anggota polis terhadap organisasi (Workman-Stark 2020). Namun begitu, hipotesis H₄ menunjukkan keadilan interpersonal dalam penilaian prestasi tidak mempunyai kesan terhadap sokongan organisasi. Dapatan hipotesis H₄ bertentangan dengan dapatan kajian Kyei-Poku (2019) yang menjelaskan bahawa keadilan interpersonal telah menyumbang kepada peningkatan persepsi sokongan organisasi serta rasa kepunyaan yang dapat 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. 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. Namun demikian, keadilan interpersonal didapati lebih menjurus kepada kepuasan kerja berbanding dengan kepuasan keadilan penilaian prestasi (Arab & Atan 2018).

Objektif 2 : Mengenal pasti kesan sokongan organisasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Keputusan hipotesis H₆ menunjukkan bahawa persepsi anggota polis di kontinjen Sarawak memandang secara positif ke atas sokongan organisasi dan mempunyai kesan negatif ke atas niat berhenti kerja. Kajian ini disokong oleh beberapa kajian lepas turut menunjukkan kesan negatif yang signifikan antara sokongan organisasi dengan niat berhenti kerja (Huang et al. 2021; Jabeen et al. 2020; Rubel et al. 2020). Ini adalah disebabkan dengan memperkukuhkan sokongan organisasi akan memberi kesan positif ke atas prestasi anggota polis serta melahirkan semangat kekitaan (Chen et al. 2019). Hal ini berlaku kerana sokongan organisasi mempengaruhi kesanggupan anggota polis untuk kekal bersama organisasi kerana telah dipercayai ketelusan organisasi (Huang et al. 2021).

Oleh itu, dapat dirumuskan bahawa antededen sokongan organisasi seperti keadilan organisasi, sokongan pemimpin, keadaan persekitaran kerja dan amalan sumber manusia yang tinggi akan melahirkan kepercayaan dalam kalangan pekerja (Abdul Hodi & Hassan 2021; Arnéguy et al. 2020).

Objektif 3 : Mengenal pasti peranan sokongan organisasi sebagai pengantara diantara hubungan dimensi keadilan dalam penilaian prestasi dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Keputusan hipotesis H_7 , H_8 , H_9 dan H_{11} menunjukkan sokongan organisasi mempunyai kesan pengantara yang signifikan pada keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat terhadap niat berhenti kerja. Manakala, sokongan organisasi, bukan pengantara bagi hubungan diantara keadilan interpersonal dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis. Dapatan kajian ini, selari dengan kajian yang dilakukan oleh Kurtessis et al. (2017) mendapati sokongan organisasi adalah penting untuk meningkatkan kesejahteraan psikologi pekerja. Kajian yang dilakukan oleh Kurtessis et al. (2017) ada menjelaskan bahawa keadilan prosedur mempunyai hubungan yang kuat terhadap sokongan organisasi. Ini disebabkan, sokongan organisasi dijadikan sebagai sumber penting bagi mengurangkan tekanan kerja.

Dalam kajian ini didapati sokongan organisasi bukan menjadi pengantara 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). 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 (Manshor et al. 2020). Dapat dirumuskan bahawa sokongan organisasi merupakan peranan penting dalam menjaga kesejahteraan, menjaga kebajikan serta menghargai jasa semua anggota polis dengan seadilnya. Hal ini terjadi kerana telah berlakunya pertukaran sosial telah menyumbang kepada kedua-dua aspek ekonomi dan sosial (Eisenberger et al. 2020).

IMPLIKASI TEORITIKAL

Implikasi teori yang diperolehi dalam 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. Sehubungan itu, 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, hierarki dan perbezaan budaya antarabangsa (Hofstede 1984; Jiang et al. 2017; Malla & Malla 2022).

IMPLIKASI PRAKTIKAL

Dari segi implikasi praktikal, kajian menyumbang kepada ilmu pengetahuan dalam bidang ini melalui beberapa perkara. Dapatan kajian ini penting agar kos berkaitan pengambilan rekrut baharu, sesi temuduga, pembayaran pampasan, dan penyediaan latihan rekrut baharu dapat dikurangkan. Sebaliknya, peruntukan kos ini boleh disalurkan bagi tujuan penambahbaikan sokongan organisasi sedia ada seperti kebajikan pegawai dan anggota polis, kemudahan bekerja, peralatan tugas harian yang mencukupi, penambahan anggota polis dalam tugas kritikal mengikut syif, kemudahan kenderaan, latihan dan insentif tambahan yang lain.

Kesimpulannya, keadilan yang ditunjukkan oleh penyelia boleh menyebabkan anggota polis merasai bahawa organisasi telah mengambil berat serta menyokong mereka. Dengan ini, organisasi PDRM hendaklah memastikan supaya pengubalan dasar - dasar pembangunan sumber manusia haruslah memberi penekanan kepada aspek keadilan dalam penilaian prestasi dan sokongan organisasi.

KESIMPULAN

Niat berhenti kerja telah menjadi isu kritikal dalam organisasi polis secara global. Isu niat berhenti kerja sering dikaitkan dengan stress, tekanan, beban kerja dan sebagainya. Namun, kurang kajian yang melibatkan keadilan penilaian prestasi dan sokongan organisasi ke atas niat berhenti kerja. Kajian ini mempunyai tiga objektif. Bagi objektif pertama, hasil kajian mendapati keadilan prosedur formal, keadilan prosedur interaksi, keadilan distributif dan keadilan maklumat mempunyai hubungan positif terhadap sokongan organisasi. Manakala, bagi keadilan interpersonal tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap sokongan organisasi di kontinjen Sarawak. Sehubungan itu, sebanyak 35.1% varians yang telah disumbangkan oleh keadilan prosedur formal, keadilan prosedur interaksi, keadilan distributif dan keadilan maklumat kepada sokongan organisasi.

Bagi objektif kedua, hasil kajian menunjukkan sokongan organisasi mempunyai hubungan negatif yang signifikan ke atas niat berhenti kerja. Manakala bagi objektif ketiga pula, mendapati sokongan organisasi mempunyai kesan pengantara yang signifikan pada keadilan prosedur (formal), keadilan prosedur (interaksi), keadilan distributif dan keadilan maklumat terhadap niat berhenti kerja. Manakala, sokongan organisasi, bukan pengantara bagi hubungan diantara keadilan interpersonal dengan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota

polis. Sehubungan itu, sebanyak 13.1% varians telah disumbangkan oleh dimensi keadilan penilaian prestasi dan sokongan organisasi ke atas niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Kajian ini penting kerana memberi pengetahuan kepada organisasi PDRM agar mempertingkatkan sokongan organisasi ke tahap yang lebih baik di masa hadapan. Ini adalah disebabkan oleh sokongan organisasi yang baik adalah dengan meningkatkan keadilan dalam penilaian prestasi. Lebih banyak sokongan organisasi yang diterima akan mengurangkan tekanan kerja disamping menurunkan kadar niat berhenti kerja. Ini adalah disebabkan sokongan organisasi memainkan peranan penting sebagai pengantara yang menentukan kesejahteraan anggota polis.

Kajian ini mempunyai beberapa limitasi yang perlu diberi perhatian. Kajian ini hanya memfokuskan beberapa daerah di negeri Sarawak dan tidak merangkumi negeri-negeri lain di Malaysia. Oleh itu, adalah disyorkan agar kajian pada masa hadapan dilakukan di negeri yang mempunyai kadar indeks jenayah yang tinggi seperti di negeri Selangor, Johor, dan Kuala Lumpur untuk melihat tahap keadilan penilaian prestasi, sokongan organisasi dan niat berhenti kerja dalam kalangan anggota polis.

Penyelidik pada masa hadapan juga boleh meneroka lain - lain pemboleh ubah yang menyumbang kepada niat berhenti kerja seperti keadilan kenaikan pangkat, gaya kepimpinan dan beban kerja. Kajian ini menggunakan tinjauan *cross-sectional* dan tidak dapat menggambarkan secara menyeluruh mengenai hubungan pemboleh ubah dalam kajian ini. Oleh itu, kajian akan datang perlu menggunakan teknik *longitudinal* dan kaedah penyelidikan kualitatif untuk teliti hubungan antara pemboleh ubah.

RUJUKAN

- Abdul Hodi, N., & Hassan, Z. 2021. Peranan penyederhana jarak kuasa terhadap hubungan kepercayaan organisasi dan perilaku mendiamkan diri dan bersuara pekerja. *Jurnal Pengurusan* 62:131–144.
- 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* :1756-669X
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. 2021. Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 1–8.
- Agus, A., & Selvaraj, R. 2020. The mediating role of employee commitment in the relationship between quality of work life and the intention to stay. *Employee Relations* 42(6): 1231–1248.
- Ahmad, A., Salleh, A. M. M., Bakar, K. A., & Sha'arani, K. A. W. 2018. The impact of leadership styles and stress on employee turnover intention in terengganu hotel community. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*7(3): 38–42.
- Ahmed, I., & Sattar, A. 2018. The influence of justice perceptions on performance appraisal reactions in Telecom Sector of Pakistan. *Gmjacs* 8(1): 86–100.
- 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.
- 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.
- Arab, H. R., & Atan, T. 2018. Organizational justice and work outcomes in the Kurdistan Region of Iraq. *Management Decision* 56(4): 808–827.
- 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.
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. 2022. Readiness for change: which source of justice and support really matters? *Employee Relations* 44(1): 210–228.
- Baker, R., & Ibrahim, H. I. 2017. Kecerdasan emosi dan komitmen afektif: Peranan keterikatan kerja sebagai pengantara. *Jurnal Pengurusan* 49: 103–115.
- Behery, M. 2021. Single-rating, multi-rating 360° performance management and organizational outcomes: evidence from the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Bernamea. 2018. *Trend polis bersara awal di tahap membimbangkan - Fuzi | Nasional | Berita Harian*.
- 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.
- Bougie, R., & Sekaran, U. 2020. *Research methods for business, A skill building approach* (8th Editio). John Wiley & Sons, Inc.
- 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*.

- Brown, M. 2019. Understanding performance appraisal: Supervisory and employee perspectives. In *The SAGE Handbook of Human Resource Management* (pp. 195–209). SAGE Publications Ltd.
- Chen, T., Hao, S., Ding, K., Feng, X., Li, G., & Liang, X. 2019. The impact of organizational support on employee performance. *Employee Relations* 42(1):166–179.
- Chua, Y. P. 2021. *Kaedah penyelidikan, kaedah dan statistik penyelidikan (Buku 1)* (Edisi Keem). Mc Graw Hill Education (Malaysia) Sdn Bhd.
- 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.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. 2001. *Research methods in education (5th ed.)*. Routledge Falmer.
- Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology* 86(3): 386–400.
- 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.
- 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.
- DeNisi, A. S., & Sonesh, S. 2010. The appraisal and management of performance at work. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 2: Selecting and Developing Members for the Organization*. 2: 255–279.
- DeNisi, A., & 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.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. 2011. *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Eisenberger, Robert, Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 86(1): 42–51.
- Eisenberger, Robert, Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* 75(1): 51–59.
- Eisenberger, Robert, Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* 71(3): 500–507.
- Eisenberger, Robert, Rhoades Shanock, L., & Wen, X. 2020. Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 7:101–124.
- 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.
- Field, A. 2018. Discovering statistics using IBM SPSS Statistic. In Jai Seaman (Ed.), *Journal of Chemical Information and Modeling* (5 TH Editi, Vol. 53, Issue 9).
- 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.
- 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.
- Gupta, A., & Singh, P. 2020. Job crafting, workplace civility and work outcomes: the mediating role of work engagement. *Global Knowledge, Memory and Communication, ahead-of-p*(ahead-of-print).
- Gupta, V., & Kumar, S. 2013. Impact of performance appraisal justice on employee engagement: A study of Indian professionals. *Employee Relations* 35(1):61–78.
- 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 Editio). SAGE Publications, Inc.
- Hofstede, G. 1984. *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Abridge). SAGE Publications Inc.
- Huang, I. C., Du, P. L., Wu, L. F., Achyldurdyeva, J., Wu, L. C., & Lin, C. S. 2021. Leader–member exchange, employee turnover intention and presenteeism: the mediating role of perceived organizational support. *Leadership and Organization Development Journal* 42(2):249–264.
- ILO. 2020. COVID-19: Guidance for labour statistics data collection. *ILO Technical Note* 14.
- 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.
- 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.
- Jawahar, I. M. 2007. The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions. *Journal of Labor Research* 28(4): 735–744.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Kline, R. B. 2016. Principles and practices of structural equation modelling. In *Methodology in the social sciences* (Fourth Edi). The Guilford Press.
- Kock, N. 2015. Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of E-Collaboration* 11(4): 1–10.
- 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.
- Konovsky, M. A. 2000. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management* 26(3):489–511.
- 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.
- 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.
- Kyei-Poku, I. 2019. The influence of fair supervision on employees' emotional exhaustion and turnover intentions. *Management Research Review*.
- Latham, G. P., & Locke, E. A. 1979. Goal setting-A motivational technique that works. *Organizational Dynamics* 8(2): 68–80.
- Leventhal. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the Study of fairness in social relationships. *Journal of Education* 69(16): 432–432.
- Longenecker, C., & Fink, L. 2017. Lessons for improving your formal performance appraisal process. *Strategic HR Review* 16(1):32–38.
- 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*.
- 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.
- Megat Ayop, M. A., & Abd. halim, A. 2017. Peranan whistleblowing dalam meningkatkan integriti anggota Polis Diraja Malaysia (PDRM): Kajian ke atas Kontinjen Perak. *Sains Insani*2(17–27): 0127–7871.
- Mellahi, K., & Harris, L. C. 2016. Response rates in business and management research: An overview of current practice and suggestions for future direction. *British Journal of Management* 27(2): 426–437.
- 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* 56(6): 1053-1066.
- Molm, L. D. 1997. *Coercive power in social exchange* (J. E. and M. S. McPherson (ed.)). Published by the press syndicate of the University of Cambridge.
- Moon. 1997. *Appraising your staff, apractical toolkit for manager* (2nd Editio). Typeset by Saxon Graphics Ltd,Derby.
- 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.
- Narayansany, K., & Isa, R. M. 2021. The relationships between on boarding program and newcomers' turnover intention: The role of organizational identification as mediator. *Jurnal Pengurusan* 63:3–17.
- 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.
- Nouri, H., & Parker, R. J. 2020. Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal* 35(2): 294–321.
- Nunnally, J. . 1978. *Psychometric Theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Pahlevan Sharif, S., Bolt, E. E. T., Ahadzadeh, A. S., Turner, J. J., & Sharif Nia, H. 2021. Organisational support and turnover intentions: A moderated mediation approach. *Nursing Open* 8(6):3606–3615.
- 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.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. 1973. Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin* 80(2):151–176.
- 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.
- 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* :1934–8835.
- Rana, S., & Singh, S. 2021. Performance appraisal justice and affective commitment: examining the moderating role of age and gender. *International Journal of Organizational Analysis*:1934–8835.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* 87(4): 698–714.
- 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.
- 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*: 0972-7981.
- 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.
- Saleh, Y. 2021. *Panduan komprehensif penyelidikan: Navigasi penyelidikan anda (Pertama)*. Global Mediastreet Sdn Bhd.
- 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.
- Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. 2020. *Journal of family business strategy executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers*. xxx:1–8.
- 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.
- Statistik PDRM. 2021. *Statistik Bersara Anggota Polis Diraja Malaysia*.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. 1975. Procedural justice. *A psychological analysis Hillsdale, NJ; New York, NY: L. Erlbaum Associates*:1141–1160.
- Thurston, P. W., & McNall, L. 2010. Justice perceptions of performance appraisal practices. *Journal of Managerial Psychology* 25(3): 201–228.
- 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.
- 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.
- 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.
- Wolfe, S. E., & Nix, J. 2016. The alleged “ferguson effect” and police willingness to engage in community partnership. *Law and Human Behavior* 40(1):1–10.
- Workman-Stark, A. 2020. Enhancing police engagement: An examination of the links between fair treatment and job engagement in a Canadian police organization. *International Journal of Police Science and Management* 22(3):308–322.
- 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.
- Yusnida, E., Che, B., Abdullah, H. B., Himmah, Z., & Adnan, B. 2017. *Hubungan kepuasan kerja dengan kecerdasan emosi dalam kalangan warga Polis DiRaja Malaysia work satisfaction and emotional intelligence among the Royal Malaysian Police* 1(1): 22–37.
- 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.

Brenda Rancee Francis
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Sumber Manusia,
Universiti Sarawak Malaysia
94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA.
E-Mel: bf452003@gmail.com

Rusli Ahmad
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Sumber Manusia,
Universiti Sarawak Malaysia
94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA.
E-Mel: arusli@unimas.my

Siti Mariam Abdullah
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Sumber Manusia,
Universiti Sarawak Malaysia
94300 Kota Samarahan, Sarawak, MALAYSIA.
E-Mel: asmariam@unimas.my