

Artikel

**Peranan Komitmen Organisasi sebagai Mediator terhadap Hubungan Kepuasan Kerja dengan Niat Pusing Ganti dalam kalangan Kakitangan Akademik Institusi Pengajian Tinggi Swasta**

*(The Role of Organisational Commitment as Mediator in The Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intention among Academicians in Private Higher Education Institutions)*

Wan Shahrazad Wan Sulaiman<sup>1\*</sup>, Norailiza Mazlan & Nurul-Azza Abdullah

Pusat Kajian Psikologi dan Kesejahteraan Manusia, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia

\*Pengarang Koresponden: [shara@ukm.edu.my](mailto:shara@ukm.edu.my)

**Abstrak:** Pusing ganti dalam kalangan kakitangan akademik terutamanya di institusi pengajian tinggi swasta amat membimbangkan. Oleh hal yang demikian, pengkaji berminat untuk menyelidik dengan lebih mendalam mengenai peranan komitmen organisasi sebagai mediator terhadap hubungan kepuasan kerja dengan niat pusing ganti dalam kalangan kakitangan akademik institusi pengajian tinggi swasta. Kajian ini menggunakan kaedah survei iaitu melalui pengedaran soal selidik kepada responden. Seramai 380 orang kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi swasta di Lembah Klang mengambil bahagian dalam kajian ini. Data kajian dikumpulkan menggunakan alat ujian Skala Kepuasan Kerja Minnesota, Skala Komitmen Organisasi dan Skala Niat Pusing Ganti. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan signifikan yang negatif di antara kepuasan kerja dengan niat pusing ganti dan hubungan signifikan dan negatif juga di antara komitmen organisasi dengan niat pusing ganti. Keputusan kajian ini juga mendapati hubungan positif yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Hasil analisis menggunakan kaedah *PROCESS* mendapati komitmen organisasi memainkan peranan sebagai mediator dalam hubungan di antara kepuasan kerja dengan niat pusing ganti. Institusi pengajian tinggi swasta harus memberikan penekanan terhadap inisiatif bagi mempromosi komitmen organisasi untuk mengurangkan niat pusing ganti dalam kalangan kakitangan akademik. Komitmen organisasi penting bagi membolehkan kakitangan akademik dapat menumpukan sepenuh hati terhadap proses pengajaran dan pembelajaran bagi membentuk modal insan generasi akan datang.

**Kata kunci:** komitmen organisasi, kepuasan kerja, niat pusing ganti, kakitangan akademik, mediator

**Abstract:** Turnover among academicians, especially in private institutions of higher learning, is very worrying. Therefore, the researchers are interested in examining the role of organisational commitment as a mediator in the relationship of job satisfaction with turnover intention among academicians in private higher educations. This study employed a survey method which involved the distribution of questionnaires to respondents. A total of 380 academicians at private universities in the Klang Valley participated in this study. The data were collected using the Minnesota Job Satisfaction Scale, the Organisational Commitment Questionnaire, and the Turnover Intention Scale. The results of the study found a significant negative relationship between job satisfaction and turnover intention and a significant negative relationship between organisational commitment with turnover intention. The study also found a significant positive relationship between job satisfaction and organisational commitment. The results using the *PROCESS* analysis found that organisational commitment mediated the relationship between job satisfaction and turnover intention. Private institutions of higher learning should place emphasis on initiatives to promote organisational commitment to avoid and reduce

turnover among academicians. Organisational commitment is essential to enable academicians to focus fully on the teaching and learning process to shape the human capital of the next generation.

**Keywords:** organisational commitment, job satisfaction, turnover intention, academicians, mediator

---

## Pengenalan

Menurut Statistik Pengajian Tinggi yang dikeluarkan oleh Kementerian Pengajian Tinggi untuk tahun 2018, institusi pengajian tinggi swasta (IPTS) terbahagi kepada empat kategori iaitu IPTS bertaraf universiti, IPTS bertaraf universiti (cawangan luar negara), IPTS bertaraf kolej universiti dan IPTS bertaraf kolej. Pada tahun 2018 sahaja, kesemua IPTS ini melahirkan seramai 142,945 orang graduan. Berdasarkan carian di portal Agensi Kelayakan Malaysia (MQA), terdapat 83 buah IPTS yang berdaftar dengan MQA. Perubahan akta Akta Institusi Pendidikan Tinggi Swasta 1996 membenarkan institusi pengajian tinggi swasta menawarkan program ijazah secara penuh dan membenarkan universiti luar negara membuka cawangan di Malaysia merancakkan lagi peningkatan jumlah pengajian tinggi swasta (Cheng, Ong, Marzuki & Hong, 2020). Hal ini mewujudkan persaingan sengit bagi usaha merekrut pelajar terutamanya bagi institusi pengajian tinggi swasta.

Proses perekrutan pelajar dibuat menggunakan pelbagai medium antaranya secara atas talian mahupun bersemuka seperti membuat promosi di sekolah, hari terbuka dan mengikuti karnival-karnival pengajian tinggi yang dilaksanakan oleh penganjur. Aktiviti ini secara tidak langsung menuntut kakitangan akademik meluangkan waktu bekerja mahupun waktu hujung minggu mereka bagi memenuhi tuntutan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Ini secara tidak langsung memberikan tekanan kepada kakitangan akademik dalam usaha mencari masa bagi mengimbangi tugas sebagai pekerja dan urusan keluarga pada hujung minggu. Selain itu, sebagai sebuah organisasi yang berpusatkan keuntungan, adalah penting bagi institusi pengajian tinggi swasta memberikan perkhidmatan terbaik kepada pelanggan. Seperti yang diketahui, kakitangan akademik merupakan nadi bagi institusi pengajian tinggi swasta yang mana mereka merupakan barisan hadapan (Manogharan, Thinakaran Thivaharan, & Radziah Abd Rahman, 2018) yang memberikan perkhidmatan utama organisasi iaitu menjalankan proses pengajaran dan pembelajaran di sesebuah organisasi. Mereka juga menjadi tonggak utama kelestarian dan kemajuan sesebuah institusi pengajian tinggi swasta bagi menyalurkan perkhidmatan terbaik untuk organisasi dan bertanggungjawab sepenuhnya sebagai medium bagi melahirkan generasi yang berkualiti untuk sumber tenaga kerja negara di masa hadapan.

Di samping itu, selain tugas umum kakitangan akademik iaitu mengajar, membuat penerbitan jurnal dan menyelia projek kajian pelajar, mereka juga mempunyai tugas-tugas lain seperti kerja-kerja pentadbiran, melayani kerenah pelajar serta ibu bapa dan kerja-kerja lain mengikut keadaan semasa dan arahan daripada pihak atasan mereka. Ng (2016) dalam kajiannya mendapati tuntutan yang tidak realistik ini meningkatkan niat kakitangan akademik untuk meninggalkan organisasi mereka. Kakitangan akademik yang mempunyai kepuasan kerja dan motivasi tinggi boleh merancang laluan kerjaya untuk diri mereka sendiri dan menyumbang kepada peningkatan kualiti institusi mereka. Di Malaysia, purata kadar pusing ganti tahunan industri telah meningkat daripada 12.3% pada tahun 2012 kepada 13.2% pada tahun 2013 (Watson, 2013) menandakan bahawa pusing ganti kakitangan akan berterusan menjadi masalah kepada organisasi. Tambahan pula, kadar pusing ganti institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia adalah lebih tinggi (Vijayan Ramasamy & Nor Hazana Abbudullah, 2020). Kadar pusing ganti yang tinggi ini boleh membawa merugikan kepada universiti kerana universiti perlu merekrut kakitangan baru, menyediakan latihan untuk meningkatkan tahap kecekapan dan memantau prestasi proses pengajaran dan pembelajaran mencapai kualiti yang ditetapkan.

Kajian-kajian yang dilakukan melibatkan kakitangan akademik di universiti swasta masih berkurangan. Selain itu, kajian lepas mengenai niat pusing ganti telah memberi tumpuan kepada faktor-faktor seperti latihan dan komitmen kerja (Memon, Salleh & Baharom, 2016), kesesuaian individu dan organisasi, keberkesanan kepimpinan dan kepuasan kerja (Jin & McDonald, 2017) serta pekerja, proses, program, pampasan dan kandungan pekerjaan (Aziz, Hasbollah, Yaziz & Ibrahim (2017). Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi niat pusing ganti dalam kalangan ahli akademik di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia.

## Tinjauan Literatur

Terdapat beberapa teori atau model yang coba menerangkan niat pusing ganti dalam kalangan kakitangan, namun kajian ini berpaksikan Teori Tindakan Beralasan yang dikemukakan oleh Ajzen dan Fishbein (1980). Teori ini mencadangkan bahawa setiap tingkah laku didasari oleh dua faktor iaitu: (1) sikap dan, (2) norma subjektif. Sikap merupakan penilaian terhadap sesuatu tingkah laku yang bakal dilaksanakan. Penilaian yang dibuat boleh terbahagi kepada dua iaitu penilaian yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Jika penilaian yang dibuat terhadap sesuatu tingkah laku adalah menguntungkan, maka kebarangkalian tingkah laku itu membentuk niat untuk melaksanakan tingkah laku tersebut adalah tinggi. Namun, jika tingkah laku itu dinilai sebagai tidak mendatangkan kebaikan, maka niat untuk melaksanakan tingkah laku itu akan rendah (Mahyarni, 2013).

Norma subjektif pula merupakan penilaian subjektif hasil daripada interaksi seseorang dengan orang di persekitarannya. Jika norma yang ada menyokong sesuatu tingkah laku, maka niat untuk melaksanakan tingkah laku tersebut meningkat. Manakala jika norma subjektif tidak menyokong sesuatu tingkah laku, maka niat bagi melaksanakan tingkah laku tersebut menjadi rendah. Kedua-dua faktor iaitu sikap dan norma subjektif mempengaruhi antara satu sama lain yang mana jika kedua-dua sikap dan norma subjektif memberi input yang menyokong sesebuah tingkah laku, maka niat untuk melaksanakan tingkah laku meningkat serta meningkatkan kebarangkalian tingkah laku itu dilaksanakan. Dalam konteks kajian ini, sekiranya kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi swasta mendapat peluang yang lebih menguntungkan berbanding kelebihan yang dinikmati bersama organisasi semasa (sikap) dan dalam pada masa yang sama ia disokong oleh perasaan yang sama dirasai oleh teman sekerja yang lain (norma subjektif), maka kebarangkalian niat pusing ganti adalah tinggi.

Bagi memahami dengan lebih jelas faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dengan niat meninggalkan organisasi, Luma Ghazi Al Zamel et al. (2020) telah melaksanakan tinjauan literatur sistematik. Hasil daripada tinjauan ini mendapati kepuasan kerja dan komitmen kerja merupakan di antara faktor utama yang berkait secara negatif dalam mempengaruhi niat meninggalkan organisasi. Hasil kajian ini selari dengan kajian Rosnani Jusoh dan Wang Yue (2019) yang telah menjalankan kajian bagi memahami dengan lebih mendalam tahap kepuasan kerja dan hubungannya dengan niat meninggalkan organisasi dalam kalangan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi swasta di Shanghai, China. Seramai 212 orang kakitangan akademik dari lima institusi pengajian tinggi telah mengambil bahagian dalam kajian ini. Hasil kajian mendapati hubungan negatif yang signifikan di antara dimensi kepuasan kerja dengan niat pusing ganti. Hasil analisis regresi berganda mendapati dimensi kepuasan kerja yang memberikan impak kepada niat meninggalkan organisasi merupakan gaji, promosi, prosedur operasi, dan komunikasi.

Beberapa kajian lain melibatkan pelbagai jenis pekerjaan di pelbagai negara juga menunjukkan dapatan yang konsisten. Di antaranya adalah kajian yang dilaksanakan oleh Haryati Dollah dan Nor Hafizah Abd Razak (2020) terhadap 175 orang Pegawai Perubatan di Hospital Ampang dan mendapati kedua-dua kepuasan kerja dan komitmen organisasi berkait secara negatif dan signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi. Kajian Luz et al. (2018) terhadap kakitangan syarikat teknologi maklumat dan komunikasi di Brazil pula mendapati dua daripada tiga komponen komitmen organisasi iaitu komitmen afektif dan normatif serta tiga komponen kepuasan kerja iaitu kepuasan terhadap gaji, promosi dan ciri pekerjaan berkait secara negatif dan signifikan terhadap niat meninggalkan organisasi. Manakala kajian Chyntia Mellini (2020) terhadap 100 kakitangan di hotel bertaraf empat bintang di sekitar daerah Padang, Indonesia mendapati hubungan negatif yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan niat meninggalkan organisasi.

Selain itu, Shaikh Moksadur Rahman (2020) menjalankan kajian bagi merungkai hubungan kepuasan kerja dengan niat meninggalkan organisasi dalam kalangan kakitangan yang bekerja dalam pelbagai sektor di Cumilla, Bangladesh. Seramai 355 orang kakitangan dari pelbagai sektor mengambil bahagian dalam kajian ini. Pengkaji mengukur kepuasan kerja menggunakan beberapa dimensi iaitu keselamatan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaan, gaji, promosi, rakan sekerja, pengurus, pekerjaan secara am, persekitaran fizikal, komitmen organisasi dan faktor demografi. Hasil kajian mendapati terhadap hubungan negatif yang signifikan di antara keselamatan pekerjaan, gaji serta promosi dengan niat meninggalkan organisasi. Kajian Oosthuizen, Coetzee dan Munro (2016) melibatkan 79 orang kakitangan dari organisasi di sektor teknologi maklumat di Afrika

Selatan mengkaji hubungan pembolehubah demografi, keseimbangan kerja-kehidupan, kepuasan kerja dan niat pusing ganti mendapati kepuasan kerja memunyai hubungan negatif dan signifikan terhadap niat pusing ganti. Rathakrishnan, Ng dan Tee (2016) berpendapat kepuasan kerja merupakan salah satu faktor peramal kepada niat meninggalkan organisasi. Manakala Luz, Paula, dan Oliveira (2016) dalam kajiannya menekankan terdapat perkaitan di antara komitmen afektif dan normatif, kepuasan terhadap gaji dan promosi serta kepuasan terhadap sifat kerja berkait secara negatif dengan niat meninggalkan organisasi.

Terdapat beberapa kajian lepas telah menguji peranan komitmen organisasi sebagai mediator. Di antaranya adalah kajian Dewa Gede Wisesa Nugraha dan Putu Saroyini Piartrini (2020) yang mengkaji kesan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dan niat pusing ganti dalam kalangan 49 orang kakitangan sebuah operator pelancongan di Bali. Hasil dapatan kajian menemui hubungan positif di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi manakala komitmen organisasi pula berkait secara negatif dan signifikan terhadap niat pusing ganti. Pengkaji turut melaksanakan Ujian Sobel dan mendapati komitmen organisasi menunjukkan kesan mediasi di antara hubungan kepuasan kerja dengan niat pusing ganti. Dapatan yang sama diperolehi Hassan Wazir dan Inayatullah Jan (2020) terhadap 140 kakitangan syarikat telekomunikasi di Pakistan yang mendapati komitmen organisasi memainkan peranan sebagai mediator dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangkan niat pusing ganti. Berdasarkan tinjauan literatur ini, objektif kajian ini adalah untuk: (1) menguji hubungan di antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat pusing ganti, dan (2) menguji kesan mediator komitmen organisasi terhadap hubungan kepuasan kerja dengan niat pusing ganti.

## Metodologi

### 1. Rekabentuk Kajian

Kajian ini menggunakan kaedah survei laporan sendiri melalui borang soal selidik yang diedarkan kepada responden melalui *google form*. Data diperolehi secara persampelan rawak berstrata yang mana pengkaji mencari responden kajian mengikut kriteria yang telah ditetapkan.

### 2. Responden Kajian

Populasi sasaran yang akan digunakan untuk kajian ini merupakan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi swasta. Oleh kerana kajian ini dilaksanakan bagi mengkaji hubungan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan niat pusing ganti dalam kalangan akademik, maka kakitangan pentadbiran dan sokongan tidak dilibatkan dalam kajian ini. Oleh hal yang demikian, populasi kajian ini merupakan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi swasta, manakala sampel kajian merupakan kakitangan akademik yang bekerja di beberapa institusi pengajian tinggi swasta di sekitar Lembah Klang. Kekangan masa dan keadaan penularan penyakit berjangkit Covid-19 pada tahun 2021 menyebabkan kebanyakan kakitangan akademik bekerja dari rumah, maka pengkaji memilih untuk menggunakan aplikasi *google form* bagi memudahkan proses pengumpulan data. Menurut Statistik Pengajian Tinggi 2018 yang dikeluarkan oleh Kementerian Pengajian Tinggi, terdapat seramai 22,981 orang kakitangan akademik di Institusi Pengajian Tinggi Swasta di seluruh Malaysia. Bagi mengira saiz sampel kajian ini, pengkaji menggunakan jadual yang dikemukakan oleh Krejcie and Morgan (1970), di mana saiz sampel yang sesuai adalah 378 orang.

### 3. Instrumen Kajian

Kajian ini menggunakan soal selidik laporan sendiri untuk mendapatkan data. Borang soal selidik ini dibina berdasarkan soal selidik yang telah digunapakai dalam kajian lepas. Bagi memenuhi objektif kajian, borang soal selidik ini digabungkan mengikut kesesuaian serta pembolehubah yang dikaji. Borang soal selidik ini terbahagi kepada empat bahagian iaitu demografi, soal selidik kepuasan kerja, soal selidik komitmen organisasi dan skala niat pusing ganti. Bahagian pertama mengandungi soalan-soalan berkaitan diri responden iaitu jantina, umur, tahap pendidikan, jumlah tahun perkhidmatan dengan organisasi, jumlah tahun pengalaman bekerja dan anggaran gaji.

Bahagian kedua adalah soal selidik Kepuasan Kerja Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questionnaire*; MSQ) yang dibina oleh Weiss, Dawis, England dan Lofquist (1997). Soal selidik MSQ mengandungi 20 item dan mengukur dua dimensi iaitu kepuasan intrinsik dan kepuasan ekstrinsik. Terdapat 12 item mengukur

kepuasan intrinsik dan 6 item mengukur kepuasan ekstrinsik. Kepuasan kerja keseluruhan boleh juga diukur dengan kesemua item kepuasan intrinsik dan ekstrinsik dan ditambah dua item tambahan. Item-item menggunakan skala 5 poin daripada “sangat berpuas hati” kepada “tidak berpuas hati”. Instrumen ini mempunyai kebolehpercayaan yang baik iaitu alfa Cronbach 0.90 (Muhamad Arif, Wan Shahrazad, & Sarah Waheeda, 2018). Skor minimum adalah 20 manakala skor maksimum adalah 100. Skor yang tinggi menunjukkan tahap kepuasan kerja yang tinggi manakala skor yang rendah menunjukkan tahap kepuasan kerja yang rendah.

Bahagian ketiga pula mengandungi soal selidik komitmen organisasi atau *Organizational Commitments Questionnaire* yang dibina oleh Meyer dan Allen (1997) yang mengukur tiga komponen komitmen organisasi iaitu komitmen afektif, komitmen berterusan dan komitmen normatif. Skala ini mengandungi 18 item iaitu 6 item bagi setiap dimensi. Komitmen organisasi keseluruhan diukur dengan kesemua 18 item yang terdiri daripada komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berterusan. Soal selidik laporan sendiri ini menggunakan skala 7 poin daripada “sangat setuju” hingga “sangat tidak setuju”. Alat ujian ini mempunyai skor terbalik yang perlu dikodkan semula sebelum pengiraan hasil skor dibuat iaitu untuk item 3, 4, 5 dan 13. Muhammad Khidhir (2017) mendapati kebolehpercayaan soal selidik ini adalah boleh diterima iaitu alfa Cronbach 0.643. Bahagian keempat adalah skala niat pusing ganti atau *Turnover Intention Scale* (TIS-6) yang dibina oleh Roodt (2004). Ia terdiri daripada 6 soalan yang bertanya berkenaan dengan niat pusing ganti. Skala ini menggunakan skala persetujuan 1 hingga 5 dari “sangat setuju” kepada “sangat tidak setuju”. Bothma dan Roodt (2013) mendapati kebolehpercayaan bagi alat ujian *Turnover Intention Scale* (TIS-6) adalah tinggi iaitu dengan nilai alfa Cronbach 0.80.

## Dapatan Kajian

### 1. Profil Demografi

Jadual 1 menunjukkan profil responden remaja yang berjumlah 380 orang. Seramai 380 yang terdiri daripada 173 (45.5%) responden lelaki dan 207 (54.5%) responden perempuan. Majoriti responden yang mengambil bahagian dalam kajian ini terdiri daripada responden yang berumur 30 tahun hingga 39 tahun (60%), berbangsa Melayu (65.8%) dan mempunyai Ijazah Sarjana (59.5%). Kebanyakan responden telah berkhidmat Bagi kategori tahap tahun berkhidmat dengan organisasi semasa, responden yang mengambil bahagian dalam kajian ini terdiri daripada 63 orang iaitu 16.6% telah berkhidmat dengan organisasi dalam tempoh kurang dari setahun, seramai 41 orang iaitu 10.8% telah berkhidmat dengan organisasi dalam tempoh 1 hingga 3 tahun, seramai 62 iaitu 16.3% orang responden telah berkhidmat dengan organisasi dalam tempoh 4 hingga 5 tahun, seramai 214 orang iaitu 56.3% responden telah berkhidmat dengan organisasi dalam tempoh 5 tahun dan ke atas.

Jadual 1. Profil Demografi Responden

| Kategori       | Kekerapan | Peratus (%) |
|----------------|-----------|-------------|
| <b>Jantina</b> |           |             |
| Lelaki         | 173       | 45.5        |
| Perempuan      | 207       | 54.5        |
| <b>Umur</b>    |           |             |
| 20 – 29        | 23        | 6.1         |
| 30 – 39        | 228       | 60          |
| 40 – 49        | 79        | 20.8        |
| 50 – 60        | 50        | 13.2        |

| <b>Bangsa</b>                                      |     |       |
|--|-----|-------|
| Melayu   | 250 | 65.8  |
| India  | 43  | 11.3  |
| Cina   | 72  | 18.9  |
| Lain-Lain  | 15  | 3.9   |
| <b>Tahap Pendidikan Tertinggi</b>                  |     |       |
| Diploma  | 3   | 0.8   |
| Ijazah Sarjanamuda                                 | 62  | 16.3  |
| Ijazah Sarjana                                     | 226 | 59.5  |
| Ijazah Kedoktoran                                  | 89  | 23.4  |
| <b>Tahun Perkhidmatan dengan Organisasi Semasa</b> |     |       |
| Kurang dari setahun                                | 63  | 16.6  |
| 1 hingga 3 tahun                                   | 41  | 10.8% |
| 4 hingga 5 tahun                                   | 62  | 16.3% |
| 25 tahun dan ke atas                               | 53  | 13.9% |
| <b>Anggaran Gaji Bulanan</b>                       |     |       |
| 2000 hingga 4999                                   | 145 | 38.2  |
| 5000 hingga 7999                                   | 183 | 48.2  |
| 8000 hingga 10999                                  | 22  | 5.8   |
| 11000 dan ke atas                                  | 30  | 7.9   |

## 2. Hubungan di antara Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Niat Pusing Ganti

Hasil daripada analisis korelasi di antara kepuasan kerja niat pusing ganti dalam kalangan kakitangan akademik institusi pengajian tinggi swasta menunjukkan nilai  $r = -.400$ ,  $p < 0.01$ . Ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan negatif di antara kepuasan kerja dan niat pusing ganti. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah niat pusing ganti. Keputusan korelasi di antara kepuasan kerja dan niat pusing ganti dalam kalangan pensyarah di pusat pengajian tinggi swasta adalah seperti di Jadual 2. Analisis korelasi di antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan kakitangan akademik institusi pengajian tinggi swasta pula menunjukkan nilai  $r = .529$ ,  $p < 0.01$ . Ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif di antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin tinggi komitmen organisasi. Manakala analisis korelasi di antara komitmen organisasi dan niat pusing ganti dalam kalangan kakitangan akademik institusi pengajian tinggi swasta pula menunjukkan nilai  $r = -.473$ ,  $p < 0.01$ . Ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan negatif di antara komitmen organisasi dan niat pusing ganti. Ini menunjukkan bahawa semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin rendah niat pusing ganti.

Jadual 2. Keputusan korelasi hubungan antara kepuasan kerja dan niat pusing ganti

| Pembolehubah            | 1      | 2      | 3 |
|-------------------------|--------|--------|---|
| Kepuasan Kerja (1)      | -      |        |   |
| Komitmen Organisasi (2) | .529*  | -      |   |
| Niat Pusing Ganti (3)   | -.400* | -.473* | - |

\*p < 0.01

### 3. Peranan Komitmen Organisasi sebagai Mediator terhadap Kepuasan Kerja dan Niat Pusing Ganti

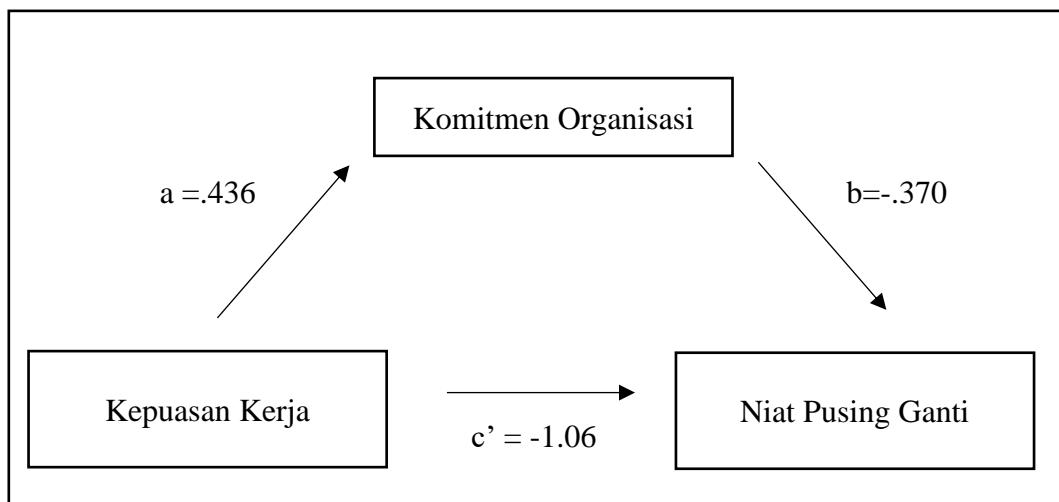
Ujian model mediasi mudah dilaksanakan menggunakan aplikasi *PROCESS* yang diperkenalkan oleh Hayes dan Preacher (2010). Model yang diuji adalah kesan kepuasan kerja terhadap niat pusing ganti yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Keputusan ujian tersebut seperti di Jadual 3

Jadual 3. Pekali regresi, ralat piawai dan model ringkasan maklumat untuk komitmen organisasi sebagai mediator di antara kepuasan kerja dan niat pusing ganti

|                                      | <i>Consequent</i>                    |                             |          |                       |                               |          | <i>Bias-Corrected</i> |              |        |        |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|----------|-----------------------|-------------------------------|----------|-----------------------|--------------|--------|--------|
|                                      | M <sub>1</sub> (Komitmen Organisasi) |                             |          | Y (Niat Pusing Ganti) |                               |          | <i>Bootsrap 95%</i>   |              |        |        |
| <i>Antecedent</i>                    | <i>Coeff.</i>                        | <i>SE</i>                   | <i>p</i> | <i>Coeff.</i>         | <i>SE</i>                     | <i>p</i> | <i>Lower</i>          | <i>Upper</i> |        |        |
| X (Kepuasan Kerja)                   | a <sub>1</sub>                       | .403                        | .065     | .00                   | c'                            | -1.06    | .076                  | .00          | -.912  | -1.214 |
| M <sub>1</sub> (Komitmen Organisasi) | -                                    | -                           | -        | b <sub>1</sub>        | -.370                         | .069     | .00                   | -.235        | -.506  |        |
| Constant                             |                                      | 16.109                      | 1.90     | .00                   |                               | -2.691   | 2.348                 | .271         | -2.032 | -7.215 |
|                                      |                                      | R <sup>2</sup> = .132       |          |                       | R <sup>2</sup> = .5149        |          |                       |              |        |        |
|                                      |                                      | F (1, 379) = 38.00, p = .00 |          |                       | F (2, 379) = 159.145, p = .00 |          |                       |              |        |        |

Daripada analisis *Process* yang dijalankan dengan menggunakan analisis *least squares path* adalah didapati bahawa terdapat pengaruh tidak langsung komitmen organisasi sebagai mediator di antara pengaruh kepuasan kerja terhadap niat pusing ganti. Seperti yang dapat dilihat dalam Jadual 3 dan Rajah 1, responden yang mendapat markah tinggi pada kepuasan kerja akan menghasilkan komitmen organisasi yang tinggi dengan nilai *unstandardised coefficient* (a<sub>1</sub> = .403) dan responden yang mendapat markah tinggi pada komitmen organisasi akan menghasilkan nilai niat pusing ganti yang rendah dengan nilai *unstandardised coefficient* (b<sub>1</sub> = -.370). *Bias-corrected bootstrap confident interval* untuk kesan tidak langsung (ab = .149) berdasarkan 5,000 sampel *bootstrap* adalah sepenuhnya di atas nilai sifar (-.235 hingga -.506). Oleh itu, adalah didapati bahawa terdapatnya pengaruh tidak langsung komitmen organisasi sebagai pemboleh ubah mediator di antara pengaruh kepuasan kerja terhadap niat pusing ganti (c' = -1.06, p = .00). Hasil analisis *Process* Hayes dan Preacher (2010) menghasilkan model seperti di Rajah 1.

Rajah 1. Model Mediator Untuk Pengaruh Tidak Langsung Komitmen organisasi Sebagai mediator Di Antara Kepuasan Kerja Terhadap Niat Pusing Ganti



### Perbincangan

Hasil kajian ini mendapati kepuasan kerja berkait secara negatif dengan niat pusing ganti. Ini bermakna semakin tinggi kepuasan kerja, semakin rendah niat meninggalkan pusing ganti. Dapatan kajian ini disokong oleh kajian yang dijalankan oleh Muhammad Abbas dan Rubab Iqbal (2020) yang mendapati semakin tinggi rasa ketidakpuasan hati kakitangan, semakin tinggi niat pusing ganti dalam kalangan pensyarah universiti di Pakistan. Enam faktor telah disenaraikan yang menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan pensyarah iaitu beban kerja, sokongan rakan sekerja, tingkah laku pelajar, promosi dan keanjalan masa. Faktor yang terkuat menyumbang kepada niat pusing ganti adalah pampasan. Ia juga disokong oleh penemuan kajian oleh Biltawi et al. (2020) yang memperincikan bahawa dimensi kepuasan kerja iaitu keadaan kerja dan gaji mempunyai hubungan negatif terhadap niat pusing ganti. Responden yang mempunyai tahap kepuasan terhadap kerja, gaji dan penyelia yang tinggi menunjukkan tahap niat pusing ganti yang rendah. Hal ini menerangkan bahawa hubungan negatif membawa maksud semakin tinggi gaji maka semakin rendah niat pusing ganti. Kebiasaannya, mereka yang mempunyai gaji yang tinggi merupakan pekerja yang sudah lama berada di sesebuah organisasi dan boleh dikategorikan sebagai pekerja yang mahir.

Hasil kajian ini diperkukuhkan juga dengan penemuan kajian Mohammad Chin et al. (2017) yang mendapati terdapat hubungan yang negatif tetapi signifikan di antara kepuasan kerja dengan niat pusing ganti dalam kalangan penjawat awam di Malaysia. Mohammad Chin et al. (2017) menekankan bahawa pembangunan kemajuan kerjaya dan sistem kenaikan pangkat yang adil memainkan peranan kritikal dalam kepuasan kerja kakitangan seterusnya mempengaruhi niat pusing ganti dalam kalangan penjawat awam di Malaysia. Hasil kajian ini juga mendapati hubungan korelasi positif dan signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Dapatan ini disokong oleh kajian Dewa Gede Wisesa Nugraha dan Putu Saroyini Piartrini (2020) yang mendapati kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi. Dengan kata lain dapatan ini menunjukkan bahawa pensyarah yang puas dengan kerja mereka akan komited terhadap organisasi. Pensyarah yang merasa puas dengan kerja dan apa yang mereka laksanakan sekarang akan menyebabkan mereka sayang akan organisasi yang mereka wakili.

Dapatan ini selari dengan kajian Ulva Elvianita dan Bustari Muchtar (2020) yang mendapati kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi dalam kalangan kakitangan di Hospital Andalas Indonesia. Kepuasan kerja yang tinggi diperoleh kerana mereka menerima gaji yang sama seperti jangkaan dan kompetensi, mempunyai peluang untuk kenaikan pangkat, gembira bekerja dengan rakan sekerja yang mempunyai motivasi yang tinggi, gembira dengan penyelia yang membantu, gembira dengan kerja semasa dan keadaan kerja yang selesa. Kepuasan kerja bukan sahaja dipengaruhi oleh ganjaran semata-mata, tetapi ia juga dipengaruhi oleh keadaan kerja itu sendiri. Pensyarah yang berasa puas dengan kerja mereka



akan memberikan komitmen yang lebih tinggi terhadap kerja mereka. Oleh hal yang demikian, selain struktur ganjaran, institusi pengajian tinggi swasta juga perlu merancang pelan pembangunan kerjaya serta sistem pengukuran prestasi yang jelas untuk pensyarah supaya mereka sentiasa berasa dihargai dan mempunyai peluang kemajuan dalam kerjaya. Secara tidak langsung ini akan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen terhadap organisasi.

Ni Made Anggreyani dan Gustibagus Honor Satria (2020) juga mendapati hasil yang sama iaitu kepuasan kerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan komitmen organisasi dalam kalangan kakitangan PT. Angkasapura In-Flight Catering di Indonesia. Aktiviti kakitangan, masa kerja serta kerja yang sesuai dengan minat kakitangan dapat meningkatkan keselesaan untuk mereka bekerja, manakala sikap tolak ansur serta faedah yang diterima oleh kakitangan daripada organisasi dapat mewujudkan motivasi yang membuatkan kakitangan tetap terus bekerja bersama organisasi. Bukan itu sahaja, peranan organisasi juga penting dalam mewujudkan budaya kerja yang positif dengan membentuk perasaan keterikatan terhadap organisasi (komitmen afektif), budaya kerja yang komited terhadap tugas dan organisasi (komitmen normatif) dan terus berkhidmat dan memberikan yang terbaik kepada kerja mereka serta organisasi supaya mereka tetap kekal dengan organisasi (komitmen berterusan).

Keputusan ini konsisten dengan penemuan kajian oleh Gopinath (2020) yang juga mendapati hubungan positif yang signifikan di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dalam kalangan ketua akademik di universiti yang terletak di Tamil Nadu, India. Apabila menjadi ketua, mereka merupakan wakil kepada sesuatu organisasi. Tambahan pula apabila menjadi ketua, mereka juga memperoleh faedah yang lain antaranya adalah seperti tambahan gaji dan bonus tambahan lain yang seiring dengan tanggungjawab yang dipikul. Maka, apabila seseorang menjadi ketua, mereka juga mencapai satu tahap dalam perjalanan kerjaya mereka. Mereka akan merasa kepuasan kerana faktor kepercayaan yang diberikan oleh majikan terhadap mereka serta motivasi ekstrinsik dan intrinsik yang mereka perolehi daripada organisasi. Maka, secara tidak langsung mereka akan sayang kepada organisasi mereka dan akan memberikan yang terbaik untuk organisasi mereka.

Hasil kajian juga mendapati hubungan negatif yang signifikan di antara komitmen organisasi dengan niat pusing ganti. Ini bermakna semakin tinggi komitmen organisasi, semakin rendah niat pusing ganti dalam kalangan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi swasta. Ini selari dengan kajian Altaf et al. (2020) yang mendapati hubungan negatif di antara komitmen organisasi dengan niat pusing ganti. Pensyarah yang mempunyai ikatan secara psikologi, emosi dan moral terhadap universiti tempat mereka bekerja kurang mempunyai niat pusing ganti. Salah satu langkah yang boleh diambil oleh pihak pengurusan universiti adalah membentuk tanggapan kebergantungan serta kepentingan pensyarah terhadap organisasi dengan melibatkan pensyarah dalam proses membuat keputusan yang berkaitan dengan pengurusan. Tanggapan ini secara tidak langsung dapat membina komitmen organisasi yang seterusnya mengurangkan niat pusing ganti dalam kalangan pensyarah. Komitmen afektif menurut Allen dan Meyer (1991) merujuk kepada ikatan emosi, pengenalan diri dan penglibatan di antara kakitangan dengan organisasi. Dalam dimensi ini beberapa perkara diberi penekanan, pertamanya adalah aspek perkembangan psikologi dengan organisasi. Seterusnya adalah hubungan dengan organisasi iaitu sejauh mana pekerja sayang dan meletakkan organisasi sebagai perkara penting dalam kehidupan mereka. Maka, secara tuntasnya apabila seseorang pekerja telah meletakkan organisasi pada satu tahap yang tinggi dalam kehidupan mereka akan mempunyai keinginan untuk kekal dengan organisasi. Ini menyebabkan perasaan untuk terus setia dan tinggal di organisasi adalah tinggi dan niat pusing ganti sudah semestinya akan kurang atau langsung tiada.

Ini adalah kerana ikatan dari aspek psikologi merupakan sesuatu yang sukar untuk diputuskan. Dengan kata lain, apabila pekerja secara psikologinya terikat dengan organisasi, mereka cenderung untuk terus tinggal di organisasi itu. Mereka merasakan, jika mereka bertukar atau berpindah ianya merupakan sesuatu yang amat sukar untuk dibuat. Ikatan yang telah wujud itu menyebabkan jalinan emosi, perasaan dan komitmen yang merangkai antara pekerja dengan organisasi. Hasil kajian juga mendapati komitmen organisasi berperanan sebagai mediator di antara hubungan kepuasan kerja dengan niat pusing ganti dalam kalangan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi swasta. Dapatan ini disokong oleh kajian Ketut dan Anak Agung (2020) yang mendapati komitmen organisasi mempunyai kesan mediator yang signifikan terhadap hubungan di antara

kepuasan kerja dengan niat pusing ganti dalam kalangan kakitangan Bali Relaxing Resort and Spa di Indonesia. Perhatian perlu diberikan terhadap langkah-langkah untuk meningkatkan kepuasan kerja seperti kenaikan pangkat sebagai timbal balik hasil kerja yang baik, memfokus kepada kesesuaian gaji dan beban kerja, serta mempromosi hubungan baik dalam kalangan kakitangan dan penyelia. Kajian ini juga selari dengan kajian yang dijalankan oleh Hassan Wazir dan Inayatullah Jan (2020). Hasil kajian mendapati komitmen organisasi memainkan peranan sebagai mediator dalam meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangkan niat pusing ganti. Tidak dinafikan, jika pekerja merasa kepuasan yang tinggi dalam kerja, mereka akan kurang perasaan untuk berhenti dan mencari kerja lain. Namun perlu difikirkan juga faktor komitmen organisasi. Komitmen merupakan aspek tanggungjawab yang lahir dari setiap pekerja. Ianya juga wujud dalam beberapa keadaan. Maka, komitmen organisasi membantu dalam mempengaruhi hubungan di antara kepuasan kerja dan niat pusing ganti. Ini bermaksud semakin tinggi komitmen organisasi yang ada pada pensyarah akan meningkatkan lagi kepuasan kerja mereka yang seterusnya mengurangkan niat pusing ganti atau keinginan pensyarah untuk berhenti serta berpindah ke organisasi lain.

### **Kesimpulan**

Secara kesimpulannya, kajian ini menjelaskan bahawa komitmen organisasi mempunyai peranan dalam hubungan di antara kepuasan kerja dengan niat pusing ganti. Dapatan kajian ini memberikan input kepada responden iaitu pensyarah itu sendiri supaya dapat menyedari dan mengukur tahap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat pusing ganti mereka terhadap organisasi. Ia secara tidak langsung memberikan idea untuk mereka menyedari, membuat refleksi sendiri dan mempertimbangkan sebab dan langkah bagi mengawal serta mengatasi rintangan yang berkemungkinan mempengaruhi tahap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat pusing ganti dalam diri mereka. Input seperti ini dapat menjadi titik tolak ruang perbincangan di antara kakitangan akademik dengan pihak atasan bagi menilai semula serta mencari titik persamaan yang adil bagi kedua belah pihak. Selain daripada itu, hasil kajian ini dapat digunapakai sebagai panduan oleh institusi pengajian tinggi swasta bagi mengawal serta mengurangkan kehilangan tenaga pengajar yang berkualiti akibat daripada perletakan jawatan bagi memastikan kesinambungan pengajaran dan pembelajaran serta kualiti perkhidmatan pendidikan yang diberikan kepada pelajar sentiasa terjamin dan berkualiti. Ia juga dapat mengurangkan kos pengambilan semula pensyarah baru, kos latihan dan lain-lain kos yang melibatkan proses pengambilan kakitangan. Pendekatan secara holistik perlu dalam sesebuah organisasi supaya untuk membantu meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi baik dari segi pengurusan, penyelia, rakan sekerja mahupun ganjaran yang secara tidak langsung dapat mengurangkan niat pusing ganti dalam kalangan kakitangan akademik di institusi pengajian tinggi swasta.

**Penghargaan:** Pengkaji merakamkan penghargaan kepada institusi-institusi pengajian tinggi swasta yang memberikan kebenaran untuk menjalankan kajian ini. Penghargaan juga diucapkan kepada semua kakitangan akademik di institusi-institusi pengajian tinggi swasta yang memberi kerjasama dan sudi meluangkan masa untuk turut serta dalam kajian ini.

**Pernyataan Persetujuan Termaklum:** Persetujuan termaklum telah diperoleh daripada semua responden yang terlibat dalam kajian ini.

**Konflik Kepentingan:** Pengarang mengisytiharkan tiada konflik kepentingan dalam pelaksanaan kajian ini.

### **Rujukan**

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Altaf Hussain, Muhammad Asad Khan, & Jawad Hussain. (2020). Interplay of organizational commitment and turnover intention in academic sector. *Review of Economics and Development Studies*, 6(2), 401-412.
- Aziz, N. A., Hasbollah, H. R., Yaziz, N. A., & Ibrahim, M. H. (2017). Factors influence the level of staff turnover rate: A study among private nursing homes in Malaysia. *International Business Journal*, 11, 148-155.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon, & Abdul Rahim Hamdan. (2007). *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan: Teori, analisis & interpretasi data*. Kuala Lumpur: PTS Professional Publishing Sdn. Bhd.
- Biltawi, I., Ghaleb J. S., Lilana S. S., & Rateb J. S. (2020). Study to assess job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the Jordanian architecture sector. *International Journal of Information, Business and Management*, 12(3), 1-18.
- Bothma, C.F.C., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resources Management*, 11(1), 507-519.
- Cheng, M.Y., Ong, D.U., Marzuki, M., & Hong, T. W. (2020). Leadership training in Malaysia: Impact and implications. Dalam Frank Niedermeier & Xia Qin (Eds.), *Multipliers of change: Sustainable capacity building in higher education leadership and management* (Potsdamer Beiträge zur Hochschulforschung; 5). Potsdam, Universitätsverlag Potsdam.
- Chyntia Mellini. (2020). The influence of job stress and job satisfaction on turnover intention with organizational commitment as mediating variable: Study in four stars hotel employees in Padang. Tesis Ijazah Sarjanamuda, Faculty of Economics, Universitas Andalas, Padang, Indonesia.
- Dewa Gede Wisesa Nugraha, & Putu Saroyini Piartrini. (2020). The role of organizational commitments on relationships between work satisfaction and intention to quit. *American Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(8), 35-42.
- Gopinath, R. (2020). Impact of job satisfaction on organizational commitment among the academic leaders of Tamil Nadu Universities. *Gedrag en Organisatie*, 33(02), 2337-2349.
- Haryati binti Dollah, & Nor Hafizah binti Abd Razak. (2020). Relationships job satisfaction and organizational commitment towards turnover intention among medical officers in Hospital Ampang. Tesis Ijazah Sarjana (MBA), Arshad Ayub Graduates Business School, Universiti Teknologi Mara.
- Hassan Wazir, & Inayatullah Jan. (2020). Moderating effects of organizational commitment on job satisfaction and turnover intention. *Journal of Research in Emerging Markets*, 2(4), 48-57.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2010). Estimating and testing indirect effects in simple mediation models when the constituent paths are nonlinear. *Multivariate Behavioral Research*, 45, 627-660. doi: 10.1080/00273171.2010.498290  
<https://www.towerswatson.com/en-MY/Press/2013/10/Higher-turnover-rate-in-Malaysian-financial-Services-industry>
- Jin, M. H., & McDonald, B. (2017). Understanding Employee Engagement in the Public Sector: The Role of Immediate Supervisor, Perceived Organizational Support, and Learning Opportunities. *The American Review of Public Administration*, 47(8), 881-897.
- Ketut Anjani Dharmayanti, & Anak Agung Ayu Sriathi. (2020). The role of organizational commitment mediates the effect of job satisfaction on employee turnover intention in Bali Relaxing Resort and Spa. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(1), 188-194.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Luma Ghazi Al Zamel, Khatijah Lim Abdullah, Chong, M. C., & Chua Y. P. (2020). Factors influencing nurses' intention to leave and intention to stay: An integrative review. *Home Health Care Management & Practice*, 32(4), 1-11.
- Luz, C. M. D. R., Paula, S.L.D., & Oliveira, L. M. B. D. (2018). Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover. *Emerald Insight*, 25(1), 84-101.

- Mahyarni, M. (2013). Theory of Reasoned Action dan Theory of Planned Behavior (Sebuah Kajian Historis Tentang Perilaku). *Jurnal El-Riyasah*, 4(1), 13-23.
- Manogharan, M. W., Thinakaran Thivaharan, & Radziah Abd Rahman. (2018). Academic staff retention in private higher education institute: Case study of private colleges in Kuala Lumpur. *International Journal of Higher Education*, 7(3), 52-78.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *Emerald Insight*, 40(6), 407-429.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Muhamad Arif Ibrahim, Wan Shahrazad Wan Sulaiman, & Sarah Waheeda Muhammad Hafeez. (2018). Tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator dalam hubungan di antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap prestasi tugas dalam kalangan pensyarah Universiti. *Sains Humanika*, 10(3), 47-56.
- Muhammad Abbas, & Rubab Iqbal. (2020). Impact of job satisfaction on employee turnover intents: Evidence from private universities in Karachi. *RADS Journal of Business Management*, 2(1), 48-58.
- Muhammad Chin, Syed Azizi Wafa, & Ramraini Ali Hassan. (2017). Niat untuk meninggalkan organisasi, sistem kenaikan pangkat dan kepuasan kerja di kalangan penjawat awam persekutuan yang dilantik di bawah skim perkhidmatan tertutup di Sabah. *Journal of the Asian Academy of Applied Business*, 4, 29. doi: <https://doi.org/10.51200/jaaab.v0i0.1273>
- Muhammad Khidhir Razali @ Saidina Ali. (2017). Kesan kepuasan kerja terhadap organisasi di Jabatan Pendaftaran Negara Malaysia, Ibu Pejabat Putrajaya. Tesis tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Ng, S.I. (2016). Turnover intentions of lecturers in private universities in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 24(S), 129-146.
- Ni Made Anggreyani, & Gustibagus Honor Satrya. (2020). Effect of job satisfaction, employee empowerment and job stress towards organizational commitment. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 6, 108-113.
- Oosthuizen, R. M., Coetzee, M., & Munro, Z. (2016). Work-life balance, job satisfaction and turnover intention among information technology employees. *Southern African Business Review*, 20(1), 446-467.
- Rathakrishnan, T., Ng, S. I., & Tee, K. K. (2016). Turnover intentions of lecturers in private universities in Malaysia. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 24, 129-146.
- Roodt, G. (2004). Turnover intentions. Unpublished document. Johannesburg: University of Johannesburg.
- Rosnani Jusoh, & Wang Yue, W. (2019). Job satisfaction and turnover intention influence of organization performance: Experience at higher education institution in Shanghai, China. *Journal of Education and Social Sciences*, 13(1), 123-128.
- Shaikh Moksadur Rahman. (2020). Relationship between job satisfaction and turnover intention: Evidence from Bangladesh. *Asian Business Review*, 10(2), 99-108.
- Ulva Elvianita, & Bustari Muchtar. (2020). The effect of job insecurity, job satisfaction and organizational commitment on turnover intention at Andalas University Hospital. *Advances in Economic, Business and Management Research*, 152, 785-797.
- Vijayan Ramasamy, & Nor Hazana Abbudullah. (2020). Faculty's turnover in private higher learning institutions: A phenomenal inquiry. *Business and Academic Horizons*, 13(2), 169-181.
- Watson, T. (2013). 2013 General Industry Total Rewards Survey. Retrieved on May 23, 2018, from <https://www.towerswatson.com/en-MY/Press/2013/10/Higher-turnover-rate-in-Malaysian-Financial-Services-industry>.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for The Minnesota Satisfaction Questionnaire: The Minnesota Satisfaction Questionnaire. Dalam Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. (Edisi ke-6). New York: McGraw-Hill.