

Perhubungan di antara Komunikasi tentang Ganjaran Berasaskan Prestasi, Keadilan Interaksi dan Komitmen Organisasi (*Relationship between Communications about Performance based Reward, Interactional Fairness and Organizational Commitment*)

MOHD RIDWAN ABD RAZAK, AZMAN ISMAIL, ENAH ALI & AZMAWATY MOHAMAD NOR

ABSTRAK

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk menilai peranan keadilan interaksi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam perhubungan di antara komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi dan komitmen organisasi. Kaedah kaji selidik telah digunakan untuk mengumpul data daripada 310 pekerja di organisasi perkhidmatan pos dan kurir terbesar di Semenanjung Malaysia. Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM) telah digunakan dalam menganalisis data. Keputusan kajian menunjukkan dua dapatan penting: pertama, perhubungan di antara komunikasi terbuka, keadilan interaksi dan komitmen organisasi adalah signifikan. Kedua, perhubungan di antara komunikasi berahsia, keadilan interaksi dan komitmen organisasi adalah signifikan. Dapatan kajian ini telah mengesahkan bahawa kesan komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi ke atas komitmen organisasi adalah dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan interaksi. Dapatan kajian ini juga dapat memberi gambaran yang lebih jelas kepada para pengurus bahawa komunikasi tentang pengurusan ganjaran berasaskan prestasi adalah strategi yang sangat penting perlu digunakan untuk meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi. Seterusnya, kajian ini menghuraikan perbincangan, implikasi dan kesimpulan.

Kata kunci: komunikasi terbuka, komunikasi berahsia, ganjaran berasaskan prestasi; keadilan interaksi; komitmen organisasi.

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate the role of interactional justice as a mediating variable in the relationship between communication about performance based reward and organizational commitment. A survey method was used to gather data from 310 employees of the largest post and courier service organization in Peninsular Malaysia. The Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM) was used in the data analysis. The results showed two important outcomes: first, relationship between communication openness, interactional fairness and organizational commitment was significant. Second, relationship between communication secrecy, interactional fairness and organizational commitment was significant. This finding confirms that effect of communication about performance based reward on organizational commitment is indirectly affected by interactional justice. This finding also has provided a clear picture to managers that communication about performance based reward management is an important strategy should be use to enhance employee commitment with the organization. Further, the study offers discussion, implications and conclusion.

Keywords: communication openness; communication secrecy; performance based reward; interactional justice; organizational commitment.

PENGENALAN

Ganjaran berasaskan prestasi adalah sistem ganjaran kerja yang kreatif dan berinovasi untuk melonjakkan daya usaha pekerja bagi mencapai matlamat dan strategi organisasi dalam era persaingan global (Ghobakhloo 2018; Wilkesmann & Wilkesmann 2018). Dalam sistem ganjaran ini, jenis, tahap atau/dan amaun ganjaran yang disediakan kepada setiap pekerja adalah berbeza-beza mengikut prestasi mereka, seperti, merit, pengetahuan, kemahiran atau/dan produktiviti (Azman & Mohd Ridwan 2017; Ballesteros, Saiz, Serrano & Cabrero 2017). Pekerja yang berprestasi tinggi akan diberi kenaikan

gaji atau/dan bonus yang lebih tinggi berbanding dengan pekerja yang berprestasi rendah (Azman, Yusniati & Anis Anisah 2017; Newman, Gerhart & Milkovich 2018). Terdapat banyak bukti yang menyokong kebaikan sistem ganjaran berasaskan prestasi (SGBP) kepada pekerja dan organisasi. Contohnya, kajian yang telah dilakukan oleh Takao dan Naomi (2015) terhadap beberapa organisasi besar milik Jepun mendedahkan bahawa pengamalan SGBP semakin diterima dan meningkat dalam organisasi milik Jepun daripada tahun 2010 hingga 2015 iaitu sebanyak 30%. Impak daripada pengamalan sistem ganjaran ini telah melonjakkan produktiviti/prestasi

pekerja dengan memberangsangkan di antara 26 peratus hingga 30 peratus. Selanjutnya, Compensation Best Practices Report (2018) pula mendedahkan bahawa amalan SGBP ini telah berjaya meningkatkan 59 peratus kesetiaan pekerja kepada organisasi. Amalan sistem ganjaran ini dilihat berupaya menarik, mengekal dan memotivasikan pekerja yang berprestasi tinggi untuk terus kekal menyokong matlamat strategik sistem ganjaran organisasi iaitu meningkatkan produktiviti, meningkatkan kualiti produk, mengoptimalkan kos buruh, ganjaran yang setimpal dengan sumbangan pekerja, beretika dan mematuhi undang-undang dan peraturan perburuhan (Newman et al. 2018). Seterusnya, pencapaian ini dapat pula membantu meningkatkan produktiviti organisasi dan memperkukuhkan daya saing dalam era persaingan global yang bersifat turbulen, tidak terkawal dan luar jangkaan (Mohd Ridwan & Azman 2018; Rozila & Scott 2015).

PERNYATAAN MASALAH

Penelitian yang lebih mendalam terhadap kajian literatur terkini tentang sistem ganjaran organisasi menunjukkan bahawa walaupun SGBP direka dengan sempurna, namun ia tidak akan berupaya mencapai matlamatnya sekiranya pihak pengurusan tidak mempunyai kompetensi yang mencukupi untuk mengamalkan komunikasi yang efektif dalam mentadbir sistem ganjaran tersebut (Martocchio 2016; Newman et al. 2018). Dalam perspektif pentadbiran SGBP, komunikasi yang berkesan biasanya diamalkan dalam dua keadaan, iaitu komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia (Johansson, Miller & Hamrin 2014; Ocasio, Laamanen & Vaara 2018). Komunikasi terbuka sering kali dikaitkan dengan kesediaan para pengurus untuk menyampaikan maklumat tentang SGBP dengan jelas, tepat dan jujur kepada pekerja yang berkhidmat pada setiap peringkat dan kategori pekerjaan sama ada melalui kaedah bersemuka atau/dan media elektronik (seperti, internet dan media sosial) (Bamberger & Belogolovsky 2017; McGregor, Davies, Giddings & Pringle 2017). Manakala, komunikasi yang berahsia kerap kali ditafsirkan sebagai pertukaran dan perkongsian maklumat tentang SGBP hanya berlaku dalam kalangan pihak pengurusan sahaja. Oleh itu, pekerja mempunyai pengetahuan yang terhad dalam memahami dasar dan prosedur baharu tentang penentuan ganjaran berasaskan prestasi. Kedua-dua jenis komunikasi tersebut adalah sama penting dan saling lengkap-melengkapi dalam membantu mencapai matlamat SGBP (Martocchio 2016; Newman et al. 2018). Beberapa kajian terkini mendedahkan bahawa pengurusan lebih gemar melaksanakan komunikasi terbuka dengan harapan dapat membantu pekerja untuk lebih memahami, berpuas hati, menghormati, dan mengiktiraf sistem ganjaran. Seterusnya, persepsi positif ini dapat meningkatkan kredibiliti sistem ganjaran secara keseluruhan (Azman & Mohd Ridwan 2016c; Rusliza & Fawzy 2016). Sebaliknya, komunikasi berahsia pula kerap dilaksanakan oleh pengurusan dengan alasan untuk mengelakkan salah faham terhadap isu-isu yang berkaitan

dengan ekuiti (kesamarataan dalam agihan ganjaran), dan strategi untuk mengurangkan kritikan terhadap pelaksanaan SGBP (Belogolovsky, Bamberger, Alterman, & Wagner 2016; Marasi & Bennett 2015).

Menurut kajian oleh Cheah, Norhafezah dan Mohd Khaire (2014) memperakui bahawa amalan komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia merupakan isu yang sangat kritikal dalam organisasi yang berjaya. Isu ini juga telah menjadi fenomena yang sangat impresif apabila kebanyakan kajian tentang sistem ganjaran organisasi yang diterbitkan dalam abad ke-21 mendedahkan bahawa amalan komunikasi terbuka dan/atau komunikasi berahsia yang diamalkan secara teratur dalam mentadbir SGBP dapat membangkitkan perasaan keadilan interaksi dalam diri pekerja. Seterusnya, perasaan keadilan ini pula boleh mendorong kepada peningkatan tahap komitmen pekerja kepada organisasi (Minibas-Poussard, Roy & Erkmen 2017; Marasi, Wall & Bennett 2018).

Meskipun sifat perhubungan tersebut telah banyak dikaji, namun saiz kesan dan sifat keadilan interaksi sebagai pemboleh ubah pengantara masih diabaikan dalam kajian literatur tentang SGBP (Azman et al. 2014; Sow & Ho 2017). Kebanyakan pengkaji berhujah bahawa keadaan ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor: pertama, kebanyakan kajian terdahulu lebih menekankan kepada penjelasan tentang ciri-ciri komunikasi dalam pentadbiran SGBP, iaitu perbincangan secara konseptual tentang definisi istilah, tujuan dan kepentingan komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia dalam mentadbir SGBP di organisasi awam dan swasta (Azman & Mohd Ridwan 2016b; Sow & Ho 2017). Kedua, kebanyakan kajian terdahulu menggunakan model kesan langsung sahaja untuk mengukur perhubungan di antara dua pemboleh ubah iaitu: a) kesan komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia dalam pentadbiran SGBP terhadap komitmen organisasi; b) kesan komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia dalam pentadbiran SGBP terhadap keadilan interaksi; dan c) kesan keadilan interaksi terhadap komitmen organisasi (Azman & Mohd Ridwan 2017b; Azman et al. 2017). Ketiga, model kesan langsung tersebut pula hanya diukur menggunakan teknik statistik yang mudah, iaitu statistik univariat (seperti min dan sisihan piawai) dan statistik bivariat (seperti, analisis korelasi Pearson atau spearman rho). Hasil analisis ini hanya berupaya mengukur darjah keteguhan perkaitan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar. Sebaliknya, teknik statistik tersebut tidak berupaya untuk menilai saiz kesan dan sifat keadilan interaksi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam model kajian tersebut (Azman & Mohd Ridwan 2017a; Zhang, Long & Zhang 2015). Natijahnya, dapatan kajian tersebut hanya mengemukakan perakuan umum dan tidak mencukupi untuk membantu pengamal (seperti majikan dan pengurus sumber manusia) bagi memahami dengan lebih jelas tentang keunikan konsep keadilan interaksi dalam pentadbiran SGBP. Keadaan ini menyukarkan pengamal untuk merangka strategi bagi meningkatkan keadilan interaksi dalam organisasi bagi mencapai matlamat sistem ganjaran organisasi dalam era

ekonomi berasaskan pengetahuan dan rentas sempadan negara (Azman & Mohd Ridwan 2017b; Nobile 2017).

Latar kajian ini ialah syarikat perkhidmatan pos dan kurir yang dahulunya dikenali sebagai syarikat berkaitan kerajaan dan sekarang ia telah beroperasi sebagai syarikat swasta di negara ini. Kebanyakan kajian tentang penswastaan syarikat berkaitan kerajaan memberi fokus terhadap kecekapan dan keberkesanan dalam bersaing dengan syarikat-syarikat swasta yang lain bagi menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi negara. Kajian ini melihat peranan syarikat tersebut secara makro dan tidak memberi tumpuan khusus kepada peranan SGBP sebagai instrumen yang penting untuk menarik, memotivasi dan mengekalkan pekerja yang kompeten di dalam syarikat perkhidmatan pos dan kurir (Bhatt 2016). Isu yang berkaitan dengan sistem ganjaran dalam syarikat perkhidmatan tersebut sangat sedikit dikaji secara empirikal. Sebagai contoh, Piar dan Uli (2004) hanya menghuraikan ciri-ciri sistem ganjaran kerja yang boleh meningkatkan motivasi kerja di cawangan syarikat tersebut di Kuching. Selanjutnya, Azman et al. (2008) menilai SGBP dalam sebuah cawangan syarikat perkhidmatan pos dan kurir di Sarawak dan mendapati SGBP dapat meningkatkan keadilan prosedur dan prestasi kerja, serta impak SGBP terhadap prestasi kerja adalah dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan prosedur. Sungguhpun kajian empirikal di atas memberikan maklumat asas yang sangat berguna dalam konteks organisasi kajian, tetapi peranan keadilan interaksi dalam mempengaruhi kesan SGBP terhadap komitmen organisasi diabaikan dalam kajian lepas (Azman et al. 2008). Oleh kerana, bukti empirikal adalah sangat kurang dan terhad, maka keadaan ini telah memberi inspirasi kepada pengkaji untuk melengkapkan kelengkapan dalam kajian literatur yang sedia ada dengan mengukur peranan keadilan interaksi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam perhubungan di antara SGBP dan komitmen organisasi. Dalam artikel ini, struktur perbincangannya menyentuh lima aspek yang penting iaitu sorotan kajian, metodologi, dapatan, perbincangan dan implikasi, dan kesimpulan.

SOROTAN KAJIAN

KOMUNIKASI TENTANG GANJARAN BERASASKAN PRESTASI

Dalam konteks pengurusan sumber manusia, komunikasi merupakan instrumen yang berkesan untuk menyampaikan maklumat tentang sistem ganjaran berasaskan prestasi kepada penerima (pekerja) sama ada secara lisan (contohnya, melalui percakapan) atau/dan bukan lisan (contohnya, tulisan dan tingkah laku) (Martin 2017). Dalam mentadbir SGBP, terdapat dua jenis gaya komunikasi yang sering kali diaplikasikan oleh organisasi iaitu komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia (Newman et al. 2018). Bagi organisasi yang mengamalkan komunikasi terbuka, para pengurus diberi kuasa budi bicara yang mencukupi untuk menyampaikan maklumat tentang sistem ganjaran

dengan tepat, jelas dan jujur kepada pekerja (Bamberger & Belogolovsky 2017; McGregor et al. 2017). Amalan komunikasi ini berupaya membantu pekerja untuk lebih memahami, berpuas hati, menghormati, dan mengiktiraf sistem ganjaran. Seterusnya, persepsi positif ini dapat meningkatkan kredibiliti sistem ganjaran secara keseluruhan (Azman & Mohd Ridwan 2016c; Rusliza & Fawzy 2016). Sebaliknya, dalam organisasi yang mengamalkan komunikasi berahsia, pertukaran dan perkongsian maklumat tentang SGBP hanya berlaku dalam kalangan pihak pengurusan sahaja. Penyebaran maklumat tentang perubahan-perubahan dalam dasar dan prosedur penentuan ganjaran berasaskan prestasi kepada pekerja adalah terhad dan tidak secara komprehensif. Beberapa kajian lepas mendapati pelaksanaan polisi komunikasi berahsia lebih banyak menimbulkan kesan negatif. Contohnya, pekerja mudah salah faham, buruk sangka, enggan menghormati pengurusan dan banyak kritikan terhadap pelaksanaan SGBP (Belogolovsky, Bamberger, Alterman & Wagner 2016; Marasi & Bennett 2015). Sebaliknya, ada kajian lain yang mempertahankan kebaikan amalan komunikasi berahsia apabila ia dilaksanakan dengan mematuhi polisi organisasi, seperti tidak mendedahkan maklumat peribadi pekerja kepada orang lain, tidak menyalahgunakan maklumat peribadi pekerja untuk tujuan mengaibkan maruah, dan menyelesaikan masalah tuntutan ganjaran melalui perbincangan secara kes demi kes dalam keadaan tertutup dengan pekerja yang terlibat sahaja bagi menjaga nama baik pekerja dan organisasi. Antara kebaikan komunikasi berahsia ialah dapat melindungi kerahsiaan maklumat peribadi individu (Fan et al. 2017).

Kebanyakan kajian terkini membuktikan bahawa kebolehan pengurus mengamalkan komunikasi terbuka secara teratur (seperti, maklumat yang jelas, tepat dan jujur) dan komunikasi berahsia dengan tujuan murni (seperti, tidak menyalahgunakan maklumat peribadi pekerja, tidak mendedahkan butiran ganjaran kepada semua pekerja dan tidak mencari cara-cara menutup kelemahan dalam isu-isu yang berkaitan ekuiti) dalam mengurus SGBP akan dapat menimbulkan perasaan keadilan interaksi dalam diri pekerja. Seterusnya, perasaan keadilan ini dapat meningkatkan sikap pekerja yang lebih positif, terutamanya komitmen organisasi (Christ & Vance 2018; Wang et al. 2017).

KEADILAN INTERAKSI

Keadilan interaksi adalah gabungan daripada dua perkataan yang berlainan, iaitu keadilan dan interaksi. Secara umumnya, keadilan difahami sebagai tindakan dan/atau keputusan yang diambil tanpa sebarang unsur pilih kasih dan menghormati hak asasi setiap individu (Rodell, Colquitt & Baer 2017; Sensoy & DiAngelo 2017). Manakala, interaksi pula biasanya dikaitkan dengan perhubungan atau tindak balas aktif antara dua pihak atau lebih yang boleh berlaku sama ada secara lisan (percakapan) dan bukan lisan (tulisan, pergerakan badan dan/atau bahasa isyarat) (Bales 2017; Denzin 2017).

Berdasarkan perspektif keadilan organisasi, keadilan interaksi seringkali didefinisikan sebagai perasaan adil yang wujud dalam diri pekerja terhadap cara pengurus melayan pekerja dan informasi yang diterima daripada pihak pengurusan (Mensah et al. 2016; Suifan, Diab & Abdallah 2017). Keadilan interaksi mempunyai dua dimensi yang penting iaitu keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Keadilan interpersonal merujuk kepada layanan pengurus kepada pekerja secara jujur, berintegriti, penuh perasaan hormat dan bermaruah dalam sistem pengurusan ganjaran berasaskan prestasi. Manakala, keadilan informasi merujuk kepada keupayaan pengurus menyampaikan maklumat dengan jelas, tepat dan pada masa yang betul tentang proses, kaedah dan mekanisme yang diguna pakai oleh organisasi untuk menentukan jenis, tahap dan/atau jumlah ganjaran yang berbeza kepada pekerja (Mensah et al. 2016; Minibas-Poussard et al. 2017). Dapatan kajian terkini membuktikan bahawa keadilan interaksi memainkan peranan yang sangat penting sebagai pemboleh ubah peramal kepada komitmen organisasi (Farzad & Saied 2018; Minibas-Poussard et al. 2017). Malah, keadilan interaksi juga boleh bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara dalam perhubungan di antara komunikasi dalam sistem ganjaran berasaskan prestasi dengan komitmen organisasi (Marasi et al. 2018).

KOMITMEN ORGANISASI

Dalam konteks gelagat organisasi, komitmen organisasi sering dianggap sebagai ikatan psikologi yang kuat sehingga mewujudkan perhubungan yang kukuh di antara pekerja dengan organisasi (Darwish 2017; Qureshi et al. 2017). Ia terbahagi kepada tiga kategori iaitu komitmen afektif, komitmen penerusan dan komitmen normatif (Jiang et al. 2018; Nishanthi & Kailasapathy 2018). Komitmen afektif merujuk kepada ikatan emosi yang kuat antara pekerja dengan organisasi sehingga menyebabkan pekerja merasakan dirinya sebahagian daripada organisasi. Selanjutnya, komitmen penerusan atau kalkulatif merujuk kepada kebergantungan pekerja kepada organisasi dari segi gaji dan faedah-faedah pekerjaan lain yang dinikmati oleh pekerja sehingga mendorong pekerja untuk terus kekal bersama organisasi. Seterusnya, komitmen normatif pula merujuk kepada perasaan tanggungjawab yang menyebabkan pekerja beranggapan bahawa adalah menjadi

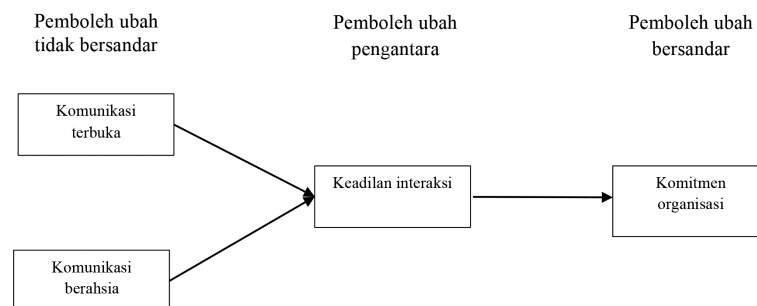
kewajipan dirinya untuk memberi sokongan dan komitmen yang jitu kepada organisasi. Berdasarkan perbincangan di atas, sekiranya pekerja mencapai komitmen afektif, penerusan dan normatif, maka keadaan ini akan dapat meningkatkan keinginan untuk bersama dengan organisasi (Jiang et al. 2018; Nishanthi & Kailasapathy 2018). Kebanyakan kajian yang dilaksanakan baru-baru ini menunjukkan bahawa komitmen organisasi adalah hasil yang penting daripada perhubungan di antara komunikasi dalam sistem ganjaran berasaskan prestasi (komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia) dan keadilan interaksi (Esse & Aunemo 2017; Wang et al. 2017).

KERANGKA KAJIAN DAN HIPOTESIS

Rajah 1 menerangkan bahawa komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia adalah pemboleh tidak bersandar, keadilan interaksi adalah pemboleh ubah pengantara dan komitmen organisasi adalah pemboleh ubah bersandar. Kerangka kajian ini menerangkan bahawa kesan komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia terhadap komitmen organisasi adalah dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan interaksi.

Pengaruh komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi terhadap keadilan interaksi adalah konsisten dengan saranan yang dikemukakan oleh Teori Pertukaran Pemimpin-Ahli (Dansereau, Graen & Haga 1975). Teori ini mencadangkan bahawa komunikasi adalah amalan yang sangat penting dalam mempengaruhi keadaan perhubungan di antara pengurus dengan pekerja. Amalan komunikasi yang baik adalah mementingkan sikap saling hormat-menghormati, saling mempengaruhi antara satu sama lain, peka kepada sensitiviti pekerja dan jujur dalam menyampaikan maklumat tentang sistem ganjaran berupaya membangkitkan perasaan keadilan interaksi dalam diri pekerja (Lau 2014; Lira, Silva & Viseu 2016). Aplikasi teori ini dalam konteks SGBP menunjukkan bahawa komunikasi yang baik sering kali ditafsirkan sebagai komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia (Marasi, Wall & Bennett 2018; Meng & Wu 2015). Saranan teori ini telah mendapat sokongan yang kuat daripada kajian literatur sistem ganjaran berasaskan prestasi (Christ & Vance 2018; Meng & Wu 2015).

Dapatan kajian lepas mendedahkan bahawa kesan komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi terhadap



RAJAH 1. Kerangka kajian

keadilan interaksi adalah tidak konklusif. Contohnya, kajian yang dijalankan oleh Montag Smit dan Smit (2018) mendapati bahawa amalan gaya komunikasi berahsia tidak berupaya meningkatkan keadilan interaksi dalam organisasi. Hal ini kerana, amalan komunikasi berahsia telah membataskan penyampaian maklumat tentang pentadbiran ganjaran kepada pekerja. Seterusnya, keadaan ini telah menimbulkan salah faham dan keraguan dalam diri pekerja. Sebaliknya, terdapat juga kajian yang membuktikan bahawa gaya komunikasi terbuka dan berahsia dalam pentadbiran sistem ganjaran berasaskan prestasi adalah pemboleh ubah peramal yang penting kepada keadilan interaksi. Kajian yang dilakukan oleh Azman dan Mohd Ridwan (2017b) dan Marasi, Wall dan Bennett (2018) mendedahkan bahawa kebanyakan organisasi mempunyai tujuan tertentu dalam menggunakan komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia. Amalan komunikasi terbuka biasanya digunakan untuk menyampaikan maklumat SGBP secara jelas, tepat dan jujur kepada pekerja yang berkhidmat di pelbagai peringkat dan kategori pekerjaan. Amalan komunikasi ini berupaya untuk mendorong pekerja meningkatkan komitmen dengan organisasi. Sebaliknya, komunikasi berahsia pula kerap digunakan oleh pengurusan untuk mengelakkan salah faham terhadap isu-isu yang berkaitan dengan ekuiti (kesamarataan dalam pengagihan ganjaran), dan sebagai strategi mengurangkan tentangan atau bantahan terhadap pelaksanaan SGBP. Kekerapan pihak pengurusan mengamalkan komunikasi berahsia dengan tujuan tidak murni akan dapat disedari oleh pekerja dan keadaan ini tidak dapat meningkatkan perasaan keadilan interaksi dalam organisasi. Sebaliknya, kebijaksanaan pihak pengurusan untuk menggunakan komunikasi berahsia dengan tujuan murni, seperti tidak mengambil kesempatan untuk menyalahgunakan maklumat peribadi pekerja dan tidak mendedahkan butiran ganjaran kepada semua pekerja ketika mentadbir SGBP dapat membantu membangkitkan perasaan keadilan interaksi dalam diri pekerja dalam organisasi kajian. Oleh itu, hipotesis yang dicadangkan dalam kajian ini adalah:

- H₁: Komunikasi terbuka dalam pentadbiran SGBP mempunyai hubungan yang positif dengan keadilan interaksi
- H₂: Komunikasi berahsia dalam pentadbiran SGBP mempunyai hubungan yang negatif dengan keadilan interaksi

Perhubungan antara keadilan interaksi dengan komitmen organisasi mendapat sokongan daripada saranan yang diketengahkan oleh Teori Kesaksamaan (Adam 1963), iaitu layanan yang adil dalam pembahagian dan pertukaran input (seperti usaha) dan output (seperti ganjaran) berupaya meningkatkan komitmen pekerja (Saadati et al. 2016; Suifan et al. 2017). Idea yang diutarakan oleh teori ini telah mendapat sokongan yang kuat daripada kajian literatur tentang SGBP (Hao, Hao & Wang 2016).

Kebanyakan kajian dahulu menilai konsep keadaan interaksi berdasarkan perspektif unidimensi (Carter et al. 2014; Lau 2014), dan menggunakan dimensi keadilan interaksi yang tertentu, seperti keadilan interpersonal atau keadilan informasi sebagai pemboleh ubah peramal kepada komitmen organisasi. Kajian yang dilakukan oleh Park, Song dan Lim (2016) menghuraikan keadilan interpersonal sebagai pengurus memberi layanan yang jujur, bersopan dan berhemah kepada pekerja semasa proses pembuatan keputusan. Amalan interpersonal ini dapat mendorong mereka meningkatkan komitmen terhadap organisasi. Sementara, Minibas-Poussard, Roy dan Erkmen (2017) menjelaskan bahawa keadilan interpersonal biasanya menggalakkan pekerja dan pengurus berinteraksi secara jujur, berhemah dan tanpa diskriminasi. Keadaan interaksi ini boleh meningkatkan komitmen pekerja kepada organisasi. Dapatan kedua-dua kajian ini didapati pengkaji hanya menilai keadilan interpersonal sebagai peramal kepada komitmen organisasi. Sebaliknya, kajian terkini menyokong peranan keadilan interaksi sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada komitmen organisasi. Kaji selidik yang dilakukan oleh Suifan et al. (2017) mendedahkan bahawa apabila pekerja percaya mereka telah dilayan dengan adil, seperti maruah dihargai dan dihormati, serta diberikan penjelasan mengenai sesuatu tindakan secara jujur dan jelas telah menyebabkan timbulnya keinginan dalam diri pekerja untuk terus kekal di dalam organisasi dengan menerima dan menyokong sepenuhnya nilai serta matlamat organisasi. Oleh yang demikian, hipotesis yang dicadangkan adalah:

- H₃: Keadilan interaksi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi

Peranan keadilan interaksi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam sistem ganjaran berasaskan prestasi adalah selari dengan idea utama yang dikemukakan oleh Teori Keadilan Interaksi (Bies & Shapiro 1987). Teori ini menyarankan bahawa tahap keadilan interaksi dalam diri pekerja akan meningkat apabila pengurus melaksanakan proses pembuatan keputusan berdasarkan maklumat yang betul, konsisten dan tanpa unsur pilih kasih. Keadaan ini dapat meningkatkan tingkah laku individu yang positif dalam organisasi (Azman et al. 2011; Tziner, Felea & Vasiliu 2015). Saranan teori ini disokong oleh kajian literatur sistem ganjaran berasaskan prestasi (Heffernan & Dundon 2016).

Dapatan kajian awal menunjukkan bahawa peranan keadilan interaksi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam sistem ganjaran berasaskan prestasi adalah tidak konklusif. Contohnya, kajian yang dilakukan oleh Sow dan Ho (2017) mendapati bahawa perasaan keadilan interaksi tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara di antara gaya komunikasi dalam sistem pengurusan ganjaran berasaskan prestasi dan komitmen organisasi. Dapatan kajian ini mungkin dipengaruhi oleh responden yang terdiri daripada berbagai latar belakang mempunyai perbezaan keutamaan dan kefahaman terhadap

kepentingan amalan keadilan interaksi dalam menambah baik jenis, bentuk atau/dan amaun saraan hidup mereka. Selanjutnya, kajian baharu menyokong bahawa kesan gaya komunikasi dalam pentadbiran sistem ganjaran berasaskan prestasi ke atas komitmen organisasi adalah dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan organisasi.

Keputusan daripada beberapa kaji selidik yang dilaksanakan oleh Carter et al. (2014), Esse dan Aunemo (2017), dan Marasi et al. (2018) menunjukkan bahawa para pengurus sentiasa berwaspada dalam mengamalkan komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia. Komunikasi terbuka biasanya diamalkan oleh pihak pengurusan ketika memberi penerangan secara jelas, tepat dan jujur tentang SGBP bagi meningkatkan kredibiliti sistem ganjaran ini. Manakala, komunikasi berahsia pula sering diamalkan oleh pihak pengurusan untuk tujuan murni dan tujuan beralasan. Tujuan murni merujuk kepada kesediaan pihak pengurusan untuk tidak menyebarkan maklumat peribadi pekerja, butiran ganjaran pekerja dan mengelak menyebarkan maklumat yang mengelirukan ketika menguruskan SGBP. Amalan komunikasi ini akan dapat membantu membangkitkan perasaan keadilan interaksi dalam diri pekerja, dan seterusnya, perasaan keadilan ini pula boleh meningkatkan tahap komitmen pekerja dengan organisasi. Sebaliknya, tujuan beralasan merujuk kepada tabiat pihak pengurusan yang tidak jujur dengan mencari cara-cara tertentu bagi menutup kelemahan dan mengurangkan kritikan, seperti menyalah guna maklumat peribadi pekerja untuk tujuan peribadi, mendedahkan butiran ganjaran pekerja kepada orang lain dan mengelak untuk menyelesaikan isu-isu yang berkaitan dengan ekuiti (seperti pengagihan ganjaran) dalam menguruskan SGBP. Amalan komunikasi ini tidak akan dapat membantu membangkitkan perasaan keadilan interaksi dalam diri pekerja, dan seterusnya, perasaan ketidakadilan ini pula boleh mengurangkan tahap komitmen pekerja dengan organisasi. Berdasarkan perbincangan di atas, hipotesis yang dicadangkan adalah:

- H₄: Kesan komunikasi terbuka terhadap komitmen organisasi adalah dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan interaksi.
- H₅: Kesan komunikasi berahsia terhadap komitmen organisasi adalah dipengaruhi secara tidak langsung oleh keadilan interaksi.

METODOLOGI

REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah keratan rentas kerana ia membolehkan pengkaji menggabungkan maklumat daripada kajian literatur sistem ganjaran berasaskan prestasi dan kaedah tinjauan sebagai prosedur utama dalam pengumpulan data. Prosedur ini dapat membantu pengkaji mengumpul data dengan lebih tepat, mengurangkan pilih kasih dan meningkat kualiti data yang dikumpul

(Creswell 2015; Sekaran & Bougie 2016). Kajian ini telah dijalankan di salah sebuah organisasi yang menawarkan perkhidmatan pos dan kurir yang terbesar di Malaysia. Atas alasan kerahsiaan, nama sebenar organisasi ini tidak dapat dinyatakan di dalam kajian ini. Pada peringkat awal kajian, soalan soal selidik telah dibuat berdasarkan kajian literatur sistem ganjaran berasaskan prestasi. Seterusnya, teknik terjemahan berbalik (back-to-back translation) telah digunakan bagi menterjemah soal selidik dari Bahasa Inggeris ke Bahasa Melayu dan dari Bahasa Melayu ke Bahasa Inggeris bagi meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kajian (Creswell 2015; Sekaran & Bougie 2016).

ALAT PENGUKURAN

Soal selidik kajian ini terdiri daripada tiga komponen utama: pertama, SGBP mempunyai dua elemen penting iaitu komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia. Komunikasi terbuka diukur menggunakan lima item dan komunikasi berahsia yang diukur menggunakan empat item. Semua item-item ini adalah diadaptasi daripada literatur yang berkaitan dengan sistem ganjaran berasaskan prestasi (Azman, et al. 2014; Azman & Harif 2007; Day 2006; Marasi 2014). Dimensi penting untuk menilai komunikasi terbuka ialah penyampaian maklumat secara terperinci, telus dan jujur. Manakala, dimensi penting untuk menilai komunikasi berahsia ialah perkongsian maklumat yang selari dengan polisi dan objektif organisasi. Kedua, keadilan interaksi diukur menggunakan enam item yang diadaptasi daripada literatur yang berkaitan dengan keadilan interaksi dalam sistem ganjaran berasaskan prestasi (Colquitt & Rodell 2011). Dimensi penting untuk menilai keadilan interaksi ialah keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Ketiga, komitmen organisasi diukur menggunakan 14 item yang diadaptasi daripada literatur yang berkaitan dengan gelagat organisasi (Jaros 2007; Mowday, Steers & Porter 1979). Manakala, Dimensi penting untuk menilai komitmen organisasi ialah komitmen afektif, komitmen penerusan dan komitmen normatif. Item-item tersebut diukur menggunakan skala tujuh jawapan pilihan, iaitu bermula dengan “sangat tidak setuju/sangat tidak berpuas hati” (1) hingga “sangat setuju/sangat berpuas hati” (7). Pemboleh ubah demografi hanya digunakan sebagai pemboleh ubah kawalan kerana kajian ini memfokuskan kepada sikap pekerja.

SAMPEL KAJIAN

Teknik pensampelan bertujuan telah digunakan untuk mengedarkan 800 borang soal selidik kepada pekerja yang berkhidmat di pelbagai jabatan dalam organisasi kajian. Teknik ini dipilih kerana organisasi kajian tidak memberi senarai nama pekerja yang berdaftar kepada pengkaji disebabkan faktor kerahsiaan. Kekangan yang wujud ini tidak membolehkan pengkaji menggunakan teknik pensampelan rawak. Bagi tujuan kajian ini, pengkaji mengedarkan borang soal selidik kepada pekerja yang telah

berkhidmat selama lima tahun dan ke atas di organisasi kajian. Strategi ini amat penting untuk memastikan bahawa semua responden yang terlibat adalah berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang mencukupi dalam pelaksanaan sistem ganjaran berasaskan prestasi. Daripada jumlah borang soal selidik yang diedarkan, hanya 310 (38.8%) soal selidik yang dijawab dengan lengkap dan boleh digunakan untuk tujuan kajian ini. Responden yang terlibat dalam kajian ini telah menjawab soal selidik ini tanpa paksaan, secara sukarela dan berahsia.

ANALISIS DATA

Perisian SmartPLS telah digunakan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen dan menguji hipotesis-hipotesis kajian (Hair et al. 2017; Henseler et al. 2009; Ringle et al. 2012). Terdapat beberapa kelebihan menggunakan perisian ini iaitu: (a) berupaya menganalisis data dengan saiz sampel yang kecil, (b) berupaya untuk menganalisis model kajian yang kompleks dan mempunyai pemboleh ubah laten yang banyak, dan (c) berupaya menganalisis model bersifat reflektif dan formatif (Hair et al. 2017). Prosedur menganalisis data merangkumi tiga langkah: pertama, analisis tahap kebolehpercayaan dan kesahan instrumen kajian menggunakan nilai pemberat faktor (>0.7), *average variance extracted* (AVE) (>0.5), *heterotrait-monotrait* (HTMT) (<0.90), kebolehpercayaan komposit (>0.70) dan faktor inflasi varian (VIF) (<5.0). Kedua, analisis model laluan menggunakan nilai beta (β) dan nilai t (>1.96) untuk menilai model struktural. Ketiga, analisis kekuatan model menggunakan nilai R^2 berdasarkan tiga kriteria iaitu: 0.26 (teguh), 0.13 (sederhana) dan 0.02 (lemah) (Cohen 1988). Keempat, analisis ramalan relevan menggunakan nilai Q^2 (>0). Akhir sekali, analisis saiz kesan pemboleh ubah tidak bersandar menggunakan nilai f^2 berdasarkan tiga kriteria: 0.35 (besar), 0.15 (sederhana) dan 0.02 (kecil) (Hair et al. 2017).

DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Majoriti responden terdiri daripada lelaki (85.5%), telah berkahwin (87.1%), bekerja di pejabat cawangan (71%), memiliki kelulusan pendidikan tertinggi pada peringkat Sijil Pelajaran Malaysia (73.5%), berumur antara 25 hingga 34 tahun (45.8%), pekerja dalam kumpulan bukan eksekutif (79%), telah berkhidmat antara 5 hingga 14 tahun (59%) dan mendapat pendapatan bulanan kurang dari RM2000 sebulan (45.8%).

ANALISIS KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN KONSTRUK KAJIAN

Jadual 1 menunjukkan dapatan kesahan konvergen yang diukur berdasarkan nilai pemberat item dan AVE. Nilai pemberat setiap item melebihi 0.70 dan ini membuktikan ia telah mencapai tahap kesahan konvergen (Barclay et al. 1995; Hair et al. 2017; Henseler et al. 2009). Seterusnya, nilai AVE bagi setiap konstruk melebihi 0.5 iaitu antara 0.697 hingga 0.793 yang mana ia mengesahkan bahawa

konstruk-konstruk kajian ini telah menepati tahap piawaian yang telah ditetapkan (Hair et al. 2017).

Jadual 2 memaparkan keputusan analisis kesahan dan kebolehpercayaan diskriminan. Nilai heterotrait-monotrait (HTMT) bagi setiap konstruk adalah kurang daripada 0.90 (Henseler, Ringle & Sarstedt 2015; 2009; Kline 2015). Keadaan ini menunjukkan semua konstruk kajian telah mencapai piawaian kesahan diskriminan yang telah ditetapkan (Barclay, Higgins & Thompson 1995; Hair et al. 2017; Henseler et al. 2009). Seterusnya, nilai selang keyakinan (confidential interval) bagi setiap konstruk adalah kurang daripada 1 (Hair et al. 2017), menunjukkan konstruk kajian telah mencapai piawaian analisis diskriminan.

Jadual 3 menunjukkan bahawa nilai kebolehpercayaan komposit bagi setiap konstruk adalah lebih besar daripada 0.70 yang mana ia membuktikan konstruk kajian mempunyai tahap kebolehpercayaan yang tinggi (Hair et al. 2017; Sekaran & Bougie 2016).

Jadual 4 menunjukkan nilai purata bagi setiap konstruk bermula dari 5.169 hingga 5.309 yang bermakna kesemua pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian berada antara tahap tinggi (5) dan sangat tinggi (7). Seterusnya, ujian faktor inflasi varian (VIF) antara pemboleh ubah tidak bersandar (komunikasi berahsia dan komunikasi terbuka), pemboleh ubah pengantara (keadilan interaksi) dan pemboleh ubah bersandar (komitmen organisasi) mempunyai nilai kurang daripada 5.0 (Hair et al. 2017). Ini bererti data kajian ini bebas daripada masalah multikolineariti yang serius. Secara keseluruhannya, keputusan analisis pengesahan faktor membuktikan bahawa konstruk kajian ini telah mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang telah ditetapkan.

DAPATAN PENGUJIAN HIPOTESIS H1 DAN H2

Jadual 5 memaparkan kemasukan komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia ke dalam analisis telah menyumbang sebanyak 42.5 peratus kepada keadilan interaksi. Keputusan ini menunjukkan bahawa model ini mempunyai kesan yang sederhana (Cohen 1988). Selanjutnya, keputusan pengujian hipotesis menggunakan analisis model laluan SmartPLS memaparkan komunikasi terbuka mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan keadilan interaksi ($\beta = 0.455$; $t = 6.249$), oleh itu H_1 diterima. Seterusnya, komunikasi berahsia juga mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan keadilan interaksi ($\beta = 0.263$; $t = 3.699$), oleh itu H_2 diterima. Keputusan ini mengesahkan bahawa komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia berperanan sebagai pemboleh ubah peramal penting kepada keadilan interaksi dalam organisasi kajian.

Pengujian lanjutan untuk menilai kesan saiz (f^2) dan ketepatan jangkaan (Q^2) telah dijalankan secara berasingan melalui prosedur PLS *algorithm* dan *blindfolding*. Dapatan pengujian PLS *algorithm* menunjukkan hubungan antara komunikasi terbuka dan keadilan interaksi memperoleh nilai f^2 sebanyak 0.221. Manakala hubungan antara komunikasi berahsia dan keadilan interaksi memperoleh

JADUAL 1. Nilai pemberat faktor dan AVE

| Pemboleh Ubah | Komunikasi terbuka | Komunikasi berahsia | Keadilan interaksi | Komitmen organisasi | AVE |
|------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|-------|
| Komunikasi terbuka | | | | | 0.721 |
| Komunikasi terbuka 1 | 0.866 | | | | |
| Komunikasi terbuka 2 | 0.902 | | | | |
| Komunikasi terbuka 3 | 0.866 | | | | |
| Komunikasi terbuka 4 | 0.815 | | | | |
| Komunikasi terbuka 5 | 0.793 | | | | |
| Komunikasi berahsia | | | | | 0.793 |
| Komunikasi berahsia 1 | | 0.879 | | | |
| Komunikasi berahsia 2 | | 0.901 | | | |
| Komunikasi berahsia 3 | | 0.916 | | | |
| Komunikasi berahsia 4 | | 0.864 | | | |
| Keadilan interaksi | | | | | 0.783 |
| Keadilan interaksi 1 | | | 0.888 | | |
| Keadilan interaksi 2 | | | 0.894 | | |
| Keadilan interaksi 3 | | | 0.914 | | |
| Keadilan interaksi 4 | | | 0.898 | | |
| Keadilan interaksi 5 | | | 0.889 | | |
| Keadilan interaksi 6 | | | 0.824 | | |
| Komitmen organisasi | | | | | 0.697 |
| Komitmen organisasi 1 | | | | 0.853 | |
| Komitmen organisasi 2 | | | | 0.861 | |
| Komitmen organisasi 3 | | | | 0.821 | |
| Komitmen organisasi 4 | | | | 0.852 | |
| Komitmen organisasi 5 | | | | 0.794 | |
| Komitmen organisasi 6 | | | | 0.839 | |
| Komitmen organisasi 7 | | | | 0.807 | |
| Komitmen organisasi 8 | | | | 0.858 | |
| Komitmen organisasi 9 | | | | 0.849 | |
| Komitmen organisasi 10 | | | | 0.868 | |
| Komitmen organisasi 11 | | | | 0.861 | |
| Komitmen organisasi 12 | | | | 0.752 | |
| Komitmen organisasi 13 | | | | 0.840 | |
| Komitmen organisasi 14 | | | | 0.823 | |

JADUAL 2. Keputusan ujian kesahan diskriminan

| | Komunikasi berahsia | Keadilan interaksi | Komitmen organisasi | Komunikasi terbuka |
|---------------------|------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|
| Komunikasi berahsia | | | | |
| Keadilan interaksi | 0.584 (0.121;0.396) | | | |
| Komitmen organisasi | 0.484 (0.046;0.218) | 0.561 (0.129;0.407) | | |
| Komunikasi terbuka | 0.682 (0.547;0.698) | 0.665 (0.314;0.592) | 0.639 (0.235;0.533) | |

JADUAL 3. Keputusan ujian kebolehpercayaan komposit

| Konstruk | Kebolehpercayaan komposit |
|---------------------|---------------------------|
| Komunikasi berahsia | 0.939 |
| Keadilan interaksi | 0.956 |
| Komitmen organisasi | 0.970 |
| Komunikasi terbuka | 0.928 |

JADUAL 4. Keputusan statistik asas dan analisis faktor inflasi varian

| Pemboleh ubah | Purata | Sisihan Piawai | Faktor Inflasi Varian | | | |
|---------------------|--------|----------------|-----------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| | | | Komunikasi berahsia | Keadilan interaksi | Komitmen organisasi | Komunikasi terbuka |
| Komunikasi berahsia | 5.205 | .742 | | 1.632 | | |
| Keadilan interaksi | 5.309 | .723 | | | | 1.000 |
| Komitmen organisasi | 5.246 | .784 | | | | |
| Komunikasi terbuka | 5.169 | .682 | | 1.632 | | |

JADUAL 5. Keputusan pengujian hipotesis H3 dan H4

| Hipotesis | Perhubungan | Nilai β | Nilai t | R ² |
|-----------|---|---------------|-----------|----------------|
| H1 | Komunikasi terbuka dengan keadilan interaksi | 0.455 | 6.249 | 0.425 |
| H2 | Komunikasi berahsia dengan keadilan interaksi | 0.263 | 3.699 | |

Nota: signifikan pada $*t > 1.96$

nilai f^2 sebanyak 0.074. Keputusan ini menunjukkan kesan saiz model ini pada keseluruhannya berada antara tahap kecil dan sederhana (Hair et al. 2017). Seterusnya, dapatan pengujian PLS *blindfolding* mendapati nilai Q^2 bagi keadilan interaksi ialah 0.308, iaitu lebih besar daripada sifar. Keputusan ini mengesahkan bahawa komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia berupaya memberi ramalan kesan yang relevan terhadap keadilan interaksi.

DAPATAN PENGUJIAN HIPOTESIS H3

Jadual 6 memaparkan kemasukan keadilan interaksi ke dalam analisis telah menyumbang sebanyak 29.7 peratus kepada komitmen organisasi. Keputusan ini menunjukkan bahawa model ini mempunyai kesan yang kecil (Cohen 1988). Selanjutnya, keputusan pengujian hipotesis menggunakan analisis model laluan SmartPLS memaparkan keadilan interaksi mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.545$; $t = 12.139$), oleh itu H3 diterima. Keputusan ini mengesahkan bahawa keadilan interaksi berperanan sebagai pemboleh ubah peramal penting kepada komitmen organisasi dalam organisasi kajian.

Pengujian lanjutan untuk menilai kesan saiz (f^2) dan ketepatan jangkaan (Q^2) telah dijalankan secara berasingan melalui prosedur PLS *algorithm* dan *blindfolding*. Dapatan pengujian PLS *algorithm* menunjukkan hubungan antara keadilan interaksi dan komitmen organisasi memperoleh nilai f^2 sebanyak 0.423. Keputusan ini menunjukkan kesan saiz model ini pada keseluruhannya berada antara tahap besar (Hair et al. 2017). Seterusnya, dapatan pengujian PLS *blindfolding* mendapati nilai Q^2 bagi komitmen organisasi

ialah 0.189, iaitu lebih besar daripada sifar. Keputusan ini mengesahkan bahawa keadilan interaksi berupaya memberi ramalan kesan yang relevan terhadap komitmen organisasi.

DAPATAN PENGUJIAN HIPOTESIS H4 DAN H5

Jadual 7 memaparkan kemasukan komunikasi terbuka, komunikasi berahsia dan keadilan interaksi ke dalam analisis telah menyumbang sebanyak 29.7 peratus kepada komitmen organisasi. Keputusan ini menunjukkan bahawa model ini mempunyai kesan yang sederhana (Cohen 1988). Selanjutnya, keputusan pengujian hipotesis menggunakan analisis model laluan SmartPLS memaparkan komunikasi terbuka dan keadilan interaksi mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.248$; $t = 4.910$), oleh itu H₄ diterima. Seterusnya, komunikasi berahsia dan keadilan interaksi juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi ($\beta = 0.144$; $t = 3.603$), oleh itu H5 diterima. Keputusan ini mengesahkan bahawa keadilan interaksi berperanan sebagai pemboleh ubah pengantara yang penting dalam hubungan antara gaya komunikasi dalam pentadbiran sistem ganjaran berasaskan prestasi (komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia) dan komitmen organisasi dalam organisasi kajian.

Pengujian lanjutan untuk menilai kesan saiz (f^2) melalui prosedur PLS *algorithm*, ketepatan jangkaan (Q^2) melalui prosedur PLS *blindfolding* dan pengujian jenis kesan pengantara menggunakan prosedur yang dikemukakan oleh Zhao, Lynch, dan Chen (2010) telah dijalankan. Dapatan pengujian PLS *algorithm* menunjukkan hubungan antara komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia dengan keadilan interaksi masing-

JADUAL 6. Keputusan pengujian hipotesis H3

| Hipotesis | Perhubungan | Nilai β | Nilai t | R ² |
|-----------|---|---------------|-----------|----------------|
| H3 | Keadilan interaksi dengan komitmen organisasi | 0.545 | 12.139 | 0.297 |

Nota: signifikan pada $*t > 1.96$

JADUAL 7. Keputusan pengujian hipotesis H4 dan H5

| Hipotesis | Perhubungan | Nilai β | Nilai t | R^2 |
|-----------|---|---------------|-----------|-------|
| H4 | Komunikasi terbuka, keadilan interaksi dan komitmen organisasi | 0.248 | 4.910 | 0.297 |
| H5 | Komunikasi berahsia, keadilan interaksi dan komitmen organisasi | 0.144 | 3.603 | |

Nota: signifikan pada $*t > 1.96$

masing memperoleh nilai f^2 sebanyak 0.221 dan 0.074. Keputusan ini menunjukkan kesan saiz model ini pada keseluruhannya berada antara tahap kecil dan sederhana (Hair et al. 2017). Manakala hubungan antara keadilan interaksi dan komitmen organisasi memperoleh nilai f^2 sebanyak 0.422. Keputusan ini menunjukkan kesan saiz model ini pada keseluruhannya berada antara tahap besar (Hair et al. 2017). Seterusnya, dapatan pengujian PLS blindfolding mendapati nilai Q^2 bagi keadilan interaksi ialah 0.308, iaitu lebih besar daripada sifar. Manakala, nilai Q^2 bagi komitmen organisasi pula ialah 0.189, iaitu lebih besar daripada sifar. Keputusan ini mengesahkan bahawa komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi (komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia) dan keadilan interaksi berupaya memberi ramalan kesan yang relevan terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, pengujian jenis kesan pengantara mendapati bahawa di dalam model kesan langsung (hubungan antara komunikasi terbuka dan keadilan interaksi, hubungan antara keadilan interaksi dan komitmen organisasi dan hubungan antara komunikasi terbuka dan komitmen organisasi) dan model pemboleh ubah pengantara (hubungan antara komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia, keadilan interaksi dan komitmen organisasi) adalah signifikan. Dapatan ini menunjukkan bahawa jenis kesan pemboleh ubah pengantara dalam model kajian ini ialah bersifat pengantara persaingan (Hair et al. 2017; Zhao et al. 2010).

Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa hubungan di antara komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi dan keadilan interaksi dapat meningkatkan tahap komitmen organisasi. Dalam konteks organisasi kajian, para pentadbir mengamalkan komunikasi terbuka dan komunikasi berahsia dalam mengurus sistem ganjaran berasaskan prestasi. Gaya komunikasi tersebut dipraktikkan untuk mendorong pekerja menerima dan menyokong tujuan sistem ganjaran berasaskan prestasi dalam organisasi. Kebanyakan pekerja berpendapat bahawa tahap komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi, keadilan interaksi dan komitmen organisasi adalah tinggi. Fenomena ini membuktikan bahawa kewaspadaan pengurusan mengamalkan gaya komunikasi terbuka dan berahsia melalui pertemuan bersemuka, media cetak dan media elektronik dapat meningkatkan perasaan keadilan interaksi dalam diri pekerja berhubung dengan pentadbiran sistem ganjaran berasaskan prestasi. Natijahnya, perasaan keadilan ini boleh pula meningkatkan komitmen organisasi dalam organisasi kajian.

Kajian ini memperlihatkan tiga implikasi penting iaitu sumbangan kepada teori, pemantapan kaedah penyelidikan dan sumbangan kepada pengamal. Dari segi

sumbangan kepada teori, kajian ini menghasilkan dua dapatan penting: pertama, keadilan interaksi bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara yang penting dalam hubungan antara komunikasi terbuka dengan komitmen organisasi. Kedua, keadilan interaksi bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara yang penting dalam hubungan antara komunikasi berahsia dengan komitmen organisasi. Penemuan kajian ini adalah konsisten dengan saranan-saranan yang dikemukakan oleh Teori Keadilan Interaksi (Bies & Shapiro 1987), yang mendedahkan bahawa amalan komunikasi terbuka (seperti, menyampaikan maklumat secara jujur, jelas dan mencukupi) dan komunikasi berahsia (seperti, tidak menyalahgunakan maklumat peribadi pekerja dan mengelak percakapan dan penyebaran maklumat yang mengelirukan) yang dilaksanakan dengan berhati-hati dalam mentadbir sistem ganjaran berasaskan prestasi telah meningkatkan perasaan keadilan interaksi dalam diri pekerja. Seterusnya, perasaan keadilan ini boleh pula mendorong pekerja meningkatkan tahap komitmen organisasi. Penemuan kajian ini juga mendapat sokongan daripada kajian-kajian yang dilakukan oleh Carter et al. (2014), Esse dan Aunemo (2017), Heffernan dan Dundon (2016), Marasi dan Bennett (2016) dan Marasi et al. (2018)

Manakala, dari sudut pemantapan kaedah penyelidikan, borang soal selidik kajian ini telah memenuhi tahap piawaian kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Keadaan ini boleh menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai. Selanjutnya, dari perspektif sumbangan kepada pengamal, kajian ini dapat digunakan sebagai panduan kepada majikan untuk meningkatkan kecekapan mengurus ganjaran berasaskan prestasi dalam organisasi. Bagi menjayakan objektif ini, majikan perlu memberi fokus kepada aspek berikut: Pertama, melakukan penambahbaikan dalam kandungan program latihan dan pembangunan pekerja. Penambahbaikan ini adalah perlu untuk meningkatkan kemahiran kemanusiaan dalam kalangan pengurus atau/dan penyelia supaya mereka dapat berhubung dan melaksanakan komunikasi yang bersesuaian dengan taraf pendidikan dan kematangan pekerja dalam menunaikan tugas dan tanggungjawab kerja harian. Kemampuan pengurus atau/dan penyelia melaksanakan komunikasi tersebut secara teratur dapat mengelakkan timbulnya salah faham dalam kalangan pekerja terhadap keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh organisasi. Seterusnya, keadaan ini dapat meningkatkan sokongan pekerja kepada sistem ganjaran organisasi (Chanie Ali & Sonderling 2017).

Kedua, menggalakkan amalan komunikasi dua hala yang aktif antara pengurus dan pekerja. Dalam hal ini, pekerja perlu diberi galakkan supaya memberi maklum

balas yang membina terhadap prosedur dan polisi yang dilaksanakan oleh majikan. Contohnya, memberi ruang yang mencukupi kepada pekerja untuk membuat aduan terhadap kelemahan dan kekurangan yang wujud semasa pelaksanaan sistem ganjaran berasaskan prestasi dalam organisasi dapat meningkatkan kredibiliti sistem pengurusan tersebut. Akhir sekali, jenis, jumlah dan/atau tahap ganjaran untuk pekerja yang berprestasi tinggi perlu dikaji semula untuk mengekalkan pekerja yang berprestasi tinggi dan memotivasikan mereka supaya terus komited menyokong matlamat dan visi organisasi. Sekiranya cadangan di atas diberi keutamaan, maka ia dapat memotivasikan pekerja untuk menghargai dan menyokong matlamat sistem ganjaran berasaskan prestasi.

KESIMPULAN

Kajian ini telah menguji kerangka konseptual yang dibina berdasarkan kajian literatur pengurusan ganjaran berasaskan prestasi. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini telah memenuhi piawaian kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Dapatan analisis model laluan *Smart Partial Least Squares* (SmartPLS) mengesahkan bahawa kebolehan pengurusan mengamalkan secara teratur komunikasi terbuka (seperti, memberi penerangan secara jelas, tepat dan jujur) dan komunikasi berahsia (seperti, tidak mengambil kesempatan untuk menyalahgunakan maklumat peribadi pekerja, dan tidak membangkitkan masalah ekuiti secara terbuka) dalam menguruskan SGBP akan dapat membantu meningkatkan perasaan keadilan interaksi dalam diri pekerja terhadap sistem ganjaran tersebut. Seterusnya, perasaan keadilan ini pula boleh mendorong meningkatkan komitmen pekerja dengan organisasi. Dapatan kajian ini telah menyokong dan menyebarkan kajian lepas yang diterbitkan di negara Barat dan negara Asia. Oleh itu, kajian terkini perlu mempertimbangkan pemboleh ubah keadilan interaksi sebagai pemboleh ubah pengantara yang penting dalam domain pengurusan ganjaran berasaskan prestasi. Selanjutnya, kajian yang lebih mendalam mencadangkan bahawa kewaspadaan pengurusan mengamalkan gaya komunikasi terbuka dan berahsia dalam mengurus sistem ganjaran berasaskan prestasi dapat membantu meningkatkan sikap dan gelagat pekerja yang positif (seperti, kepuasan, prestasi, penglibatan dan kesetiaan). Hasil yang positif ini boleh pula membantu meningkatkan produktiviti dan daya saing organisasi dalam era globalisasi dan dunia tanpa sempadan yang bersifat turbulen dan tidak menentu.

KEKANGAN DAN KAJIAN MASA HADAPAN

Kesimpulan kajian ini perlu mengambil kira beberapa kekangan dalam kerangka konseptual dan metodologi: Pertama, penggunaan kaedah keratan rentas dalam kajian ini hanya menghuraikan persepsi responden secara umum terhadap corak perhubungan antara pemboleh ubah kajian berdasarkan sampel kajian. Kedua, kajian ini tidak

menerangkan perhubungan di antara indikator-indikator khusus bagi pemboleh ubah pengantara dan pemboleh ubah bersandar. Ketiga, dapatan pengujian model laluan SmartPLS hanya menerangkan tahap varian komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh dua pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah pengantara dalam kajian ini. Keempat, Kajian ini hanya menerangkan persepsi pekerja secara umum terhadap isu kajian dalam sebuah organisasi swasta di lembah kelang. Akhir sekali, kajian ini menggunakan kaedah pensampelan bertujuan dan kaedah ini tidak dapat mengelak daripada masalah pilih kasih (bias) dalam pemilihan responden. Oleh sebab itu, kekangan kajian ini mengurangkan keupayaan dapatan kajian ini untuk digeneralisasikan kepada latar organisasi yang berbeza.

Kekangan kajian di atas perlu diberi perhatian yang sewajarnya oleh pengkaji untuk menambah baik dapatan kajian yang akan datang. Antara perkara yang perlu diberi perhatian ialah: pertama, ciri-ciri responden (contohnya: umur, jantina, taraf pendidikan dan jawatan) dan organisasi (contohnya: jumlah pekerja dan jenis perniagaan) perlu diteliti secara mendalam kerana ia boleh memberi gambaran yang lebih jelas terhadap persamaan dan perbezaan persepsi responden dalam sampel kajian. Kedua, mengesyorkan penggunaan kaedah kajian longitudinal kerana ia dapat menerangkan dengan lebih mendalam tentang pola perubahan pemboleh ubah dan memberi dapatan yang lebih bermakna. Ketiga, kajian akan datang perlu dilakukan di beberapa organisasi bagi menggambarkan peranan keadilan interaksi sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan antara komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi dan komitmen organisasi. Keempat, konstruk keadilan organisasi yang lain, seperti keadilan prosedur dan keadilan pengagihan juga perlu diberi perhatian sebagai pemboleh ubah pengantara yang penting dalam hubungan antara komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi dengan gelagat pekerja (Azman et al. 2014; Azman & Mohd Ridwan 2017b). Akhir sekali, elemen komitmen organisasi yang lain, seperti afektif, normatif dan kalkulatif, perlu dikaji kerana ia merupakan hasil yang penting daripada perhubungan di antara komunikasi tentang ganjaran berasaskan prestasi dan keadilan interaksi (Darwish 2017; Khaled, Bhanugopan & D'Netto 2015). Cadangan yang dikemukakan di atas perlu diberi perhatian yang sewajarnya untuk menghasilkan dapatan kajian akan datang yang lebih mantap dan bermakna.

PENGHARGAAN

Pengkaji mengucapkan terima kasih kepada Jabatan Perkhidmatan Awam, Malaysia, dan Kementerian Pengajian Tinggi (Kod Projek: FRGS/1/2014/SS05/UKM/02/7) kerana menyokong penyelidikan ini.

RUJUKAN

Adam, J.S. 1963. Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 67(5): 422.

- Azman, I., Azizul Hakim, M., Ahmad Zaidi, S. & Wong, K.H. 2014. Interactional justice as a mediator of the relationship between pay for performance and job satisfaction. *Intangible Capital* 7(2): 213-235.
- Azman, I., Dayang Nailul Munna, A.A., Amat Khairulizan, A.A. & Mohd Noor, M.S. 2008. Performance-based pay: An empirical study in Malaysian Federal Government linked companies, Kuching, Sarawak. *Malaysian Management Journal* 12 (1&2): 89-101.
- Azman, I. & Harif, A.R. 2007. Relationship between participation in pay systems and job. *Philippine Management Review* 14: 38-58.
- Azman, I., Mashkuri, A.H., Sulaiman, A.Z. & Wong, H.K. 2011. Interactional justice as a mediator of the relationship between pay for performance and job satisfaction. *Intangible Capital* 7(2): 213-235.
- Azman, I., Mohammad Fuad, Z., Aimi, A., Hasan Al-Banna, M. & Rashidi, A. 2014. Effect of Manager's role in performance based pay on employee outcomes. *Global Journal Al-Thaqafah* 4(2): 41-58.
- Azman, I. & Mohd Ridwan, A.R. 2016a. Effect of job satisfaction on organizational commitment. *Management & Marketing Journal* 14(1): 25-40.
- Azman, I. & Mohd Ridwan, A.R. 2016b. Job satisfaction as a determinant of organizational commitment. *Journal of Contemporary Issues and Thought* 6: 10-18.
- Azman, I. & Mohd Ridwan, A.R. 2016c. Performance-based reward administration as an antecedent of job satisfaction: A case study of Malaysia's fire and rescue agencies. *Malaysian Journal of Society and Space* 12(7): 107-118.
- Azman, I. & Mohd Ridwan, A.R. 2017a. Managers' roles in performance based reward enhancing employees' feelings of procedural justice. *KINERJA* 21(2): 145-158.
- Azman, I. & Mohd Ridwan, A.R. 2017b. Performance-based reward administration enhancing employees' feelings of interactional justice. *Studies in Business and Economics* 12(1): 5-18.
- Azman, I., Yusniati, I. & Anis Anisah, A. 2017. Effect of management of performance reward systems on subordinates' satisfaction with job in Malaysian fire and rescue department. *Binus Business Review* 8(2): 115-123.
- Bales, R. 2017. *Social Interaction Systems: Theory and Measurement*. New York: Routledge.
- Bamberger, P. & Belogolovsky, E. 2017. The dark side of transparency: How and when pay administration practices affect employee helping. *Journal of Applied Psychology* 102(4): 658-671.
- Barclay, D., Higgins, C. & Thompson, R. 1995. The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Study* 2(2): 285-309.
- Belogolovsky, E., Bamberger, P., Alterman, V. & Wagner, D.T. 2016. Looking for assistance in the dark: pay secrecy, expertise perceptions, and efficacious help seeking among members of newly formed virtual work groups. *Journal of Business and Psychology* 31(4): 459-477.
- Bhatt, P.R. 2016. Performance of government linked companies and private owned companies in Malaysia. *International Journal of Law and Management* 58 (2): 150-161.
- Bies, R.J. & Shapiro, D.L. 1987. Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research* 1(2): 199-218.
- Carter, M.Z., Mossholder, K.W., Feild, H.S. & Armenakis, A.A. 2014. Transformational leadership, interactional justice, and organizational citizenship behavior: the effects of racial and gender dissimilarity between supervisors and subordinates. *Group and Organization Management* 39(6): 691-719.
- Chanie Ali, A. & Sonderling, S. 2017. Factors affecting participatory communication for development: The case of a local development organization in Ethiopia. *Jurnal Komunikasi Malaysian* 33(1): 80-97.
- Cheah, J.L.-S., Norhafezah, Y. & Mohd Khaire, A. 2014. The relevance of Confucian values to leadership communication. *Jurnal Komunikasi* 30: 129-144.
- Chiang, C.-F., & Lin, M.-Y. 2016. Motivating organizational commitment in hotels: The relationship between leaders and employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism* 15(4): 462-484.
- Christ, M.H. & Vance, T.W. 2018. Cascading controls: The effects of managers' incentives on subordinate effort to help or harm. *Accounting, Organizations and Society* 65: 20-32.
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*. NJ: erlbaum: Hillsdale.
- Colquitt, J.A. & Rodell, J.B. 2011. Justice, Trust and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal* 54(6): 1183-1206.
- Compensation Best Practices Report. 2018. Retrieved from <http://www.payscale.com/cbpr>
- Creswell, J.W. 2015. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). California: SAGE publications.
- Dansereau, F., Graen, G. & Haga, W.J. 1975. A vertical dyad linkage Approach to leadership within formal organization: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance* 13(1): 46-78.
- Darwish, A.Y. 2017. Organizational commitment, job satisfaction and attitudes toward organizational change: A study in the local government. *International Journal of Public Administration* 40(1): 77-88.
- Day, N.E. 2006. An investigation into pay communication: Is ignorance bliss? *Personnel Review* 36(5): 739-762.
- Denzin, N.K. 2017. *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Routledge.
- Esse, L.C. & Aunemo, M. 2017. *Transformational Leadership, Justice Perceptions and Follower Outcomes*. BI Norwegian Business School.
- Fan, Z., Costas, J., Grey, C., Fan, Z. & Grey, C. 2017. Secrecy and communication: Towards a research agenda. *Corporate Communications: An International Journal* 22(4): 562-566.
- Farzad, F. & Saied, S. 2018. Islamic human resource management (iHRM) enhancing organizational justice and employees' commitment: Case of a Qard al-Hasan bank in Iran. *Journal of Islamic Marketing* 9(1): 204-218.
- Ghobakhloo, M. 2018. The future of manufacturing industry: a strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management* 29(6): 910-936.
- Hair Jr., J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed.). United States of America: SAGE publications Inc.
- Hao, Y., Hao, J. & Wang, X. 2016. The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management* 7(2): 115-128.

- Heffernan, M. & Dundon, T. 2016. Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal* 26(2): 211-231.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. 2015. A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science* 43(1): 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* 20: 277-319.
- Jaros, S. 2007. Meyer and Allen Model of organizational commitment: measurement issues. *The Icfai Journal of Organizational Behavior* 6(4): 7-26.
- Jiang, S., Lambert, E.G., Jin, X., Xiang, D., Shi, M. & Zhang, D. 2018. Correlates of organizational commitment among community correctional officers in China. *Prison Journal* 98(1): 60-82.
- Johansson, C., Miller, V.D. & Hamrin, S. 2014. Conceptualizing communicative leadership: A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications* 19(2): 147-165.
- Khaled, A., Bhanugopan, R. & D'Netto, B. 2015. The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3): 472-492.
- Kline, R.B. 2015. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (Fourth). New York: The Guilford Press.
- Lau, W.-K. 2014. Employee's participation: A critical success factor for justice perception under different leadership styles. *Journal of Management Policies and Practices* 2(4): 53-76.
- Lira, M., Silva, V.P.G. da, & Viseu, C. 2016. Performance appraisal as a motivational tool in the Portuguese public administration. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting* 2(3): 91-118.
- Lomand, T.C. 2016. *Social Science Research: A Cross Section of Journal Articles for Discussion and Evaluation* (7th ed.). New York: Routledge.
- Marasi, S.A. 2014. *Pay Communication: An Overview, Scale Development and Analysis of Its Influence on Workplace Deviance*. Louisiana Tech University.
- Marasi, S. & Bennett, R.J. 2015. Pay communication: Where do we go from here? *Human Resource Management Review* 26(1): 50-58.
- Marasi, S., Wall, A. & Bennett, R.J. 2018. Pay openness movement: Is it merited? Does it influence more desirable employee outcomes than pay secrecy? *Organization Management Journal* 15(2): 58-77.
- Martin, L. 2017. Do innovative work practices and use of information and communication technologies motivate employees? *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society* 56(2): 263-292.
- Martocchio, J.J. 2016. *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach* (8th ed.). Boston, US: Pearson Education Limited.
- McGregor, J., Davies, S.G., Giddings, L.S. & Pringle, J. 2017. Pursuing equal pay: The perspectives of female engineers and potential policy interventions. *Journal of Industrial Relations* 59(1): 3-21.
- Meng, F. & Wu, J. 2015. Merit pay fairness, leader-member exchange, and job engagement: Evidence from Mainland China. *Review of Public Personnel Administration* 35(1): 47-69.
- Mensah, H.K., Asiamah, N. & Mireku, K. 2016. The effect of organizational justice delivery on organizational commitment: Controlling for key confounding variables. *Journal of Global Responsibility* 7(2): 196-209.
- Minibas-Poussard, J., Roy, J. Le, & Erkmen, T. 2017. The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review* 46(8): 1635-1650.
- Mohd Ridwan, A.R. & Azman, I. 2018. The mediating effects of procedural justice on the relationship between performance-based remuneration management and job satisfaction. *Jurnal Pengurusan* 52: 117-140.
- Montag-Smit, T. & Smit, B.W. 2018. The role of pay secrecy policies and employee secrecy preferences in shaping job attitudes. *Human Resource Management Journal* 28(2): 304-324.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14: 224-247.
- Newman, J.M., Gerhart, B. & Milkovich, G.T. 2017. *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill International.
- Nishanthi, H.M. & Kailasapathy, P. 2018. Employee commitment: The role of organizational socialization and protean career orientation. *South Asian Journal of Human Resources Management* 5(1): 1-27.
- Nobile, J. De. 2017. Organisational communication and its relationships with job satisfaction and organisational commitment of primary school staff in Western Australia. *Educational Psychology* 37(3): 380-398.
- Ocasio, W., Laamanen, T. & Vaara, E. 2018. Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal* 39(1): 155-167.
- Park, Y., Song, J.H. & Lim, D.H. 2016. Organizational justice and work engagement: the mediating effect of self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal* 37(6): 711-729.
- Piar, E. & Uli, K. 2004. Perkaitan faktor-faktor pampasan bukan kewangan terhadap motivasi kerja. Kertas Projek Ijazah Sarjana Muda Sains Dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia). Universiti Malaysia Sarawak. <https://ir.unimas.my/id/eprint/3941/1/Perkaitan%20faktor-faktor%20pampasan%20bukan%20bentuk%20kewangan%20terhadap%20motivasi%20kerja.pdf> [1 April 2019]
- Qureshi, H., Frank, J., Lambert, E.G., Klahm, C. & Smith, B. 2017. Organisational justice's relationship with job satisfaction and organisational commitment among Indian police. *The Police Journal* 90(1): 3-23.
- Ringle, C.M., Sarstedt, M. & Straub, D. 2012. A critical look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. *MIS Quarterly (MISQ)* 36(1): 3-14.
- Rodell, J.B., Colquitt, J.A. & Baer, M.D. 2017. Is adhering to justice rules enough? The role of charismatic qualities in perceptions of supervisors' overall fairness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 140: 14-28.
- Rozila, A. & Scott, N. 2015. Fringe benefits and organisational commitment: The case of Langkawi hotels. *Tourism Review* 70(1): 13-23.
- Rusliza, Y. & Fawzy, E. 2016. Leadership styles and organizational commitment: Literature review. *Journal of Management Development* 35(2): 190-216.
- Saadati, M., Saadati, A., Asghari, A., Ghodsi, M.G.B.A. & Bidgoli, A.G. 2016. The relationship between perceived organizational justice, organizational commitment and job

- satisfaction. *Health, Spirituality and Medical Ethics* 3(1): 10-17.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons, Inc.
- Sensoy, O. & DiAngelo, R. 2017. *Is Everyone Really Equal?: An Introduction To Key Concepts In Social Justice Education* (2th ed.). New York: Teachers College Press.
- Sow, H.J.C. & Ho, Y.I.L. 2017. Understanding The Link Between Communication Satisfaction, Perceived Justice And Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business Research* 70: 214-223.
- Suifan, T.S., Diab, H. & Abdallah, A.B. 2017. Does organizational justice affect turnover-intention in a developing country? The mediating role of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management Development* 36(9): 1137-1148.
- Takao, K. & Naomi Kodaman. 2015. *Performance-related Pay and Productivity: Evidence from Japan* (15-E-088). Japan.
- Tziner, A., Felea, M. & Vasiliu, C. 2015. Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations. *Journal of Work and Organizational Psychology* 31: 51-57.
- Wang, H., Lu, G. & Liu, Y. 2017. Ethical leadership and loyalty to supervisor in china: the roles of interactional justice and collectivistic orientation. *Journal of Business Ethics* 146(3): 529-543.
- Wilkesmann, M. & Wilkesmann, U. 2018. Industry 4.0 – organizing routines or innovations? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems* 48(2): 238-254.
- Zhang, Y., Long, L. & Zhang, J. 2015. Pay for performance and employee creativity: The importance of procedural justice and willingness to take risks. *Management Decision* 53(7): 1378-1397.
- Zhao, X., Lynch Jr., J.G. & Chen, Q. 2010. Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research* 37(2): 197-206.

Mohd Ridwan Abd Razak*
 Graduate School of Business
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 Bangi, Selangor
 E-mail: mohdridwan76@gmail.com

Azman Ismail
 Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
 Universiti Kebangsaan Malaysia
 43600 Bangi, Selangor
 E-mail: azisma12@ukm.edu.my

Enah Ali
 Fakulti Pendidikan Teknik dan Vokasional
 Universiti Pendidikan Sultan Idris
 35900 Tanjung Malim, Perak
 E-mail: edwan01@yahoo.com.my

Azmawaty Mohamad Nor
 Fakulti Pendidikan
 Universiti Malaya
 Jalan Universiti,
 50603 Kuala Lumpur, Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur
 E-mail: azy_mn@um.edu.my

*Corresponding author