

PERANAN MOTIVASI SEBAGAI PENYEDERHANA DALAM HUBUNGAN ANTARA GANJARAN DAN FAEDAH DENGAN PENGEKALAN PEKERJA

Suhaily Rozali

Universiti Islam Selangor

Email: 19mt10001p@postgrad.uis.edu.my

Mazlina Che Malek

Fakulti Pengurusan dan Muamalah, Universiti Islam Selangor,

E-mail: mazlinamalek@uis.edu.my

Nadwatul Husna Mustapha

Fakulti Pengurusan dan Muamalah, Universiti Islam Selangor,

E-mail: nadwatul@uis.edu.my

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenal pasti hubungan antara ganjaran dan faedah dengan pengekalan pekerja. Kajian ini juga mengkaji peranan motivasi sebagai penyederhana bagi hubungan ganjaran dan faedah dengan pengekalan pekerja. Seramai 305 orang pekerja di Lembaga Minyak Sawit Malaysia di negeri Selangor dipilih sebagai responden dalam kajian ini. Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan mengedarkan borang soal selidik kepada responden. Data yang diperolehi dianalisis menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences (SPSS)* versi 26 untuk melihat purata, peratusan, kekerapan, korelasi Pearson dan analisis Regresi berganda. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara Ganjaran dan Faedah dengan Pengekalan Pekerja. Korelasi Pearson bagi Ganjaran dan Faedah ($r = .461^{**}$) ialah signifikan < 0.001 . Namun begitu kajian ini membuktikan bahawa motivasi tidak menjadi penyederhana, kerana dapatan menunjukkan bahawa motivasi tidak mempunyai kesan yang signifikan dalam hubungan antara ganjaran dan faedah dengan pengekalan pekerja. Dari aspek praktikal, hasil kajian ini juga turut menyumbang beberapa faedah dan kebaikan terhadap organisasi yang dikaji. MPOB disarankan untuk mempelbagaikan dan menambah baik aspek faedah dan ganjaran untuk pekerja seperti pelaksanaan bonus untuk kehadiran penuh, latihan yang bersesuaian dengan kemahiran pekerja dan kenaikan pangkat berdasarkan prestasi kerja agar pengekalan pekerja dapat ditingkatkan.

Kata Kunci: Pengekalan Pekerja, Ganjaran dan Faedah dan Motivasi

1. Pengenalan

Pengekalan pekerja adalah proses mengekalkan pekerja atau menggalakkan mereka untuk tinggal bersama organisasi selama mungkin. Pengekalan pekerja adalah salah satu kaedah untuk mengekalkan tenaga kerja yang cekap bagi memenuhi keperluan organisasi. Ia adalah usaha bagi menggalakkan pekerja untuk tinggal bersama organisasi, atau untuk kekal bersama organisasi sehingga projek selesai (Wulansari et al., 2018). Objektif pengekalan pekerja ialah untuk menghalang berlakunya pusing ganti pekerja. Ia termasuklah dasar, amalan terbaik dan strategi kritikal yang direka untuk menghalang pekerja daripada berhenti kerja secara sukarela atau secara terpaksa. Oleh itu, pengekalan pekerja merupakan satu strategi yang sangat penting untuk memastikan pekerja kekal dalam organisasi dan mengelakkan berlakunya pusing ganti pekerja.

Pusing ganti bermaksud aliran pekerja yang masuk atau meninggalkan organisasi. Menurut Cotton & Tuttle, (1986) pusing ganti bermaksud andaian kemungkinan seorang individu akan kekal berada atau meninggalkan sesuatu organisasi. Manakala Robbins & Sanghi, (2006) mendefinisikan pusing ganti sebagai seorang pekerja meninggalkan kerjayanya secara sukarela ataupun tidak sukarela (Ninggal & Rahman, 2021). Fenomena pusing ganti dalam kalangan pekerja semakin membimbangkan organisasi dan telah menarik perhatian ramai pengkaji untuk mengkaji situasi ini. Kajian empirikal

pertama berkaitan dengan fenomena pusing ganti pekerja bermula pada tahun 1925 (Pauline.E, 2017). Pusing ganti yang tinggi memberikan impak negatif kerana organisasi perlu menanggung kos perbelanjaan bagi mencari pekerja baru. Selain itu, organisasi juga perlu mengeluarkan perbelanjaan yang melibatkan pengambilan, latihan dan kos yang ditanggung untuk mengatasi pertukaran pekerja dan pelbagai kos tidak langsung seperti kehilangan pekerja yang mahir.

Rajah 1 menunjukkan statistik sebab kehilangan pekerjaan yang dikemukakan oleh Kementerian Sumber Manusia dalam Statistik Pekerjaan dan Perburuhan Siri 34 Bil. 4/2022 Disember. Berdasarkan statistik tersebut, seramai 1,177 orang berhenti secara sukarela iaitu dengan peratusan sebanyak 4% di mana ia merupakan faktor keenam tertinggi daripada 22 faktor yang dikemukakan dalam statistik tersebut. Ia menunjukkan bahawa jumlah pekerja yang membuat keputusan untuk berhenti secara sukarela bagi tempoh masa berkenaan agak tinggi. Kesan negatif daripada pemberhentian pekerja secara sukarela ini akan menyebabkan prestasi organisasi menurun dan kadar pusing ganti pekerja meningkat (Winne et al., 2019).



Rajah 1: Statistik Sebab Kehilangan Pekerjaan 2022 (Jan. – Okt.)

Sumber: Statistik Pekerjaan dan Perburuhan Siri 34 Bil. 4/2022 Disember (Kementerian Sumber Manusia)

Pengekalan pekerja telah menjadi isu kritikal bagi organisasi dalam beberapa tahun kebelakangan ini, kerana kos kadar perolehan yang tinggi boleh memudaratkan produktiviti organisasi. Berdasarkan kajian daripada (Guma, 2011), pengekalan pekerja yang lemah akan membawa kepada banyak masalah yang berkaitan dengan pemberhentian pekerja seperti beban tambahan kepada kakitangan yang sedia ada, kos pengambilan dan latihan bagi pekerja baharu, kehilangan produktiviti pekerja lama, kehilangan pelanggan sedia ada dan kehilangan modal intelektual. Hal ini disokong oleh Loi et al., (2012) yang menyatakan pemberhentian pekerja merupakan masalah kritikal kepada sesebuah organisasi dari segi kehilangan bakat, kos pekerjaan tambahan dan kos latihan.

Cin et al., (2017) dalam kajian mereka mendapati bahawa terdapat hubungan negatif yang signifikan antara kepuasan kerja dan keinginan untuk meninggalkan kerjaya yang sedia ada. Hasil kajian ini

menunjukkan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja akan setia dan terus bekerja dalam organisasi. Namun, menurut kajian daripada N. Z. Othman (2019), hanya 33% pekerja di Singapura dan Malaysia yang berpuas hati dengan pekerjaan mereka. Dapatan kajian ini sangat membimbangkan kerana hasil kajian menunjukkan ramai pekerja yang tidak berpuas hati dengan pekerjaan mereka iaitu sebanyak 67%. Tahap ketidakpuasan hati yang tinggi ini akan menyebabkan penurunan produktiviti organisasi dan meningkatkan pusing ganti pekerja secara ketara. Oleh itu, organisasi harus sensitif dan proaktif dalam usaha meningkatkan pengekalan pekerja. Ini dapat dicapai dengan menawarkan ganjaran dan faedah yang mencukupi dan adil, memastikan persekitaran kerja yang selamat dan selesa, mempromosikan program latihan dan pembangunan dan memastikan hak-hak pekerja dipenuhi (Makhbul, 2021; Sabri et al., 2021).

Dalam pada itu, kebanyakan kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan pengekalan kerja banyak dilakukan di industri selain sektor awam iaitu termasuklah industri teknologi maklumat (IT) (Raminder, 2017) sektor perkilangan (Miskan et al., 2021) dan industri perbankan di sekitar Selangor dan Kuala Lumpur (Kumaran, 2021). Tidak kurang juga ada kajian yang telah dijalankan berkaitan dengan pengekalan pekerja berkaitan dengan isu- isu tertentu seperti faktor yang mempengaruhi pekerja dalam sektor perusahaan makanan ringan (Sabri et al., 2021), nilai kerja generasi X dalam amalan sumber manusia (Shah @ Rajaram et al., 2019), hubungan amalan sumber manusia di kalangan staf di Universiti Utara Malaysia (Arshad, 2013), dan pengekalan pekerja generasi Z (Ganguli & Padhy, 2023) dan hubungan Amalan Pengurusan Sumber Manusia di sektor pekilang-pekilang persekutuan Malaysia (Nordin, 2023). Namun, kurang kajian dilakukan di sektor awam khususnya badan berkanun. Oleh itu, kajian terhadap pekerja sektor awam adalah wajar dijalankan bagi menambah dapatan kajian secara empirikal berkaitan pengekalan pekerja dalam sektor awam. Kajian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara ganjaran dan faedah dan pengekalan pekerja. Seterusnya, menganalisis peranan tekanan motivasi sebagai penyederhana dalam hubungan antara ganjaran dan faedah dan pengekalan pekerja bagi para pekerja Lembaga Minyak Sawit Malaysia di Selangor.

2. Kajian Literatur

Pengekalan Pekerja

Pengekalan pekerja boleh ditakrifkan sebagai komitmen tingkah laku, niat untuk tinggal, kecenderungan untuk meninggalkan, dan niat untuk berhenti (Halaby, 1986; Mueller et al., 1999). Menurut (Zakaria et al., 2019), kesetiaan pekerja diukur berdasarkan tempoh perkhidmatan mereka dalam organisasi, komitmen serta prestasi mereka di tempat kerja. Kesetiaan pekerja kepada organisasi akan meningkat apabila mereka mendapat ganjaran dan penghargaan yang sewajarnya daripada organisasi (Mutiria et al., 2019; Sabri et al., 2021). Majikan akan berusaha untuk mengekalkan pekerja yang berkemahiran tinggi dan mempunyai prestasi kerja yang baik bagi mencapai matlamat organisasi (Erasmus et al., 2015).

Pihak organisasi perlu memberikan lebih fokus pada isu pengekalan pekerja kerana ia merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi untuk mencapai kejayaan dalam suasana ekonomi yang begitu kompetitif kini. Kajian telah menunjukkan bahawa mengekalkan pekerja bukan sahaja dapat mengurangkan kos yang berkaitan dengan pengambilan dan latihan pekerja baru tetapi juga meningkatkan prestasi organisasi (Sinha et al., 2022). Prestasi organisasi akan meningkat kerana pekerja yang mahir dan berpengalaman dapat menghasilkan produk atau servis yang terbaik untuk organisasi. Selain itu, pekerja lebih bermotivasi untuk bekerja tanpa diganggu dengan beban kerja

yang banyak akibat daripada pusing ganti pekerja dan ini secara langsung dapat meningkatkan prestasi pekerja (Hanifa Nurul Hida Hakim et al., 2023; Sutanto & Kurniawan, 2016). Oleh itu, strategi untuk pengendalian pekerja yang efektif dapat meningkatkan motivasi pekerja dan mewujudkan suasana kerja yang positif dan harmoni.

Pihak majikan perlu lebih cakna terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pekerja untuk kekal bersama organisasi. Ini kerana pekerja kini mempunyai pelbagai pilihan untuk bekerja di mana-mana organisasi yang boleh memenuhi keperluan dan kehendak mereka. Terdapat pelbagai kajian lepas berkaitan faktor-faktor pengendalian pekerja. Antaranya ialah faktor kepuasan kerja, (Sinha et al., 2022) budaya organisasi (Almerri, 2023; Zulfan et al., 2020), peluang pembangunan kerjaya (Agtiaa et al., 2023; Ilmawan et al., 2023) dan faktor persekitaran kerja yang kondusif (Agtiaa et al., 2023; Management et al., 2023). Fokus kajian ini ialah untuk mengkaji faktor ganjaran dan faedah dan hubungannya dengan pengendalian pekerja. Faktor ganjaran dan faedah, seperti gaji yang menarik, insentif kewangan, dan manfaat kesihatan juga memainkan peranan yang tidak kurang pentingnya dalam menarik dan mengekalkan pekerja (Kalyanamitra et al., 2020; Shtembari et al., 2022; Sorn et al., 2023a).

Ganjaran dan Faedah

Pemberian ganjaran kepada pekerja merupakan salah satu perkara yang perlu diambil perhatian kerana ianya dapat mempengaruhi motivasi pekerja dan seterusnya membawa peningkatan kepada produktiviti organisasi (Mura, 2002). Dalam situasi di organisasi pula, ganjaran merupakan salah satu perkara yang penting terutamanya terhadap perkara yang melibatkan pentadbiran, perancangan dan pengurusan kepelbagaian sistem ganjaran (contohnya, ganjaran kewangan dan bukan kewangan) yang akan dibayar kepada pekerja yang telah melaksanakan tanggungjawabnya terhadap pekerjaan dan komited kepada organisasi (Salim et al., 2015). Ganjaran juga penting untuk menggalakkan pekerja sedaya upaya menyumbang terhadap usaha mereka dalam menghasilkan idea-idea inovasi yang membawa kepada kesan positif dan seterusnya, dapat meningkatkan kualiti organisasi sama ada daripada segi kewangan dan bukan kewangan (Salah, 2016). Kajian Jamaludin & Zawawi, (2015) telah menjelaskan bahawa pekerja yang kurang bermotivasi akan memberikan kesan yang buruk kepada organisasi dan hal ini juga boleh berlaku disebabkan oleh kekurangan komitmen terhadap organisasi dalam menjalankan tugas yang diberikan (Jamil et al., 2021).

Istilah ganjaran secara umumnya adalah pelbagai namun ia merujuk kepada sistem bayaran pampasan saraan atau gaji secara amnya (Amin et al., 2019; Salwa et al., 2015). Sesetengah penyelidik mentakrifkan ganjaran adalah berbentuk kewangan seperti tunai dan duit manakala sesetengahnya mentakrifkan sebagai aktiviti organisasi yang berbentuk penghargaan atas usaha dan sumbangan (Azman & Ridwan, 2017; Ballesteros et al., 2017). Salah satu cara dalam meningkatkan prestasi dan motivasi kerja adalah dengan memberikan ganjaran dalam membantu pekerja menjalankan kewajipan mereka dengan lebih efektif (Munthe, 2021; Tahir & Monil, 2015). Pelbagai kaedah dan formula digunakan untuk mengukur ganjaran. Antara kaedah yang popular dalam mengukur faktor ganjaran adalah melalui dimensi intrinsik dan juga ekstrinsik. Ganjaran berbentuk intrinsik biasanya datang dari motivasi dalaman yang menyebabkan gerak kerja menjadi lebih produktif yang tidak melibatkan sebarang bayaran seperti masa kerja fleksibel, sijil penghargaan dan lain-lain (Ryan & Deci, 2019). Ia juga adalah berbentuk ganjaran yang tidak dapat dilihat secara mata kasar tetapi dapat dirasa melalui emosi oleh para pekerja dalam meningkatkan prestasi kerja seperti persekitaran yang positif, mengambil berat terhadap pekerja, rotasi pekerjaan dalam mengajar visi dan misi dalam organisasi (Alimawi & Muda, 2022; Hafiza et al., 2011; Mustapa et al., 2023).

Ganjaran dan faedah adalah ciri penting dalam Pengurusan Sumber Manusia. Sistem ganjaran yang organisasi tawarkan kepada pekerja memainkan peranan penting dalam menentukan tahap komitmen pekerja dan pengekalannya mereka. Salah satu cara di mana majikan boleh mengekalkan tenaga kerja adalah dengan menawarkan pakej ganjaran yang menarik (Anwar & Qadir, 2017). Sesebuah organisasi hanya boleh berjaya dalam strategi pengekalannya jika menawarkan gaji dan faedah yang kompetitif, selari dengan pasaran. Pemberian ganjaran yang menarik dan setimpal juga adalah salah satu bentuk penghargaan daripada organisasi terhadap segala titik peluh yang dikeluarkan oleh pekerja. Pekerja mungkin tinggal di organisasi di mana mereka percaya bahawa keupayaan, sumbangan dan usaha mereka dihargai (Febrianti et al., 2020).

Ganjaran yang baik akan meningkatkan pengekalannya pekerja dalam organisasi. Mabaso, (2018) membuat kesimpulan bahawa ganjaran boleh menjadi faktor penting dalam mengurangkan pusing ganti pengurusan dan meningkatkan komitmen pekerja. Ganjaran yang adil lebih cenderung menarik dalam membangun, memotivasikan dan mengekalkan pekerja yang berkelayakan dan kompeten. Penyelidikan yang dijalankan oleh Rono & Kiptum, (2017) mendapati bahawa terdapat kepuasan ganjaran di kalangan pekerja yang memainkan peranan dalam pengekalannya pekerja sekiranya pekerja diberikan ganjaran yang tinggi, pengekalannya pekerja akan meningkat dan mengurangkan kadar pusing ganti. Ganjaran sangat penting dalam perjanjian kontrak dan tersirat di antara majikan dan pekerja kerana ia dapat meningkatkan organisasi pekerja dan dapat mengekalkan pekerja untuk terus bekerja di organisasi (Chinasa et al., 2023; Suri, 2016).

Ganjaran dan faedah adalah salah satu faktor yang penting bagi organisasi untuk mengurangkan kadar pemberhentian pekerja. Oleh itu, penting bagi organisasi untuk melaksanakan strategi ganjaran yang efektif agar pekerja mereka komited dan kekal menghasilkan produktiviti kerja yang baik. Kepuasan pekerja terhadap pakej ganjaran yang ditawarkan dapat mempengaruhi keputusan mereka untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Organisasi boleh menjalankan tinjauan berkala untuk memastikan pakej ganjaran mereka kekal berdaya saing di pasaran dan organisasi harus menawarkan pakej faedah pekerja yang sejajar dengan keperluan pekerja. Pekerja yang berbeza mempunyai keutamaan dan keperluan yang berbeza, dan majikan perlu menyesuaikan pakej pampasan mereka untuk menampung perbezaan ini. (Sorn et al., 2023b).

Berdasarkan beberapa kajian lepas mengenai ganjaran dan faedah dan pengekalannya pekerja, kajian ini telah membangunkan hipotesis pertama.

H₁: Ganjaran dan faedah mempengaruhi secara positif dan signifikan dengan pengekalannya pekerja.

Motivasi

Motivasi merupakan salah satu faktor terpenting yang perlu ada dalam diri seseorang bagi mewujudkan perasaan minat terhadap sesuatu kerja yang dilakukan. Ia berperanan mendorong pekerja untuk melakukan kerja dengan lebih efisien dan efektif. Menurut Aion, (2003), motivasi dipercayai berasal daripada perkataan Latin *movere* yang bermakna sesuatu yang mendorong, mengarah dan mengekalkan sesuatu tingkah laku. Motivasi juga didefinisikan sebagai kesediaan dan desakan dalaman yang menjurus seseorang individu memenuhi matlamat diri dan organisasi untuk melaksanakan sesuatu (E.Rush & Whisenand, 1988) & (Lindner, 1998)

Produktiviti kerja akan terjejas sekiranya pekerja tersebut tidak mempunyai motivasi dalam melakukan kerja-kerja mereka dan ini akan impak negatif kepada organisasi. Tidak dinafikan bahawa

setiap organisasi yang ada kini harus menyediakan kelengkapan dan keperluan kepada pekerja mereka supaya dapat memberi motivasi kepada mereka untuk bekerja dengan lebih baik dan lebih bermotivasi (Masram et al., 2022). Namun begitu senario pekerja yang tidak bermotivasi dan bermasalah masih lagi wujud di dalam organisasi masa kini. Sekiranya pekerja tiada atau kurang motivasi dalam diri akan menyebabkan pekerja kurang memberikan komitmen terhadap organisasi. Motivasi amat berkait rapat dengan pengekalan pekerja, dengan adanya motivasi yang tinggi maka seseorang akan lebih berpuas hati dengan apa yang mereka lakukan dan terus setia bersama organisasi (Greenberg & Baron, 1997; Man, 2017). Kajian ini memfokuskan hubungan antara ganjaran dan faedah terhadap pengekalan pekerja dan mengkaji peranan moderator sebagai penyederhana.

Peranan motivasi sebagai moderator antara pampasan dan faedah serta pengekalan pekerja menunjukkan bahawa tahap motivasi boleh mempengaruhi kekuatan hubungan ini. Kajian telah menunjukkan bahawa pekerja yang bermotivasi lebih cenderung untuk kekal bekerja di sesebuah organisasi (Shah et al., 2018). Ganguli & Padhy, (2023) yang menjalankan kajian terhadap Gen Z, menyatakan bahawa motivasi di tempat kerja memberi impak yang signifikan terhadap pengekalan pekerja dengan adanya peranan gender, pendapatan dan industri sebagai penyederhana dalam hubungan ini. Malah, terdapat banyak lagi bukti yang menunjukkan bahawa terdapat hubungan langsung antara motivasi individu di tempat kerja dan pusing ganti yang lebih rendah (Ganguli & Padhy, 2023; Lee et al., 2022; Shah et al., 2018). Apabila individu bermotivasi di tempat kerja, mereka akan memberikan komitmen yang terbaik terhadap organisasi (Itziar Ramírez García et al., 2019; Kong et al., 2016).

Motivasi seseorang pekerja mungkin akan meningkat apabila ganjaran gaji yang ditawarkan adalah tinggi. Sebaliknya, moral pekerja akan menurun apabila usaha dan bayaran tidak bersamaan. Kos kehidupan yang semakin meningkat menyumbang kepada keperluan gaji yang tinggi. Menurut A.S Saari, (2009) ganjaran iaitu faedah sampingan yang disediakan oleh organisasi sama ada dalam bentuk yang disedari oleh pekerja seperti wang mahupun bentuk yang tidak disedari seperti pujian atau pengakuan untuk kenaikan pangkat harus diberi untuk memupuk tingkah laku yang produktif di samping meningkatkan kesetiaan kepada organisasi. Keuntungan lebih tinggi yang dihasilkan oleh pekerja sedemikian disebabkan gaji yang lumayan dan kepuasan kerja yang dimiliki kerana organisasi membayar gaji yang lumayan berpadanan dengan tugas yang dilaksanakan oleh pekerja. (Hamidah Abd. Latiff & Al, 2015).

Berdasarkan beberapa kajian lepas mengenai motivasi, kajian ini telah membangunkan hipotesis yang kedua dan ketiga.

H2: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan di antara Motivasi dengan Pengekalan Pekerja

H3: Peranan motivasi sebagai penyederhana dalam hubungan di antara ganjaran dan faedah dengan pengekalan pekerja.

3. Metodologi Kajian

Kajian ini ialah kajian kuantitatif dengan menggunakan kaedah Korelasi Pearson dan Analisis Regresi Hiraki. Kaedah Korelasi Pearson digunakan untuk menentukan kesan hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar iaitu ganjaran dan faedah dan pembolehubah bersandar iaitu pengekalan pekerja. Manakala kaedah Analisis Regresi Hiraki dijalankan untuk menentukan nilai motivasi sebagai penyederhana dalam hubungan antara ganjaran dan faedah dengan pengekalan kerja. Populasi kajian terdiri daripada 1,772 jumlah orang pekerja di Lembaga Minyak Sawit

Malaysia (MPOB) di Ibu Pejabat, Bandar Baharu Bangi, Wisma Dura, Bangi Lama dan Wisma Sawit, Kelana Jaya. Kaedah pensampelan bagi kajian ini ialah pensampelan rawak mudah. Kajian ini menggunakan kaedah penentuan saiz sampel Krejcie Morgan (1970) di mana segala penentuan dan bilangan sampel yang akan diambil berdasarkan jadual Krejcie Morgan (1970). Sejumlah 510 set soal selidik telah diedarkan dan hanya sebanyak 305 set soal selidik yang berjaya diterima semula.

4. Hasil Kajian dan Perbincangan

Analisis Regresi merupakan salah satu analisis data yang digunakan untuk menentukan kesan hubungan antara pemboleh ubah Ganjaran dan Faedah dan motivasi sebagai penyederhana terhadap pemboleh ubah bersandar iaitu pengekaln pekerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara ganjaran dan faedah dengan pengekaln pekerja.

Jadual 6 membuktikan bahawa terdapat kesan hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar kepada pemboleh ubah bersandar dengan mencatatkan keselarasan $R^2 = .212$ bersamaan dengan 21.2% peratus dan selebihnya adalah merupakan faktor-faktor lain. Hal ini dapat menjelaskan bahawa ganjaran dan faedah dapat memberikan kesan yang sederhana terhadap pengekaln kerja di dalam organisasi yang dikaji. Daripada hasil analisis Korelasi Pearson menunjukkan bahawa iaitu Ganjaran dan Faedah ($r = .461^{**}$, $n = 305$, $p < 0.001$). Hasil dapatan ini juga disokong oleh Meng Kheang Sorn (2023), Ida Bagus Megawisnu Kencana (2023), Diwakar Singh (2019), Uba Linda Chinasa (2023), Asiah Ali (2023), Leong Wai Kin (2022) dan Dina Syahreza (2017).

Jadual 6: Analisis Ujian Regresi Berganda Ganjaran dan Faedah Dengan Pengekaln Pekerja

	Pengekaln Kerja		
	b	se	t
(Constant)	2.444	0.172	14.246**
Ganjaran dan Faedah	0.425	0.047	9.038**
R^2	0.212		
F	81.681**		

** $p < 0.001$

Seterusnya, keputusan ini juga disokong oleh analisis piawaian (ANOVA) adalah diterima iaitu merekodkan (Sig. = .000, $F = 81.681$) di mana hasil ini membuktikan bahawa secara keseluruhan model yang digunakan adalah signifikan sebagaimana tahap signifikan yang diterima iaitu $p \leq 0.001$. Ini bermakna analisis Regresi telah menunjukkan wujud sumbangan hubungan signifikan hubungan antara ganjaran dan faedah dengan pengekaln kerja. Nilai pekali bagi ganjaran dan faedah juga signifikan (Sig=0.000, $t=9.038$). Oleh itu, hipotesis 1 adalah diterima.

H2: Terdapat hubungan yang signifikan di antara Motivasi dengan Pengekaln Pekerja

Jadual 9: Analisis Ujian Regresi Berganda Motivasi Dengan Pengekalan Pekerja

	Pengekalan Kerja		
	b	se	t
(Constant)	1.613	0.232	6.958**
Motivasi	0.593	0.058	10.250**
R ²	0.257		
F	105.070**		

** $p < 0.001$

Jadual 9 membuktikan bahawa terdapat kesan hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar kepada pemboleh ubah bersandar dengan mencatatkan keselarasan $R^2 = .257$ bersamaan dengan 25.7% peratus dan selebihnya adalah merupakan faktor-faktor lain. Hal ini menunjukkan bahawa motivasi dapat memberikan kesan yang sederhana terhadap pengekalan kerja di dalam organisasi yang dikaji. Daripada hasil analisis Korelasi Pearson menunjukkan bahawa iaitu Motivasi ($r = .507^{**}$, $n = 305$, $p < 0.001$). Hasil dapatan ini juga disokong oleh Siti Faridzah Nor Pazil (2021), Low Chun Chiat (2019), Denis Ushakov (2021), Itziar Ramírez García (2019), Azimah Ninggal (2021), Rajorshi Ganguli (2023) dan Muhammad Ajib Abd Razak (2018).

Seterusnya, keputusan ini juga disokong oleh analisis piawaian (ANOVA) adalah diterima iaitu merekodkan (Sig. = .000, $F = 105.070$) di mana hasil ini membuktikan bahawa secara keseluruhan model yang digunakan adalah signifikan sebagaimana tahap signifikan yang diterima iaitu $p \leq 0.001$. Ini bermakna analisis Regresi telah menunjukkan wujud sumbangan signifikan hubungan antara motivasi dan pengekalan pekerja. Nilai pekali bagi motivasi juga signifikan (Sig.=0.000, $t=10.250$). Oleh itu, hipotesis 2 adalah diterima.

Analisis Regresi Hiraki (*Hierachical Regression Analysis*)

Kaedah analisis regresi hiraki telah dijalankan untuk menentukan nilai motivasi sebagai penyederhana dalam setiap pemboleh ubah tidak bersandar ganjaran dan faedah dengan pengekalan kerja. Untuk menguji hipotesis, nilai pemboleh ubah tidak bersandar dan motivasi ditukar kepada nilai standard (*standardized value*) dan nilai interaksi (di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan motivasi) dikira.

Pada langkah pertama, kesan utama bagi setiap pemboleh ubah tidak bersandar ganjaran dan faedah terhadap pengekalan kerja diuji. Seterusnya, pemboleh ubah penyederhana iaitu motivasi pula dimasukkan di dalam persamaan regresi. Pada langkah terakhir, nilai interaksi di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan motivasi dimasukkan di dalam model regresi dan nilai penyederhanaan dikira. Nilai interaksi dimasukkan di peringkat akhir adalah untuk menentukan sejauh mana varian nilai pemboleh ubah interaksi menjelaskan pemboleh ubah bersandar. Jika nilai interaksi adalah signifikan, ianya menjelaskan bahawa terdapat kesan penyederhanaan.

Untuk menunjukkan kesan penyederhana dalam model secara visual, rajah analisis kecerunan mudah (*simple slope analysis*) juga disediakan. Semakin besar kecerunan, semakin tinggi kesan penyederhana. Oleh itu, untuk hipotesis 3 akan menggunakan kaedah analisis regresi hiraki untuk

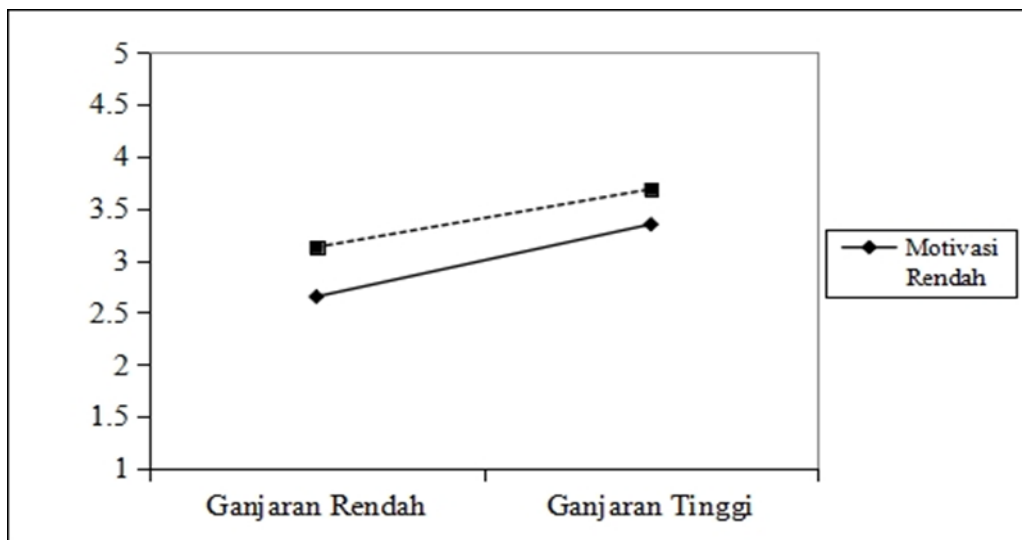
mengetahui kesan motivasi sebagai penyederhana di antara pemboleh ubah tidak bersandar (ganjaran dan faedah, terhadap pengekaln kerja.

H3: Peranan motivasi sebagai penyederhana dalam hubungan di antara ganjaran dan faedah dengan pengekaln pekerja

Jadual 10: Analisis Regresi Hiraki bagi motivasi sebagai penyederhana di antara ganjaran dan faedah dengan pengekaln pekerja

	Pengekaln Kerja		
	Model 1	Model 2	Model 3
Ganjaran dan Faedah	0.224**	0.162**	0.169**
Motivasi		0.195**	0.198**
Ganjaran dan Faedah * Motivasi			-0.028
R2	0.212	0.358	0.362
F	81.681**	84.057**	56.942**

Jadual 10 menunjukkan bahawa nilai interaksi di dalam Model 3 adalah tidak signifikan. Ini menunjukkan motivasi tidak memberi kesan penyederhana di antara ganjaran dan faedah dengan pengekaln pekerja. Ini dijelaskan secara visual dalam rajah 2 analisis kecerunan di mana kecerunan tidak berubah sama ada seseorang pekerja tersebut mempunyai motivasi yang tinggi atau tidak. Oleh itu, hipotesis 3 adalah ditolak.



Rajah 2: Analisis Kecerunan Bagi Motivasi Sebagai Penyederhana antara Ganjaran dan Faedah dengan Pengekaln Pekerja

5. Kesimpulan dan Cadangan

Pengekalan pekerja adalah elemen penting yang perlu diberi perhatian oleh setiap organisasi. Ini kerana pengekalan pekerja dapat membantu organisasi mencapai objektif dan dapat meningkatkan produktiviti. Oleh itu, kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti hubungan antara ganjaran dan faedah dengan pengekalan pekerja, serta melihat peranan motivasi sebagai penyederhana. Kajian yang dilaksanakan dalam kalangan pekerja di Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB) di Selangor ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis data melalui perisian SPSS versi 26.

Berdasarkan analisis data yang diperolehi daripada 305 responden, dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara Ganjaran dan Faedah terhadap pengekalan pekerja, dengan korelasi Pearson mencatatkan nilai $r = .461^{**}$ pada tahap signifikan $p < 0.001$. Namun begitu, motivasi didapati tidak berperanan sebagai penyederhana dalam hubungan antara Ganjaran dan Faedah dengan pengekalan pekerja, menunjukkan bahawa kebanyakan responden mempunyai pandangan positif terhadap pengekalan pekerja berdasarkan ganjaran dan faedah yang diberikan.

6. Cadangan

Berdasarkan penemuan kajian ini, terdapat beberapa langkah praktikal yang boleh diambil oleh Lembaga Minyak Sawit Malaysia (MPOB). Pertama ialah penambahbaikan pakej ganjaran dan faedah. Peningkatan ganjaran yang secara langsung mempengaruhi kepuasan pekerja. Ini termasuklah pelaksanaan bonus untuk kehadiran penuh, pemberian bonus berdasarkan prestasi, peningkatan peluang promosi, dan faedah kesihatan yang lebih baik. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan rasa penghargaan pekerja terhadap syarikat, yang mana akan meningkatkan kesetiaan dan pengekalan pekerja. Kedua ialah memperbanyakkan program pengembangan karier. Program ini harus dirancang untuk membantu pekerja mencapai aspirasi karier mereka dalam organisasi, sehingga meningkatkan keinginan mereka untuk kekal dalam organisasi. Ketiga ialah pihak organisasi perlu berkomunikasi secara efektif dengan pekerja berkaitan dengan ganjaran dan faedah. Ini dapat dilakukan melalui sesi penerangan dan menyediakan bahan-bahan komunikasi yang mudah diakses dan jelas. Pemahaman yang baik tentang ganjaran dan faedah dapat meningkatkan nilai yang dirasakan pekerja terhadap pakej ganjaran mereka dan mendorong keinginan untuk bertahan di sesebuah organisasi.

7. Rujukan

- A.S Saari. (2009). *Faktor Mempengaruhi Kepuasan Kerja di Kalangan Anggota Rejimen Askar Jurutera DiRaja (RAJD) 3 Divisyen*.
- Agtaa, I. O., Lasanov, R. A., Angraini, S. Y., & Maharani, A. (2023). *The Relationship Between Work Environment and Career Development on Employee Retention with Job Satisfaction as a Mediating Variable in State-Owned Enterprises in the Insurance Sector*. 14(3), 405–419. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i3.14599>
- Aguenza, B. B., & Som, A. P. M. (2018). Motivational factors of employee retention and engagement in organizations. *IJAME*.
- Ahmad, U. (2013). Impact of training on employee retention. *Case Business School, 1-14*.
- Ainon, M. (2003). *Panduan menggunakan teori motivasi di tempat kerja*. Kuala Lumpur: PTS Publication and Distributors Sdn. Bhd

- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall.
- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Alimawi, M., & Muda, F. L. (2022). *The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employees' Performance: Kesan Ganjaran Intrinsik dan Ekstrinsik terhadap Prestasi Pekerja*.
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., & Ibrahim, H. (2020). A Systematic Review of Employee Retention: What's Next in Pakistan? *Journal of Contemporary Issues and Thought*, 10(2), 36–45. <https://doi.org/10.37134/jcit.vol10.sp.4.2020>
- Amin, N. ., Amir, A. ., & Ismail, S. . (2019). *Key Performance Indicators Tugas, Ganjaran dan Prestasi Kerja Guru Sekolah Kerajaan*.
- Anitha, J., & Begum, F. . (2016). Role of Organisational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *ASBM Journal Of Management*, 9(1).
- Aziz, N. H. (2017). *Factors Influencing Employee Retention Among Lecturers (A Case of Kolej University Poly-Tech Mara, Kuala Lumpur)*.
- Aziz, S. F. A. (2009). Hubungan kualiti kehidupan bekerja dengan kecenderungan pusing ganti pekerja: Kajian ke atas operator pengeluaran di kilang Celestica, Johor Bahru. *Akademika* 76(Mei-Ogos): 105-119.
- Aziz, S. F. A. (2018). Bagaimana Organisasi boleh Memotivasikan Pekerja untuk Belajar dalam Latihan: Persepsi Ahli Akademik. *Akademika*, 88(2), 5–20.
- Azman, I., & Ridwan, A. . M. (2017). *Performance-Based Reward Administration Enhancing Employees' Feelings Of Interactional Justice*.
- Ballesteros, P. ., Saiz, C. ., Serrano, L. ., & Cabrero, C. . (2017). *Salary strategies in the Spanish Hotel management: qualitative analysis of HR managers*.
- Bamboohr.com. (2021). *Is All About Culture and Employee Experience*.
- Biason, R. . (2020). The effect of job satisfaction on employee retention. *International Journal of Economics, Commerce and Management*.
- Chinasa, U. L., Enudu, T. O., & Okonkwo, A. O. (2023). Motivation strategy and employee retention of restaurant businesses in Enugu Metropolis, Enugu State. *Advance Journal of Management and Social Sciences*, 7(2), 108–131.
- Cin, M., Wafa, S. A., & Hassan, R. (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, Malaysia. *Journal of the Asian Academy of Applied Business Vol. 4 (Dec, 2017), 29 – 47 ISSN 1675- 986. Kota Kinabalu*.
- Cotton, J. ., & Tuttle, J. . (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *Academy of Management Review*, 11, 55-70. <https://doi.org/10.5465/Amr.1986.4282625>.
- E.Rush, G., & Whisenand, P. M. (1988). *Supervising Police Personnel: Back to Basics*,. Prentice Hall, New Jersey.
- Elsafty, A., & Oraby, M. (2022). The Impact of Training on Employee Retention: An Empirical Research on the Private Sector in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 58- 74.
- Erasmus, B., Plessis, M. Du, & Globler, A. (2015). Employee Retention in a Higher Education Institution: an Organisational Development Perspective. *Progressio: South African Journal for Open and Distance Learning Practice*, 37(2), 33–63.
- Fey, C. F. (2000). *The effect of human resource management practices on firm performance in Russia*.
- Fuller, M. A., S.Valacich, J., & George, J. F. (2008). *Information Systems Project Management: A Process and Team Approach*. Upper Saddle River. Pearson Prentice Hall.

- Greenberg, J., & Baron, R. . (1997). *Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work (6th ed.)*.
- Guma, P. . (2011). *Organisational Factors Impacting on Employee Retention*.
- Gupta, M., & Shaheen, M. (2017). *Impact of Work Engagement on Turnover Intention: Moderation by Psychological Capital in India*.
- Gustafsson, R. ., & Szebehely, M. (2009). *Outsourcing of elder care services in Sweden: effects on work environment and political legitimacy*.
- Hafiza, N. ., Shah, S. ., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). *Relationship between rewards and employee's motivation in the non-profit organizations of Pakistan*.
- Halaby, C. N. (1986). Worker attachment and workplace authority. *American Sociological Review*, 51, 634-649.
- Hamidah Abd. Latiff, & Al, E. (2015). *Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pusing Ganti Pekerja Di Pasaraya Econsave Malim, Melaka*.
<http://www.pmm.edu.my/zxc/pustaka/writing/pmmfasa8/P.ILMIAH 2017-2.pdf>
- Hays, A. (2021). *The 2020 Hays Asia Salary Guide*.
- Hemdi, M. A., & Nasurdin, A. M. (2006). Predicting Turnover Intentions of Hotel Employee's: The Influence of Employee Development Human Resources Management Practices and Trust in Organization. *GadjahMada International Journal of Business*, Vol. 8, No 1, Pp. 21-42.
- Hvid, H., & Hasle, P. (2003). *Human development and working life*.
- Iqbaria, M., & Greenhaus, J. H. (1992). Determinants of MIS employees' turnover intentions: A structural equation model. *Communications of the ACM*, 35(2), 35-49.
- Itziar Ramírez García, Susana Del Cerro Ramón, & Albert Fornells Herrera. (2019). The Role of Work Motivation Based on Values in Employee's Retention in the 21st Century. *Management Studies*, 7(2). <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2019.02.007>
- Jamaludin, Z., & Zawawi, M. Z. (2015). Kesan Ganjaran dan Persekitaran Kerja Terhadap Komitmen Afektif Staf Sokongan. *Open University Malaysia*.
- Jamil, I. H., Norazman, I., Omar, R., & Shaari, R. (2021). Hubungan antara Ganjaran Kerja dan Penglibatan Kerja. *Sains Humanika*, 13(2–2), 59–68.
- Kong, H., Sun, N., & Yan, Q. (2016). New generation, psychological empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(11), 2553-2569. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0222>.
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development* 8(3): 210-221.
- Kossivi, B., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*.
- Loi, R., L.W Lam, & Chan, K. . (2012). *Coping with job insecurity: the role of procedural justice, ethical leadership and power distance orientation*.
- Mabaso, C. (2018). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*, 11(2), 80–90.
- Makhbul, D. Z. K. M. (2021). The Key To Employee Loyalty. *New Straits Times*.
- Man, M. A. (2017). *Hubungan Motivasi Pekerja Terhadap Komitmen Organisasi Di Kalangan Anggota Tabung Haji Negeri Selangor*.
- Markey, R., Ravenswood, K., & Webber, D. J. (2012). The impact of the quality of the work environment on employees' intention to quit. *Economics Working Paper Series*, 1-35.
- Mathis, R. ., & Jackson, J. . (2016). *Human Resource Management (Edisi 10 J)*. Salemba Empat.
- Mihat, F. N., Hassan, M. M., & Anwar, F. H. (2020). Perkaitan antara Motivasi dan Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dalam kalangan Penjawat Awam. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(10), 34–57. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i10.520>

- Mueller, C. W., Ashley, F., Iverson, R. D., & Price, J. L. (1999). The effects of group racial composition on job satisfaction, organizational commitment, and career commitment. *Work and Occupations*, 26, 187-219.
- Munthe, S. M. . (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Kab. Labuhan Batu)*.
- Mura, F. H. (2002). Kajian Faktor Ganjaran dalam Memotivasikan Pekerja Sokongan: Kajian di Salah Sebuah Organisasi Kerajaan. *Universiti Malaysia Sarawak*.
- Mustapa, M., Ahmadun, M., Sharifah Sari, D. A., Monil, M., Ambo, N. I., & Panglima, S. N. (2023). *Pengaruh Kepimpinan dan Ganjaran terhadap Kepuasan Kerja Dalam Kalangan Pensyarah Muda UiTM Sabah*. April, 60–73.
- Mustapha, N. H. B., & Shahwahid, F. B. M. (2014). *Hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia dengan niat kakitangan akademik untuk terus kekal di universiti swasta*. 2014(June), 885–897.
- Mutiria, J. K., Rukangu, D. S., & Kubaison, D. T. (2019). Factors influencing employee retention at Meru University of Science and Technology. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(11), 75–82. <https://doi.org/https://doi.org/10.9790/487X-171127582>
- Nas, A., & Aminuddin, A. Y. U. (2021). *Hubungan Iklim Etika dan Niat Pusing Ganti di Syarikat Berkaitan Kerajaan di Kuala Lumpur*. 11(2), 86–100.
- Nguyen, C., & Duong, A. (2020). The impact of training and development, job satisfaction and job performance on young employee retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373-386. *The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. International Journal of Future Generation Communication and Networking*, 13(3), 373-386.
- Ninggal, A., & Rahman, I. H. A. (2021). Fenomena Pusing Ganti Kerja: Faktor Luaran yang Mempengaruhi Pekerja Meninggalkan Organisasi. *Journal of Human Development and Communication*, 10, 2021.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. 7th edition. McGraw Hill.
- Noranee, S., Som, R., & Adam, N. (2021). The Relationship between Human Resource Practices and Employee Retention at a Private University: Work Environment as a Moderator. *An International Journal*, 13(4), 299–311.
- Ollukaran, B. A., & Gunaseelan, D. R. (2012). A Study on The Impact of Work Environment on Employee Performance. *International Journal of Management Research*, 2(2), Pp. 71–85.
- Ongori, H. (2007). A Review of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, 1, 49-54.
- Othman, N. Z. (2019). Nurturing productive employees. *New Straits Times*.
- Othman, S. Z., & Lembang, S. A. (2017). What attract gen y to stay in organization? HR practices, organizational support or leadership style. *International Review of Management and Marketing*, 1-9.
- Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2018). Improving innovation performance through knowledge acquisition: the moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal Of Knowledge Management*.
- Pauline.E, N.-H. (2017). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol:11, No:11, 2017*.
- Pienaar, C., & Bester, C. . (2008). *Retention of academics in the early career phase*.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention and their implications for employee retention within organisations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63. <https://doi.org/10.1063/1.2053360>.

- Rasdi, R. M., & Chen, Y. S. (2018). People Management for Managing Employees' Retention in the Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12), 499–509. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5048>
- Robbins, S. ., & Sanghi, S. (2006). *Organizational Behaviour (11th ed.)*. Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt.
- Rono, E. ., & Kiptum, D. G. . (2017). Factors Affecting Employee Retention At The University Of Eldoret, Kenya. *IOSR Journal of Business and Management*, 19(3), 109–115. <https://doi.org/10.9790/487x-190301109115>
- Ryan, R. ., & Deci, E. . (2019). *Research on intrinsic and extrinsic motivation is alive, well, and reshaping 21st-century management approaches*.
- Sabri, M. F. M., Fuad, N. A. S. Z., Mustapha, N. H., & Fauzi, N. M. (2021). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengekalan Pekerja Dalam Organisasi: Kajian Di Salah Sebuah Perusahaan Pemprosesan Makanan Di Pulau Indah, Selangor*. 2021(ICoMM), 569–580.
- Salah, M. R. (2016). *The influence of rewards on employee performance*.
- Salas, E., T., S. I., K., K., & S.-J., & A, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest* 13(2): 74-101.
- Salim, S. S., Roszaide, S., Ismail, A., & Yussof, I. (2015). Peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi: kajian kes penjawat awam di Putrajaya dan Selangor, Malaysia. *Geografia : Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10), 51–62.
- Salwa, S. S., Shafiqah, R., Azman, I., & Ishak, Y. (2015). *Peranan sistem ganjaran berdasarkan prestasi dalam meningkatkan komitmen organisasi: Kajian kes penjawat awam di Putrajaya dan Selangor, Malaysia*.
- Saraswathi, S. (2011). A Study on Factors that Motivate IT and Non-IT Sector Employees: A Comparison. *International Journal of Research in Computer Application and Management*, 1(2), 72-77.
- Sengupta, S., & Dev, S. (2013). What makes employees stay?: Exploring the dimensions in context of urban-centric business process outsourcing industry in India. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 6(3), 258-276. <https://doi.org/10.1108/SO-05-2013-0007>
- Siti Faridzah, N. P., Sahid, S., & Othman, N. (2021). Kesan Faktor Motivasi dan Faktor Hygiene terhadap Kepuasan Pekerja dalam Kalangan pekerja Usahawan MADA. *Jurnal Dunia Pendidikan*, 3(2), 54–71. <https://myjms.mohe.gov.my/index.php/jdpd/article/view/13498>
- Sorn, M. K., Fienena, A. R. L., Ali, Y., Rafay, M., & Fu, G. (2023). The Effectiveness of Compensation in Maintaining Employee Retention. *School of Economics and Management, Nanjing Tech University, Nanjing, China*.
- Suri, S. (2016). Impact Of Employee Compensation On Organisational Effectiveness. *International Journal of Research in Management*, 6(6), 99– 108.
- Tahir, I. ., & Monil, M. (2015). *Preliminary study of emotional intelligence and communication satisfaction on job performance: A study on Malaysian hotel industry*.
- Terera, R. ., & Ngirande. (2014). The impact of training on employee job satisfaction and retention among administrative staff members: A case of a selected tertiary institution. *Journal of Social Sciences*.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259-293.
- Upasna, A. ., & Vishal, G. (2018). Personnel review. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/00483481011075611>
- Urme, U. N. (2023). The Impact of Talent Management Strategies on Employee Retention. *International Journal of Science and Business*, 28(1), 127–146.

<https://doi.org/10.58970/ijsb.2209>

- Watson, W. T. (2016). *Global Workforce Study, Talent Management and Rewards Study*.
- Wegener, W. F., More, H. W., & Miller, L. S. (2003). *Effective Police Supervision*. Anderson Publishing Co.
- Wulansari, P., Meilita, B., & Ganesan, Y. (2018). Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review. *3rd Global Conference On Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)*.
- Zakaria, Z., Majid, M. N. A., Mohamad, M., & Aziz, N. U. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on Employee Loyalty: A Case Study of a Developer Company in Malaysia. *KnE Social Sciences, 3(13), 1018*.
- Zheng, A. Y., & Kleiner, B. H. (2001). Development Concerning Career Development and Transition. *Management Research News, 24 (3/4), 33-44*.