

HUBUNGAN INSENTIF KEWANGAN DAN BUKAN KEWANGAN BERKAIT RAPAT DENGAN KOMITMEN PEKERJA TERHADAP ORGANISASI DALAM KALANGAN GENERASI MILENIAL DAN GEN Z

THE RELATIONSHIP OF FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INCENTIVES IS CLOSELY RELATED TO EMPLOYEE COMMITMENT TO THE ORGANIZATION AMONG THE MILLENNIAL AND GEN Z GENERATION

Siti Suhailah Binti Saifful Lizan¹
Norhafizah Abu Hasan²

¹Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Emel: (a187227@siswa.ukm.edu.my)

²Pusat Penciptaan Nilai dan Kesejahteraan Insan (INSAN), Emel: (norhafizah1@ukm.edu.my)

Article history

Received date : 20-11-2024

Revised date : 21-11-2024

Accepted date : 22-2-2025

Published date : 20-3-2025

To cite this document:

Lizan, S. S. S., & Hasan, N. A. (2025). Hubungan insentif kewangan dan bukan kewangan berkait rapat dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan generasi milenial dan gen Z. *Journal of Islamic, social, economics and development (JISED)*, 10 (71), 201- 225.

Abstrak: *Komitmen pekerja merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam memastikan sesebuah organisasi itu boleh terus beroperasi dengan lebih cekap dan berkesan. Generasi Milenial dan Gen Z, dengan pandangan dan sikap yang berbeza dalam konteks pekerjaan, memainkan peranan penting dalam membentuk landskap kerja moden. Oleh itu, kajian ini dijalankan bagi menganalisis hubungan insentif kewangan dan insentif bukan kewangan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan Generasi Milenial dan Gen Z. Kajian yang berbentuk soal selidik ini telah menggunakan kaedah kuantitatif yang melibatkan seramai 200 orang responden yang terdiri daripada pekerja-pekerja dari Generasi Milenial dan Gen Z. Data yang dikumpulkan melalui Google Form telah dianalisis dengan menggunakan perisian Statistical Package for Social Science (SPSS) Version 27. Kaedah pengumpulan data dalam kajian ini adalah dengan menggunakan skor min, sisihan piawai, analisis korelasi, kaedah regresi linear berganda dan Cronbach Alpha. Hasil kajian menunjukkan bahawa kedua-dua faktor (insentif kewangan dan insentif bukan kewangan) dapat mempengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan Generasi Milenial dan Gen Z.*

Kata Kunci: *Generasi Milenial, Gen Z, Pengelasan Pekerja, Komitmen Kerja, Insentif Kewangan, Insentif Bukan Kewangan*

Abstract: *Employee commitment is one of the most important elements to ensure that an organization continues to operate more efficiently and effectively. The Millennial and Gen Z generations, with their different views and attitudes in the employment context, play an important role in shaping the modern work landscape. Therefore, this study was conducted to analyze the relationship between financial incentives and non-financial incentives with employee commitment to the organization among the Millennial Generation and Gen Z. This questionnaire-based study used a quantitative method involving a total of 200 respondents consisting of employees from the Millennial Generation and Gen Z. The data collected through Google Form was analyzed using Statistical Package for Social Science (SPSS) Version 27. The method of data collection in this study was to use the mean score, standard deviation, correlation analysis, multiple linear regression and Cronbach's Alpha. The results of the study show that both factors (financial incentives and non-financial incentives) can influence employee commitment to the organization among the Millennial Generation and Gen Z.*

Keywords: *Millennial Generation, Gen Z, Employee Retention, Work Commitment, Financial Incentives, Non-Financial Incentives*

Pengenalan

Perubahan yang sedang berlaku dalam organisasi telah mendatangkan kebimbangan yang luar biasa sejak akhir-akhir ini. Hal ini dikatakan demikian kerana faktor persekitaran yang sentiasa berubah telah memaksa setiap organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang berlaku. Transformasi dalam persekitaran tersebut bukan sahaja telah mencipta satu cabaran baharu bagi setiap organisasi, tetapi ia juga telah mewujudkan satu landskap baharu yang memerlukan setiap organisasi untuk terus beroperasi dengan baik dalam persekitaran yang semakin kompetitif. Dalam era globalisasi masa kini, pekerja merupakan aset utama sesebuah organisasi (Morin et al., 2023). Hal ini dikatakan demikian kerana pekerja memainkan peranan penting dalam meningkatkan pertumbuhan organisasi dalam era yang penuh cabaran ini.

Komitmen pekerja merupakan salah satu faktor yang paling kritikal untuk memastikan sesebuah organisasi itu terus beroperasi dengan lebih cekap dan berkesan. Menurut Khan dan Iqbal (2020), komitmen organisasi lebih tertumpu kepada usaha untuk mengekalkan pekerja dalam sesebuah organisasi. Menurut beliau lagi, organisasi kini lebih menyedari bahawa kejayaan yang mereka kecapai itu adalah sebahagian besar daripada sumbangan yang diberikan oleh aset manusia, iaitu para pekerja mereka sendiri. Oleh hal yang demikian, organisasi masa kini lebih menunjukkan minat dan penghargaan kepada para pekerja mereka. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan komitmen tenaga kerja pekerja agar organisasi dapat mengurangkan masalah pusing ganti yang akan menyebabkan ketidakstabilan organisasi dan mengakibatkan peningkatan kos untuk melatih pekerja baharu, selaras dengan keperluan dan budaya organisasi.

Menurut Snell (2022), para pekerja lebih gembira apabila organisasi menghargai dan mengiktiraf sumbangan mereka kepada organisasi. Hal ini dikatakan demikian kerana para pekerja yang merasakan bahawa sumbangan mereka diiktiraf dan diberi ganjaran di atas sumbangan tersebut, berkemungkinan mempunyai tahap komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi di mana mereka bekerja. Oleh itu, organisasi perlulah menumpukan sepenuh perhatian dalam memberikan sokongan sosial dan autonomi kepada para pekerja, sebagai usaha

untuk meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Menurut Aboramadan et al. (2020), keupayaan majikan dalam organisasi untuk melaksanakan program pampasan secara teliti, teratur dan berkala berpotensi untuk mengekalkan para pekerja yang berkebolehan untuk membantu organisasi dalam era ekonomi global bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan secara dinamik.

Menurut kajian yang dilakukan oleh Sarwono dan Bernarto (2020), prestasi pekerja dalam kalangan generasi Milennial dicirikan sebagai seorang pekerja yang bekerja keras namun sering kali menunjukkan aras komitmen dan kesetiaan yang rendah. Pekerja golongan milenial mesti merasakan bahawa mereka dihargai dan diiktiraf oleh organisasi, oleh itu mereka mempertimbangkan keputusan mereka untuk terus setia dan kekal bekerja dengan organisasi tersebut. Oleh itu, perasaan dihargai dan diiktiraf oleh organisasi merupakan kunci utama kepada generasi ini untuk mempertimbangkan keputusan mereka untuk terus bersama dengan organisasi tersebut. Selain itu, pekerja Milenial lebih menyukai persekitaran kerja yang selesa dan menyenangkan untuk meningkatkan produktiviti kerja mereka (Ruangkanjanases & Chen, 2019).

Pekerja-pekerja dalam kalangan generasi Z membesar dengan penggunaan media sosial dan telefon pintar yang sedang berkembang pesat. Oleh itu, mereka sudah biasa hidup dalam dunia maya atau dunia digital. Memandangkan generasi tersebut akan memasuki arena profesional, impak kemasukan mereka ini dapat dilihat melalui prestasi mereka di tempat kerja, cara mereka menggunakan teknologi, serta pengaruh mereka dari segi politik, sosial dan budaya. Perbezaan secara radikal antara generasi Milenial dengan generasi Z ialah generasi Z mempunyai perspektif yang lebih unik mengenai kejayaan dan cara untuk menentukan kejayaan yang mereka hendak capai dalam konteks pekerjaan dan dalam kehidupan seharian mereka (Racolța-Paina & Irimi, 2021). Menurut tinjauan yang dilakukan oleh *The Workforce Institute* di *Kronos Incorporated* (2019), walaupun generasi Z merupakan golongan yang celik teknologi, mereka masih suka dan cenderung untuk mencari persekitaran kerja yang lebih interaktif, memberi lebih banyak autonomi dan fleksibiliti yang menyokong keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan peribadi mereka.

Menurut Holdener et al. (2020), dalam era yang penuh mencabar ini, penglibatan kerja juga dilihat sebagai faktor yang menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Hubungan yang kuat di antara ganjaran yang diberikan dan penglibatan pekerja dalam organisasi telah mendorong pekerja untuk memberikan sepenuh komitmen terhadap kejayaan organisasi (Aboramadan et al., 2020). Dalam konteks ganjaran, ramai pengkaji menyatakan bahawa apabila para majikan berupaya untuk memberikan ganjaran yang setimpal dengan sumbangan yang diberikan oleh pekerja kepada organisasi, penglibatan kerja akan meningkat sekali gus membantu para pekerja untuk meningkatkan lagi komitmen kerja mereka terhadap organisasi (Aboramadan et al., 2020). Walaupun terdapat banyak kajian umum yang telah dilakukan berkenaan hubungan tersebut, masih kurang kajian yang membincangkan dengan lebih mendalam tentang hubungan antara jenis ganjaran yang diterima dengan komitmen organisasi dalam konteks generasi Milenial dan generasi Z.

Menurut kajian yang dilakukan oleh Nabahani dan Riyanto (2020), komitmen organisasi merupakan satu konsep yang boleh dikaitkan dengan ganjaran organisasi. Hal ini kerana, apabila ramai pekerja berpuas hati dengan ganjaran yang mereka terima, mereka akan menunjukkan komitmen dan semangat kesetiaan mereka untuk terus bekerja dalam organisasi

dengan sebaik mungkin. Komitmen pekerja adalah salah satu aspek yang tidak boleh diukur secara langsung. Namun, untuk mencapai komitmen yang lebih jitu terhadap organisasi, majikan perlu mempunyai kefahaman mendalam mengenai perkara yang paling dihargai oleh para pekerja seperti pemberian ganjaran untuk membuatkan mereka lebih berpuas hati. Oleh itu, kajian ini telah dijalankan untuk mengkaji dua hubungan: (i) Adakah insentif kewangan berkait rapat dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan generasi Milenial dan Gen Z? dan (ii) Adakah insentif bukan kewangan berkait rapat dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan generasi Milenial dan Gen Z? Dengan meninjau ke dalam kedua-dua aspek ini, kajian ini bertujuan untuk memberikan pandangan yang lebih mendalam tentang bagaimana kedua-dua jenis ganjaran ini dapat mempengaruhi aras komitmen pekerja, khususnya di dalam konteks generasi pekerja yang semakin memainkan peranan penting dalam kepelbagaian tenaga kerja dewasa ini.

Ulaskan Literatur

Generasi Milenial

Menurut *Pew Research Center* (2019), individu yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996 dianggap sebagai Milenial manakala individu yang lahir dari tahun 1997 hingga tengah pertengahan 2010 adalah daripada Generasi Z. Menurut Sarwono dan Bernartopada (2020), prestasi pekerja dalam kalangan generasi Milenial dicirikan sebagai seorang pekerja yang sentiasa bekerja dengan bersungguh-sungguh, namun mempunyai kurang komitmen dan tahap kesetiaan yang rendah. Dalam konteks ini, pekerja-pekerja dari generasi Milenial mesti berasa dihargai oleh organisasi dan majikan untuk mereka mempertimbangkan keputusan untuk terus kekal bersama organisasi. Menurut dapatan kajian yang dijalankan oleh Goetzelet et al. (2018), sebanyak 62% atau 620 orang pekerja daripada 1000 orang pekerja menyatakan bahawa mereka akan lebih berasa lebih tenang dan selesa sekiranya majikan lebih menitikberatkan tentang kesihatan mental dan menunjukkan perasaan bimbang terhadap isu tersebut. Kajian tersebut lebih menumpukan kepada aspek kesihatan mental sebagai sebahagian daripada kesejahteraan pekerja, tanpa fokus yang khusus terhadap insentif kewangan dan bukan kewangan.

Selain itu, antara cabaran yang harus diharungi oleh pekerja Milenial adalah proses mengikuti dan mengadaptasi hierarki syarikat. Menurut hasil penyelidikan, sebanyak 43% atau 430 orang daripada pekerja Milenial lebih cenderung untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh, manakala sebanyak 57% atau 570 orang daripada pekerja Milenial tidak begitu suka mengikuti hierarki syarikat (Goetzelet et al., 2018). Hal ini jelas menunjukkan bahawa kepatuhan kepada hierarki syarikat perlu dititikberatkan oleh majikan agar cara kerja pekerja Milenial dapat diselaraskan dengan budaya organisasi yang mungkin mengutamakan kerjasama dan penglibatan pekerja secara lebih terbuka dan setara.

Menurut Ruangkanjanases dan Chen (2019), pekerja Milenial lebih menggemari persekitaran kerja yang selesa untuk meningkatkan produktiviti kerja mereka. Menerusi kajian yang telah dijalankan oleh Peramesti dan Kusmana (2018), kajian telah mendapati bahawa pekerja Milenial dilihat sebagai seorang pekerja yang cepat belajar, boleh menyesuaikan diri dengan teknologi-teknologi baharu, mempunyai sikap ingin tahu dan mempunyai pelbagai idea yang sangat kreatif dan inovatif. Kajian juga turut mendapati bahawa mereka juga boleh menjadi seorang pekerja yang setia kepada majikan (Peramesti & Kusmana, 2018). Sekiranya mereka mempunyai tahap kesetiaan yang rendah, hal ini mungkin disebabkan oleh kelemahan daya

komitmen organisasi (Peramesti & Kusmana, 2018). Fokus kajian ini adalah pada strategi kepemimpinan seperti komunikasi yang efektif, pembahagian tugas, dan penglibatan emosi yang sesuai dengan generasi ini. Oleh itu, organisasi perlu memahami dan memenuhi keperluan pekerja Milenial agar dapat mencipta persekitaran kerja yang memberikan rangsangan, menyokong kreativiti, dan memupuk komitmen yang tinggi dalam kalangan mereka.

Berdasarkan kajian yang dijalankan oleh Nasir dan Mahmood (2018), kebanyakan hasil penyelidikan menyatakan bahawa faktor utama yang mempengaruhi pekerja Milenial untuk terus kekal dalam organisasi adalah menerusi pengiktirafan dan hubungan yang baik dengan rakan sekerja mereka. Ia merupakan penekanan terhadap hubungan antara faktor-faktor seperti keseimbangan kerja-kehidupan, pemberian pampasan dan pengiktirafan. Pekerja-pekerja dari generasi Milenial dilihat meletakkan harapan yang tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi mereka, dan mereka juga mempunyai pertimbangan yang khusus sama ada untuk menerima atau menolak tawaran pekerjaan yang ditawarkan kepada mereka. Oleh kerana terdapat banyak faktor untuk dipertimbangkan, pekerja Milenial sangat mudah untuk bertukar tempat kerja dan kerap berpindah dari satu organisasi ke satu organisasi yang lain. Oleh itu, organisasi mengalami masalah dalam mengekalkan pekerja-pekerja Milenial ini dalam organisasi. Keberhasilan dalam memahami dan memenuhi keperluan dan jangkaan pekerja Milenial menjadi sangat penting dalam usaha untuk menjaga kestabilan tenaga kerja. Kajian semasa bertujuan untuk melengkapi penemuan Nasir dan Mahmood (2018) dengan menganalisis kesan insentif kewangan dan bukan kewangan terhadap komitmen pekerja dari golongan Milenial dan Generasi Z.

Selain itu, dari segi ganjaran dan pengiktirafan, kajian yang dijalankan oleh Kumar dan Velmurugan (2018) telah menunjukkan bahawa generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan generasi Milenial menganggap bahawa ganjaran dan pengiktirafan merupakan salah satu faktor yang penting dalam usaha untuk mengekalkan pekerja. Menurut Kumar dan Velmurugan (2018), dalam konteks generasi Milenial, keseimbangan kerja dalam kehidupan adalah merupakan salah satu aspek yang menjadi keutamaan kepada generasi ini. Menurut hasil data yang diperoleh oleh Tirta dan Enrika (2020), generasi Milenial menganggap bahawa ganjaran dan pengiktirafan, kepuasan kerja, dan keseimbangan kerja dalam kehidupan adalah merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan oleh mereka dalam membuat keputusan untuk terus kekal lebih lama dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, pemahaman yang mendalam terhadap keperluan dan nilai-nilai ini menjadi penting bagi organisasi yang bertujuan untuk mencipta persekitaran kerja yang memberi rangsangan dan mengekalkan generasi ini di dalam struktur organisasi mereka.

Generasi Z

Generasi Z pula merupakan individu dan pekerja yang dilahirkan antara tahun 1997 sehingga 2012., yang kini berumur 11 tahun sehingga 26 tahun (Racolța-Paina & Irini, 2021). Generasi Z akan mengatasi generasi Milenial sebagai generasi yang mempunyai paling ramai penduduk di bumi, dengan lebih daripada satu pertiga daripada jumlah penduduk di dunia (Racolța-Paina & Irini, 2021). Generasi Z sangat cenderung untuk mempunyai beberapa nilai yang berbeza daripada generasi sebelumnya (Dolot, 2018). Generasi ini lebih tertumpu kepada tugas yang diberikan, lebih berpendidikan, dan mempunyai kepakaran dalam bidang teknologi (Limón, 2019). Generasi Z tergolong dalam kalangan individu yang celik teknologi, rajin dan tidak mudah putus asa namun masih suka akan persekitaran kerja yang interaktif, mengharapkan autonomi dan fleksibiliti yang menyokong kepada kehidupan-kerja keseimbangan (*Kronos*

Incorporated, 2019). Kepentingan dalam memahami ciri-ciri khusus dalam kalangan generasi ini menjadi kunci utama dalam mencipta persekitaran kerja yang dapat memberi motivasi, melibatkan, dan mempertahankan mereka di dalam struktur organisasi.

Melalui pelbagai kebolehan yang ada dan tahap kecerdasan yang sangat baik, ini menunjukkan bahawa generasi ini mempunyai keupayaan yang lebih besar untuk melakukan pelbagai tugas yang diberikan dan menjadi lebih produktif. Namun begitu, "lompat kerja" adalah merupakan perkara biasa dan normal bagi generasi ini (Beckman, 2018). "Lompat kerja" merujuk kepada keadaan tertentu di mana seseorang individu membuat keputusan untuk bertukar-tukar kerja. Keadaan tersebut boleh dikaitkan dengan konsep komitmen organisasi. Tambahan pula, kepuasan kerja dan motivasi kerja sangat mempengaruhi komitmen pekerja terhadap syarikat (Manalo et al., 2020). Oleh hal yang demikian, menurut Agarwal dan Vaghela (2018), organisasi perlulah mengenal pasti jangkaan pekerjaan yang diharapkan oleh generasi Z ini agar ia dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka untuk terus bekerja dalam organisasi.

Menurut laporan yang disediakan oleh *Kronos Incorporated* (2019), mengenai generasi Z di tempat kerja, mereka menyatakan bahawa mereka merupakan pekerja yang paling rajin bekerja namun mereka masih memerlukan fleksibiliti. Mereka turut menyatakan bahawa sifat rajin bekerja yang ada pada mereka dipengaruhi oleh kehidupan kerja. Sebanyak satu per empat atau 26% dalam kalangan generasi ini menyatakan bahawa mereka akan bekerja bersungguh-sungguh dan terus kekal lebih lama di dalam organisasi dengan adanya jadual yang fleksibel. Hampir satu pertiga (32%) dalam kalangan generasi Z sangat komited dan bersemangat untuk bekerja dengan bersungguh-sungguh dan terus kekal lebih lama di dalam organisasi sekiranya mereka mendapat sokongan daripada pengurus dan pihak atasan, dan 29% dalam kalangan mereka percaya bahawa apabila mereka mempunyai pengurus yang lemah, ia akan menghalang mereka untuk menunjukkan prestasi yang baik di tempat kerja. Malahan, 37% daripada mereka juga tidak akan bertolak ansur dengan pengurus yang tidak memberi sokongan kepada para pekerjanya.

Menurut laporan itu lagi, peralihan merentasi tenaga kerja ke arah kehidupan kerja yang lebih kukuh sangat bergantung kepada majikan untuk menawarkan waktu kerja yang lebih fleksibel, masa bercuti yang berbayar, dan sebagainya. Seperti kebanyakan generasi sebelumnya, generasi Z menganggap bahawa pekerjaan semasa mereka adalah salah satu cara untuk menjana pendapatan berbanding dengan melihatnya sebagai salah satu peluang untuk membina kerjaya pada masa hadapan. Malah, apabila generasi Z berjaya memohon kerja sepenuh masa pertama mereka, gaji dan faedah pekerja terus menjadi perkara yang paling utama. Pekerja dari generasi ini lebih tertarik terhadap pekerjaan yang menawarkan pemberian gaji yang lumayan kepada mereka (Dagang News, 2024). Di Belgium, generasi Z berminat untuk menerima hari percutian tambahan kerana ia merupakan ganjaran tunai dan bonus manakala generasi Z di India lebih berminat untuk menerima pengiktirafan sosial dan hari cuti tambahan. Fenomena ini menggambarkan variasi kegemaran atau kecenderungan dalam kalangan generasi Z dalam pelbagai konteks global, yang perlu diperhatikan oleh organisasi dalam menyusun strategi untuk menarik dan mengekalkan pekerja dalam kalangan generasi Z di tempat kerja.

Pengekalan Pekerja

Menurut Amadi et al., (2021), pengekalan pekerja digambarkan sebagai suatu usaha yang dilakukan oleh para majikan untuk membuat dasar-dasar bagi memastikan para pekerja yang berbakat dan berkemahiran tinggi kekal berkhidmat dalam organisasi. Hal ini demikian kerana

ia merupakan satu strategi organisasi bagi mencapai matlamat dan objektif yang telah ditetapkan. Oleh yang demikian, para majikan mengambil langkah yang proaktif untuk menghalang pekerja utama mereka daripada berkhidmat di organisasi yang lain (Chiboiwa et al., 2010). Sebagai suatu strategi pengekalan yang baik, pelbagai langkah telah dilakukan, dan ini menyebabkan seseorang pekerja meluangkan lebih banyak masa dalam organisasi dan mendorong mereka untuk melakukan tugas yang diberikan dengan lebih berdedikasi (Pradhan et al., 2017). Kepakaran seperti ilmu pengetahuan, kemahiran dan pengalaman yang ada pada para pekerja yang berkemahiran ini menjadikan mereka satu aset yang bernilai tinggi kepada organisasi.

Menurut Amadi et al. (2021), perubahan tingkah laku pekerja dalam budaya korporat yang dikehendaki oleh organisasi juga mempengaruhi pengekalan pekerja. Dengan wujudnya budaya korporat yang dikehendaki, organisasi mesti mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan kondusif. Hal ini dikatakan demikian kerana ia dapat mengekalkan tenaga kerja para pekerja yang berkemahiran di dalam organisasi. Menurut Amadi et al. (2021) berdasarkan kajian yang dijalankan mengenai faktor-faktor yang menggalakkan pengekalan pekerja, ia menyatakan bahawa pakej pemberian gaji dan faedah yang baik telah membantu organisasi, tetapi keputusan untuk kekal berkhidmat dalam organisasi bergantung kepada bagaimana pihak majikan bertindak balas terhadap pertumbuhan pekerja dalam organisasi. Dengan memahami dan memberi respon kepada keperluan pekerja, terutamanya dalam hal-hal yang berkaitan dengan pengembangan karier, organisasi dapat mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif dalam usaha untuk mengekalkan para pekerja yang berkebolehan dan komited terhadap kerja.

Komitmen Kerja

Menurut Othman et al. (2019), komitmen kerja merujuk kepada seseorang individu yang akan terus kekal dalam organisasi sekiranya mereka merasakan bahawa terdapat ganjaran yang bakal mereka terima. Para pekerja akan terus bertahan dalam organisasi kerana mereka akan mempertimbangkan ganjaran yang mereka terima dan kos yang akan ditanggung sekiranya mereka membuat keputusan untuk meninggalkan organisasi. Komitmen yang berterusan berlaku apabila seseorang pekerja membuat keputusan untuk kekal dalam organisasi, mungkin disebabkan oleh pelaburan dari segi usaha dan masa yang diberikan kepada organisasi tersebut. Ia juga timbul apabila pekerja berasa sukar untuk mendapatkan pekerjaan di organisasi lain, yang boleh menyamai kelebihan yang mereka terima di dalam organisasi yang mereka berkhidmat sekarang, baik dari segi ekonomi seperti gaji yang memuaskan mahupun dari segi sosial seperti hubungan yang baik dengan rakan sekerja.

Selain itu, kesedaran terhadap tanggungjawab juga menjadi faktor pendorong bagi seseorang pekerja itu untuk terus kekal dalam organisasi seperti tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan. Sebagai contoh, seorang guru mungkin menjadi lebih efisien dalam melaksanakan tugasnya kerana hal tersebut akan membawa kepada kepuasan peribadi dan rasa tanggungjawab terhadap pekerjaannya. Namun demikian, terdapat juga pekerja yang harus terus bekerja dalam organisasi kerana mereka memiliki tanggungjawab tertentu seperti perlu membayar kos pinjaman kenderaan, sewa tempat tinggal dan sebagainya. Oleh itu, jelaslah bahawa dengan adanya kesedaran terhadap tanggungjawab, ia dapat mewujudkan motivasi yang kuat dalam diri para pekerja untuk memenuhi tugas mereka terhadap pekerjaan dan seterusnya, kekal dalam organisasi.

Menurut Omofowa et al. (2021), komitmen pekerja dan ganjaran di tempat kerja merupakan pemacu utama kepada kualiti kehidupan kerja yang baik. Hal ini dikatakan demikian kerana pekerja merupakan sumber yang penting dalam organisasi, dan ini membolehkan sesebuah firma untuk mencapai prestasi syarikat yang membanggakan. Menurut Omofowa et al. (2021), ganjaran di tempat kerja memberi kesan yang lebih besar terhadap kualiti kehidupan kerja berbanding dengan komitmen pekerja. Hal ini sejajar dengan kajian yang dijalankan oleh Omofowa et al. (2021) yang menyatakan bahawa ganjaran merupakan pendorong utama pekerja. Boleh dikatakan bahawa pekerja yang tidak mendapat insentif kewangan yang baik akan menunjukkan sikap dan tingkah laku yang negatif di tempat kerja. Walau bagaimanapun, kajian ini tidak memberi fokus spesifik kepada generasi tertentu seperti Milenial dan Gen Z, yang mungkin mempunyai pandangan berbeza tentang apa yang membentuk kualiti kehidupan kerja yang baik.

Dengan adanya kesan positif terhadap ganjaran pekerja, komitmen pekerja dan kualiti kerja, organisasi boleh melaksanakan amalan sumber manusia yang lebih strategik. Hal ini bertujuan untuk mengekalkan pekerja-pekerja yang sedia ada khususnya para pekerja yang mempunyai kemahiran yang tinggi. Kegagalan sesebuah organisasi dalam melaksanakan pengurusan sumber manusia yang mantap akan menjejaskan produktiviti dan pencapaian objektif strategik organisasi. Ini kerana semakin tinggi tahap komitmen yang ditunjukkan oleh organisasi dalam menjaga kebajikan pekerja, semakin tinggi tahap kepuasan yang ditunjukkan oleh pekerja, dan ini sekali gus meningkatkan tahap kualiti dan produktiviti mereka dalam melaksanakan tugas yang diberikan (Muhamad et al., 2020).

Insentif Kewangan

Menurut Agrawal dan Tiwari (2021), insentif kewangan merujuk kepada insentif yang berkait dengan wang atau yang boleh diukur dalam terma kewangan. Terdapat pelbagai insentif kewangan dalam bentuk yang berbeza. Antaranya adalah bayaran merit dan pemberian bonus dan gaji. Bayaran merit ialah insentif yang diterima berdasarkan prestasi pekerja dan bertujuan menggalakkan setiap pekerja dalam organisasi untuk memberi tumpuan kepada peningkatan kualiti dan kecekapan dalam tugas yang dilakukan. Ia juga merupakan insentif kepada pekerja bagi memastikan mereka terus bekerja dalam sesuatu organisasi dalam jangka masa yang panjang. (Rehman & Ali, 2013). Bonus pula merujuk kepada sejumlah wang yang diberikan oleh majikan kepada para pekerja melebihi gaji sedia ada (Kappel, 2018). Menurut Kappel (2018) lagi, kebanyakan organisasi menggunakan konsep pemberian bonus ini kerana ia merupakan salah satu cara untuk mengucapkan terima kasih kepada para pekerja atas sumbangan tenaga yang telah diberikan. Melalui pemberian bonus ini juga, ia dapat meningkatkan semangat dan komitmen pekerja untuk mencapai matlamat yang diinginkan. Gaji pula merujuk kepada sejumlah wang yang dibayar kepada para pekerja sebagai balasan kepada perkhidmatan yang telah diberikan. Gaji tersebut akan dibayar secara berkala sebagai suatu bentuk pampasan untuk para pekerja yang bekerja tetap dalam sesebuah organisasi. Gaji dan upah yang diterima mestilah diberikan kepada pekerja, iaitu golongan yang bekerja di bawah kontrak perkhidmatan (Agbenyegah, 2019).

Insentif kewangan lazimnya dianggap sebagai suatu pendorong yang paling kuat kepada para pekerja. Kebanyakan daripada mereka bekerja dan menjalankan tugas yang diberikan kepada mereka dengan baik dengan harapan untuk mendapat pulangan gaji yang setimpal dan adil. Sekiranya mereka bekerja dalam tempoh masa yang lama, gaji yang akan diterima akan semakin meningkat. Menurut Awino dan Kipsang (2020), kebanyakan organisasi

meningkatkan komitmen pekerja melalui pemberian gaji, bonus dan sebagainya. Menurut Agbenyegah (2019), para pekerja akan menunjukkan komitmen yang lebih baik dan mereka akan lebih bersemangat untuk bekerja kerana mereka akan menerima ganjaran kewangan dari pihak majikan, hasil daripada prestasi kerja mereka. Apabila organisasi memenuhi jangkaan pekerja mereka, para pekerja akan lebih komited dengan kerja mereka dan tidak akan berfikir untuk mencuba nasib di organisasi lain (Hadziahmetovic & Dinc, 2017). Dengan kata lain, pekerja yang memandang tinggi budaya organisasi mereka lebih berkemungkinan komited terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Oleh itu, pemahaman yang mendalam terhadap insentif kewangan menjadi kunci dalam meningkatkan komitmen dalam kalangan pekerja.

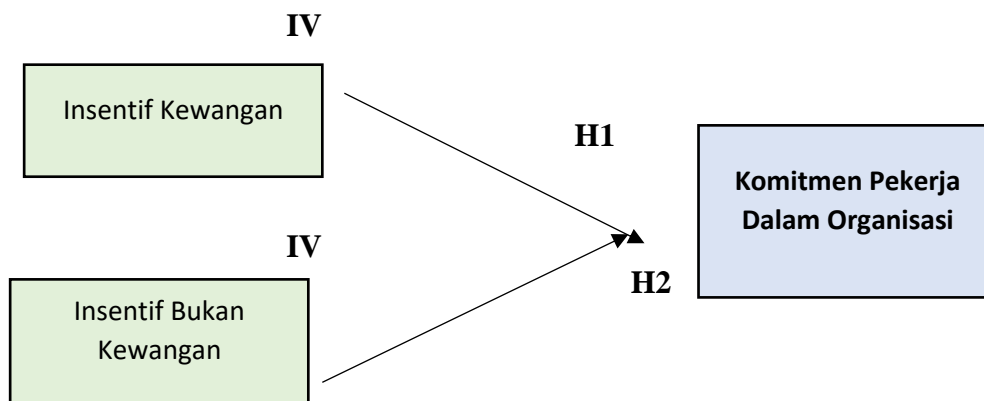
Insentif Bukan Kewangan

Menurut Hickenlooper et al. (2022), setiap pekerja dalam organisasi mempunyai keperluan fisiologi, emosi dan sosial untuk bekerja dengan lebih cekap. Keperluan fisiologi ini tidak boleh diukur dengan wang ringgit dan ia sangat penting untuk dipenuhi kerana ia memainkan peranan yang penting dalam mengekalkan komitmen pekerja dalam sesebuah organisasi. Insentif bukan kewangan memberi tumpuan kepada tindakan memenuhi keperluan fisiologi ini untuk menggalakkan pekerja dan mengekalkan komitmen pekerja dalam organisasi. Antara insentif bukan kewangan adalah seperti anugerah dan pengiktirafan, kenaikan pangkat, penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan, pengaturan kerja yang lebih fleksibel, pembangunan kerjaya dan sebagainya (Harsch & Festing, 2020). Menurut Harsch dan Festing (2020) lagi, insentif bukan kewangan tersebut akan merangsang prestasi kerja individu kerana mereka menyedari bahawa mereka lebih dihargai dan diiktiraf oleh pihak pengurusan organisasi.

Kajian yang dijalankan oleh Abu-Alrop (2022) lebih menjurus kepada bagaimana prestasi para pekerja di bank perdagangan di Rusia dipengaruhi oleh insentif bukan kewangan. Pertumbuhan kerjaya, kenaikan pangkat, pengaturan kerja yang lebih fleksibel dan pengiktirafan pekerja merupakan insentif bukan kewangan yang disasarkan khusus untuk tujuan penyelidikan dan digunakan untuk mengkaji kesannya terhadap prestasi pekerja yang berkhidmat di bank perdagangan Rusia. Antara teori yang digunakan dalam penyelidikan tersebut adalah Teori Hierarki Keperluan Maslow, Konsep Kontrak Psikologi dan Konsep Jangkaan Vroom. Seramai 20,500 orang populasi sasaran telah digunakan dengan menggunakan kaedah kajian deskriptif. Kajian tersebut telah menggunakan borang soal selidik separa berstruktur. Pada masa yang sama, SPSS dan statistik deskriptif dan statistik inferensi juga digunakan untuk menilai data kuantitatif. Berdasarkan kajian ini, pengkaji dapat menyimpulkan bahawa kerja yang fleksibel memberi kesan yang positif dan ketara terhadap prestasi pekerja di bank perdagangan di Rusia. Selain itu, pertumbuhan kerjaya juga turut memberikan kesan yang menggalakkan terhadap prestasi pekerja di bank tersebut.

Menurut kajian yang dijalankan oleh Kokubun (2017), pengurus syarikat yang mempunyai tahap komitmen yang tinggi dalam memberi ganjaran kepada para pekerja secara adil dan rasional akan menyebabkan para pekerja juga lebih komited untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh organisasi. Kajian tersebut juga mendapati bahawa para pekerja lebih komited apabila organisasi memberi kebenaran kepada mereka untuk memenuhi keperluan psikologi. Kesannya, para pekerja akan sentiasa meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka untuk menyumbang tenaga ke arah pencapaian matlamat organisasi. ia adalah selari dengan kajian yang dijalankan oleh Sihombing pada tahun 2018. Beliau mengatakan bahawa melalui pemberian insentif tersebut, pihak organisasi akan dapat meningkatkan pendapatan dan sekali gus dapat memenuhi objektif organisasi, selari dengan visi dan misi yang telah ditentukan.

Dengan memastikan bahawa pemberian ganjaran dilakukan dengan adil dan rasional, organisasi perlu berupaya untuk membentuk persekitaran kerja yang tidak hanya menyokong pertumbuhan individu, tetapi juga meningkatkan aras komitmen pekerja. Pendekatan ini dapat menjadi strategi yang sangat efektif dalam mencapai objektif jangka panjang organisasi, mewujudkan persekitaran kerja yang positif, dan memastikan kesejahteraan serta penglibatan yang berterusan daripada para pekerja. Dengan memberikan perhatian khusus kepada keadilan dan kebebasan dalam pengurusan ganjaran, organisasi dapat membangunkan asas yang kukuh untuk mewujudkan hubungan yang positif antara organisasi dan pekerja.



Rajah 1: Kerangka Teoretikal

Metodologi Kajian

Kajian yang dijalankan ini berasaskan pengumpulan data primer sebagai sumber utama iaitu menggunakan pendekatan borang soal selidik. Tujuan utama kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara insentif kewangan dan insentif bukan kewangan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi, khususnya dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Para responden memerlukan kira-kira 15 minit sahaja untuk menjawab setiap pertanyaan dalam soal selidik ini dan tiada jawapan yang dianggap betul atau salah dalam konteks kajian ini. Responden-responden yang terlibat dalam kajian ini merangkumi individu-individu yang berumur antara 11 tahun hingga 26 tahun dan yang berumur di antara 27 tahun hingga 42 tahun. Pemilihan ini berdasarkan kepada perbezaan nilai, sikap, dan keutamaan kerja antara kedua-dua generasi tersebut (*Talents*, 2021).

Kajian ini melibatkan kedua-dua jenis jantina iaitu lelaki dan perempuan. Berdasarkan kajian oleh Eagly (1987), terdapat perbezaan dalam motivasi dan cara lelaki dan wanita menghubungkan diri dengan pekerjaan yang perlu diperhatikan dalam analisis komitmen pekerja. Peranan sosial yang ditetapkan untuk lelaki dan wanita dalam masyarakat mempengaruhi cara mereka dijangka bertindak dalam pelbagai situasi sosial, termasuk dalam konteks keluarga, pekerjaan, dan hubungan sosial (Eagly, 1987). Wood dan Eagly (2012) mencadangkan bahawa tingkah laku berdasarkan jantina tidak hanya dipengaruhi oleh faktor biologi semata-mata, tetapi juga oleh peranan sosial yang diberikan kepada individu berdasarkan jantina mereka.

Soal selidik dapat mengurangkan bias yang mungkin berlaku dalam kaedah lain seperti temu bual, di mana responden mungkin merasa tertekan untuk memberikan jawapan yang diinginkan oleh penyelidik. Dalam soal selidik, responden sering memberi jawapan yang lebih jujur dan objektif, terutamanya apabila mereka boleh melakukannya secara anonim (Bryman, 2016).

Selain itu, data yang dikumpul telah dianalisis dan diproses secara deskriptif dengan menggunakan *Stastical Package for The Social Sciences (SPSS) versi 27*. Data yang dikumpulkan melalui soal selidik lebih mudah disusun dan dianalisis menggunakan perisian statistik, seperti SPSS atau Excel. Proses ini lebih mudah berbanding dengan data kualitatif yang memerlukan teknik analisis yang lebih kompleks (Creswell, 2014).

Seramai 200 orang responden, yang terdiri daripada generasi Milenial dan gen Z, telah mengambil bahagian secara sukarela dalam menjawab borang soal selidik yang diedarkan melalui aplikasi *Google Form*. Platform tersebut amat berguna kepada pengkaji kerana ia dapat membantu pengkaji dalam mengumpulkan data-data dengan lebih tepat dan berkualiti sekali gus menjamin keberhasilan serta ketelitian dalam proses pengumpulan maklumat dalam keseluruhan kajian ini. Soal selidik membolehkan pengumpulan data daripada bilangan responden yang besar dengan kos yang lebih rendah serta memudahkan penyelidik untuk mencapai responden daripada pelbagai kumpulan demografi seperti umur, jantina, latar belakang sosial (Bryman, 2016; Fowler, 2014). Kaedah ini sangat berguna apabila penyelidik ingin mendapatkan gambaran yang lebih luas tentang populasi.

Borang soal selidik ini disediakan dalam satu bahasa sahaja iaitu Bahasa Melayu. Hal ini bertujuan untuk memudahkan responden untuk memahami kandungan dalam borang soal selidik tersebut. Soal selidik dalam kajian ini terbahagi kepada tiga bahagian utama, iaitu bahagian A, B dan C.

Bahagian A: Soal selidik memfokus kepada soalan-soalan berkaitan pengaruh insentif kewangan dan insentif bukan kewangan terhadap komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z terhadap organisasi.

Bahagian B: Soal selidik memfokus kepada soalan-soalan berkaitan komitmen organisasi dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.

Bahagian C: Soal selidik ini pula terdiri daripada soalan-soalan berkaitan maklumat latar belakang responden yang meliputi umur, jantina, bangsa, tahap pendidikan, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan pendapatan bulanan.

Soal selidik ini diukur dengan menggunakan skala Likert 5-Mata dengan nilai 1 membawa maksud “Sangat Tidak Bersetuju”, nilai 2 membawa maksud “Tidak Bersetuju”, nilai 3 membawa maksud “Tidak Pasti”, nilai 4 membawa maksud “Bersetuju” dan nilai 5 membawa maksud “Sangat Bersetuju”. Berdasarkan skala tersebut, jika sesuatu item berorientasikan positif, ia akan diberikan sebanyak 5 mata untuk pilihan “Sangat Setuju” dan 1 mata untuk “Sangat Tidak Setuju”. Skala Likert 5 mata sering digunakan dalam penyelidikan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kumpulan terhadap fenomena sosial (Sugiyono, 2018). Skala Likert adalah kaedah pengukuran yang menggunakan indikator pemboleh ubah utama untuk menghasilkan data dalam bentuk selang dan nisbah (Simamora, 2022). Menurut McMillan dan Schumacher (2006), skala Likert 5 mata dalam soal selidik merupakan kaedah yang efektif untuk menilai pandangan dan kepercayaan individu dengan tepat. Pengukuran dengan menggunakan skala Likert 5-Mata ini dapat menyediakan data kuantitatif yang relevan untuk menganalisis hubungan di antara faktor-faktor yang dikaji dalam konteks komitmen pekerja generasi Milenial dan gen Z terhadap organisasi. Secara

keseluruhan, skala Likert 5 mata menawarkan keseimbangan antara perincian respons dan kemudahan analisis, yang menyumbang kepada kebolehpercayaan data yang dikumpulkan.

Jadual 1: Skala Likert

Skala	Keterangan	Skala
1	Sangat Tidak Setuju	1
2	Tidak Setuju	2
3	Tidak Pasti	3
4	Setuju	4
5	Sangat Setuju	5

Selari dengan itu, pencarian maklumat tambahan melalui Internet juga telah diguna pakai dalam menjayakan kajian ini. Rujukan ke atas artikel jurnal, kajian ilmiah, tesis, laporan penyelidikan, kertas kerja persidangan, buku dan sebagainya diperoleh menggunakan kaedah *Google Scholar*. Kaedah ini amat mudah untuk diakses oleh para pengkaji dalam usaha untuk mendapatkan data-data tambahan yang boleh diambil untuk mengukuhkan lagi maklumat kajian.

Teknik Analisis Data

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan, maklumat tersebut akan dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for The Social Sciences (SPSS) versi 27*. Data yang diperoleh daripada borang soal selidik tersebut akan direkod dan dianalisis dengan menggunakan aplikasi *Microsoft Excel*. Selepas itu, hasil analisis data tersebut akan dimasukkan ke dalam perisian SPSS. Dalam proses analisis ini, beberapa kaedah kajian yang digunakan adalah *Frequencies Statistics*, ANOVA, *Pearson Correlation* dan *Regression Analysis*.

Menurut Creswell (2014), kaedah *Frequency Statistics* digunakan untuk mengira jumlah responden dan mengkategorikan mereka mengikut ciri-ciri tertentu seperti umur, jantina, bangsa, tahap pendidikan, status perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan pendapatan bulanan. Dalam menganalisis skor min, sisihan piawai, korelasi dan nilai kebolehpercayaan Cronbach Alpha, kajian ini telah menggunakan analisis statistik deskriptif. Selain itu juga, aplikasi regresi linear turut digunakan untuk mendapatkan keputusan regresi. Menurut Field (2009), sekiranya nilai p adalah kurang daripada 0.01 ($p < 0.01$), ia merupakan indikator bahawa keputusan regresi adalah signifikan dan boleh dipercayai. Proses analisis ini dapat membantu dalam menginterpretasi dan mendapat pemahaman yang lebih mendalam mengenai insentif kewangan dan insentif bukan kewangan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.

Dapatan Kajian

Data yang diperoleh telah dianalisis menggunakan *Statistical Package for Social Science (SPSS) Versi 27* dengan menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik frekuensi. Statistik deskriptif yang digunakan iaitu peratus dan kekerapan adalah untuk

menginterpretasi data demografi responden. Analisis skor min, sisihan piawai, korelasi dan Cronbach Alpha pula digunakan untuk mengukur pandangan responden mengenai hubungan insentif kewangan dan bukan kewangan dalam mempengaruhi komitmen organisasi bagi generasi Milenial dan gen Z. Menurut Creswell (2020), penggunaan sesuatu nilai yang ditentukan oleh skor min merupakan suatu kaedah yang digunakan untuk menggambarkan respon daripada para responden terhadap sesuatu item yang dikaji dalam sesuatu instrumen kajian.

Jadual 2: Analisis Deskriptif Demografi Responden

	MAKLUMAT RESPONDEN	KEKERAPAN (F)	PERATUS (%)
UMUR	11 hingga 26 tahun	120	60.0
	27 hingga 42 tahun	80	40.0
JANTINA	Lelaki	103	51.5
	Perempuan	97	48.5
BANGSA	Melayu	163	81.5
	Cina	19	9.5
	India	13	6.5
	Lain-Lain	5	2.5
TAHAP PENDIDIKAN	SPM	32	16.0
	Diploma	47	23.5
	Ijazah Sarjana Muda	118	59.0
	PHD	3	1.5
STATUS PERKAHWINAN	Bujang	143	71.5
	Berkahwin	53	26.5
	Bercerai	4	2.0
TEMPOH PERKHIDMATAN	Kurang satu tahun	74	37.0
	1-5 tahun	73	36.5
	Lebih 5 tahun	53	26.5
PENDAPATAN BULANAN	Kurang daripada RM1000	53	26.5
	RM1001-RM2000	55	27.5
	RM2001-RM3000	49	24.5
	Lebih daripada RM3000	43	21.5

Data demografi responden dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif. Berdasarkan jadual di atas, didapati seramai 120 orang responden atau 60.0% terdiri daripada responden dalam kalangan gen Z, yang berumur 11 tahun hingga 26 tahun dan diikuti dengan 80 orang responden atau 40.0% terdiri daripada responden dalam kalangan generasi Milenial, yang berumur 27 tahun hingga 42 tahun. Sampel kajian terdiri daripada 200 orang responden, di mana seramai 103 orang responden atau (51.5%) yang terlibat dalam kajian ini merupakan responden lelaki, manakala seramai 97 orang responden terdiri daripada responden perempuan (48.5%).

Berdasarkan hasil kajian, data menunjukkan bahawa seramai 163 orang responden atau 81.5% yang terlibat dalam kajian ini merupakan responden yang berbangsa Melayu, manakala seramai 19 orang responden atau 9.5% terdiri daripada responden yang berbangsa Cina. Bagi responden

yang berbangsa India dan lain-lain, masing-masing mewakili 13 orang responden atau 6.5%, dan 5 orang responden atau 2.5%. Bagi tahap pendidikan pula, kebanyakan responden merupakan lepasan Ijazah Sarjana Muda, mencatatkan seramai 118 orang responden atau 59.0% bagi kajian ini. Ini diikuti dengan responden yang merupakan lepasan Diploma, mencatatkan seramai 47 orang responden atau 23.5%, responden yang merupakan lepasan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dan PhD, masing-masing mencatatkan seramai 32 orang responden atau 16.0% dan 3 orang responden atau 1.5%.

Bagi taraf perkahwinan pula, majoriti responden dalam kajian ini menyandang status bujang, dengan mencatatkan bilangan yang tertinggi iaitu seramai 143 orang responden atau 71.5%. Responden yang sudah berkahwin pula mencatatkan bilangan kedua tertinggi iaitu seramai 53 orang responden atau 26.5%, manakala responden yang sudah bercerai pula mencatatkan bilangan terendah dalam kajian ini iaitu seramai 4 orang responden atau 2.0%. Bagi tempoh perkhidmatan pula, kebanyakan responden berkhidmat selama kurang daripada satu tahun iaitu seramai 74 orang responden atau 37.0%, manakala responden yang berkhidmat dalam tempoh satu tahun sehingga lima tahun mencatatkan bilangan seramai 73 orang responden atau 36.5%. Di dalam kajian ini juga, seramai 53 orang responden atau 26.5% responden yang berkhidmat selama lebih lima tahun. Dari segi pendapatan bulanan pula, majoriti responden dalam kajian ini mendapat pendapatan bulanan dalam julat RM1001 sehingga RM2000, dengan bilangan seramai 55 orang responden atau 27.5% manakala responden yang menerima pendapatan bulanan kurang daripada RM1000 mencatatkan bilangan sebanyak 53 orang responden atau 26.5%. Bagi responden yang menerima pendapatan bulanan dalam julat RM2001 sehingga RM3000, kajian mencatatkan bilangan seramai 49 orang responden atau 24.5%, dan responden yang menerima pendapatan bulanan lebih daripada RM3000 mencatatkan bilangan seramai 43 orang responden atau 21.5%.

Jadual 3: Skor min, Sisihan piawai, korelasi dan Cronbach Alpha

Pemboleh Ubah	Min	Sisihan Piawai	Insentif Kewangan	Insentif Bukan Kewangan	Komitmen Kerja
Insentif Kewangan	3.9220	0.79541	1.00	0.637*	0.665*
Insentif Bukan Kewangan	3.9170	0.80183	0.637*	1.00	0.588*
Komitmen Pekerja	3.8400	0.76926	0.665*	0.588*	1.00

Nota: SP (Sisihan Piawai) ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$ (I-tailed)

Dengan merujuk kepada jadual 3 yang menunjukkan skor min, sisihan piawai, korelasi dan Cronbach Alpha, data yang telah dianalisis menunjukkan bahawa taburan data bagi kajian ini adalah normal. Statistik yang digunakan dalam kajian ini adalah statistik deskriptif, di mana nilai min dan sisihan piawai menjadi aspek utama untuk dikaji. Berdasarkan hasil kajian ini, kesemua instrumen kajian yang digunakan dalam borang soal selidik dapat diwakili oleh kedua-dua pemboleh ubah iaitu insentif bukan kewangan dan insentif bukan kewangan.

Berdasarkan jadual di atas, dapat diperhatikan bahawa pemboleh ubah tidak bersandar (*Independent Variable*) menunjukkan hubungan korelasi yang positif dan memberi kesan yang signifikan terhadap komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z (*Dependent*

Variable). Kaedah kajian yang diterapkan bagi kajian ini dalam usaha untuk mengkaji hubungan korelasi antara pemboleh ubah tidak bersandar iaitu insentif kewangan dan insentif bukan kewangan dan pemboleh ubah bersandar iaitu komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z, menggunakan kaedah I-tailed.

Dalam kajian pertama yang melibatkan faktor insentif kewangan, terdapat hubungan korelasi yang positif dengan menghubungkan insentif kewangan dengan komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Dapatan kajian menunjukkan bahawa adanya hubungan langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar dengan skala kepercayaan ($r= 0.665$, $p < 0.01$). Sementara itu, dalam kajian kedua yang meneliti faktor insentif bukan kewangan, terdapat juga hubungan korelasi positif antara insentif bukan kewangan dan komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z, di mana ini menunjukkan hubungan langsung antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar dengan skala kepercayaan ($r= 0.588$, $p < 0.01$). Berdasarkan analisis daripada hasil dapatan kajian ini, termasuklah min dan sisihan piawai, ia menunjukkan bahawa semua pemboleh ubah yang dikaji dan dianalisis mampu mewakili semua item yang terkandung dalam borang soal selidik.

Pengujian Hipotesis

Jadual 4: Keputusan regresi bagi komitmen pekerja

MODEL		β	t	P	R^2
1	Insentif Kewangan	0.665	12.532	0.01	0.442
2	Insentif Bukan Kewangan	0.588	10.240	0.01	0.346

Menerusi penggunaan kaedah regresi linear berganda, kajian ini mampu membuat satu rumusan mengenai satu pemboleh ubah, hasil daripada maklumat hubungan yang telah diperoleh daripada pemboleh ubah bersandar. Kajian ini telah menggunakan aplikasi IBM SPSS. Aplikasi IBM SPSS digunakan untuk memperoleh pekali beta (β) yang berperanan sebagai penunjuk korelasi yang dihipotesiskan.

Terdapat dua peringkat model yang diterapkan menerusi analisis regresi linear ini. Peringkat pertama menunjukkan kepentingan perubahan F yang telah dinyatakan dalam kajian ini, manakala peringkat kedua menunjukkan keputusan kepentingan perubahan F yang dinyatakan dalam kajian iaitu $p < 0.05$. Oleh hal yang demikian, berdasarkan keputusan regresi yang ditunjukkan oleh jadual 4, kedua-dua pemboleh ubah dalam kajian ini menunjukkan hubungan yang positif. Bagi faktor pertama iaitu insentif kewangan, nilai beta yang dicatatkan adalah 0.665, di mana ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Faktor kedua, iaitu insentif bukan kewangan, mencatatkan nilai beta sebanyak 0.588, yang juga menunjukkan hubungan positif dengan komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.

Penilaian R^2 bagi semua faktor, termasuk faktor insentif kewangan ($R^2= 0.442$) dan faktor insentif bukan kewangan ($R^2= 0.346$) telah dilaksanakan dalam kajian ini. Analisis ini menunjukkan bahawa kedua-dua faktor, iaitu insentif kewangan dan insentif bukan kewangan, memberi pengaruh yang signifikan terhadap komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Hal ini demikian kerana melalui risiko yang telah dianalisis dalam kajian

ini, ia menunjukkan bahawa keputusan $p < 0.05$. Hasil dapatan ini menandakan bahawa kedua-dua faktor ini (insentif kewangan dan insentif bukan kewangan) memainkan peranan yang sangat penting dalam usaha untuk mempengaruhi komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.

Oleh hal yang demikian, kajian ini menyokong kesimpulan yang dibuat bahawa kesemua faktor yang terlibat adalah positif dan berkait rapat dengan komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Hal ini jelas menunjukkan bahawa faktor insentif kewangan dan faktor insentif bukan kewangan adalah sangat penting kerana ia merupakan penentu dalam memahami dan memenuhi keperluan dan tuntutan komitmen pekerjaan dalam konteks generasi Milenial dan gen Z.

Perbincangan

Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Berdasarkan teorinya, hasil dapatan kajian ini memberi gambaran yang jelas bahawa kedua-dua pemboleh ubah yang dikaji iaitu faktor insentif kewangan dan faktor insentif bukan kewangan, adalah signifikan terhadap komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.

Melalui perincian analisis yang telah dilakukan, kajian ini memberi pemahaman yang lebih mendalam dan holistik bahawa kedua-dua faktor yang terlibat iaitu faktor insentif kewangan dan faktor insentif bukan kewangan memainkan peranan yang sangat penting dalam meningkatkan komitmen pekerja. Dapatan kajian yang telah diperoleh tidak hanya memberi cadangan mengenai pengaruh positif sahaja, tetapi ia juga menitikberatkan kepentingan relatif kedua-dua insentif ini dalam memupuk dan meningkatkan komitmen kerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.

Oleh hal yang demikian, majoriti golongan generasi Milenial dan gen Z dalam sampel kajian ini lebih cenderung didorong oleh kedua-dua faktor signifikan tersebut sebagai faktor yang mempengaruhi komitmen mereka di tempat kerja. Oleh itu, majikan di setiap organisasi harus memberi fokus kepada elemen-elemen seperti ganjaran kewangan, ganjaran bukan kewangan, pembangunan kerjaya dan sebagainya untuk terus mendapat komitmen pekerja dalam kalangan generasi ini.

H1: Insentif kewangan mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.

Setelah analisis dilakukan bagi menjawab objektif yang pertama dalam kajian ini, hasil kajian mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif antara insentif kewangan dengan komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Kajian ini selari dengan hasil kajian yang dijalankan oleh Kumar dan Velmurugan (2018). Kajian tersebut menunjukkan bahawa generasi *Baby Boomers*, Generasi X, dan generasi Milenial menganggap bahawa ganjaran dan pengiktirafan merupakan salah satu faktor yang penting dalam usaha untuk menarik pekerja baharu dan mengekalkan pekerja sedia ada. Dewasa ini, kebanyakan pekerja dari generasi Milenial dan gen Z lebih menitikberatkan pemberian gaji yang tinggi berikutan kos sara hidup yang tinggi serta skop pekerjaan yang semakin mencabar (Ali, 2024). Oleh itu, majikan perlu berusaha untuk mengekalkan kedua-dua generasi ini dalam sektor pekerjaan dengan cara memenuhi keperluan dan menjaga kebajikan mereka. Ini kerana dengan adanya golongan ini

dalam organisasi, mereka akan dapat membantu organisasi menelusuri arus pekerjaan yang semakin mencabar masa kini.

Berdasarkan borang soal selidik yang telah diedarkan oleh pengkaji, seramai 147 orang pekerja dari kalangan generasi Milenial dan gen Z bersetuju bahawa mereka sangat berpuas hati dengan gaji asas yang mereka terima. Selain itu, seramai 149 orang pekerja dari kedua-dua generasi ini turut bersetuju bahawa syarikat tempat mereka bekerja sering memberi bonus kepada para pekerja. Tambahan pula, seramai 152 orang pekerja dari kedua-dua generasi bersetuju bahawa ganjaran kewangan yang mereka terima berdasarkan pencapaian mereka telah membantu mereka mengekalkan keadaan kewangan yang stabil,

Dalam konteks gaji pula, seramai 136 orang pekerja dari kalangan generasi Milenial dan gen Z bersetuju bahawa gaji yang diterima oleh semua pekerja diberi dengan adil. Selain itu, seramai 172 orang pekerja juga bersetuju bahawa motivasi terhadap kerja mereka lebih tinggi apabila ganjaran kewangan disediakan oleh majikan. Kajian yang dijalankan oleh pengkaji ini memberi sokongan tambahan kepada hasil kajian Kumar dan Velmurugan (2018) yang menyatakan bahawa insentif kewangan memainkan peranan dalam membentuk komitmen pekerja. Hal ini demikian kerana apabila pekerja berpuas hati terhadap pemberian gaji, bonus dan ganjaran kewangan yang lain, ia memainkan peranan yang kritikal dalam menentukan keinginan pekerja untuk terus memberi komitmen kepada organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan hasil daripada borang soal selidik tersebut, hasil kajian pengkaji selaras dengan hasil data yang diperolehi oleh Tirta dan Enrika (2020) yang menyatakan bahawa generasi Milenial mengakui bahawa ganjaran dan pengiktirafan dari segi wang tunai merupakan faktor penting yang perlu dipertimbangkan oleh mereka dalam membuat keputusan untuk terus kekal lebih lama dalam sesebuah organisasi. Generasi Milenial menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tanggungjawab keluarga dan persediaan untuk masa hadapan, khususnya dalam perkara-perkara yang melibatkan aspek kewangan. Oleh itu, wang adalah sesuatu yang bersifat instrumental kepada mereka. Hasil dapatan kajian ini mendapati bahawa pekerja daripada kedua-dua generasi ini mempertimbangkan dengan serius keputusan untuk kekal berkhidmat dalam organisasi yang menjamin ganjaran kewangan yang menguntungkan dan kehidupan yang lebih stabil.

Dapatan kajian pengkaji juga sejajar dengan laporan yang disediakan oleh *Kronos Incorporated* (2019) yang menyatakan bahawa generasi Z melihat pekerjaan semasa mereka sebagai satu cara untuk menjana pendapatan, bukan sekadar melihatnya sebagai salah satu peluang untuk mereka membina kerjaya pada masa hadapan. Apabila generasi Z berjaya mendapatkan pekerjaan sepenuh masa pertama mereka, gaji dan faedah pekerja menjadi perkara yang paling dititikberatkan. Di Malaysia, majoriti generasi Z mempunyai komitmen dan tanggungjawab yang besar untuk membayar balik pinjaman pendidikan, menyara diri di kampus dan sebagainya.

Insentif kewangan lazimnya dianggap sebagai dorongan yang amat kuat kepada para pekerja dari generasi Milenial dan gen Z. Kebanyakan daripada mereka pergi bekerja, melaksanakan tugas yang diberikan oleh majikan kepada mereka dengan baik dan penuh dedikasi, dengan harapan agar mereka mendapat pulangan yang adil dalam bentuk bayaran gaji. Hal ini kerana jika seseorang individu itu berkhidmat di sesebuah organisasi dalam tempoh masa yang lama, lazimnya gaji yang akan mereka terima akan semakin meningkat, setara dengan pengalaman

dan prestasi yang ditunjukkan oleh mereka. Oleh itu, kajian yang dijalankan oleh pengkaji disokong oleh kajian yang telah dilakukan oleh Awino dan Kipsang (2020) yang menyatakan bahawa kebanyakan organisasi meningkatkan komitmen pekerja melalui pemberian gaji, bonus dan sebagainya. Kajian ini juga turut disokong oleh kajian yang telah dilakukan oleh Agbenyegah (2019) yang menyatakan bahawa para pekerja akan menunjukkan komitmen yang lebih jitu kerana mereka mengharapkan ganjaran kewangan daripada pihak majikan, setimpal dengan prestasi kerja mereka. Apabila organisasi dapat memenuhi jangkaan pekerja mereka, para pekerja akan cenderung untuk lebih komited dengan kerja mereka, tidak akan berfikir untuk berkhidmat di organisasi lain, sekali gus dapat mengurangkan masalah pusing ganti dalam organisasi.

H2: Insentif bukan kewangan mempunyai hubungan yang signifikan dengan komitmen pekerja terhadap organisasi dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.

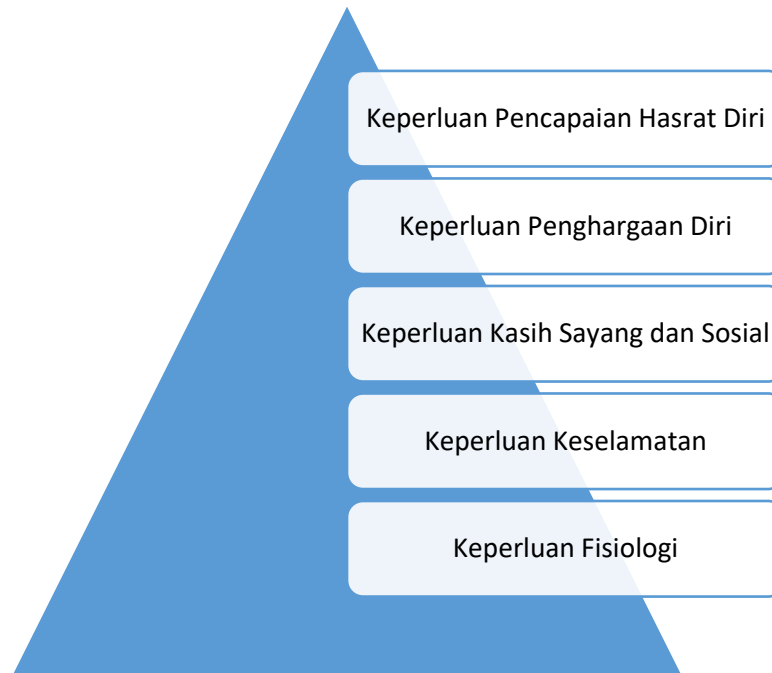
Untuk menjawab objektif kedua dalam kajian ini, hasil kajian mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara insentif bukan kewangan dengan komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Hasil kajian ini disokong oleh kajian yang dijalankan oleh Kokubun (2017), yang menyatakan bahawa sekiranya majikan mempunyai tahap komitmen yang tinggi dalam memberi ganjaran kepada para pekerja secara adil dan rasional, ia akan menyebabkan para pekerja juga lebih komited untuk menjalankan tugas yang diberikan oleh organisasi. Kajian tersebut juga mendapati bahawa para pekerja dari kedua-dua generasi ini lebih komited apabila organisasi memberi peluang kepada mereka untuk memenuhi keperluan psikologi. Kesannya, para pekerja akan dapat meningkatkan kemahiran mereka untuk menyumbang tenaga dan idea ke arah pencapaian matlamat organisasi.

Hasil kajian pengkaji juga selari dengan kajian yang telah dijalankan oleh Sihombing et al. (2018). Dalam kajian beliau, beliau menyatakan bahawa melalui pemberian insentif bukan kewangan, organisasi akan dapat meningkatkan keuntungan dan pada masa yang sama dapat memenuhi objektif organisasi, sejajar dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Melalui pemberian insentif bukan kewangan yang memenuhi keperluan psikologi pekerja, organisasi dapat merangsang peningkatan kemahiran, pengalaman dan idea daripada pekerja generasi Milenial dan gen Z, sekali gus membawa kepada pencapaian matlamat organisasi dengan lebih cekap dan efektif.

Berdasarkan data daripada borang soal selidik yang telah diedarkan oleh pengkaji, seramai 151 orang pekerja dari kalangan generasi Milenial dan gen Z bersetuju bahawa majikan mereka menawarkan waktu kerja yang fleksibel kepada para pekerja, manakala seramai 160 orang pekerja dari generasi-generasi ini bersetuju bahawa menerima maklum balas dan pengiktirafan secara berterusan daripada majikan adalah penting kepada mereka. Selain itu, seramai 153 orang pekerja bersetuju bahawa mereka suka mendengar pujian seperti ucapan “sangat bagus” dan “terima kasih” apabila majikan mereka berkomunikasi dengan mereka. Seterusnya, seramai 134 orang pekerja dari kedua-dua generasi bersetuju bahawa keadaan tempat kerja mereka sangat selesa, sementara seramai 147 orang pekerja menyatakan bahawa mereka tidak berasa takut dan ragu-ragu untuk meminta apa-apa pertolongan daripada rakan sekerja.

Dapatan kajian ini sangat mencerminkan kepentingan elemen-elemen bukan kewangan seperti pengiktirafan, fleksibiliti kerja, keselesaan tempat kerja, komunikasi yang positif dan kemampuan untuk meminta pertolongan daripada rakan sekerja. Elemen-elemen tersebut

memainkan peranan yang sangat penting dalam mewujudkan persekitaran kerja yang positif dan memberi kesan yang positif kepada pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Pengkaji telah menggunakan Teori Hierarki Keperluan Maslow dalam menganalisis pengaruh insentif bukan kewangan terhadap komitmen organisasi dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.



Rajah 2: Teori Hierarki Keperluan Maslow

Menurut Masri et. al., (2018), Teori Hierarki Keperluan Maslow membincangkan aras dan peringkat keperluan manusia yang bertujuan untuk meningkatkan prestasi dan komitmen organisasi. Terdapat lima peringkat keperluan manusia yang dikemukakan oleh teori ini. Peringkat pertama adalah keperluan fisiologi. Keperluan fisiologi menekankan bahawa pekerja perlu mendapat gaji yang mencukupi untuk menampung keperluan asas mereka untuk membeli makanan, pakaian dan tempat tinggal. Peringkat kedua pula adalah keperluan keselamatan, di mana selepas pekerja memenuhi keperluan fisiologi, mereka perlu mencari pekerjaan yang stabil sebagai satu bentuk perlindungan sekiranya berlaku sebarang masalah pada masa akan datang.

Peringkat ketiga pula adalah keperluan kasih sayang dan sosial, di mana pekerja perlu memperluaskan dan membina hubungan sosial di tempat kerja, meraih sokongan daripada rakan sekerja dan berkomunikasi dengan mereka. Peringkat keempat pula adalah keperluan penghargaan diri. Pada peringkat ini, pekerja mula mencari peluang untuk mendapatkan penghargaan terhadap kerja yang telah dilakukan oleh mereka dan pengembangan karier mereka. Peringkat terakhir pula adalah keperluan pencapaian hasrat diri, di mana pekerja mula mencari peluang untuk mengembangkan potensi mereka di tempat kerja, termasuklah peluang untuk kenaikan pangkat dan kebebasan untuk menyumbangkan idea-idea yang kreatif yang dapat membantu pencapaian matlamat dan objektif organisasi.

Berdasarkan teori di atas, jelaslah bahawa dalam usaha untuk mengurus sumber manusia, pemahaman yang mendalam terhadap keperluan-keperluan ini dapat membantu organisasi

untuk meningkatkan komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z. Walaupun secara dasarnya, teori ini memberikan pandangan yang umum, setiap individu dari generasi tersebut dapat memiliki keperluan yang berbeza-beza dan hubungan antara keperluan-keperluan tersebut juga dapat dipelbagaikan. Apabila pekerja dalam kalangan generasi ini yakin akan usaha organisasi dalam usaha untuk memastikan para pekerja dapat menyumbang tenaga dengan jayanya, para pekerja akan membalas usaha organisasi tersebut dengan bekerja bersungguh-sungguh dan dengan penuh dedikasi (Johar et al., 2023).

Kajian yang dijalankan oleh Hickenlooper (2022) telah menyokong kajian yang dijalankan oleh pengkaji, di mana setiap pekerja dalam organisasi perlu memenuhi keperluan fisiologi, emosi dan sosial mereka untuk bekerja dengan lebih cekap. Keperluan fisiologi ini tidak boleh diukur dari segi wang ringgit kerana ia memainkan peranan yang sangat penting dalam mengekalkan komitmen pekerja dalam sesebuah organisasi. Kajian ini juga selari dengan kajian yang dijalankan oleh Harsch dan Festing (2020) yang menyatakan bahawa insentif bukan kewangan lebih memberi tumpuan kepada tindakan memenuhi keperluan fisiologi ini untuk memotivasi pekerja dan mengekalkan komitmen pekerja dalam organisasi. Antara insentif bukan kewangan adalah seperti anugerah dan pengiktirafan, kenaikan pangkat, penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan, pengaturan kerja yang lebih fleksibel, pembangunan kerjaya dan sebagainya. Menurut Harsch dan Festing (2020) lagi, insentif bukan kewangan tersebut akan merangsang prestasi kerja individu kerana mereka menyedari bahawa mereka lebih dihargai dan diiktiraf oleh pihak pengurusan organisasi. Mereka juga lebih cenderung untuk mendapatkan kepuasan, hasil daripada pekerjaan yang mereka lakukan, dan ia bukanlah terletak kepada pemberian gaji semata-mata (Quddus, 2024).

Limitasi

Antara cabaran yang dihadapi oleh pengkaji dalam usaha untuk menjayakan kajian mengenai faktor insentif kewangan dan faktor insentif bukan kewangan dalam mempengaruhi komitmen organisasi dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z, adalah kekurangan sumber untuk melaksanakan kajian ini. Kebanyakan kajian lepas mengenai faktor insentif kewangan dan faktor insentif bukan kewangan dalam mempengaruhi komitmen organisasi adalah kajian yang menasaskan golongan umum. Dalam konteks generasi Milenial dan gen Z, sumber kajian adalah terhad. Keterbatasan ini telah menyukarkan pengkaji untuk mencari maklumat yang relevan dalam menyokong kertas kajian yang sedang dilakukan. Oleh disebabkan itu, pengkaji perlu lebih berhati-hati menyusun sumber-sumber yang terhad ini secara sistematik dan menjalankan analisis yang mendalam untuk memperoleh hasil yang lebih khusus terhadap pengaruh insentif kewangan dan insentif bukan kewangan terhadap komitmen organisasi dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z.

Cadangan Penambahbaikan

Antara penambahbaikan yang boleh dilakukan bagi kajian ini adalah pengkaji pada masa hadapan dapat menjalankan penyelidikan khusus dengan lebih mendalam lagi dalam konteks generasi Milenial dan gen Z. Ini kerana melalui pelaksanaan kajian yang lebih khusus dan terperinci ini, pihak yang relevan dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam lagi terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dalam kalangan generasi pada masa kini. Selain itu, pengkaji akan datang juga diharapkan agar dapat menggunakan kaedah pengumpulan data yang pelbagai. Hal ini dikatakan demikian kerana melalui kaedah pengumpulan data yang pelbagai seperti melalui kaedah temu bual, kajian kes atau pemerhatian, pengkaji dan pembaca dapat memperoleh perspektif yang lebih mendalam dan

holistik mengenai pengaruh insentif terhadap komitmen organisasi. Akhir sekali, diharapkan agar pengkaji pada masa hadapan juga dapat menjelaskan dengan lebih terperinci mengenai konteks organisasi, termasuklah dari aspek budaya korporat, ciri-ciri unik dan struktur organisasi yang berkemungkinan menjadi faktor yang mempengaruhi cara generasi Milenial dan gen Z dalam memberi nilai dan pandangan mereka terhadap insentif dan komitmen organisasi.

Kesimpulan

Kesimpulannya, kajian ini menggariskan kepentingan pendekatan strategik dan menyeluruh terhadap pengurusan insentif organisasi yang mengambil kira aspek kewangan dan bukan kewangan. Hal ini demikian kerana ia memainkan peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi dan membentuk tingkah laku pekerja dari dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z dalam organisasi. Kesannya, organisasi boleh meletakkan diri mereka sebagai majikan pilihan kerana mampu untuk memupuk tenaga kerja yang bersedia untuk melibatkan diri dalam persekitaran perniagaan yang dinamik dan mencabar bersama tahap komitmen yang tinggi.

Insentif kewangan, merangkumi elemen seperti pemberian gaji, bonus dan faedah kewangan, telah terbukti menjadi penyumbang penting kepada peningkatan komitmen pekerja dari kalangan generasi Milenial dan gen Z. Mereka menunjukkan kecenderungan untuk menunjukkan komitmen yang lebih tinggi apabila mereka merasakan kepuasan, pengiktirafan dan penghargaan dari majikan dalam bentuk ganjaran kewangan. Generasi ini, sering dicirikan sebagai seorang individu yang memiliki tahap kesedaran yang mendalam tentang nilai dan sumbangan yang mereka telah berikan kepada organisasi. Oleh itu, mereka memerlukan pengiktirafan dari segi kewangan sebagai balasan terhadap sumbangan yang telah diberikan oleh mereka kepada organisasi.

Insentif bukan kewangan, termasuk pengiktirafan, peluang pertumbuhan kerjaya, kerja yang fleksibel, dan prospek pembangunan peribadi, muncul sebagai faktor yang sama berpengaruh seperti insentif kewangan dalam meningkatkan komitmen pekerja dari kalangan generasi Milenial dan gen Z dalam organisasi. Hasil kajian ini menekankan bahawa generasi Milenial dan gen Z ini sangat mementingkan keperluan intrinsik melalui pemberian insentif bukan kewangan. Hal ini telah memperlihatkan peralihan ke arah persekitaran kerja yang memupuk pertumbuhan holistik, selaras dengan nilai dan aspirasi yang mereka harapkan.

Oleh kerana generasi Milenial dan gen Z memiliki nilai dan tahap keperluan yang berbeza, kajian ini mencadangkan bahawa organisasi yang ingin meningkatkan komitmen pekerja dalam kalangan generasi Milenial dan gen Z harus menggunakan pendekatan yang holistik dan seimbang terhadap strategi pemberian insentif kewangan dan insentif bukan kewangan. Hal ini demikian kerana ia sangat penting dalam mengiktiraf dan memenuhi pelbagai keperluan dan keutamaan generasi ini. Sistem insentif bersepadu yang menggabungkan elemen insentif kewangan dengan elemen insentif bukan kewangan berkemungkinan akan dapat mewujudkan persekitaran kerja yang merangsang pertumbuhan pekerja, meningkatkan kepuasan kerja, sekali gus memupuk komitmen yang lebih kukuh kepada organisasi.

Selain itu, dengan memahami pemberian insentif kewangan dan insentif bukan kewangan dalam konteks generasi Milenial dan gen Z, ini akan membolehkan organisasi menyesuaikan program insentif dengan berkesan. Hal ini akan membolehkan organisasi untuk menarik

perhatian, memberi semangat dan mengekalkan kedua-dua generasi ini dalam organisasi dengan menyelaraskan insentif kewangan dan bukan kewangan dengan nilai, jangkaan dan aspirasi kerjaya yang unik agar keperluan kedua-dua generasi tersebut dipenuhi.

Penghargaan

Sokongan penyelidikan daripada Pusat Penyelidikan dan Instrumental (CRIM) dan Geran Inisiatif Penyelidikan (GIP): EP-2023-090 Fakulti Ekonomi dan Perniagaan (FEP), Universiti Kebangsaan Malaysia.

Rujukan

- Agbenyegah, G.K. (2019). *Effect of Financial and Non-Financial Rewards on Employee Motivation in Financial Institution in Ghana. International Journal of Innovative Research and Development. Vol 8 Issue 8, ISSN 2278-0211 (Online).*
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H. & Dahleez, K.A. (2020). *Human resources management practices and organizational commitment in higher education. International Journal of Educational Management 34(1): 154-174.*
- Abu-Alrop, J. H. (2021). *Are Non-Financial Risks Rewarded with Appropriate Returns in Russian Banks? Journal of Management Systems, 20(4), 743-755.*
- Agarwal, H. & Vaghela, P. S. (2018). *Work Values of Gen Z: Bridging the Gap to the Next Generation. India: Parul University.*
- Agrawal, P. & Tiwari, S. (2021). *Impact of Financial and Non-Financial Incentives Schemes on Employee Performance: A General Perspectives. JETIR February 2021, Volume 8, Issue 2, ISSN-2349-5162.*
- Ali, F.S. (2024). Milenial, Gen Z Lebih Berani Minta Gaji Tinggi. Sinar Harian Online. <https://www.sinarharian.com.my/article/663261/berita/nasional/milenial-gen-z-lebih-berani-minta-gaji-tinggi>
- Amadi, O., Zeb-Obipi, I., Lebura, S. & Poi, G. (2021). *Reward System: A Tool for Employee Retention as Observed from the Banking Sector in Port Harcourt. Journal of Human Resource Management.*
- Awino, M., & Kipsang, S. (2020). *Career Planning and Employee Commitment: Does Rewards System Matter; A Reflection from Manufacturing firms In Kenya. Economic Research, 4(2), 231-244.*
- Beckman, K. (2018, December 6). *Will Gen Z be the Next Generation of Job Hoppers? Ripplmatch. https://ripplematch.com/insights/will-gen-z-be-the-next-generation-of-job-hoppers-b04feb4e*
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods (5th ed.). Oxford University Press.*
- Chiboiwa, M. W., Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2010). *An Examination of Employee Retention Strategy in a Private organization in Zimbabwe. African Journal of Business Management, 4 (10), 2103-2109.*
- Creswell, J. W. (2020). *Educational research: Planning, conducting and calculating, and evaluating quantitative and qualitative research (3rd ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.*
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Sage Publications.*
- Dagang News. (2024). Gen Z Mahu Aturan Kerja Fleksibel. Astro Awani Online. <https://www.astroawani.com/berita-bisnes/gen-z-mahu-aturan-kerja-fleksibel-470955>
- Dolot, A. (2018). *The characteristics of Generation Z. E-Mentor, 74(2), 44-50.*

- Eagly, A.H. (1987). *Sex Differences in Social Behavior: A Social-role interpretation (1st ed.)*. Psychology Press.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS (3rd ed.)*. London, England: Sage Publications.
- Fowler, F. J. (2014). *Survey Research Methods (5th ed.)*. Sage Publications.
- Goetzl, R.Z., Roemer, E.C., Hologue, C., Fallin, M.D., McCleary, K., Eaton, W., Agnew, J., Azocar, F., Ballard, D., Bartlett, J., Braga, M., Conway, H., Crighton, K.A., Frank, R., Jinnett, K., KellerGreene, D., Rauch, S.M., Safeer, R., Saporito, D., Schill, A., Shern, D., Strecher, V., Wald, P., Wang, P. & Mattingly, R. (2018), "Mental health in the workplace: a call to action proceedings from the mental health in the workplace-public health summit", *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 60 No. 4, pp. 322-330.
- Hadziahmetovic, N., & Dinç, M. S. (2017). *The Mediating Role of Affective Commitment in The Organizational Rewards–Organizational Performance Relationship*. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 105-130.
- Harsch, K., & Festing, M. (2020). *Dynamic talent management capabilities and organizational agility—A qualitative exploration*. *Human Resource Management*, 59(1), 43-61.
- Hickenlooper, S. B. ., Richard , E. K. ., & Blumenthal, S. G. (2022). *Influence of Non-Financial Rewards on Performance of Employees in JP Morgan Chase & Company in USA*. *Journal of Human Resource & Leadership*. Volume 6, Issue 3, Page 37-46.
- Holdener M., Gut A. & Angerer A. (2020). *Applicability of the User Engagement Scale to Mobile Health: A Survey-Based Quantitative Study*. *JMIR Mhealth Uhealth* 8(1): e13244.
- Johar, E. R., Rosli, N., Nor, N. M. & Hassan, R. (2023). Amalan Sumber Manusia dan Komitmen Pekerja: Peranan Pengantaraan MODEL AMO dalam kalangan PKS di Selangor. *Jurnal Pengurusan* 69 (2023).
- Kappel, M. (2018). What Is Bonus Pay?
<https://www.patriotsoftware.com/payroll/training/blog/what-is-bonus-pay>
- Khan, A. J., & Iqbal, J. (2020). *Training and employee commitment: The social exchange perspective*. *Journal of Management Sciences*, 7(1), 88-100.
- Kokubun, K. (2017). *Organizational Commitment and Rewards in Thailand, With Comparison Between University Graduates and Others*. *Asian Social Science*, 13(6), 1-19.
- Kronos Incorporated. (2019). *Full Report: Generation Z in the Workplace*. *Workforce Institute Kronos*.
- Kumar, K., & Velmurugan, R. (2018). *A Study on Work Life Balance of Generation Y Information Technology (IT) Employees in Cochin*. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.6), 142-147.
- Limón, Mariana. (2019). *Why are so many Millennials and Gen Z job-hopping? Institue for The Future of Education*. <https://observatory.tec.mx/edu-news/why-are-so-many-millennials-and-gen-z-job-hopping/>
- Manalo, R., Uy, C. & de Castro, B. V. (2020). *The Mediating Role of Job Satisfaction on the Effect of Motivation t Organizational Commitment and Work Engagement of Private Secondary High School Teachers in Metro-Manila*. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(1), 133–159.
- Masri, R., Ahmad, A., & Abd Rani, R. (2018). Teori Maslow dalam konteks memenuhi keperluan asas pekerja dan peranannya dalam meningkatkan prestasi organisasi: Kajian dan perspektif Islam (*Maslow Theory in the Contexts of Fulfilling Basic Needs and its Role*

- in Rising Organizational Performances: Study and Islamic Perspective*). *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 5(2), 1-15.s
- McMillan, J.H. & Schumacher, S. (2006). *Research in Education*. Boston. Pearson Education.
- Morin, A.J.S., Gillet, N., Blais, A.-R., Comeau, C. & Houle, S.A. (2023). “A multilevel perspective on the role of job demands, job resources, and need satisfaction for employees’ outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 141, doi: 10.1016/j.jvb.2023.103846.
- Muhamad, N., Hussin, N. L. & Zokri, M. F. M. (2020). Hubungan Komitmen Organisasi, Motivasi Pekerja dan Kecerdasan Emosi Pekerja Terhadap Produktiviti Kerja. *Jurnal Inovasi Perniagaan*, Volume 5, No.1/2020: 72-81.
- Nabahani, P., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z’s Organizational Commitment. *Journal of Sosial Science*, 1, 234–240. <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i5.39>
- Nasir, S. Z. & Mahmood, N. (2018). *A Study of Effect of Employee Retention on Organisational Competence*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 408–415.
- Omofowa, M. S., Omofowa, S., Nwachukwu, C. & Vu, H. (2021). *Linking Employee Commitment, Workplace Reward and Career Development to Quality of Work Life*. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* Vol.12 No.7 (2021), 459-467.
- Othman, K. Ismail, S. N., Fuad, S. H. M., Hasim, M. M., Othman, F., Abdullah, M. R., Zaidi, N., Addenan, N. A., & Nazli, N. N. N. N., (2019). Peranan Komitmen Sebagai Pengantara Dalam Mengukur Kesan Sikap Pekerja Terhadap Prestasi Kerja. *Volume: 4 Issues: 19 [March, 2019] pp.72-83] Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED) eISSN: 0128-1755*.
- Peramesti, N. P. D. Y. & Kusmana, D. (2018). “Kepemimpinan ideal pada era generasi milenial”, *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, pp. 73-84.
- Pew Research Center. (2019). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Pattnaik, R. (2017). *Employee Retention Strategies in Service Industries: Opportunities and Challenges*. *Employees and Employers in Service Organizations*, 53-70.
- Quddus, Q.A. (2024). Pekerja Muda Generasi Z, Y Tak Dramatik Berhenti Kerja. *Sinar Harian Online*. <https://www.sinarharian.com.my/article/663721/berita/nasional/pekerja-muda-generasi-z-y-tak-dramatik-berhenti-kerja>
- Racolța-Paina, N., & Irini, R. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. *Quality - Access to Success*, 22, 78–85.
- Rehman, R., & Ali, M. A. (2013). *Is pay for performance the best incentive for employees?* *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 4(6):512-514
- Ruangkanjanases, A. & Chen, C. (2019). “Attitude, job satisfaction, and task performance of Thai millennial employees toward workplace fun”, *International Journal of Research in Business and Social Science*, Vol. 8 No. 5, pp. 113-122, (2147-4478).
- Sarwono, R. & Bernarto, I. (2020). “Leading millennials to 4.0 organization”, *Management Science Letters*, Vol. 10 No. 4, pp. 733-740.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). *The Effect of Servant Leadership on Rewards, Organizational Culture and Its Implication for*

- Employee's Performance. International Journal of Human Resource Management.* 3(8), 47-57.
- Simamora, B. (2022). Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya. *Jurnal Manajemen*, 12, 84–93.
- Snell., S., (2022). *Employee Commitment: Does the Evidence Support this Popular Concept. Science for Work.*
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- Talentic. (2021, Oktober 18). Perbedaan Antara Milenial dan Generasi Z di Dunia Kerja. <https://www.talentic.id/resources/blog/perbedaan-antara-milenial-dan-generasi-z-di-dunia-kerja/>
- Tirta, A. H. & Enrika, A. (2020). *Understanding the Impact of Reward and Recognition, Work Life Balance, On Employee Retention with Job Satisfaction as Mediating Variable on Millennials in Indonesia. Journal of Business and Retail Management Research (JBRMR), Vol. 14 Issue 3.*
- Wood, W., & Eagly, A. H. (2012). *Chapter two - Biosocial Construction of Sex Differences and Similarities in Behavior (J. M. Olson & M. P. B. T.-A. in E. S. P. Zanna (eds.); Vol. 46, pp. 55–123). Academic Press.*