

Peranan umur dan tempoh perkhidmatan dalam menyederhanakan kesan nilai-nilai kerja terhadap prestasi kerja pekerja

Mastura Ab Wahab

School of Management, Universiti Sains Malaysia

Correspondence: Mastura Ab Wahab (email: mastura.ab.wahab@usm.my)

Received: 14 August 2025; Accepted: 11 November 2025; Published: 25 February 2026

Abstrak

Kajian ini mengkaji peranan demografi pekerja seperti umur dan tempoh perkhidmatan sebagai penyederhana dalam hubungan antara nilai-nilai kerja dan prestasi kerja. Nilai kerja merupakan faktor utama yang boleh menyumbang kepada prestasi kerja pekerja, namun ia juga mungkin bergantung kepada beberapa faktor lain seperti umur dan tempoh perkhidmatan pekerja dalam pekerjaan tersebut. Kajian ini menggunakan data daripada 239 pekerja di Malaysia. Data dianalisis menggunakan teknik analisis pelbagai kumpulan (*multi-group analysis*) melibatkan perisian AMOS dari pemodelan persamaan struktur (*structural equation modeling*). Keputusan menunjukkan kesan signifikan penyederhana bagi umur dan tempoh perkhidmatan pekerja dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja. Dapatan ini membayangkan bahawa demografi pekerja adalah isu kritikal yang mempunyai implikasi penting dalam perekrutan pekerja yang menyumbang kepada peningkatan prestasi pekerja di tempat kerja. Kajian ini boleh dijadikan rujukan dan panduan kepada pembuat dasar, pihak kerajaan dan swasta dalam pembangunan dasar dan amalan terbaik sumber manusia termasuk penyemakan semula dasar umur persaraan wajib pekerja dan metod baru perekrutan pekerja yang lebih berasaskan nilai. Dengan menggunakan dapatan kajian ini, perancangan tenaga kerja dan strategi pembangunan organisasi dapat dimanfaatkan untuk pembangunan sumber manusia yang lebih lestari.

Kata kunci: Demografi pekerja, nilai-nilai kerja, prestasi kerja, tempoh perkhidmatan, umur pekerja

The role of employee age and job tenure in moderating the effect of work values on job performance

Abstract

Although work values are widely acknowledged as a critical determinant of job performance, research has largely overlooked how demographic factors condition this relationship. Addressing this gap, the present study investigates the moderating role of age and job tenure in the work values and performance linkage. Drawing on survey data from 239 Malaysian employees, multi-group structural equation modeling (SEM) using AMOS was employed to test these effects. The findings demonstrate that both age and tenure significantly influence the strength of this relationship,

underscoring the dynamic interplay between individual characteristics and organizational value alignment. Theoretically, this study advances the literature by integrating demographic moderators into value congruence models, offering a more nuanced understanding of performance determinants across career stages. Practically, the results provide actionable insights for human resource management and public policy, including strategies for value-based recruitment, retention and workforce planning. These findings also inform policy debates on revising mandatory retirement age and designing culturally sensitive training programs to foster value alignment among younger employees. By leveraging these insights, organizations and policymakers can enhance engagement, reduce turnover and promote sustainable workforce development.

Keywords: Employee demographics, work value, job performance, job tenure, employee age

Pengelasan

Secara khusus, peranan umur dan tempoh perkhidmatan dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja jarang menjadi titik fokus penyelidikan. Dalam budaya patriarki dan paternalistik seperti dalam kebanyakan masyarakat Asia dan Islam, kematangan umur dan tempoh perkhidmatan pekerjaan adalah penunjuk subjektif kebijaksanaan dan kematangan dalam adab, pemikiran dan tingkah laku (Lipych et al., 2018) menyebabkan mereka sangat dihargai dan dihormati. Tambahan pula, pekerja yang lebih tua mungkin tidak seaktif secara fizikal seperti rakan sejawat mereka yang lebih muda kerana keupayaan mereka yang semakin berkurangan seiring dengan peningkatan usia (Guillén & Kunze, 2019). Oleh itu, faktor-faktor ini diambil kira dengan memberi sedikit kelonggaran dari segi kenaikan pangkat dan keutamaan pekerjaan yang lain, terutamanya jika mereka mempunyai tempoh perkhidmatan bekerja yang panjang dengan organisasi mereka. Dalam konteks Islam, menghormati warga tua merupakan nilai yang amat diiktiraf dalam ajaran Islam (Inglehart, 2017). Oleh itu, masyarakat lebih bertolak ansur dengan ketidakupayaan pekerja yang lebih tua sejajar dengan peningkatan umur mereka. Rakan sekerja yang lebih tua juga menerima lebih penghormatan daripada rakan sekerja yang lebih muda dan dilayan dengan baik dan bermaruah (Abdullah, 2016). Persoalannya ialah adakah umur dan tempoh perkhidmatan pekerja masih relevan atau tidak dalam meneroka hubungan antara nilai-nilai kerja dan prestasi kerja, kerana pada masa kini umur dan tempoh perkhidmatan bukan lagi sempadan kepada pencapaian prestasi. Kebanyakan pekerja diambil berdasarkan kelayakan dan kemahiran mereka, bukan pada faktor samada banyaknya umur dan panjangnya tempoh perkhidmatan mereka. Persoalan ini timbul mungkin kerana terdapat desas-desus yang kerajaan akan menyemak usia persaraan pekerja di Malaysia dari 60 ke 65 tahun. Menggunakan teori keselarasan nilai (*value congruence theory*) (Edwards & Cable, 2009), dan model dimensi budaya Hofstede (*Hofstede's cultural dimensions*) (Hofstede & Bond, 1984), seperti jarak kuasa (*power distance*), kolektivisme berbanding individualisme (*collectivism versus individualism*), pengelakan ketidakpastian (*uncertainty avoidance*) dan orientasi jangka panjang berbanding orientasi jangka pendek (*long-term orientation versus short-term orientation*), kajian ini secara khusus bertujuan untuk mengkaji kepentingan umur dan tempoh perkhidmatan pekerja sebagai penyederhana utama dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja pekerja.

Konteks Malaysia

Organisasi Malaysia sangat dipengaruhi oleh norma dan budaya negara. Malaysia secara amnya adalah sebuah negara berbilang kaum yang terdiri daripada bangsa Melayu sebagai kumpulan budaya utama, diikuti oleh bangsa Cina dan India sebagai kumpulan sosial dan budaya minoriti (Olmedo et al., 2015). Walaupun terdapat perbezaan ini, rakyat Malaysia berkongsi satu persamaan sebagai orang Asia, yang kebanyakannya bersifat patriarki dan berorientasikan paternalistik. Budaya paternalistik menonjolkan kepentingan tokoh bapa, di mana pekerja yang lebih tua boleh bertindak sebagai bapa atau abang kepada rakan sekerja yang lebih muda (Aycan, 2006; Kim, 1994). Konvensyen psikologi ini juga dicerminkan dalam banyak organisasi di Malaysia (Ansari et al., 2004). Selain itu, pengaruh Islam juga jelas terzahir dalam kebanyakan organisasi dan martabat mereka (Abu Bakar et al., 2018). Memandangkan masyarakat Melayu beragama Islam dan majoriti penduduk Malaysia, ajaran Islam mempunyai pengaruh yang besar terhadap organisasi Malaysia. Rakyat Malaysia secara amnya cenderung untuk menghargai perhubungan yang harmoni, menghormati orang yang lebih tua dan beragama serta percaya kepada perlunya menjaga air muka (Abu Bakar & Connaughton, 2019; Abdul Rashid & Ho, 2003). Dalam budaya Melayu, sikap hormat kepada orang tua diterapkan dalam diri kanak-kanak pada seawal usia; bercakap dengan nada yang lantang kepada orang tua atau atasan dianggap biadap dan tidak hormat (McLaren & Abdul Rashid, 2002). Pengaruh konteks budaya dan agama Islam bukan sahaja mempengaruhi gaya komunikasi di tempat kerja tetapi juga dicerminkan dalam personaliti, nilai-nilai kerja, kepercayaan dan amalan (Bakar et al., 2014).

Sorotan literatur

Pengaruh pembolehubah demografi

Banyak kajian terdahulu menumpukan perhatian untuk mengkaji kesan faktor demografi pekerja seperti jantina, umur dan tempoh perkhidmatan pekerja dalam hubungan antara nilai-nilai kerja dan hasil kerja (Chen, 2000; Li, Wang & Moin, 2024). Kajian awal mengenai hubungan ini menunjukkan penemuan yang tidak konsisten. Sebagai contoh, Cohen (1991) dan Simsek (2007) mendapati pekerja yang mempunyai tempoh perkhidmatan kerja yang singkat mempunyai nilai kongruen yang lebih rendah berbanding pekerja yang mempunyai tempoh perkhidmatan pekerjaan yang lebih panjang. Walau bagaimanapun, Posner (1992) mengkaji kesan penyederhanaan faktor demografi seperti umur, jantina, latar belakang etnik, tahap organisasi, kedudukan pengurusan dan tempoh perkhidmatan dalam hubungan antara nilai kongruen dan sikap pekerja, tetapi tidak mengkaji kesan penyederhanaan dalam hubungan yang diterokai. Tambahan pula, beberapa kajian melaporkan hubungan negatif antara tempoh perkhidmatan (dan umur) dan prestasi kerja (Blum & Naylor, 1968; Jackson et al., 1987; Leiter & Maslach, 1988). Terdapat kajian yang mendapati bahawa pekerja yang mempunyai tempoh perkhidmatan yang panjang mungkin mengalami peningkatan kelesuan kerja atau tekanan kerja melampau dan kurang bermotivasi berbanding mereka yang mempunyai tempoh perkhidmatan yang pendek (Wright & Bonett, 1997). Ilmakunnas, Maliranta dan Vainiomaki (1999) dan Skirbekk (2004) mendapati tempoh perkhidmatan bekerja sebenarnya mampu meningkatkan prestasi kerja sehingga 3.8 % secara purata setahun.

Kebanyakan kajian mendedahkan penemuan yang tidak konsisten. Terdapat kajian mengenai kesan umur dan tempoh perkhidmatan dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja menunjukkan keputusan negatif (Kmicinska et al., 2016; Kunze et al., 2013). Namun, ada juga kajian lain mendapati beberapa hubungan positif antara umur dan prestasi kerja (Chiesa et al., 2016). Pekerja yang lebih muda dengan tempoh perkhidmatan yang panjang didapati mempunyai tekanan perasaan yang lebih tinggi berbanding pekerja yang lebih tua dengan tempoh perkhidmatan yang sama (Tarafdar et al., 2015). Menurut Börsch-Supan dan Weiss (2016), walaupun pekerja yang lebih tua mungkin membuat lebih banyak kesilapan daripada rakan sekerja mereka yang lebih muda, mereka jarang membuat kesilapan yang besar berbanding dengan pekerja yang lebih muda.

Teori keselarasan nilai dan dimensi budaya Hofstede

Menurut teori keselarasan nilai (*value congruency theory*) (Edwards & Cable, 2009), umur dan tempoh perkhidmatan berperanan mempengaruhi hubungan antara nilai-nilai kerja dan prestasi kerja jika nilai-nilai yang pekerja percaya dan praktis juga digalakkan oleh organisasi. Namun, bergantung kepada konteks budaya, umur dan tempoh perkhidmatan mungkin menunjukkan kesan penyederhanaan yang berbeza jika dikaji dalam keadaan konteks dimensi budaya Hofstede (*Hofstede's cultural dimensions*) yang berbeza (Guzzo et al., 2022). Teori keselarasan nilai menyatakan bahawa pencapaian dan kejayaan organisasi akan meningkat apabila terdapat kesesuaian antara nilai-nilai peribadi pekerja dan nilai-nilai organisasi (Mowday et al., 1982; Senge, 1990; Glazer et al., 2004). Tempoh perkhidmatan yang lebih panjang secara tidak langsung meningkatkan keselarasan nilai antara pekerja dan organisasi (Simsek, 2007). Kaitan antara tempoh perkhidmatan dan hubungan prestasi kerja dibuktikan oleh dapatan dari kajian Wright dan Bonett (2002) yang mengatakan bahawa prestasi komitmen cenderung paling kukuh pada peringkat akhir kerjaya pekerja. Hasil kajian Dobrow et al. (2018) dan Ramos et al. (2016) juga membuktikan bahawa tempoh perkhidmatan dan umur pekerja didapati berkorelasi secara positif, dimana peningkatan dalam tempoh perkhidmatan juga bermakna peningkatan akan umur pekerja, walaupun sebaliknya mungkin berbeza. Apabila umur pekerja meningkat, mereka memperoleh banyak pengalaman dan berpengetahuan (Gielnik et al., 2018), begitu juga dengan nilai-nilai kerja mereka menjadi semakin kuat dan lebih konsisten. Berdasarkan teori keselarasan nilai, umur mempengaruhi prestasi kerja melalui hubungan positifnya dengan tempoh perkhidmatan (Dobrow et al., 2018). Ini konsisten dengan teori generasi yang menyatakan bahawa individu dalam kumpulan umur yang sama membesar dalam persekitaran sosial, politik, ekonomi yang sama, akan membentuk sikap dan nilai yang sama (Schneid et al., 2016). Dapatan ini juga konsisten dengan hasil kajian dimensi budaya Hofstede yang menyatakan bahawa apabila umur pekerja meningkat, mereka yang kekal berkhidmat dengan organisasi mungkin menerima, mengasimilasi dan mengamalkan nilai kerja yang dipraktiskan di organisasi (Hofstede, 2010). Sebaliknya, pekerja yang tidak mempunyai keselarasan nilai akan mengalami ketidakpuasan kerja, tekanan dan keletihan emosi kerana terpaksa mengamalkan nilai lain yang bertentangan atau tiada keselarasan dengan nilai peribadi pekerja (Hewlin et al., 2017), mengakibatkan kurang komitmen kepada organisasi (Molina, 2016), meningkatnya keinginan untuk berhenti kerja (Uysal-Irak, 2017) dan akhirnya kemerosotan dalam prestasi kerja (De Clercq, 2023). Penjelasan mengenai peranan umur pekerja dan tempoh perkhidmatan dalam menyederhanakan hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja akan menjadi lengkap dan jitu apabila teori keselarasan nilai ini dibincangkan bersama dengan model dimensi budaya Hofstede. Ini kerana, bagi pekerja yang lebih tua dengan

tempoh perkhidmatan yang panjang, keselarasan nilai didapati lebih banyak berlaku dalam dimensi budaya jarak kuasa tinggi, kolektivisme, pengelakan ketidakpastian yang tinggi dan juga orientasi jangka panjang di mana nilai-nilai yang biasa didapati dalam dimensi budaya ini juga banyak ditemukan dalam kalangan pekerja yang tua dengan tempoh perkhidmatan yang panjang. Sebagai contoh, dalam budaya jarak kuasa tinggi, nilai kestabilan, disiplin diri, menghormati warga tua adalah antara nilai-nilai utama yang juga biasanya ditemui di kalangan pekerja yang lebih tua atau mereka yang mempunyai tempoh yang lebih lama (Schwartz, 2012).

Kaitan umur dan tempoh perkhidmatan dengan nilai-nilai kerja

Dari segi keutamaan nilai kerja, pekerja yang tua didapati lebih suka nilai-nilai kerja tertentu seperti autonomi dan kelestarian berbanding pekerja yang lebih muda yang memerlukan kurang autonomi dan lebih keterbukaan untuk berubah (Ramos et al., 2016; Pantaléon et al., 2019). Dari segi etika nilai kerja terutamanya dalam membuat keputusan, pekerja dari golongan muda biasanya kurang pasti dan berkemungkinan lebih bergantung kepada orang lain untuk membuat keputusan berkaitan urusan etika berbanding golongan pekerja yang lebih tua. Namun, kajian Lasthuizen dan Badar (2023) berkaitan umur mendapati bahawa individu yang lebih tua mempamerkan kepercayaan etika yang lebih kuat berbanding golongan muda, manakala beberapa kajian yang lain mendapati bahawa kumpulan yang lebih muda lebih beretika daripada generasi yang lebih tua. Peterson et al. (2001) merumuskan bahawa piawaian etika bertambah baik selaras dengan umur dan tahun pengalaman (iaitu tempoh perkhidmatan). Berbanding dengan pekerja yang muda, pekerja yang lebih tua juga dilihat lebih mesra, ikhlas, gembira dan bersopan santun. Ini seolah-olah membayangkan bahawa pekerja yang lebih tua secara amnya mempunyai nilai kerja yang lebih baik daripada pekerja yang lebih muda. Walau bagaimanapun, dalam kes tertentu, seperti nilai kerja berkaitan inovasi, pekerja dari golongan muda didapati lebih baik daripada pekerja yang lebih tua (Pfeifer & Wagner, 2014). Terdapat kajian yang menunjukkan dapatan yang tidak konsisten berkaitan hubungan ini dan menunjukkan bahawa inovasi dalam pekerja tidak ditentukan semata-mata oleh umur tetapi juga oleh faktor luaran seperti sokongan pengurusan, kepercayaan daripada rakan sekerja dan faktor luaran lain (Guillén & Kunze, 2019; Lipych et al., 2018). Oleh kerana peningkatan umur juga bermakna peningkatan dalam tempoh perkhidmatan kerja, pekerja yang lebih berumur mungkin mempunyai lebih banyak kelebihan dari segi kemahiran, pengetahuan, pengalaman serta nilai kerja yang sejajar dengan matlamat organisasi; oleh itu, mereka mempunyai lebih banyak peluang untuk mendapat kepercayaan dan sokongan daripada orang bawahan dan pengurus berbanding rakan sekerja mereka yang lebih muda. Ini sedikit sebanyak boleh membantu pekerja yang lebih berumur untuk kekal inovatif dalam organisasi.

Dalam konteks global, kajian yang dijalankan di China mendapati umur dan tempoh perkhidmatan sangat berkait rapat dengan kesetiaan dan penghormatan terhadap senioriti, mengukuhkan lagi bukti teori keselarasan nilai terhadap kestabilan prestasi kerja pekerja (North, 2022). Dapatan kajian di Amerika Syarikat juga mendapati bahawa nilai-nilai kerja seperti fleksibiliti dan inovasi lebih cenderung diamalkan oleh budaya individualistik yang rata-rata banyak ditemui dalam kalangan generasi muda. Hasil kajian di Eropah mengenai tempoh perkhidmatan juga menunjukkan bahawa umur didapati menyederhanakan kesan sistem kerja berprestasi tinggi ke atas peranan kerja, dengan pekerja yang lebih tua menunjukkan perkaitan yang lebih kuat kepada tingkah laku kewarganegaraan (iaitu satu dimensi prestasi kerja), tetapi menunjukkan perkaitan yang lemah dalam tugas berkaitan inovasi (Pahos et al., 2021). Kajian

yang dilakukan di Asia Selatan dan Timur Tengah mengesahkan bahawa umur berperanan menyederhanakan hubungan antara nilai-nilai kerja dan juga prestasi kerja di mana pekerja yang tua menunjukkan efek negatif yang rendah akibat tekanan kerja terhadap prestasi kerja mereka (Bashir et al., 2021; Shirom et al., 2008). Berdasarkan teori keselarasan nilai, pekerja yang mengamalkan nilai-nilai sepadan akan lebih cemerlang dalam prestasi kerja mereka (Pahos et al., 2021). Maka dapatlah disimpulkan bahawa umur dan tempoh perkhidmatan merupakan pembolehubah penyederhana yang penting terhadap hubungan antara nilai-nilai kerja dan prestasi kerja merentasi pelbagai konteks budaya dan negara.

Oleh itu, hipotesis berikut dicadangkan:

Hipotesis 1: Tempoh perkhidmatan berkerja (panjang berbanding pendek) mempunyai kesan penyederhanaan dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja (khususnya, tempoh perkhidmatan kerja yang panjang mempunyai kesan lebih tinggi ke atas prestasi kerja berbanding pekerja yang tempoh perkhidmatannya adalah pendek)

Hipotesis 2: Umur pekerja (tua berbanding muda) mempunyai kesan penyederhanaan dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja (khususnya, pekerja yang lebih tua mempunyai kesan yang lebih tinggi terhadap prestasi kerja berbanding pekerja yang lebih muda)

Metodologi

Dalam kajian ini, pengumpulan data telah dijalankan menggunakan kaedah tinjauan. Satu set tinjauan soal selidik yang sepadan telah digunakan: satu untuk pekerja dan satu lagi untuk penyelia. Sampel peserta terdiri daripada 239 kakitangan daripada beberapa organisasi berprestasi tinggi di Malaysia termasuk daripada industri kewangan dan perbankan, telekomunikasi, institusi tenaga kuasa dan utiliti, serta jabatan kerajaan. Daripada 450 set soal selidik padanan yang diedarkan, kadar pulangan akhir adalah sebanyak 52.11% yang dianggap boleh diterima, memandangkan sifat rumit tinjauan yang dipadankan.

Komposisi demografi responden terdiri daripada 55% perempuan dan 45% lelaki. Dari segi pendidikan, 36% mempunyai diploma atau Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM), 30% mempunyai ijazah Sarjana Muda, 27% mempunyai Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) dan selebihnya mempunyai ijazah Sarjana dan PhD. Daripada jumlah ini, 66% bekerja di Jabatan Sumber Manusia atau dalam Pentadbiran. Kira-kira 58% berumur 40 tahun ke bawah dan 42% berumur 41 tahun ke atas. Dari segi tempoh pekerjaan, 34% pekerja telah bekerja untuk organisasi semasa mereka selama lebih daripada enam tahun, manakala 60% telah bekerja kurang daripada enam tahun.

Pengukuran

- a) Nilai kerja - Pengukuran untuk konstruk ini diambil daripada kajian asal Wahab et al. (2016). Kajian ini mengamalkan sepuluh subskala nilai kerja (iaitu ihsan, kecekapan, kerjasama, kesyukuran, ketakwaan, kerja keras dan usaha optimum, kesempurnaan, tanggungjawab, disiplin diri dan muhasabah diri). Instrumen ini telah diuji dan disahkan dalam konteks Malaysia. Format skala Likert tujuh mata, yang terdiri daripada 1 mewakili "*Sangat tidak benar*" kepada 7 mewakili "*Sangat benar*" digunakan untuk menilai tahap amalan nilai kerja

dalam kalangan pekerja. Alat ukuran dibangunkan khusus untuk mengukur nilai kerja pekerja khususnya beragama Islam.

- b) Prestasi kerja - Konstruk ini dinilai menggunakan prestasi tugas utama dan prestasi bukan tugas utama (kontekstual). Item untuk mengukur sub-skala prestasi kerja diambil daripada Van Scotter dan Motowidlo (1996). Kedua-dua prestasi tugas dan prestasi bukan tugas diukur menggunakan skala Likert tujuh mata, yang terdiri daripada 1 = Sangat tidak setuju hingga 7 = Sangat setuju.
- c) Tempoh perkhidmatan dan umur – Pengukuran menggunakan item daripada maklumat demografi responden.
- d) Tempoh perkhidmatan - Dalam kajian ini, tempoh perkhidmatan pekerjaan ditentukan berdasarkan purata titik median (Huang et al., 2006; Sorensen, 1999). Penggunaan median sebagai garis sempadan untuk membezakan antara tempoh perkhidmatan yang pendek dan panjang juga telah digunakan di Malaysia dalam beberapa kajian lain (Kamarul Zaman & Raida, 2003). Dalam kajian ini, pekerja yang bekerja selama lima tahun ke bawah untuk organisasi sekarang dikategorikan sebagai mempunyai tempoh perkhidmatan yang lebih pendek dan pekerja yang telah bekerja enam tahun ke atas dianggap mempunyai tempoh perkhidmatan yang lebih panjang.
- e) Umur - Kajian ini mengelompokkan kategori umur kepada dua kategori (iaitu tua berbanding muda). Kategori muda terdiri daripada umur 40 tahun ke bawah dan mereka yang berumur 41 tahun ke atas dianggap sebagai golongan lebih tua. Umur 40 tahun sebagai garis sempadan dalam membezakan antara kumpulan pekerja muda dan tua juga disyorkan oleh Yew (2008) dengan pekerja di Malaysia agak muda dengan purata umur kira-kira 40 tahun.

Keputusan dan analisis

Data yang dikumpul diproses dan dianalisis menggunakan program Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) dan perisian AMOS versi 23.0 dari pemodelan persamaan struktur (*structural equation modeling*) (SEM). Analisis faktor pengesahan (CFA) dilakukan untuk menilai kesahihan faktor dan kebaikan kesesuaian model (Byrne, 2001). Statistik kesesuaian, kebolehppercayaan dan ujian kesahihan bagi setiap konstruk dinilai untuk memastikan sifat psikometriknya memenuhi tahap yang diyakini. Analisis pelbagai kumpulan (*multi-group analysis*) telah dijalankan untuk menguji kesan pembolehubah penyederhana yang dikaji.

Model pengukuran (Measurement model)

Penilaian berdasarkan kesesuaian model (*model fit*) digunakan dalam kajian ini berdasarkan indeks kesesuaian yang diwakili oleh χ^2 , χ^2/df , RMSEA, TLI, CFI, RMR dan GFI. Dalam model pengukuran, semua subskala nilai kerja dan prestasi kerja diuji secara serentak. Hasil daripada model pengukuran menunjukkan tujuh (iaitu ihsan, kerjasama, takwa, kesempurnaan, tanggungjawab, disiplin diri dan muhasabah diri) daripada sepuluh subskala konstruk nilai kerja memenuhi syarat model kesesuaian. Secara keseluruhannya, model pengukuran menunjukkan

kesesuaian statistik yang memuaskan ($\chi^2 = 833.58$ $\chi^2/df = 2.44$; RMSEA = 0.07; TLI = 0.88; CFI = 0.90 dan RMR = 0.03). Ujian kesahihan (*validity*) dan kebolehpercayaan (*reliability*) juga telah dijalankan. Kesemua konstruk mempamerkan tahap kebolehpercayaan yang memuaskan ditunjukkan oleh kebolehpercayaan komposit (CR) dan varians purata ekstrak (AVE). CR bagi konstruk nilai kerja dan prestasi kerja masing-masing ialah 0.93 dan 0.81, memenuhi nilai yang disyorkan iaitu 0.70. Nilai AVE juga menunjukkan lebih besar daripada nilai yang disyorkan iaitu 0.50. Dalam kajian ini, AVE untuk konstruk nilai kerja dan prestasi kerja masing-masing adalah 0.65 dan 0.59, juga memenuhi keperluan untuk kesahihan konvergen model pengukuran. Keputusan CR dan AVE bagi nilai kerja dan prestasi kerja serta sub-pembolehubahnya ditunjukkan di Jadual 1.

Jadual 1. Kesahihan konvergen

Bil.	Konstruk	CR	AVE
1.	Ihsan	0.81	0.52
2.	Kesempurnaan	0.88	0.60
3.	Taqwa	0.85	0.54
4.	Tanggungjawab	0.89	0.62
5.	Bersyukur	0.83	0.50
6.	Disiplin diri	0.83	0.56
7.	Muhasabah diri	0.83	0.50
8.	Prestasi kontekstual	0.84	0.57
9.	Prestasi tugas utama	0.87	0.69
10.	Nilai kerja (<i>komposit</i>)	0.93	0.65
11.	Prestasi kerja	0.81	0.59

Nota. AVE=Average Variance Extracted; CR=Composite Reliability

Selain itu, kesahihan diskriminasi (*discriminant validity*) dikira untuk menentukan sama ada konstruk yang dikaji adalah berbeza daripada konstruk lain untuk mengelakkan isu multikolineariti dalam model. Secara keseluruhannya, model kajian ini menunjukkan keputusan kesahihan diskriminasi yang baik. Secara khusus, punca kuasa dua AVE bagi nilai kerja dan konstruk prestasi kerja masing-masing adalah 0.81 dan 0.77, lebih tinggi daripada nilai korelasi 0.60 yang menunjukkan kehadiran kesahihan diskriminasi.

Statistik deskriptif (purata dan sisihan piawai), nilai koefisien kebolehpercayaan (*reliability coefficients*) dan perkaitan (*inter-correlations*) antara pembolehubah dan subskala pembolehubah turut diperiksa. Keputusan menunjukkan wujud antara korelasi (*inter-correlation*) yang signifikan pada hampir semua pembolehubah dan subskala pembolehubah. Hanya nilai kerja kesempurnaan dan muhasabah diri tidak menunjukkan korelasi (*correlations*) positif dengan umur dan tempoh perkhidmatan pekerja. Secara keseluruhannya, nilai kerja dan prestasi kerja didapati menunjukkan korelasi signifikan (*significant correlations*) yang positif dengan umur dan tempoh perkhidmatan. Keputusan ditunjukkan dalam Jadual 2.

Jadual 2. Statistik diskriptif dan korelasi antara sub-pembolehubah dan pembolehubah (*Alfa Cronbach* pada pepenjuru)

Bil.	Konstruk	Purata	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1.	Umur	2.50	1.00	-		-										
2.	Tempoh	1.62	0.49	0.53**	-	-										
3.	Ihsan	6.27	0.59	0.16*	0.14*	(0.80)										
4.	Kesempurnaan	6.10	0.63	0.05	0.05	0.72**	(0.88)									
5.	Taqwa	6.25	0.62	0.18**	0.16**	0.76**	0.63**	(0.86)								
6.	Tanggungjawab	6.31	0.60	0.18**	0.11*	0.77**	0.74**	0.65**	(0.89)							
7.	Bersyukur	6.36	0.61	0.17**	0.17*	0.71**	0.61**	0.55**	0.72**	(0.83)						
8.	Disiplin diri	6.00	0.63	0.15*	0.14*	0.73**	0.68**	0.94**	0.67**	0.53**	(0.84)					
9.	Muhasabah diri	6.13	0.57	0.09	0.06	0.65**	0.64**	0.52**	0.64**	0.64**	0.61**	(0.81)				
10.	Prestasi kontekstual	6.26	0.59	0.15*	0.12*	0.74**	0.74**	0.53**	0.80**	0.70**	0.57**	0.71**	(0.84)			
11.	Prestasi tugas utama	6.01	0.73	0.15*	0.09	0.48**	0.49**	0.41**	0.53**	0.43**	0.43**	0.43**	0.52**	(0.87)		
12.	Nilai kerja (komposit)	6.21	0.52	0.17**	0.15**	0.88**	0.83**	0.79**	0.88**	0.84**	0.79**	0.74**	0.79**	0.53**	(0.93)	
13.	Prestasi kerja	6.03	0.72	0.17**	0.10*	0.70**	0.73**	0.55**	0.77**	0.63**	0.58**	0.65**	0.88**	0.84**	0.76**	(0.88)

Nota. Konstruk 3 hingga 9 ialah subskala nilai kerja, konstruk 10 dan 11 ialah subskala prestasi kerja. Nilai kerja ialah nilai komposit subskala nilai kerja 3 hingga 9. Prestasi kerja ialah nilai komposit subskala prestasi tugas utama dan bukan utama (kontekstual). Nilai kebolehppercayaan Alfa Cronbach berada pada pepenjuru dalam huruf tebal.

SD=sisihan piawai; * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

b) Analisa penyederhanaan dan pengujian hipotesis

Dalam SEM, kehadiran kesan moderasi boleh dianalisa menggunakan prosedur analisis pelbagai kumpulan (*multi-group*) yang boleh menentukan sama ada model adalah sama merentas kumpulan atau tidak. Dalam analisis pelbagai kumpulan, model tanpa kekangan (*unconstrained model*) akan dahulu dianggarkan, diikuti dengan model dengan kekangan (*constrained model*). Dalam model tanpa kekangan, semua koefisien laluan (*path coefficients*) dibenarkan untuk dipelbagaikan merentasi kumpulan, manakala, dalam model dengan kekangan mereka ditetapkan tidak berubah (*set to be equal*) merentasi kumpulan.

Jadual 3. Hasil daripada kesan pembolehubah penyederhana tempoh perkhidmatan pekerjaan

Model	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMR	TLI	CFI	Invarian
Tanpa kekangan	419.41	150	2.79	0.08	0.04	0.88	0.90	Tiada
Kekangan sepenuhnya	441.29	263	2.71	0.08	0.05	0.89	0.90	
χ^2 perbezaan/perubahan	21.88	13						
nilai-p	0.05							
Laluan (path)	χ^2	df	Invarian		Dapatan			
	Ambang							
90% Keyakinan	≥ 422.11	151	-		-			
H1	422.59	151	-		-			
χ^2 perbezaan/perubahan	0.48	0	-		-			
nilai-p	<0.10	-	Tiada		Sig			
Laluan (path) hipotesis		Panjang tempoh perkhidmatan		Pendek tempoh perkhidmatan		Dapatan		
H1	Nilai kerja →Prestasi kerja	0.68*		0.47*		Disokong		

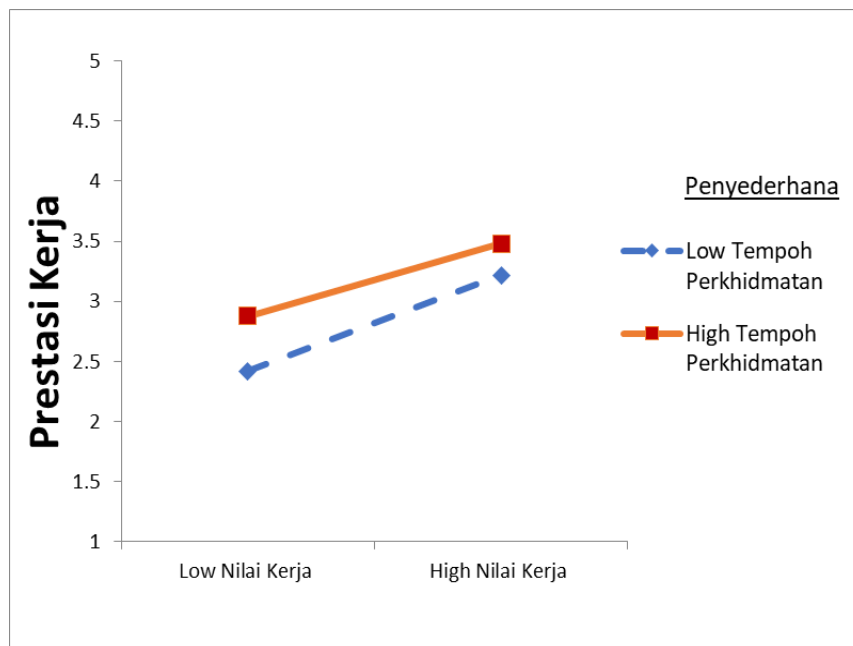
Nota: *p<0.01

Hipotesis 1:

Hasil analisis pelbagai kumpulan ke atas model tanpa kekangan dan dengan kekangan untuk tempoh perkhidmatan, kehadiran penyederhana menunjukkan perbezaan ketara wujud antara kedua model (tanpa kekangan dan dengan kekangan). Paparan indeks kesesuaian untuk kedua-dua model adalah agak baik dengan $\chi^2 = 419.29$, $df = 150$, $\chi^2/df = 2.79$, RMSEA=0.08, TLI=0.88, CFI = 0.90, RMR = 0.04 dan GFI = 0.80 untuk model tanpa kekangan adalah $\chi^2 = 441.29$, $df = 163$, $\chi^2/df = 2.71$, RMSEA = 0.08, TLI = 0.89, CFI = 0.90, RMR = 0.05 dan GFI = 0.80 untuk model dengan kekangan. Hasil ujian perbezaan χ^2 ialah 21.88 dengan perbezaan $df = 13$, signifikan pada nilai $p < 0.05$. Oleh itu, perbezaan signifikan (pada tahap 5%) menunjukkan bahawa kesan penyederhana wujud (lihat Jadual 3). Tempoh perkhidmatan pekerjaan didapati mempunyai kesan penyederhana dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja. Hasil ujian perbezaan χ^2 bagi laluan (path) antara nilai kerja dan prestasi kerja di antara pekerja yang mempunyai tempoh perkhidmatan yang panjang dan pendek juga berbeza dengan ketara. Tempoh perkhidmatan yang panjang ($\beta = 0.68$, $p < 0.01$) didapati menyumbang secara signifikan lebih tinggi kepada kesan nilai kerja ke atas prestasi

kerja berbanding dengan tempoh perkhidmatan pekerjaan yang pendek ($\beta = 0.47, p < 0.01$), oleh itu, H1 disokong.

Kesan interaksi telah diplot dan ditunjukkan dalam Rajah 1. Tempoh perkhidmatan yang panjang menunjukkan kesan yang lebih tinggi berbanding tempoh perkhidmatan yang pendek dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja.



Rajah 1. Interaksi tempoh perkhidmatan kerja dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja

Hipotesis 2:

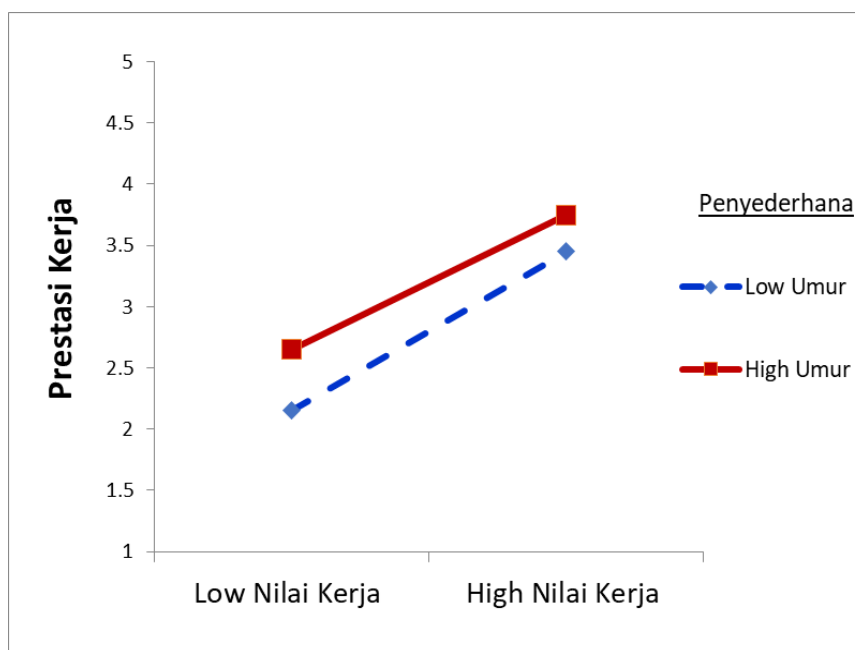
Hasil analisis pelbagai kumpulan untuk umur sebagai penyederhana dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja juga menunjukkan perbezaan yang signifikan. Dapatan indeks kesesuaian untuk kedua-dua model tanpa kekangan dan dengan kekangan juga boleh diterima, dengan $\chi^2 = 452.82, df = 150, \chi^2/df = 3.01, RMSEA = 0.09, TLI = 0.86, CFI = 0.89, RMR = 0.03$ dan $GFI = 0.79$ model tanpa kekangan dan $\chi^2 = 485.38, df = 163, \chi^2/df = 2.97, RMSEA = 0.09, TLI = 0.87, CFI = 0.88, RMR = 0.05$ dan $GFI = 0.77$ untuk model dengan kekangan. Ujian perbezaan χ^2 antara model tanpa kekangan dan dengan kekangan untuk umur sebagai penyederhana juga menunjukkan hasil yang ketara. Ujian perbezaan χ^2 ialah 32.56 dengan perbezaan $df = 15$ dan nilai $p < 0.01$. Oleh itu, perbezaan ketara (pada tahap 5%) menunjukkan bahawa kesan penyederhana wujud (lihat Jadual 4), maka H2 disokong. Pekerja yang lebih berusia ($\beta = 0.71, p < 0.01$) mempunyai kesan yang lebih kuat ke atas hubungan antara nilai kerja dan prestasi berbanding rakan sejawat mereka yang lebih muda ($\beta = 0.48, p < 0.01$).

Jadual 4. Hasil daripada kesan pembolehubah penyederhana faktor umur

Model	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	RMR	TLI	CFI	Invarian
Tanpa kekangan	452.82	150	3.01	0.09	0.03	0.86	0.88	Tiada
Kekangan sepenuhnya	485.38	163	2.97	0.09	0.05	0.87	0.88	
χ^2 perbezaan/perubahan	32.56	13						
nilai-p	0.01							
Laluan (path)	χ^2		df	Invarian		Dapatan		
	Ambang							
90% Keyakinan	≥ 456.55		151	-		-		
H1	457.25		151	-		-		
χ^2 perbezaan/perubahan	0.48		0	-		-		
nilai-p	<0.05		-	Tiada		Sig		
Laluan (path) hipotesis		Pekerja Kategori Tua		Pekerja Kategori Muda		Dapatan		
H2	Nilai kerja →Prestasi kerja	0.71*		0.48*		Disokong		

Nota: *p<0.01

Kesan interaksi umur sebagai penyederhana dalam hubungan antara nilai-nilai kerja dan prestasi kerja telah diplotkan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2 di bawah. Ia menunjukkan bahawa pekerja yang lebih tua mempunyai kesan yang lebih tinggi dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja berbanding pekerja yang lebih muda.



Rajah 2. Interaksi umur pekerja terhadap hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja

Perbincangan

Keputusan kajian menunjukkan bahawa umur pekerja dan tempoh perkhidmatan memainkan peranan penyederhanaan yang signifikan dalam hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja. Beberapa perkara berkaitan hasil dapatan daripada kajian ini perlu diberi perhatian. Paling penting, kajian ini mendapati bahawa dalam konteks Islam seperti Malaysia, tempoh perkhidmatan bekerja untuk organisasi menyumbang kepada keberkesanan amalan nilai kerja terhadap prestasi kerja pekerja. Justeru, kajian ini menunjukkan kepentingan tempoh perkhidmatan kerja dalam memanfaatkan hubungan antara nilai kerja dan prestasi kerja. Masa yang dihabiskan untuk menguasai tugas membantu pekerja yang telah lama bekerja meningkatkan prestasi tugas utama dan prestasi kontekstual (bukan tugas utama) mereka.

Prestasi tugas utama adalah berkaitan dengan prestasi aktiviti teras teknikal organisasi yang biasanya diiktiraf sebagai sebahagian daripada pekerjaan pekerja (Bozionelos & Singh, 2017; Greenslade & Jimmieson, 2007). Melaksanakan tugas-tugas utama berulang kali semasa tempoh perkhidmatan pekerjaan akan meningkatkan kemahiran dan kecekapan pekerja. Tempoh perkhidmatan yang lama dalam pekerjaan juga bermakna pengalaman yang lebih besar dalam pekerjaan, yang membantu meningkatkan kemahiran sosial pekerja, dan tingkah laku prososial mereka.

Berbanding dengan pekerja yang lebih muda, kebanyakan mentor dalam organisasi adalah kakitangan kanan yang bukan sahaja lebih berpengalaman, tetapi juga secara amnya lebih sabar, suka menolong dan sanggup menumpukan masa mereka untuk membantu dan mengajar orang lain (Börsch-Supan & Weiss, 2016). Tempoh perkhidmatan yang lebih panjang juga secara tidak langsung menyebabkan asimilasi nilai kongruen antara pekerja dan organisasi, yang ditafsirkan oleh ramai penyelidik sebagai hubungan positif dengan prestasi kerja (Simsek, 2007; Wright & Bonett, 2002). Kemungkinan lain ialah dalam konteks seorang Islam atau dalam budaya patriark dan paternalistik, menghormati orang berumur adalah nilai yang sangat digalakkan (Rathor et al., 2019).

Hasil kajian ini mungkin mencerminkan beberapa pengaruh budaya dalam penilaian prestasi. Ini kerana pekerja yang lebih tua mungkin tidak berkesan dan cekap seperti pekerja yang lebih muda dari segi kapasiti fizikal dan ketangkasan mental; penilaian prestasi mereka mungkin mengambil kira aspek-aspek ini yang membawa kepada penemuan ini. Walau bagaimanapun, adalah penting untuk ambil perhatian bahawa kedua-dua golongan pekerja muda dan tua mempunyai kualiti dan kemahiran yang saling melengkapi. Pekerja yang lebih muda mahir dalam kecerdasan cecair atau pekerjaan yang melibatkan kepelbagaian tugas dan pekerja yang lebih berumur cemerlang dalam kecerdasan terhablur, yang lebih berkaitan dengan kepelbagaian kemahiran (Kay, 2005; Ramos et al., 2016).

Kajian ini juga mendapati umur terutamanya pekerja yang lebih tua mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara nilai kerja dengan prestasi kerja dalam kalangan pekerja Islam. Dalam kajian ini, pekerja yang lebih tua didapati mempunyai nilai kerja yang lebih kukuh yang menyumbang kepada keberkesanan prestasi kerja. Dalam masyarakat Islam, peningkatan usia mempunyai kecenderungan positif ke arah kesedaran yang tinggi dalam nilai agama dan etika (Yousef, 2001). Ini mungkin menyumbang kepada peningkatan pekerja yang lebih berumur dengan amalan nilai kerja dan etika.

Menurut Hofstede (2010), umur dan tempoh perkhidmatan tidak beroperasi secara berasingan, sebaliknya mereka berinteraksi dengan budaya, nilai dan persekitaran (iaitu, organisasi). Justeru, umur dan tempoh perkhidmatan mungkin menunjukkan dapatan berbeza jika dikaji dalam dimensi

budaya berbeza seperti dalam budaya jarak kuasa rendah, individualistik, pengelakan ketidakpastian rendah dan orientasi jangka pendek. Dalam budaya jarak kuasa tinggi khususnya, di mana struktur hierarki atau senioriti amat dititikberatkan seperti di Malaysia, pekerja yang lebih tua dengan tempoh perkhidmatan yang lebih panjang mungkin mempamerkan nilai-nilai kerja tradisional yang lebih kukuh seperti nilai setia, amanah and hormat berbanding pekerja lebih muda yang biasanya lebih menghargai nilai-nilai seperti autonomi, fleksibiliti dan inovasi (Harun et al., 2020; Farh et al., 2007). Oleh itu, teori dan amalan berkaitan keselarasan nilai boleh dilihat berlaku kepada pekerja yang lebih tua berbanding pekerja yang lebih muda dalam konteks jarak kuasa tinggi.

Dalam dimensi budaya jarak kuasa rendah seperti di Amerika dan negara Eropah, hubungan “*egalitarian*” di mana keadilan dan kesamarataan antara pekerja dan pengurus lebih ditekankan (Sergiu et al., 2024; Cho et al., 2024). Dalam konteks ini, pekerja yang lebih tua kurang diberi keutamaan disebabkan umur dan senioriti, tetapi pengalaman dan kemahiran yang mereka perolehi sepanjang tempoh perkhidmatan dan mereka juga perlu bersaing dengan pekerja yang lebih muda yang mempunyai kelebihan dari segi tenaga fizikal, kecerdasan cecair dan kesihatan (von Humboldt et al., 2023). Dalam budaya jarak kuasa rendah yang lebih mengutamakan hasil akhir kerja, pekerja tua dan muda perlu bersaing untuk output dan kualiti kerja (Khatri, 2009). Walaupun pekerja lebih tua mungkin mempunyai kecerdasan terhablur yang lebih baik (Griffiths, 1997), tempoh perkhidmatan yang panjang dan secara tidak langsung memperoleh pengalaman dan kemahiran yang lebih baik, namun mereka mungkin tidak mendapat kelebihan dan penghormatan disebabkan umur dan senioriti seperti yang biasanya diperolehi dalam amalan budaya jarak kuasa tinggi (Ghosh, 2011).

Hal yang sama boleh dilihat dalam konteks dimensi budaya pengelakan ketidakpastian yang tinggi yang mempunyai struktur persekitaran dan peraturan yang jelas (Hofstede et al., 2010) dan mementingkan nilai-nilai seperti keharmonian, kesetiaan, kepercayaan, dan kestabilan (Kim & Kim, 2025). Nilai-nilai ini biasanya banyak ditemui di kalangan pekerjalebih berumur berbanding yang muda. Keselarasan nilai ini memberi kelebihan kepada pekerja yang lebih tua dengan tempoh perkhidmatan yang panjang dalam mempengaruhi prestasi kerja berbanding pekerja yang lebih muda dengan tempoh perkhidmatan yang pendek. Pekerja yang muda bukan sahaja perlu bersaing dengan pekerja yang telah lama berkhidmat dengan pengalaman yang banyak dan keselarasan nilai yang tinggi, mereka juga memerlukan masa untuk memahami dan menerima peraturan jelas yang terdapat dalam budaya pengelakan ketidakpastian yang tinggi (Yu et al., 2025).

Justeru, pekerja tua dan yang tempoh perkhidmatan mereka lebih panjang mungkin mempunyai kebolehsuaian dan keselarasan nilai yang lebih baik terhadap prestasi kerja berbanding pekerja yang muda dan tempoh perkhidmatan adalah pendek (Ng & Feldman, 2013). Dari segi dimensi budaya kolektivistik berbanding individualistik yang mengutamakan keharmonian kumpulan, kesetiaan, kepercayaan, penghormatan kepada warga lebih tua (Parkes et al., 2001), pekerja yang lebih berumur dengan tempoh perkhidmatan yang lebih panjang biasanya telah diterapkan dengan nilai-nilai ini (Li et al., 2008), justeru prestasi kerja mereka juga mungkin adalah lebih baik berbanding pekerja yang lebih muda bukan saja kerana nilai-nilai yang mereka amalkan selaras dengan dimensi budaya kolektivistik tetapi juga kerana pengalaman dan kemahiran kerja, dan juga kehormatan nilai patriaki dan senioriti mereka menambahkan lagi nilai kepada penilaian prestasi kerja mereka.

Berbeza dengan budaya individualistik, pencapaian peribadi, fleksibiliti, sifat berdikari dan berdaya saing lebih diutamakan (Sadana, 2025), pekerja yang lebih muda mungkin mempunyai sedikit kelebihan berbanding pekerja yang lebih tua yang mungkin perlu bersaing dengan pekerja

lebih muda tanpa mengambil kira perbezaan umur, jantina, senioriti dan sebagainya. Dengan stamina kekuatan tenaga fizikal dan kecerdasan cecair yang lebih baik, serta kelebihan kesihatan dan kurang kekangan komitmen, pekerja yg lebih muda mungkin mempunyai peluang yang lebih besar untuk menghasilkan prestasi kerja yang lebih cemerlang. Dalam budaya orientasi jangka panjang pula, nilai-nilai utama termasuk kesabaran dan ketekunan, komitmen dan perancangan jangka panjang (Ding & Wang, 2023), biasanya nilai-nilai ini banyak ditemui di kalangan pekerja yang lebih tua. Disebabkan tempoh perkhidmatan yang lama dan dengan peningkatan umur, juga berlaku peningkatan kestabilan dan penerimaan kepentingan komitmen jangka panjang, pekerja lebih tua cenderung untuk menunjukkan keberkesanan yang lebih baik dalam prestasi kerja (Soeprapto et al., 2024).

Berbanding dengan pekerja yang lebih muda dengan tempoh kerja singkat, yang lebih mengutamakan kestabilan kewangan berbanding kesetiaan kepada sesebuah syarikat, justeru mereka mungkin kurang mengambil berat hubungan berorientasikan jangka panjang dan mungkin kurang kebolehan untuk bertahan lama dalam persekitaran yang tidak menentu, samar-samar dan luar jangkaan (Benítez-Márquez et al., 2022), oleh itu secara amnya pekerja yang lebih tua dengan tempoh perkhidmatan yang panjang biasanya menunjukkan penyederhanaan yang signifikan terhadap hubungan antara nilai-nilai kerja dan prestasi kerja.

Kajian seperti Sagiv dan Schwartz (2022) dan Meglino dan Ravlin (1998) telah menegaskan bahawa nilai-nilai secara amnya berkekalan dan stabil serta sukar untuk diubah. Walau bagaimanapun, dari masa ke semasa, nilai mungkin berubah. Tambahan pula, pekerja yang lebih muda mempunyai keutamaan nilai kerja yang berbeza, sama ada dalam amalan atau kepercayaan berbanding dengan rakan sejawat mereka yang lebih senior (Khoshtaria, 2018; Parry & Urwin, 2011). Ini menunjukkan bahawa nilai kerja mungkin berubah mengikut masa sama ada melalui tempoh perkhidmatan yang lebih lama dalam pekerjaan atau disebabkan oleh peningkatan umur, yang menjadikan pekerja menjadi lebih bijak, tenang dan lebih berpengalaman mengakibatkan perubahan nilai kerja mereka.

Perubahan konteks budaya juga boleh mengakibatkan perubahan keutamaan nilai-nilai pekerja. Ia juga dijangka bahawa jika nilai berubah dengan peningkatan umur dan tempoh perkhidmatan, tahap prestasi pekerja juga mungkin terkesan. Daripada kajian ini, pekerja yang lebih tua didapati mempunyai kelebihan dari segi nilai-nilai kerja dan kesannya pada prestasi kerja mereka. Secara amnya, hasil kajian ini dapat dijadikan rujukan sebagai panduan untuk menyemak semula usia persaraan di Malaysia. Dalam kata lain, memanjangkan umur persaraan dari umur 60 ke 65 tahun mungkin tidak akan mempunyai perbezaan ketara kerana umur dan tempoh perkhidmatan yang panjang menunjukkan kesan positif pada pegangan nilai-nilai kerja dan prestasi kerja berbanding pekerja dari golongan muda dengan pengalaman atau tempoh perkhidmatan yang singkat.

Penutup

Kesimpulannya, dapatan kajian ini telah menjawab persoalan kajian sama ada terdapat sebarang kesan penyederhana demografi pekerja seperti umur dan tempoh perkhidmatan, terhadap interaksi antara nilai kerja pekerja dan prestasi kerja. Kajian ini mengesahkan bahawa kesan pembolehubah penyederhana umur dan tempoh perkhidmatan perlu dikemaskini dan ditambahbaik kepada literatur terutamanya dalam konteks Malaysia. Penemuan kajian ini bukan sahaja berkemungkinan akan mendorong kemajuan penyelidikan mengenai isu ini pada masa hadapan di Malaysia dan seterusnya, ke arah menggeneralisasikan dapatan kajian ini merentasi konteks, dapatan kajian ini

juga mungkin boleh digunapakai sebagai rujukan oleh pembuat dasar, pihak kerajaan dan swasta untuk tujuan melanjutkan umur persaraan terutamanya untuk pekerja yang tidak memerlukan ketangkasan fizikal seperti tentera atau polis memandangkan pekerja yang lebih berumur dengan pengalaman kerja yang lebih panjang nampaknya menunjukkan prestasi yang sama atau lebih berbanding pekerja yang lebih muda. Selain itu, mengekalkan pekerja sedia ada dalam organisasi untuk tempoh perkhidmatan yang lebih lama akan memberi manfaat kewangan dari segi menjimatkan kos melatih pekerja baharu.

Tambahan pula, pekerja yang lebih berumur mungkin berpotensi inovatif jika diberi sokongan dan kepercayaan yang sewajarnya. Oleh itu, pekerja yang lebih berumur dengan kecerdasan terhablur boleh menjadi pengaruh yang berkesan dalam menambah nilai kepada mentor pekerja yang tidak berpengalaman dan lebih muda. Namun lebih banyak kajian dan tinjauan perlu dijalankan sebelum sebarang keputusan mengenai kesesuaian untuk umur persaraan dilakukan. Ini bukan saja untuk mengelak isu berkaitan diskriminasi atau berat sebelah kepada golongan tertentu tetapi juga memberi ruang kepada organisasi untuk mempunyai kepelbagaian demografi di tempat kerja bagi mengekalkan prestasi dan daya saing organisasi.

Implikasi daripada kajian ini berguna khususnya oleh pihak kerajaan terutamanya pembuat dasar dalam membuat dasar dan polisi berkaitan umur persaraan wajib pekerja. Memandangkan dengan perkembangan semasa semakin ramai rakyat mempunyai beban hutang yang tinggi, faktor kewangan, ekonomi dan sosial juga perlu diambil kira selain keperluan pengurusan kepelbagaian dan perekrutan pekerja. Selain itu, untuk memantapkan lagi sistem pengurusan amalan nilai (SPAN) di kalangan pekerja terutamanya golongan muda dengan tempoh perkhidmatan yang singkat, adalah penting bagi pihak kerajaan dan agensi bekerjasama dengan pihak swasta untuk memberi latihan dan pendedahan kepada semua pekerja untuk mengamalkan nilai-nilai kerja yang terbukti berkesan dalam menghasilkan pekerja yang bukan saja berintegriti tinggi, amanah, jujur dan ikhlas tetapi juga berkaliber dalam menghasilkan output dan prestasi yang berimpak tinggi.

Pengurusan sumber manusia juga perlu mengambil inisiatif untuk menggunakan perekrutan pekerja berasaskan nilai (*value-based recruitment*) yang lebih mengutamakan kompetensi dan juga nilai yang sepadan dengan keperluan jawatan dan organisasi berbanding dengan perekrutan berdasarkan kompetensi berdasarkan kelayakan dari segi pengetahuan, kemahiran, kebolehan semata-mata. Penrekrutan berasaskan nilai penting untuk menjadikan tenaga kerja lebih berintegriti, tinggi sifat governans dan keprofesionalan dan akan lebih berdedikasi serta berpotensi untuk menjadi pekerja yang cemerlang.

Namun ada beberapa had kajian yang perlu dinyatakan terutamanya melibatkan kerangka sampel kajian ini. Oleh kerana sampel kajian ini diambil dari sebuah negara yang majoriti penduduknya beragama Islam, dapatan kajian ini mungkin tidak sesuai digeneralisasikan ke seluruh dunia Islam atau konteks negara bukan Barat yang lain. Tambahan pula, kajian ini adalah berdasarkan data kuantitatif yang mempunyai kelemahan tersendiri. Oleh itu, kajian masa depan yang meluas menggunakan saiz sampel yang lebih besar meliputi pelbagai rangkaian industri akan memberikan hasil yang lebih baik ke arah mengeneralisasikan dapatan ke peringkat kebangsaan dan antarabangsa. Untuk meningkatkan kesahihan dan kebolehgeneralisasian dapatan supaya merentasi konteks bukan Barat dan dunia Islam, kerangka sampel antarabangsa perlu dibangunkan dan dilaksanakan untuk mewakili beberapa negara Islam dan/atau Asia di seluruh dunia. Akhir sekali, metodologi campuran yang terdiri daripada kedua-dua pendekatan kuantitatif dan kualitatif berkemungkinan memberikan dapatan yang unggul ke arah menggeneralisasikannya di peringkat antarabangsa dan dengan itu memperkayakan literatur yang ada dari segi peningkatan pengetahuan baharu dalam bidang kajian yang dijalankan.

Rujukan

- Abdul Rashid, M. Z., & Ho, J. A. (2003). Perceptions of business ethics in a multicultural community: The case of Malaysia. *Journal of Business Ethics*, 43(1), 75–87.
- Abdullah, S. (2016). Kinship care and older persons: An Islamic perspective. *International Social Work*, 59(3), 381-392.
- Abu Bakar, H., & Connaughton, S. L. (2019). Measuring shared cultural characteristics in Malaysia: scale development and validation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 20(2), 246-264.
- Abu Bakar, R., Cooke, F. L., & Muenjohn, N. (2018). Religiosity as a source of influence on work engagement: A study of the Malaysian finance industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 2(18), 2632-2658.
- Ansari, M. A., Ahmad, Z. A., & Aafaqi, R. (2004). Organizational Leadership in the Malaysian Context. In D. Tjosvold, & K. Leung (eds.), *Leading in High Growth Asia: Managing Relationship for Teamwork and Change* (pp. 109-138). World Scientific.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism, in *Indigenous and Cultural Psychology* (pp. 445-466). Springer.
- Bakar, H. A., Walters, T., & Halim, H. (2014). Measuring communication styles in the Malaysian workplace: Instrument development and validation. *Journal of Intercultural Communication Research*, 43(2), 87-112.
- Bashir, M., Hameed, A., Bari, M. W., & Ullah, R. (2021). The impact of age-diverse workforce on organization performance: Mediating role of job crafting. *Sage Open*, 11(1), 1-13.
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820.
- Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1968). *Industrial Psychology*. Harper & Row.
- Börsch-Supan, A., & Weiss, M. (2016). Productivity and age: Evidence from work teams at the assembly line. *The Journal of the Economics of Ageing*, 7, 30-42.
- Bozionelos, N., & Singh, S. K. (2017). The relationship of emotional intelligence with task and contextual performance: More than it meets the linear eye. *Personality and Individual Differences*, 116, 206-211.
- Byrne, B. M. (2001). *Structural Equation Modeling with AMOS: Basic Concepts, Applications and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Inc.
- Chen, Z. (2000). Employee demography, organizational commitment and turnover intentions in China. Do cultural differences matter?. *Human Relations*, 53(6), 869-887.
- Chiesa, R., Toderi, S., Dordoni, P., Henkens, K., Fiabane, E. M., & Setti, I. (2016). Older workers: Stereotypes and occupational self-efficacy. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1152-1166.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organisational commitment and its outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64(3), 253-268.
- De Clercq, D. (2023). Perceived person–organization misfit and procrastination behaviour: The mediating role of turnover intentions. *European Management Review*, 20(3), 345–360.
- Ding, M., & Wang, C. (2023). Can public service motivation increase work engagement? A meta-analysis across cultures. *Frontiers in Psychology*, 13, 1060941.

- Dobrow Riza, S., Ganzach, Y., & Liu, Y. (2018). Time and job satisfaction: A longitudinal study of the differential roles of age and tenure. *Journal of Management*, 44(7), 2558-2579.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654-677.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Ghosh, A. (2011). Power distance in organizational contexts: A review of collectivist cultures. *Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89–101.
- Gielnik, M. M., Zacher, H., & Wang, M. (2018). Age in the entrepreneurial process: The role of future time perspective and prior entrepreneurial experience. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1067-1085.
- Glazer, S., Daniel, S. C., & Short, K. M. (2004). A study of the relationship between organizational commitment and human values in four countries. *Human Relations*, 57(3), 323-345.
- Greenslade, J. H., & Jimmieson, N. L. (2007). Distinguishing between task and contextual performance for nurses: Development of a job performance scale. *Journal of Advanced Nursing*, 58(6), 602-611.
- Griffiths, A. (1997). Ageing, health and productivity: A challenge for the new millennium. *Work & Stress*, 11(3), 197-214.
- Guillén, L., & Kunze, F. (2019). When age does not harm innovative behavior and perceptions of competence: Testing interdepartmental collaboration as a social buffer. *Human Resource Management*, 58(3), 301-316.
- Guzzo, R. A., Nalbantian, H. R., & Anderson, N. L. (2022). Age, experience, and business performance: A meta-analysis. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 208–223.
- Harun, E. H., Abdul Rahim, H., & Mohamad Salleh, M. (2020). Hofstede's cultural dimensions: An insight to the practise of power distance in Malaysia. *FBM Insights*, 2, 17–20.
- Hewlin, P. F., Dumas, T. L., & Burnett, M. F. (2017). To thine own self be true? Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Annals*, 11(2), 633–671.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill
- Huang, X., Shi, K., Zhang, Z., & Cheung, Y. L. (2006). The impact of participative leadership behaviour and psychological empowerment and organisational commitment in Chinese state-owned enterprises: The moderating role of organisational tenure. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3), 345-367.
- Ilmakunnas, I., Maliranta, M., & Vainiomaki, J. (1999). The Roles of Employer and Employee Characteristics for Plant Productivity. Working Papers W-223 presented at Helsinki School of Economics and Business Administration, Sweden.
- Inglehart, R. (2017). Changing values in the Islamic world and the west. In *Values, Political Action, and Change in the Middle East and the Arab Spring* (pp. 3-24). Oxford University Press.
- Jackson, S. E., Turner, J. A., & Brief, A. P. (1987). Correlates of burnout among public service lawyers. *Journal of Occupational Behaviour*, 8(4), 339-349.

- Kamarul Zaman, A., & Raida, A. B. (2003). The association between training and organisational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185.
- Kay, J. (2005). Crystallized intelligence versus fluid intelligence. *Psychiatry*, 68, 9-13.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision*, 13(1), 1-9.
- Khoshtaria, T. (2018). What are the values of young people and how are these different from the values of older generations in Georgia?. *Journal of Beliefs & Values*, 39(3), 279-297.
- Kim, J., & Kim, H.-R. (2025). Values, intercultural sensitivity, and uncertainty management: A cross-cultural investigation of motivational profiles. *Frontiers in Psychology*, 16, 1623929.
- Kim, U. M. (1994). Significance of paternalism and communalism in the occupational welfare system of Korean firms. In U. Kim, H. C. Triandis, Ç. Kagitçibasi, S. Choi, & G. Yoon (Eds.), *Cross-Cultural Research and Methodology Series: Vol.18. Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications* (pp. 251–266). Sage Publications, Inc.
- Kmicinska, M., Zaniboni, S., Truxillo, D. M., Fraccaroli, F., & Wang, M. (2016). Effects of rater conscientiousness on evaluations of task and contextual performance of older and younger co-workers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 707-721.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760.
- Lasthuizen, K., & Badar, K. (2023). Ethical reasoning at work: A cross-country comparison of gender and age differences. *Administrative Sciences*, 13(5), 136.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organisational commitment. *Journal of Organisational Behaviour*, 9(4), 297-308.
- Li, W., Liu, X., & Wan, W. (2008). Demographic effects of work values and their management implications. *Journal of Business Ethics*, 81(4), 875-885.
- Li, Y., Wang, X., & Moin, M. F. (2024). Volunteer to bury your talents: The influence of work values on voluntary overqualification. *Chinese Management Studies*, 18(4), 1212-1231.
- Lipych, L., Volynets, I., Khilukha, O., Matviichuk, I., & Semchuk, Z. (2018). Model of management of the employees' innovative behaviour at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 197-206.
- McLaren, M. C., & Rashid, M. Z. A. (2002). *Issues and Cases in Cross-Cultural Management: An Asian Perspective*. Prentice Hall.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organisations: Concepts, controversies and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Molina, A. (2016). Value congruence and organizational commitment: A review. *Journal of Business Ethics*, 135(2), 251–265.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. Academic Press.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2013). Does longer job tenure help or hinder job performance? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 305-314.
- North, M. S. (2022). Chinese versus United States workplace ageism as GATE-ism: Generation, age, tenure, experience. *Frontiers in Psychology*, 13, 817160.
- Olmedo, E., Smith, W., & Noor, M. M. (2015). Ethnic groupism: Understanding ethnicisation of work in Malaysia. *Ethnicities*, 15(6), 810-828.
- Pahos, N., Galanaki, E., Van der Heijden, B. I., & De Jong, J. (2021). The moderating effect of age on the association between high-performance work systems and employee performance in different work roles. *Work, Aging and Retirement*, 7(3), 214-228.

- Pantaléon, N., Chataigné, C., Bonardi, C., & Long, T. (2019). Human values priorities: Effects of self-centredness and age. *Journal of Beliefs & Values*, 40(2), 172-186.
- Parkes, L., Bochner, S., & Schneider, S. (2001). Person–organisation fit across cultures: An empirical investigation of individualism and collectivism. *Applied Psychology*, 50(1), 81-108.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- Peterson, D., Rhoads, A., & Vaught, B. C. (2001). Ethical beliefs of business professionals: A study of gender, age and external factors. *Journal of Business Ethics*, 31(3), 225-232.
- Pfeifer, C., & Wagner, J. (2014). Is innovative firm behavior correlated with age and gender composition of the workforce? Evidence from a new type of data for German enterprises. *Journal for Labor Market Research*, 47(3), 223-231.
- Posner, B. Z. (1992). Person-organization values congruence: No support for individual differences as a moderating influence. *Human Relations*, 45(4), 351-361.
- Ramos, R., Jenny, G., & Bauer, G. (2016). Age-related effects of job characteristics on burnout and work engagement. *Occupational Medicine*, 66(3), 230-237.
- Rathor, M. Y., Khattak, M. M. A. K., & Yusof, N. M. (2019). End-of-life: old age in contemporary society, self-perception of aging and ‘an’ Islamic perspective. *International Journal of Human and Health Sciences (IJHHS)*, 3(2), 64-73.
- Sadana, S. (2025). Individualism vs. Collectivism: A psychological approach. *International Journal of Indian Psychology*, 13(1), 1–15.
- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2022). Personal values across cultures. *Annual Review of Psychology*, 73(1), 517-546.
- Schneid, M., Isidor, R., Steinmetz, H., & Kabst, R. (2016). Age diversity and team outcomes: A quantitative review. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 2-17.
- Schwartz, S. H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1-20.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline*. Century Business.
- Sergiu, P. I., Lucian, Ș. S., Manuela, P., & Nicolae-Florin, P. (2024). The low power distance in Nordic Management: An incentive for the regional learning by doing approach. *Total Quality Management & Business Excellence*, 35(1-2), 32-45.
- Shirom A., Gilboa, S. S., Fried, Y. & Cooper, C. L. (2008). Gender, age and tenure as moderators of work-related stressors' relationships with job performance: A meta-analysis, *Human Relations*, 61(10), 1371-1398.
- Simsek, Z. (2007). CEO tenure and organisational performance: An intervening model. *Strategic Management Journal*, 28(6), 653-662.
- Skirbekk, V. (2004). Age and individual productivity: A literature survey, In G. Feichtinger, (ed.), *Vienna Yearbook of Population Research*. Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften.
- Soeprapto, A., Tawil, M. R., Naim, S., Buamonabot, I., & Thahrim, M. (2024). Analysis of the effect of job satisfaction and tenure on turnover intention. *Jurnal Ekonomi*, 13(03), 517-523.
- Sorensen, J. B. (1999). The ecology of organisational demography: Managerial tenure distributions and organisational competition. *Industrial and Corporate Change*, 8(4), 713-743.
- Tarafdar, M., Darcy, J., Turel, O., & Gupta, A. (2015). The dark side of information Technology. *MIT Sloan Management Review*, 56(2), 61-70.

- Uysal-Irak, D. (2017). Person–organization fit and turnover intentions: A meta-analysis. *Personnel Review*, 46(5), 972–991.
- Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- von Humboldt, S., Miguel, I., Valentim, J. P., Costa, A., Lowe, G., & Leal, I. (2023). Is age an issue? Psychosocial differences in perceived older workers' work (un) adaptability, effectiveness, and workplace age discrimination. *Educational Gerontology*, 49(8), 687–699.
- Wahab, M.A., Quazi, A., & Blackman, D. (2016). Measuring and validating Islamic work value constructs: An empirical exploration using Malaysian samples. *Journal of Business Research*, 69(10), 4194-4204.
- Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1997). The contribution of burnout to work performance. *Journal of Organisational Behaviour*, 18(5), 491-499.
- Yew, L. T. (2008). Job satisfaction and affective commitment: A study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 4(1), 85-101.
- Yousef, D. A. (2001). Islamic work ethic: A moderator between organisational commitment and job satisfaction in a cross-cultural context. *Personnel Review*, 30(2), 152-169.
- Yu, L., Ren, H., & Singh, R. (2025). Newcomers' organizational socialization: A systematic literature review. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 14(1-2), 23–53.