

## **Pengekalan Para Pensyarah di Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS)**

WAN SURAYA WAN HASSIN  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor  
wansuraya@kuis.edu.my

MOHAMMED HARITH IDRUS  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor

UMMI MUNIRAH SYUHADA MOHAMAD ZAN  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor

NADZIRAH MOHD FAUZI  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor

PANJI HIDAYAT MAZHISHAM  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor

NURAULIANI JAMLUS RAFDI  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor

MOHAMED RIZKI MOI  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor

WAN SHAHZLINDA SHAH BINTI SHAHAR  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor

### ***ABSTRAK***

Keseimbangan kerja dan kehidupan yang diamalkan dalam sesebuah organisasi itu mampu memberi kesan terhadap perubahan dan kesetiaan para pekerja. Penempatan pengaturannya kerja yang fleksibel merupakan sokongan kerja yang sangat penting dan memainkan peranan dalam pengekalan pekerja. Kajian ini memfokuskan Pengamalan Konsep Polisi Sumber Manusia (HR) Terhadap Pengekalan Para Pensyarah Di Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS). Tiga objektif utama dalam kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara pengamalan sistem pampasan terhadap pengekalan para pensyarah di KUIS, mengkaji hubungan antara pengamalan sistem pembangunan kerjaya dengan pengekalan para pensyarah di KUIS, mengkaji hubungan antara sistem keseimbangan kerjaya dan kehidupan dengan pengekalan para pensyarah di KUIS. Kaedah persampelan yang digunakan adalah persampelan secara rawak dan melibatkan seramai 200 orang pensyarah telah dipilih sebagai responden di dalam kajian ini. Data-data kajian yang telah dikumpul dan dianalisis secara keseluruhan dengan menggunakan “Statistical Package for Social Science Version 23.0 (SPSS 23.0)”. Hasil kajian ketiga-tiga objektif yang dinyatakan di atas menggunakan kaedah kolerasi. Secara keseluruhannya, kajian ini mendapati terdapat hubungan di antara pengamalan konsep polisi Sumber Manusia (HR) terhadap pengekalan para pensyarah di KUIS.

*Kata kunci: Pengamalan Konsep Polisi Sumber Manusia (HR), Pengekalan Para Pensyarah*

## **PENGENALAN**

Bagi meningkatkan tahap persaingan dengan Institut Pengajian Tinggi yang lain, input yang perlu ada dan diambil kira oleh sesebuah universiti atau kolej adalah dengan meningkatkan kualiti pensyarah yang ada. KUIS merupakan sebuah Institut Pengajian berentitikan perniagaan yang menyediakan konsep perkhidmatan. Melalui perkhidmatan yang disediakan, perkara utama yang perlu dititikberatkan adalah jangkaan pelanggan. Dalam konteks ini, kualiti perkhidmatan, komunikasi pertuturan, keperluan peribadi pelajar merupakan antara faktor-faktor yang boleh mempengaruhi jangkaan pelanggan. Ini jelas menunjukkan bahawa kualiti perkhidmatan (pensyarah) yang disediakan adalah suatu perkara yang sangat penting dan membantu sesebuah Institusi dalam usaha persaingan bagi menyediakan perkhidmatan pengajian ilmu yang berkualiti. Hal ini dapat melancarkan proses produktiviti bagi sesebuah organisasi.

Selain dari itu, pekerja yang setia mampu memberi imej yang positif kepada majikan dan organisasi. Terdapat pelbagai faktor yang menjadi penyebab kepada perubahan kepada proses pengekalan dan kesetiaan pensyarah-pensyarah KUIS untuk terus berkhidmat di KUIS antaranya adalah sistem pampasan yang diamalkan. Perkara ini disokong melalui kenyataan daripada Manthis & Jackson (2004), kebanyakan pengurus mempercayai bahawa wang adalah faktor pengekalan utama dan kebanyakan pekerja lebih memilih kepada bayaran yang lebih tinggi sebagai alasan untuk meninggalkan seseorang majikan kepada majikan yang lain. Faktor lain yang turut menjadi punca kepada perubahan dalam proses pengekalan pensyarah adalah pengamalan konsep pengkalan pekerja dalam sesebuah organisasi. Selain itu, keseimbangan kerja dan kehidupan yang diamalkan dalam sesebuah organisasi itu mampu memberi kesan terhadap perubahan pada kesetiaan para pensyarah.

Isu yang menjadi hal perbangkitan utama dalam kajian ini adalah mengenai pengekalan para pensyarah di KUIS. Berdasarkan maklumat daripada temubual dengan pihak Pengurusan Sumber Manusia (HR) atau lebih dikenali sebagai Bahagian Pengurusan Insan menunjukkan bahawa pada tahun 2017, seramai 7 orang pensyarah telah meletakkan jawatan. Manakala pada tahun 2018 turut mencatatkan jumlah yang sama iaitu seramai 7 orang pensyarah telah meletakkan jawatan mereka. Hal ini menimbulkan pelbagai spekulasi mengenai apakah punca yang membawa kepada permasalahan tersebut. Oleh hal yang demikian pengkaji telah memilih pembolehubah-pembolehubah yang sesuai berdasarkan kepada pernyataan masalah ini.

Melalui pemerhatian yang dilakukan oleh pengkaji menunjukkan terdapat beberapa pensyarah yang telah berpindah ke luar daripada KUIS disebabkan faktor tertentu seperti mendapat tawaran pekerjaan yang lebih baik bagi meningkatkan perkembangan kerjayanya. Kehilangan salah seorang pensyarah yang berpengalaman merupakan satu kehilangan yang besar kepada institusi pendidikan di KUIS. Selain itu, isu ketiadaan pensyarah bagi subjek tertentu menyebabkan sesi pengajaran tertunda walaupun subjek tersebut telah didaftarkan. Hal ini telah berlaku kepada banyak mahasiswa yang terpaksa menerima kenyataan akan ketiadaan sesi kuliah dalam masa yang agak panjang disebabkan ketiadaan pensyarah untuk subjek-subjek tertentu.

Justeru, kajian ini memfokuskan kepada polisi sumber manusia seperti pengamalan konsep pampasan, pembangunan kerjaya serta keseimbangan kerjaya dan kehidupan terhadap pengekalan para pensyarah di KUIS. Secara khususnya kajian ini memfokuskan kepada tiga objektif iaitu mengkaji hubungan antara pengamalan sistem pampasan terhadap pengekalan para pensyarah di KUIS, mengenalpasti hubungan antara pengamalan amalan sistem pembangunan kerjaya terhadap pengekalan para pensyarah di KUIS dan mengenalpasti

hubungan antara pengamalan sistem keseimbangan kerja dan kehidupan terhadap pengekalan para pensyarah di KUIS.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Pengekalan Para Pekerja**

Feyermuth (2007), mendefinisikan bahawa pengekalan itu bermula dengan merekrut calon yang tepat dan meneruskan perancangan program untuk memastikan mereka terlibat dan komited kepada organisasi. Pada alaf ini, kebanyakan majikan menghadapi kesukaran dalam usaha untuk mengekalkan pekerja-pekerja yang berkemahiran tinggi.

Litheko (2008) menyatakan bahawa para pengurus dalam sektor swasta turut mengakui yang mana perkara dan aspek yang paling sukar dalam pekerjaan mereka adalah menghadapi situasi pengekalan pekerja dalam organisasi mereka. Pengekalan pekerja adalah sasaran paling penting bagi sesebuah organisasi kerana merekrut calon yang berkelayakan adalah penting untuk organisasi tetapi pengekalan mereka sebenarnya adalah lebih penting daripada merekrut kerana jumlah kos yang terpaksa dikeluarkan dan dibelanjakan untuk orientasi dan latihan kepada pekerja yang berpotensi (Irshad & Afridi, 2012). Kajian sebelum ini yang dijalankan oleh Cappelli (2000) menunjukkan bahawa beberapa faktor dianggap sangat penting yang menjadi penyebab kepada isu pengekalan pekerja ini. Penentu yang dianggap mempunyai kesan langsung adalah peluang kerjaya, suasana kerja dan keseimbangan kerja dan kehidupan. Hujah yang menyokong kenyataan ini adalah daripada Cole (2000) yang mengemukakan bahawa sebab pengekalan ini adalah suasana kerja, ganjaran, pengembangan dan pembangunan serta keseimbangan kerja dan kehidupan.

### **Pengamalan Sistem Pampasan**

Pampasan kerja merangkumi semua bentuk gaji dan ganjaran yang diterima oleh pekerja-pekerja untuk prestasi kerja mereka (Snell & Bohlander, 2007). Bentuk pampasan terdiri daripada dua bahagian iaitu pampasan secara langsung dan pampasan secara tidak langsung. Contoh bagi pampasan secara terus ialah gaji, pembayaran insentif, bonus dan komisen manakala contoh bagi pampasan tidak terus adalah faedah sampingan yang disediakan oleh majikan dan pampasan yang berbentuk bukan kewangan termasuk penjagaan kesihatan, insuran nyawa, makan tengah hari bersubsidi, polisi cuti, kerja lebih masa dan perancangan pencen. Pampasan secara langsung berfungsi sebagai isu yang paling kritikal kerana ia digunakan untuk menarik dan mengekalkan pekerja-pekerja yang berbakat (Willis, 2000).

Parker & Wright (2000) juga telah menegaskan bahawa terdapat andaian yang mendasari bahawa wang boleh mempengaruhi tingkah laku seseorang. Oleh itu secara adilnya, imbuhan ini dapat difahami sebagai asas kepada kontrak dan perjanjian tersirat antara pekerja dan majikan. Selain itu, Parker & Wright (2000) menyatakan bahawa beberapa syarikat juga mungkin menyediakan pakej imbuhan yang berada di atas kadar pasaran untuk menarik dan mengekalkan pekerja-pekerja yang berbakat. Kebanyakan pengurus mempercayai bahawa wang adalah faktor pengekalan utama dan kebanyakan pekerja lebih memilih kepada bayaran yang lebih tinggi sebagai alasan untuk meninggalkan seseorang majikan kepada majikan yang lain (Mathis & Jackson, 2004).

Kewujudan faedah yang merupakan salah satu dari pampasan tidak langsung dapat menarik dan mengekalkan pekerja-pekerja yang sedia ada. Hal ini dibuktikan dengan kenyataan daripada Rusbult & Farrell (1983) mengenai ketiadaan faedah yang mencukupi merupakan salah satu faktor yang menyumbang kepada niat pekerja untuk pergi. Organisasi boleh mengimbangi gaji sederhana dalam bentuk pampasan bukan tunai dengan menawarkan sejumlah besar faedah dan manfaat kepada pekerja (Casper & Bufardi, 2004). Pakej faedah

pekerja dapat meningkatkan komitmen tenaga pekerja terhadap organisasi dan mengurangkan kecenderungan untuk berfikir tentang peluang pekerjaan yang lain (Mitchell, Holtom, Lee, Sablynski & Erez, 2001). Akhir sekali, Mathis & Jackson (2004) mengakui bahawa keseimbangan, keadilan dan pembayaran pampasan yang kompetitif serta system ganjaran memberi kesan pengekalan para pekerja.

### **Pengamalan Dalam Pembangunan Kerjaya**

Pengurus sumber manusia pada masa kini menghadapi cabaran dalam mengenalpasti amalan pembangunan yang dapat menarik minat para pekerja dalam memberi komitmen terhadap visi dan nilai organisasi bagi mengekalkan kelebihan daya saing. Ongori & Angola (2009) menyatakan bahawa kekurangan dari segi peningkatan atau pembangunan individu dalam sesebuah organisasi itu memberi kesan kepada pengembangan kerjaya seterusnya membawa kepada peningkatan niat untuk berhenti. Kajian menunjukkan bahawa pekerja-pekerja yang mencapai perkembangan dalam kerjaya memiliki darjah ketinggian niat yang tinggi untuk berhenti kerana kekurangan peluang dalam organisasi semasa (Yamamoto, 2006).

Peluang kerjaya boleh dibahagikan kepada dua iaitu peluang dalaman dan peluang luaran. Peluang dalaman adalah peluang untuk mengembangkan kerjayanya dalam organisasi semasa. Sebagai contoh peralihan dari jawatan tertentu kepada jawatan yang tertentu selepas bekerja dalam tempoh yang tertentu dalam organisasi yang sama. Peluang kerjaya ini membantu memberi ruang kepada para pekerja untuk mempromosikan diri mereka dalam organisasi dan menyediakan peluang latihan serta pembangunan kemahiran untuk meningkatkan kebolehpasaran pekerja pada pasaran dalaman mahupun luaran (Butler & Waldrop, 2001). Rahman & Nas (2013) menegaskan bahawa tujuan program pembangunan ini dijalankan adalah untuk meningkatkan keupayaan pekerja yang membawa kepada peningkatan produktiviti terhadap diri mereka dan pasukan, sekaligus mengekalkan posisi persaingan dalam organisasi.

Selain itu, Prince (2005), turut menegaskan bahawa untuk mengekalkan dan meningkatkan kelebihan persaingan, organisasi memerlukan pekerja-pekerja yang berbakat dan produktif serta memerlukan pembangunan kerjaya bagi meningkatkan dan memupuk kecekapan mereka. Melalui dapatan daripada kajian Chay dan Norman (2003), dalam mewujudkan nilai terhadap pekerja telah menunjukkan bahawa persepsi pelaburan terhadap pembangunan dapat meningkatkan semangat dan moral jururawat kepada tahap yang secara emosinya mengikat mereka kepada organisasi dan mendorong mereka untuk terus bekerja. Jadi, sebagaimana yang telah diuraikan ternyata perkembangan kerjaya dapat meningkatkan motivasi pekerja dan memberi kesan kepada pengekalan para pekerja dalam sesebuah organisasi.

### **Pengamalan Sistem Keseimbangan Kerjaya dan Kehidupan**

Melalui kenyataan Dockel (2003), definisi keseimbangan kerja dan kehidupan merujuk kepada kepuasan yang seimbang antara kehidupan peribadi dan jadual kerja serta konflik yang minimum dalam pelbagai peranan yang perlu dipenuhi dari segi kehidupan peribadi dan kerja seseorang. Menurut Parkers & Langford (2008), definisi keseimbangan kerja dan kehidupan merujuk kepada keupayaan seseorang individu berhadapan dengan kerjayanya dan tanggungjawab terhadap keluarganya serta aktiviti bukan pekerjaan yang lain. Budaya kerja memainkan peranan yang sangat penting untuk menyokong para pekerja kerana budaya kerja yang tinggi mempunyai kesan pengantara untuk menghubungkan dasar bagi amalan kerja dan kehidupan dengan pengekalan pekerja-pekerja yang berbakat.

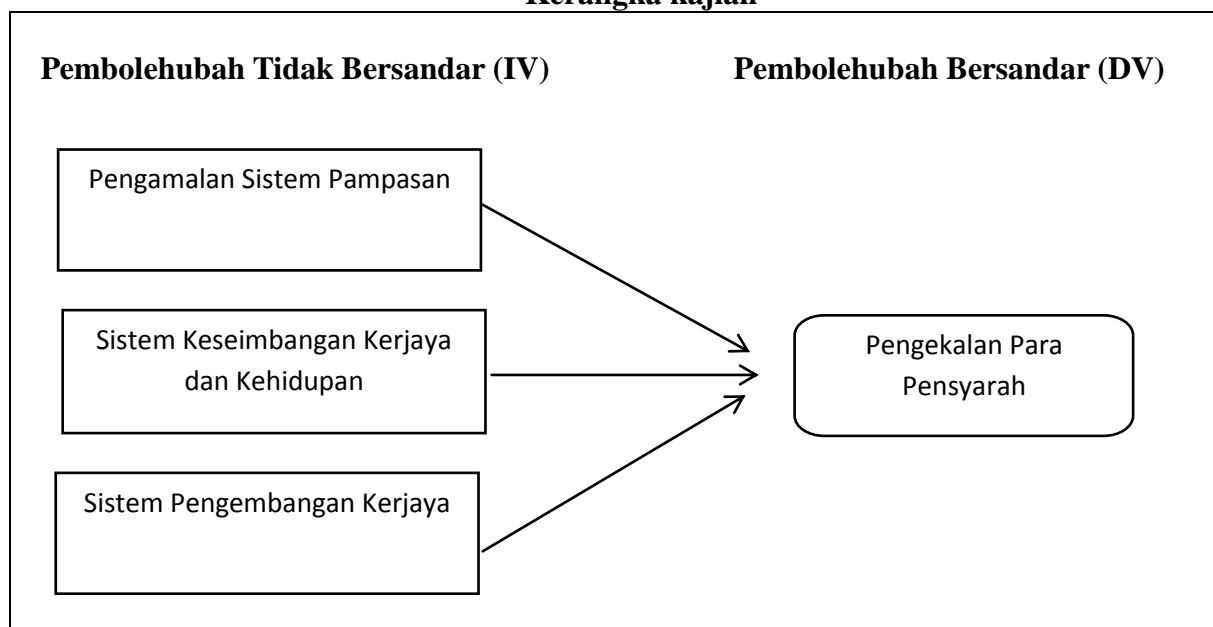
Selain itu, merujuk kepada Lockwood (2003), menjelaskan bahawa program keseimbangan kerja dan kehidupan memiliki potensi yang dapat meningkatkan moral pekerja, mengurangkan ketidakhadiran dan meningkatkan pengetahuan organisasi

terutamanya sewaktu zaman kesukaran ekonomi. Turut menjelaskan maksud yang sama iaitu Rahman & Nas (2013) yang menyatakan bahawa dengan memperoleh keseimbangan antara kerja dan kehidupan mampu memberikan peranan yang besar dalam keputusan pekerja untuk kekal dalam organisasi. Berdasarkan pernyataan daripada Yanadoria & Katob (2010), terdapat hubungan antara perpindahan niat dan sokongan organisasi seperti sokongan daripada penyelia, waktu kerja yang flesibel, budaya keluarga dan sokongan rakan sekerja di mana sokongan organisasi mampu mengurangkan niat pekerja untuk berpindah.

## **METODOLOGI**

Kajian ini adalah berbentuk kuantitatif. Data dikumpulkan dengan mengedarkan borang kaji selidik kepada semua pensyarah KUIS. Borang soal selidik merupakan teknik pengumpulan data yang dipilih dalam kajian ini. Seramai 200 orang pensyarah telah dipilih menjadi sampel kajian. Penentuan saiz sampel ini adalah berdasarkan Krejcie & Morgan (1970). Data telah dianalisis dengan menggunakan kaedah perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) versi 23.0.

### **Kerangka kajian**



**Diadaptasi daripada Jacinta Munyiva Kinyili (2015)**

### **Hipotesis**

- H1 Terdapat hubungan antara pengamalan sistem pampasan terhadap pengekalan para pensyarah.
- H2 Terdapat hubungan antara pengamalan dalam sistem pengembangan kerjaya dengan pengekalan para pensyarah.
- H3 Terdapat hubungan antara pengamalan terhadap sistem keseimbangan kerjaya dan kehidupan dengan pengekalan para pensyarah.

## **HASIL KAJIAN**

Pengkaji akan menganalisis latar belakang responden mengikut pelbagai bentuk demografik iaitu fakulti, jantina dan tempoh berkhidmat di Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS). Dapatan kajian menunjukkan majoriti responden adalah perempuan (63%)

berbanding responden lelaki (37%) yang terdiri daripada Fakulti Pengurusan Mua'malah (25%), Fakulti Pengajian Peradaban Islam (17.5%), Pusat Pengajian Teras (17%), Pusat Matrikulasi (14.5%), Fakulti Sains Teknologi & Maklumat (14%), Fakulti Syariah & Undang-Undang (7%), Fakulti Pendidikan (4%) dan Pusat Pengajian Siswazah (1%). Tempoh berkhidmat responden di KUIS seperti dalam jadual 1 dibawah.

**Jadual 1: Profil Responden**

Item	Bilangan	Peratus
<b>Jantina</b>		
Lelaki	74	37
Perempuan	126	63
<b>Fakulti</b>		
Fakulti Pengurusan & Mua'malah (FPM)	50	25.0
Fakulti Pengajian dan Peradaban Islam (FPPI)	35	17.5
Fakulti Syariah & Undang-Undang (FSU)	14	7.0
Fakulti Sains & Teknologi Maklumat (FSTM)	28	14.0
Fakulti Pendidikan (FP)	8	4.0
Pusat Matrikulasi (PM)	29	14.5
Pusat Pengajian Teras (PPT)	34	17.0
Pusat Pengajian Siswazah (PPS)	2	1.0
<b>Tempoh berkhidmat</b>		
< 1 Tahun	10	5.0
1 Hingga 5 Tahun	57	28.5
6 Hingga 10 Tahun	38	19.0
10 Hingga 15 Tahun	58	29.0
> 16 tahun	37	18.5

Berdasarkan jadual 2 dibawah menunjukkan pengamalan sistem pampasan, pengamalan dalam sistem pengembangan kerjaya dan pengamalan terhadap keseimbangan kerjaya dan kehidupan memiliki hubungan signifikan yang positif dengan pengekalan para pensyarah di KUIS ( $p < 0.01$ ). Ujian korelasi yang dibuat adalah menjawab kepada objektif kajian ini dengan nilai kolerasi yang paling tinggi adalah pembolehubah pengamalan sistem pampasan ( $r = 0.623$ ), diikuti dengan pembolehubah pengamalan dalam sistem pengembangan kerjaya ( $r = 0.509$ ), seterusnya pembolehubah pengamalan terhadap keseimbangan kerjaya dan kehidupan ( $r = 0.483$ ).

**Jadual 2: Ujian Korelasi**

	Pembolehubah	Korelasi	Signifikan
<b>IV 1</b>	Pengamalan Sistem Pampasan	.623**	.000
<b>IV 2</b>	Pengamalan Dalam Sistem Pengembangan Kerjaya	.483**	.000
<b>IV 3</b>	Pengamalan Terhadap Keseimbangan Kerjaya dan Kehidupan	.509**	.000

\*\*Korelasi signifikan pada tahap 0.01 (dua hujung)

Hasil daripada kajian ini turut selari dengan kajian-kajian lepas mengenai hubungan antara polisi sumber manusia yang mempengaruhi pengekalan para pekerja. Antaranya adalah dalam kajian Chay & Norman (2003) yang turut memperolehi data hubungan yang signifikan antara pembangunan kerjaya dan pengekalan pekerja. Selain itu juga, Lockwood (2003) turut menyatakan bahawa wujudnya hubungan signifikan antara pengamalan sistem keseimbangan kerjaya dan kehidupan dengan pengekalan pekerja dalam sesuatu organisasi. Rahman & Nas (2003) menyokong hubungan ini dengan menegaskan bahawa keseimbangan antara kerjaya dan kehidupan mempunyai peranan yang besar dalam menghasilkan sesuatu keputusan bagi seseorang pekerja untuk kekal dalam organisasi.

## **PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

Perbincangan kajian ini dibuat berdasarkan objektif kajian seperti yang dinyatakan dalam topik pengenalan iaitu mengkaji hubungan antara pengamalan sistem pampasan terhadap pengekalan para pensyarah di KUIS, mengenalpasti hubungan antara pengamalan sistem pembangunan kerjaya terhadap pengekalan para pensyarah di KUIS dan mengenalpasti hubungan antara pengamalan sistem keseimbangan kerja dan kehidupan terhadap pengekalan para pensyarah di KUIS.

Objektif ketiga-tiga kajian ini telah terjawab melalui ujian korelasi yang dilakukan. Melalui ujian korelasi tersebut juga telah menjawab kepada hipotesis dalam kajian ini. Jadual 3 menunjukkan bahawa ketiga-tiga pembolehubah tidak bersandar iaitu pengamalan sistem pampasan, pengamalan dalam sistem pengembangan kerjaya dan pengamalan terhadap sistem keseimbangan kerjaya dan kehidupan mempengaruhi kepada pengekalan para pensyarah di KUIS kerana nilai  $r$  untuk ketiga-tiga pembolehubah adalah signifikan. Oleh itu ketiga-tiga hipotesis bagi kajian ini adalah diterima.

**Jadual 3: Hipotesis**

	<b>Hipotesis</b>	<b>Keputusan</b>
H1	Terdapat hubungan antara pengamalan sistem pampasan Terhadap pengekalan para pensyarah.	DITERIMA
H2	Terdapat hubungan antara pengamalan dalam sistem pengembangan kerjaya dengan pengekalan para pensyarah.	DITERIMA
H3	Terdapat hubungan antara pengamalan terhadap sistem keseimbangan kerjaya dan kehidupan dengan pengekalan Para pensyarah.	DITERIMA

Hasil daripada analisis ini membolehkan pengkaji untuk membuat kesimpulan mengenai hubungan perkaitan antara kedua-dua pembolehubah melalui ringkasan hipotesis sekaligus mengakhiri titik noktah dengan pernyataan bahawa terdapatnya hubungan antara pengamalan sistem pampasan, pengamalan dalam sistem pembangunan kerjaya dan pengamalan terhadap sistem keseimbangan kerjaya dan kehidupan dengan pengekalan para pensyarah di KUIS.

## Rujukan

- Butler, T., & Waldroop, J. (2001). Job Sculpting: The Art of Retaining your Best People. *Harvard Business Review*, 10(9), 179-203.
- Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*, 78(1), 103–112.
- Casper, W. J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: the role of anticipated organisational support. *Journal of Vocational Behaviour*, 65, 391-410.
- Chay, H. L., & Norman T. B. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development, International. *Journal of Human Resource Management*, 14 (6), 981–1000.
- Cole, C. L. (2000). Building loyalty Workforce. *EBSCO Information Journal*, 79, 42-47.
- Dockel, A. (2003). The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees. *University of Pretoria, South Africa*.
- Freyermuth, T. (2007). Retaining Employees in a Tightening Labor Market, [www.cfo.com/whitepapers/index.cfm/displaywhitepaper/10308654](http://www.cfo.com/whitepapers/index.cfm/displaywhitepaper/10308654), 30 May 2014
- Irshad, M., & Afridi, F. (2012). Factors Affecting Employee Retention: Evidence from Literature. *Abasyn journal of Social Sciences*, 4(2), 307-339.
- Jacinta Muniyiva Kinyili (2015). Role of Human Resource Management Practice on Retention of Staff in Public Health Institutions in Machakos Country, Kenya. *Jomo Kenyatta University*.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Litheko, E. (2008). Training Them Young is the Way to Up the Skills Base. *Journal of Business Studies*, 29(4), 26-32.
- Lockwood, N. R. (2003). Work /Life Balance: Challenges and Solutions. *SHRM Journal*, 48(6), 81-90.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2004). Human Resource Management (11th ed.), *Singapore: Thomson Asia Pte. Ltd.*
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001b). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover (Electronic version). *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Muhammad A. S., & Iqbal. F. (2011). Impact of Human Resource Management Practices on Employee Retention: A Case Study of Education and Banking Sector. *Bahawalpur University, Pakistan*.
- Ongori, H., & Agolla, J.E. (2009). Paradigm Shift in Managing Career Plateau in Organisation: The best strategy to Minimize Employee Intention to quit. *African Journal of Business Management*, 3(6), 268-271.
- O'Neal, S. (2005). Total Rewards and the Future of Work. *Workspan Journal*, 4(5), 134-139.
- Parker, O., & Wright, L. (2001). Pay and Employee Commitment: The Missing Link. *Ivey Business Journal*, 65 (3), 70-79.
- Parkes, L.P., & Langford, P.H. (2008). Work–life Balance or Work–life Alignment? A Test of the Importance of Work–life Balance for Employee Engagement and Intention to Stay in Organization. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 267–284.
- Prince, B.J. (2005). Career-focused Employee Transfer Processes. *Career Development International*, 10(4), 293-309.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee Development and Turnover Intention: Theory Validation. *European journal of training and development*, 3(6), 564-579.
- Rusbult, C. E., & Farrell, D. (1983). A Longitudinal test of the investment model: the impact on job satisfaction, job commitment and turnover of variations in rewards, costs,



- alternatives and investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-439, Washington.
- Willis, C. (2000). Go for Your Goals. *Working woman Journal*, 4(7), 6-7.
- Yamamoto, H. (2006). The Relationship between Employees 'Interorganizational Career Orientation and their Career Strategies. *Career Development Journal*, 11(3), 24264.
- Yanadoria, Y., & Katob, T. (2010) Work and Family Practices in Japanese Firms: Their Scope, Nature and Impact on Employee Turnover. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 439