

No. Kelas:

No Perolehan:

Tarikh:

SISTEM PENGAMBILAN PEKERJA: SATU KAJIAN PERBANDINGAN
ANTARA CORAK PENGURUSAN CINA DAN JEPUN

TAN EE HONG

NO. METRIK: 059 826

LATIHAN ILMIAH

BAGI MEMENUHI SEBAHAGIAN
DARIPADA SYARAT-SYARAT UNTUK
IJAZAH SARJANA MUDA SASTERA

JABATAN ANTROPOLOGI DAN SOSIOLOGI
UNIVERSITI MALAYA
59100 KUALA LUMPUR

SESI 1993 /94

PENGHARGAAN

Terlebih dahulu, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada penyelia saya, Dr. Fatimah @ Hasnah Daud yang telah memberikan ajaran dari permulaan sehingga penghabisan penyelidikan ini.

Tanpa responden yang sudi membekalkan data dan maklumat yang diperlukan dalam penyelidikan ini, latihan ilmiah ini tidak akan dapat disiapkan. Oleh itu ribuan terima kasih ingin saya ucap kepada responden saya, Cik Ong dari E Logistic Sdn. Bhd. dan Cik Wong dari T Shipping Corp. Sdn. Bhd.(Perai) yang telah sudi meluangkan masa untuk membantu saya. selain daripada itu, terima kasih juga diberi kepada responden-responden lain yang bekerja di kedua sampel kajian yang telah mengorbankan masa makan untuk menjawab soalan-soalan soal selidik saya.

Tidak lupa juga ahli keluarga saya yang sentiasa memberikan sokongan yang sepenuhnya dari segi semangat dan kewangan. Ribuan terima kasih juga ditujukan kepada Encik Zamri Yahya, ahli jawatankuasa bilik komputer Fakulti Sastera dan Sains Sosial atas bantuan beliau. Akhir sekali, kepada Ayi yang sentiasa sudi untuk membantu saya dalam segala hal, terima kasih.

Tan Ee Hong

18th Disember 1993

Sinopsis

Latihan ilmiah yang disediakan oleh pengkaji adalah bertajuk, " Sistem Pengambilan Pekerja: Satu Kajian Perbandingan Antara Corak Pengurusan Cina Dan Jepun." Kajian ini merupakan satu kajian sosiologi industri tentang corak pengurusan perniagaan. Tumpu khas adalah ke atas sistem pengambilan pekerja bagi kedua masyarakat Cina dan Jepun. Tujuan kajian ini adalah untuk melihat perbezaan sistem pengambilan pekerja bagi kedua masyarakat tersebut dengan pengaruh ciri kebudayaan iaitu pengamalan naungan keluarga dalam perniagaan.

Bab 1 merupakan pengenalan ke atas tajuk latihan ilmiah. Ia menghuraikan tujuan dan kepentingan kajian serta penyata masalah yang merupakan petunjuk kajian latihan ilmiah ini. Di samping itu, bab ini juga menyatakan sampel kajian dan responden, kaedah penyelidikan yang digunakan serta masalah-maslah yang dihadapi semasa menjalankan kajian tersebut.

Tajuk bab 2 adalah berbunyi, " Pengurusan Sumber Manusia " di mana pengkaji telah menjelaskan proses pengambilan pekerja. Proses pengambilan pekerja adalah meliputi analisa pekerjaan, rekrutmen, pemilihan pekerja dan penawaran pekerjaan.

Konsep naungan keluarga dalam perniagaan merupakan satu konsep yang penting bagi tujuan kajian ini dan ia telah dipaparkan dalam bab 3. Dalam itu, pengkaji menjelaskan latar belakang masyarakat Cina dan Jepun yang

mana akhirnya telah menghasilkan pengamalan konsep naungan keluarga dalam bidang perniagaan masyarakat tersebut.

Kependidikan

Bab 4 adalah penghuraian latar belakang sampel kajian yang mengandungi jenis perkhidmatan yang ditawarkan, rangkaian perniagaan, pemilikan dan pembahagian saham organisasi, struktur pentadbiran dan latar belakang responden.

Sinopsis

Kajian Selepas pengenalan ke atas latar belakang sampel kajian, bab yang seterusnya dalam bab 5 adalah mengenai analisa hasil kajian. Penyusunan bab ini adalah merupakan susunan jawapan ke atas pernyataan masalah yang dipaparkan dalam bab satu.

Bab 6 adalah penghuraian tentang kelebihan dan kekurangan proses pengambilan pekerja dalam kedua sampel kajian. Ia dijelaskan mengikut dua bahagian iaitu polisi pentadbiran sumber manusia dan penelitian konsep naungan keluarga dalam perniagaan

Akhir sekali dalam bab 7 yang juga merupakan bab penutup, satu penghuraian keseluruhan telah ditulis untuk menyimpulkan kajian latihan ilmiah ini.

Bab 2 – Pengurusan Sumber Manusia

2.1 Pengenalan

2.2 Rancangan Pengurusan Sumber

2.3 Analisa Pekerjaan

2.4 Pendekar

2.5 Penilaian Pekerja

Kandungan	Mukasurat
2.6 Penawaran Pekerjaan	21
2.7 Menganjurkan Program Induktion	22
2.8 Rumusan	23
Bab 3 - Konsep Naungan Keluarga Dalam Pemriegatan	
Dedikasi	I
Penghargaan	II
Sinopsis	III
Kandungan	V
Senarai Jadual	VIII
Senarai Rajah	IX
Senarai Singkatan	X
1.1 Pengenalan	1
Bab 1 - Pengenalan	1
1.1 Tujuan Kajian	1
1.2 Sampel Kajian dan Responden	2
1.3 Penyata Masalah	3
1.4 Kepentingan Kajian	4
1.5 Kaedah Penyelidikan	5
1.6 Masalah Kajian	6
1.7 Penutup	8
Bab 2 - Pengurusan Sumber Manusia	10
2.1 Pengenalan	10
2.2 Proses Pengambilan Pekerja	13
2.3 Analisa Pekerjaan	14
2.4 Rekrutmen	15
2.5 Pemilihan Pekerja	19

2.6 Penawaran Pekerjaan	21
2.7 Mengadakan Program <i>Induction</i>	22
2.8 Rumusan	23
Bab 3 - Konsep Naungan Keluarga Dalam Perniagaan	
3.1 Pengenalan	25
3.2 Konsep Naungan Keluarga Dalam Perniagaan	26
3.3 Masyarakat Cina	29
3.4 Masyarakat Jepun	34
3.5 Rumusan	43
Bab 4 - Latar Belakang Sampel Kajian	
4.1 Pengenalan	47
4.2 Latar Belakang Organisasi	47
4.3 Jenis Perkhidmatan	50
4.4 Rangkaian Perniagaan	53
4.5 Pemilikan Dan Pembahagian Saham Organisasi	55
4.6 Struktur Pentadbiran	57
4.7 Latar Belakang Responden	63
4.8 Perbandingan	67
4.9 Rumusan	71
Bab 5 - Analisa Hasil Kajian	
5.1 Pengenalan	72
5.2 Proses Pengambilan Pekerja	72
5.3 Perlaksanaan Proses Pengambilan Pekerja	77
5.4 Pengamalan Konsep Naungan Keluarga Dalam Perniagaan	82
5.5 Hubungan Prestasi Pekerja Dengan Cara Kemasukan	84

5.6 Perbandingan	86
5.7 Rumusan	96
Bab 6 - Kelebihan dan Kekurangan Proses Pengambilan Pekerja	
Dalam Kedua Sampel Kajian	97
6.1 Pengenalan	97
6.2 Polisi Pentadbiran Sumber Manusia	97
6.3 Penelitian Konsep Naungan Keluarga Dalam Perniagaan	102
6.4 Rumusan	102
Bab 7 - Penutup	
7.1 Pengenalan	104
7.2 Polisi Pengambilan Pekerja	105
7.3 Perlaksanaan Naungan Keluarga Dalam Perniagaan	109
7.4 Hubungan Antara Pengamalan Konsep Naungan Keluarga Dalam Perniagaan Dengan Bahagian Pentadbir	110
7.5 Penutup	112
Bibliografi	115
Lampiran	

Senarai Jadual

	Mukasurat
3.1 Standardisasi Masyarakat Jepun Pada Era Tokugawa	35
4.1 Rangkaian Perniagaan <u>E Logistic Sdn. Bhd.</u>	54
4.6 Bangsa Pekerja-pekerja <u>E Sdn. Bhd.</u>	64
4.7 Umur Pekerja-pekerja <u>E Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>	65
4.8 Status Perkahwinan Pekerja-pekerja <u>E Bhd. (Perak)</u>	66
4.9 Peringkat Persekolahan Pekerja-pekerja <u>E Bhd. dan E Sdn. Bhd.</u>	67
5.2 Cara Kemasukan Pekerja Bawahan Di <u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	79
5.3 Proses Pengambilan Pekerja Dalam <u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	80
5.5 Hubungan Cara Kemasukan Dengan Prestasi Pekerja	86
7.1 Perbandingan Model Polisi Pengambilan Pekerja Dengan	93
8.1 Cara-cara Yang Dugunakan Di <u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	107
8.2 Peringkat Pengambilan Pekerja Di <u>E Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>	108

Senarai Rajah

	Mukasurat
3.1 Susunlapis Masyarakat Jepun Pada Era Tokugawa	35
4.2 Struktur Lembaga Pengarah <u>E Logistic Sdn. Bhd.</u>	58
4.3 Struktur Pentadbiran <u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	59
4.4 Struktur Lembaga Pengarah <u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>	60
4.5 Latar Belakang <u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.(Perai)</u>	62
4.10 Perbandingan Struktur Pentadbiran <u>E Crane Sdn. Bhd.</u> dan <u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>	70
5.1 Proses Pengambilan Pekerja Bagi <u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	77
5.4 Proses Pengambilan Pekerja <u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>	81
5.6 Hierarki Pentadbiran <u>E Logistic Sdn. Bhd.</u>	93
6.1 Susunlapis Pentadbiran Sumber Manusia Di <u>E Logistic Sdn. Bhd.</u>	98
6.2 Peringkat Pengurusan Pentadbiran <u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>	100

BAB 1

Senarai Singkatan

<u>E L S/B</u>	<u>E Logistic Sdn. Bhd.</u>
<u>E C S/B</u>	<u>E Crane Sdn. Bhd.</u>
<u>T S C S/B</u>	<u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>
<u>T S C S/B (Perai)</u>	<u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u> (Perai)

• Proses pengambilan pelajar adalah sebahagian yang penting dalam pentadbiran keseluruhan organisasi perniagaan. Ia menuntukan baka! tenaga kerja dan berpengaruh dalam kelayakan pencapaian objektif organisasi perniagaan. Satu proses pengambilan pelajar boleh dilakukan apabila terjadinya kekosongan jawatan dalam suatu organisasi sifirian ditetapkan perlu jwatan tersebut atau demata-mata untuk memenuhi keperluan tenaga kerja tambahan. Proses pengambilan pelajar adalah meliputi empat peningkat yang berturut-turut:

1. Analisis Jawatan
2. Pihak-pihak
3. Penilitian
4. Penawaran Pelajar

Diluar samping mengikalkan proses pengambilan pelajar, ada kedua sifit tersembunyi, pengambil juga ingin melihat pengaruh konsep naungan keluarga dalam corak pengurusan Cina dan Jepun. Kedua-dua naungan khusus dalam penilaian mempunyai maksud yang sama. Berdasarkan itu ia telah dijelaskan

sebagai tenetuan di mana ahli-ahli keluarga dibentangkan dalam pengurusan perniagaan, maka pengamatan ini dalamna keluarga ke atas proses pengambilan pekerja adalah **PENGENALAN** ia studara-mata dan puaya syarikat atau saudara-mata perniagaan pada dasarnya boleh diambil untuk mengisi setiap-satu kekosongan yang wujud.

1.1 TUJUAN KAJIAN

Kajian latihan ilmiah yang dilakukan oleh pengkaji adalah bertajuk, " Sistem Pengambilan Pekerja: Satu Kajian Perbandingan Antara Corak Pengurusan Cina dan Jepun ". Ia adalah kajian diantara dua negara yang sama mempunyai hubungan kekeluargaan. Perbandingan ini adalah untuk

mengetahui Proses pengambilan pekerja adalah satu proses yang penting dalam pentadbiran sesebuah organisasi perniagaan. Ia menentukan bakal tenaga kerja dan berpengaruh dalam kejayaan pencapaian objektif organisasi perniagaan. Satu proses pengambilan pekerja boleh dilakukan apabila terjadinya kekosongan jawatan dalam satu organisasi akibat daripada perletakan jawatan, pesaraan atau semata-mata untuk memenuhi keperluan tenaga kerja tambahan. Proses pengambilan pekerja adalah meliputi empat peringkat yang penting:

1. Analisa Pekerjaan
2. Rekrutmen
3. Pemilihan
4. Penawaran Pekerjaan

Di samping mengkaji proses pengambilan pekerja bagi kedua etnik tersebut, pengkaji juga ingin melihat pengaruh konsep naungan keluarga dalam corak pengurusan Cina dan Jepun. Konsep naungan keluarga dalam perniagaan mempunyai maksud yang luas. Secara umum, ia boleh dijelaskan

sebagai fenomena di mana ahli-ahli keluarga dipentingkan dalam pengurusan perniagaan. maka pengamalan konsep naungan keluarga ke atas proses pengambilan pekerja adalah keadaan di mana saudara-mara tuan punya syarikat atau saudara-mara pegawai pentadbir adalah lebih diutamakan untuk mengisi satu-satu kekosongan yang wujud.

Sebab utama pengkaji memilih faktor naungan keluarga dalam pengurusan sebagai saatu tumpuan kajian adalah kerana kedua masyarakat Cina dan Jepun telah lama diketahui sebagai bangsa yang amat mementingkan hubungan kekeluargaan. Pengaruh keluarga adalah luas dalam kedua bangsa tersebut sehingga melanjut ke dalam aspek pengurusan perniagaan. Memandangkan kejayaan kedua etnik ini dalam perniagaan, pengkaji bertujuan melihat kepentingan pengaruh keluarga dalam perniagaan. Adakah pengaruh keluarga merupakan satu-satunya faktor yang menyumbang kepada kejayaan kedua bangsa ini atau terdapat faktor-faktor lain yang mungkin telah diabaikan?

1.2 SAMPEL KAJIAN DAN RESPONDEN

Pengkaji telah memilih dua sampel kajian yang terletak di Seberang Perai. Kedua sampel kajian ini adalah syarikat pengangkutan yang berskala sederhana yang mana perniagaan mereka adalah meliputi seluruh Malaysia dan luar negara.

E Crane Sdn. Bhd. adalah anak syarikat kepada E Logistic Sdn. Bhd. ia merupakan pemilikan peniaga Cina tempatan dan tumpuan perniagaannya adalah pada pengangkutan lori kren. Manakala T Shipping Corp. Sdn. Bhd. (Perai) adalah anak syarikat kepada T Shipping Corp. Sdn. Bhd. ia adalah syarikat gabungan modal antara peniaga tempatan dan pemodal-pemodal

Jepun di mana pemilikan pemodal Jepun adalah lebih dominan. Ia lebih mementingkan pengangkutan lori.

Responden yang ditemui oleh pengkaji terbahagi kepada dua kumpulan. Kumpulan yang pertama ialah pegawai sumber manusia. Tujuan menjadikan pegawai sumber manusia sebagai responden adalah kerana mereka adalah bertanggungjawab dalam pengambilan dan merupakan individu-individu yang memahami tentang polisi pengambilan pekerja.

Kumpulan responden yang kedua ialah pekerja-pekerja bawahan yang terdiri daripada 34 orang dari E Crane Sdn. Bhd. yang bekerja sebagai pemandu dan pengiring kren dan 10 orang pemendu lori dari T Shipping Corp Sdn. Bhd.

Kumpulan pekerja bawahan merupakan golongan yang meliputi bilangan yang paling besar sekali. Sifat pekerjaan sebegini tidak memerlukan pencapaian pendidikan yang tinggi atau penguasaan kemahiran tertentu. Dengan itu pengkaji telah mengandaikan bahawa sekiranya seorang pemilik syarikat atau pegawai pentadbir syarikat ingin memperkuuhkan kuasanya dengan menarik masuk saudara-maranya, maka penarikan ke dalam kumpulan pekerja bawahan adalah paling senang sekali. Oleh sebab itu, pengkaji telah menjadikan kumpulan pekerja ini sebagai salah satu sasaran responden.

1.3 PENYATA MASALAH

Persoalan-persoalan yang ternyata adalah bertujuan untuk memandu pengkaji dalam melakukan kajian latihan ilmiah dan ia akan dijawab pada akhir kajian latihan ilmiah ini:

1. Adakah pengurus sumber manusia di organisasi-organisasi yang dikaji mengikut sistem pengambilan pekerja yang disyorkan oleh sarjana-sarjana Barat?
2. Adakah polisi pengambilan pekerja bagi organisasi-organisasi yang berkenaan betul-betul dijalankan dan setakat mana penyelewengannya?
3. Adakah konsep naungan dalam perniagaan diamalkan dalam proses rekrutmen organisasi-organisasi berkenaan?
4. Apakah kesan ke atas prestasi pekerja ekoran daripada penggunaan konsep ini?
5. Apakah kebaikan dan keburukan sistem pengambilan pekerja antara kedua-dua organisasi berkenaan?

1.4 KEPENTINGAN KAJIAN

Terdapat lima sebab untuk menjelaskan kepentingan melakukan satu kajian pengurusan secara perbandingan (*comparative management study*):

1. Manusia hidup dalam dunia yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi.
2. Pengurusan (*management*) adalah satu sifat sejagat manusia.
3. Untuk memperdalamkan pemahaman terhadap masyarakat yang berbeza.
4. Untuk memperluaskan pengetahuan.
5. Sebagai satu penghargaan terhadap kebudayaan dan persekitaran masyarakat sendiri dan masyarakat lain.¹

Secara lebih khusus lagi, latihan ilmiah ini adalah berharapan dapat mengesan sebab kejayaan kedua etnik tersebut. Dengan kejayaan mereka

yang begitu tertonjol, apakah rahsia yang tersirat di sebaliknya? Sejauhmanakah pengaruh keluarga dalam pencapaian kejayaan ini? Bolehkah pengusaha-pengusaha yang baru dapat mempelajari daripada pengalaman mereka? Akhir sekali, bagi mereka yang akan berkecimpung dalam medan pekerjaan, pengetahuan corak pengurusan bagi peniaga Cina dan Jepun mungkin dapat membantu meraka supaya lebih bersedia dan memahami arah tujuan mereka.

1.5 KAE DAH PENYELIDIKAN

Soal Selidik

Satu senarai soalan akan disediakan untuk pekerja-pekerja bawahan dan diserahkan kepada responden untuk diisi. Soal selidik ini akan mengandungi soalan-soalan tentang peribadi responden dan proses-proses yang dialaminya sebelum mereka diambil sebagai pekerja. Kaedah ini adalah senang dijalankan dan menjimatkan masa. Tambahan lagi, semasa mengisi senarai soal selidik, pengkaji berpeluang untuk berbual-bual dengan responden dan memperolehi maklumat tambahan. Akan tetapi cara penyelidikan ini juga menghadapi masalahnya. Ada masanya responden tidak ingin memberi maklumat yang benar dengan sebab-sebab yang tertentu iaitu kesahihan jawapan masih boleh dipertanyakan.²

Temubual

Teknik temubual lebih tertumpu kepada bahagian sumber manusia. Satu panduan temubual (*interview guide*) akan disediakan terlebih dahulu. Soalan-soalan ini akan meliputi polisi pengambilan pekerja organisasi berkenaan, proses pengambilan dan rancangan sumber manusia. Dengan teknik temubual ini pengkaji boleh menyiasat dengan teliti untuk mendapat jawapan-jawapan

yang lebih khusus dan boleh mengulangi sesuatu soalan apabila jawapan yang diperolehi itu menunjukkan bahawa responden tersalah faham. Melalui pemerhatian ke atas tingkah laku bukan "verbal" , kesahihan jawapan responden lebih terjamin. Pengkaji juga dapat mencatatkan jawapan secara spontan di mana maklumat yang lebih boleh diperolehi dan tidak normatif seperti jawapan semasa responden mempunyai masa untuk memikirkannya. Akan tetapi teknik temuduga juga ada kelemahannya. Proses temuduga mengambil masa yang terlalu panjang untuk disiapkan. Pengkaji mungkin tersalah faham jawapan responden atau memahaminya tetapi membuat kesilapan ketika mencatatkannya. Di sebaliknya, responden mungkin memberi jawapan yang tidak difikirkannya secara bersungguh-sungguh. Akhir sekali, dengan mengemukakan soalan yang berbeza dari responden yang berbeza akan menyulitkan pengkaji membandingkan jawapan-jawapan responden.³

Kajian Dokumen

Teknik kajian dokumen diamalkan untuk memperolehi data-data tertulis sesebuah organisasi perniagaan berkenaan dengan polisi-polisi pengurusan sumber manusia dan dengan lebih spesifik ialah proses pengambilan pekerja seperti melalui borang-borang temuramah. Kelebihan teknik ini adalah tidak terjadinya reaktiviti iaitu responden tidak akan menjawab mengikut kehendak pengkaji dan menyebabkan maklumat yang sebenar tidak berjaya dipungut.⁴

1.6 MASALAH KAJIAN

Sepanjang usaha menyiapkan latihan ilmiah ini, pengkaji berhadapan dengan beberapa masalah. Namun begitu masalah-masalah tersebut berjaya di atasi. Contohnya adalah tentang mencari buku-buku rujukan yang sesuai. Bagi masalah yang tidak dapat diselesaikan, boleh dibahagikan kepada empat.

Masalah Responden: Pekerja Bawahan

Responden-responden ini adalah tidak berpendidikan tinggi dan tidak biasa serta tidak faham dengan tujuan kedatangan pengkaji untuk soal selidik ini.

Pada mulanya, mereka salah anggap pengkaji sebagai pegawai yang dihantar oleh jabatan kerajaan dan kemudian sebagai orang yang dihantar oleh bahagian pejabatnya untuk menyelidik keadaan bekerja mereka. Anggapan-anggapan ini menyebabkan mereka tidak memberikan kerjasama yang sepenuhnya seperti yang diharapkan oleh pengkaji.

Selain daripada itu, responden pekerja bawahan juga lebih gemar rehat, berbual-bual sesama mereka atau berjudi daripada menjawab soal-selidik pengkaji. Akan tetapi dengan pertolongan pegawai pentadbir, akhirnya pengkaji juga berjaya menemui jumlah responden yang diingini.

Masalah Responden: Pegawai Sumber Manusia

Oleh kerana latihan ilmiah pengkaji adalah berbentuk perbandingan dan ini adalah diketahui oleh pegawai sumber manusia yang merupakan sampel responden, dengan itu mereka adalah lebih berhati-hati dalam menjawab soalan-soalan yang dikemukakan oleh pengkaji.

Apa yang diberitahu oleh mereka adalah lebih memihak kepada syarikat sendiri dan mengandungi *bias* yang tidak dapat dielakkan.

Masalah Soal Etika

Banyak maklumat yang diperolehi semasa menjalankan kerja lapangan terpaksa diketepikan atau menggunakan teknik *psynodym*, contohnya nama syarikat, nama pemilik syarikat dan bahagian peratus pemilikan saham. Ini

adalah kerana pihak-pihak yang terlibat takut maklumat-maklumat syarikatnya dikatahui oleh orang lain terutama sekali pesaing-pesaingnya.

Tambahan lagi, kedua-dua sampel kajian ini terlibat dalam bidang perniagaan yang sama iaitu pengangkutan, maka pegawai pentadbir masing-masing adalah lebih berhati-hati dalam memberikan kebenaran untuk menyiarakan maklumat tentang syarikatnya.

Masalah Maklumat Sulit

Masalah maklumat-maklumat sulit ini memberikan kesulitan yang lebih besar lagi kepada pengkaji. Terdapat sesetengah bahan cetak yang enggan diberikan oleh pegawai personel atas sebab bahan-bahan ini adalah sulit. Contohnya *letter of confirmation* dan surat perjanjian yang dikeluarkan oleh sampel kajian masing-masing.

Kesemua masalah-masalah kajian ini menyebabkan hasil tulisan latihan ilmiah tidak selengkap sepenuhnya.

1.7 PENUTUP

Dalam bab dua, pengkaji akan menjelaskan teori pengambilan pekerja yang merupakan tumpuan latihan ilmiah.

Nota Akhir

- 1 Refik Culpan & Orsay Kucukemiroglu, A Comparison of U.S and Japanese Management Style and Unit Effectiveness dalam *Management International Review*, vol. 33, 1993/1, hlm. 39.
- 2 Kenneth D. Bailey, Kaedah-kaedah Penyelidikan Sosial, terjemahan Hashim Awang, Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, 1979, hlm. 163 - 172.
- 3 Ibid., hlm. 284 - 288.
- 4 Ibid., hlm. 482.

Takrif pengurusan bolehlah diberikan sebagai satu usaha merancang, menyusun dan mengembangkan segala sumber yang ada ke dalam satuan-satuan yang rapi, sistematis dan berkesat dalam melaksanakan kerja untuk mencapai tujuan-tujuan matlamat. Beriolak daripada takrif pengurusan ini pengurusan sumber manusia bolehlah dijelaskan sebagai aktiviti pengurusan yang memanfaatkan manusia.¹

Pengurusan-sumber manusia adalah sebahagian daripada pihak-pihak dalam organisasi yang berkait dengan individu-individu yang berada dan hubungan mereka dengan organisasi tersebut.² Tujuan pengurusan sumber manusia adalah untuk meningkatkan sumbangsih yang produktif dari individu kepada organisasi.³ Seorang pengurus sumber manusia akan menumpukan perhatian kepada sifat-sifat yang berkait dengan:

- individu
- kumpulan individu ili timbal kerja
- perhubungan insan
- tugas unitare pekerja di tempat kerja

Kesinambutan ini adalah untuk memberi seluruh sifat produktiviti yang paling maksimum.

Key activities bagi satu jabatan pengurusan sumber manusia adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk memperolehi dan mengelai satu tenaga

kerja yang sesuai untuk organisasi. Bagi satu jabatan pengurusan sumber manusia yang berfungsi penuh, misalnya adalah seperti berikut:

BAB 2

PENGURUSAN SUMBER MANUSIA

Perancangan Sumber Manusia

Seorang pengurus sumber manusia akan menganggapkan keperluan sumber

2.1 PENGENALAN

Takrif pengurusan bolehlah diberikan sebagai satu usaha mengatur, menyusun dan mengembangkan segala sumber yang ada ke dalam satu sistem yang rapi, sistematik dan berkesan dalam melaksanakan kerja untuk mencapai satu-satu matlamat. Bertolak daripada takrif pengurusan ini, pengurusan sumber manusia bolehlah dijelaskan sebagai satu bidang pengurusan yang mementingkan manusia.¹

Perancangan sumber manusia merupakan sebahagian daripada pentadbiran organisasi.

Pengurusan sumber manusia adalah sebahagian daripada pentadbiran organisasi yang berkait dengan individu-individu yang bekerja dan hubungan mereka dengan organisasi berkenaan.² Tujuan pengurusan sumber manusia adalah untuk meningkatkan sumbangan yang produktif dari individu kepada organisasi.³ Seorang pengurus sumber manusia akan menumpukan perhatian kepada soal-soal yang berkait dengan:

- individu
- kumpulan individu di tempat kerja
- perhubungan insan
- tugas antara pekerja di tempat kerja

Kesemua ini adalah untuk memberi satu hasil produktiviti yang paling maksima.

Key activities bagi satu jabatan pengurusan sumber manusia adalah tindakan-tindakan yang diambil untuk memperolehi dan mengekal satu tenaga

kerja yang sesuai untuk organisasi. Bagi satu jabatan pengurusan sumber manusia yang berfungsi penuh, aktiviti-aktivitinya adalah seperti di bawah:

Perancangan Sumber Manusia

Seorang pengurus sumber manusia akan menganggarkan keperluan sumber manusia yang diperlukan pada masa depan bagi seluruh organisasinya.

Rekrutmen

Tugas ini adalah untuk memastikan terdapatnya pemohon-pemohon untuk mengisi keperluan sumber manusia tersebut.

Proses Pemilihan

Proses ini adalah memilih individu-individu yang dapat memenuhi keperluan organisasi seperti yang tercatat dalam perancangan sumber manusianya.

Penyesuaian dan Latihan

Usaha-usaha ini adalah untuk memastikan pekerja-pekerja dapat melakukan kerja dengan berkesan

Pembangunan

Ini merupakan kerja-kerja atau usaha-usaha yang perlu disediakan oleh seorang pengurus sumber manusia untuk mengajar pekerja baru tentang skil baru supaya dapat mengekalkan sumbangan mereka terhadap organisasi. Di samping itu, pembangunan ini juga bertujuan memenuhi keinginan pekerja untuk terus maju.

Penempatan

Aktiviti penempatan ini adalah meliputi pemindahan, promosi, pengasingan, pemberhentian kerja secara sementara dan pembuangan kerja seperti yang diminta oleh keadaan dan masa tertentu.

2.2 PROSES PENGURUSAN SUMBER PEKERJA

Penilaian

Aktiviti penilaian ini bukan sahaja ke atas persembahan pekerja tetapi juga ke atas keberkesanan aktiviti jabatan sumber manusia tersebut.

Pembayaran

Pembayaran (*compensation*) ini boleh wujud dalam bentuk upah, gaji, insentif atau faedah-faedah sampingan yang lain seperti insuran dan pakej percutian. Kesemua ini adalah untuk meningkatkan mutu pekerjaan.

Pematuhan Undang-undang

Pengurus sumber manusia juga harus memenuhi berbagai perkara yang diperuntukkan dalam undang-undang seperti keadaan bekerja yang selamat, bayaran kerja lebih masa dan faedah-faedah sampingan yang lain.

Kawalan

Kawalan ini adalah untuk menilai keberkesanan pekerja-pekerja dan memastikan kecemerlangan kerja ini sentiasa wujud. Kawalan ini boleh berlaku dalam bentuk had-had kewangan atau penilaian ke atas keberkesanan setiap aktiviti dalam organisasi supaya dapat memenuhi objektif-objektif pengurusan sumber manusia.⁴

3. KONSEP DAN PROGRAM INDUKSI

Pendekatan dalam bidang pengurusan sumber manusia bertolak dari andaian dan kepercayaan bahawa manusia adalah harta yang terpenting

dalam sesuatu organisasi.⁵ Secara keseluruhannya, fungsi pengurus sumber manusia adalah membekal konsep, cara, teknik dan pertimbangan proses yang khusus dalam penggunaan tenaga manusia yang lebih cekap dan berkesan.⁶

2.2 PROSES PENGAMBILAN PEKERJA

Tumpuan latihan ilmiah ini adalah terletak dalam aktiviti pengurusan sumber manusia yang kedua dan ketiga seperti yang tersebut dalam bahagian atas. Sekiranya dalam objektif jangkapendek atau jangkapanjang bagi sebuah organisasi melibatkan rancangan sumber manusia, maka sesuatu pekerjaan telah wujud.⁷ Ini merupakan satu pertambahan pekerja. Akan tetapi kekosongan jawatan juga boleh wujud apabila berlakunya persaraan, perletakan jawatan ataupun pemecatan pekerja. Proses pengambilan pekerja adalah satu proses untuk mengisikan kekosongan pekerjaan dengan calon yang paling sesuai. Terdapat berbagai teori yang telah dihasilkan oleh sarjana-sarjana tentang proses pengambilan pekerja, tetapi pengkaji telah mengambil model yang dikemukakan oleh Maimunah Aminuddin kerana ia lebih bersifat tempatan yang mana adalah sesuai dengan tujuan latihan ilmiah ini.

Secara lebih teliti lagi, dalam proses ini, terdapat lima peringkat proses yang penting iaitu:

1. Analisa pekerjaan yang termasuk huraian pekerjaan dan penentuan calon
2. Rekrutmen
3. Pemilihan atau membuat keputusan
4. Penawaran pekerjaan
5. Menjalankan program *induction* ⁸

2.3 ANALISA PEKERJAAN

Proses ini merupakan satu pengenalpastian skil, pengetahuan, pengalaman dan keperluan-keperluan lain untuk melakukan satu-satu pekerjaan. Maklumat ini boleh diperolehi daripada:

- penyelia pekerja (*job-holder's supervisor*)
- pekerja

Dengan melalui temuramah, soal-selidik dan pemerhatian ke atas proses perlaksanaan kerja, satu analisa pekerjaan dapat dibentuk.. Daripada analisa pekerjaan, seseorang pegawai sumber manusia dapat memperolehi satu penghuraian pekerjaan yang merupakan keterangan menulis tentang pekerjaan. Keterangan ini akan merangkumi:

- jenis pekerjaan, lokasi dan mutunya.
- hubungan industri
- tujuan pekerjaan
- tugas dan tanggungjawab
- keadaan persekitaran bekerja
- aspek-aspek negatif pekerjaan
- peluang kemajuan masa depan

Penentuan calon pula adalah proses menentukan jenis-jenis calon yang sesuai dengan pekerjaan dan merupakan satu panduan untuk pegawai pengambilan pekerja. Ia akan meliputi:

- faktor fizikal pekerja
- pencapaian
- bakat tertentu
- kecerdasan
- minat
- perangai atau kecenderungan⁹

2.4 REKRUTMEN

Sebelum pengurus sumber manusia menentukan cara yang hendak digunakan untuk mempelawa calon-calon yang sesuai bagi mengisi satu-satu kekosongan yang wujud dalam sesuatu organisasi, dia terlebih dahulu haruslah mengenalpasti sumber-sumber buruhnya. Berpandu kepada situasi tempatan di Malaysia, satu senarai sumber buruh yang tradisional dan baru boleh dikenalpasti:

- lepasan sekolah
- siswa-siswi universiti
- warganegara asing
- pekerja sambilan
- pesara
- suri rumahtangga
- orang cacat
- *moonlighter*
- penduduk negeri lain
- kes-kes pemulihan atau kebajikan¹⁰

Secara umumnya, cara-cara rekrutmen boleh terbahagi kepada dua iaitu secara dalaman dan luaran. Rekrutmen secara dalaman boleh tergolong kepada tiga:

Permohonan Dalaman dan Promosi

Bentuk rekrutmen ini membolehkan pekerja-pekerja yang sedia ada dalam sesuatu organisasi memohon kekosongan yang wujud. Kebanyakan organisasi perniagaan mempunyai polisi *promote-from-within* yang mana pekerja-pekerja yang mempunyai prestasi yang memuaskan akan dilantik untuk mengisi satu-satu kekosongan yang lebih tinggi pangkatnya.

Employment Audit

Dalam bentuk ini, calon-calon yang berpotensi dicari melalui rekod-rekod pekerja. Calon ini akan dihubungi dan ditawarkan dengan jawatan yang lebih tinggi pangkatnya.

Job Posting dan Bidding

Proses ini adalah sama seperti pengambilan calon luar melalui iklan tetapi iklan ini adalah ditamparkan pada papan kenyataan organisasi tersebut. Ini adalah supaya mereka yang berminat dan layak akan memohon jawatan tersebut.

Walaupun terdapat beberapa kelebihan rekrutmen dalam tetapi oleh kerana ia menghadapi masalah kekurangan alternatif, rekrutmen luaran adalah lebih diutamakan. Sebelum melakukan pengambilan pekerja secara luaran, keadaan pasaran buruh harus diketahui. Sekiranya pasaran buruh yang ingin dituju adalah kecil dan jenis pekerjaan adalah lebih rumit maka cara-cara rekrutmen yang lebih kompleks diperlukan. Contohnya seperti melalui agensi penasihat atau rekrutmen kolej. Cara-cara rekrutmen luaran adalah seperti dibawah:

Agensi Pekerjaan

Agensi-agensi ini boleh terbahagi kepada dua iaitu yang dikendalikan oleh kerajaan atau swasta. Biasanya agensi pekerjaan yang dikendalikan oleh kerajaan akan lebih tertumpu kepada usaha membantu golongan penganggur yang telah mendaftar dengannya. Manakala agensi pekerjaan swasta adalah bermotif keuntungan. Agensi pekerjaan swasta biasanya adalah untuk memenuhi keperluan pekerja bukan pentadbiran (*non-managerial staff*). Akan tetapi penasihat pekerjaan atau *employment consultant* ataupun dalam

istilah yang lain sebagai *executive search agencies* adalah untuk memperkenalkan pegawai-pegawai pentadbiran yang diperlukan. Selain daripada mendapat calon daripada senarai pendaftar, agensi-agensi sebegini juga menggunakan teknik *head-hunting*. Teknik ini adalah melalui rangkaian hubungan individu untuk menarik calon yang bersesuaian walaupun calon-calon ini mungkin masih terikat dengan sesuatu organisasi perniagaan. Rekrutmen sebegini biasanya adalah dengan penawaran pendapatan yang lumayan atau faedah-faedah sampingan yang lain. Pengambilan sebegini dijalankan secara sulit tanpa sebarang iklan.

Rekrutmen Kolej

Ada setengah organisasi yang mempunyai hubungan kerjasama dengan institusi pengajian tinggi seperti universiti, kolej, institut teknologi atau sekolah vokasional dalam tugas penempatan pelajar setelah mereka tamat pengajian. Bentuk pengambilan ini dapat memenuhi permintaan syarikat yang perlukan pekerja-pekerja yang mempunyai pengetahuan profesional atau kemahiran praktikal tertentu dan ia tidak mementingkan pengalaman pekerjaan seseorang.

Rekod Permohonan

Selalunya organisasi perniagaan akan menyimpan rekod-rekod permohonan calon-calon yang secara *write-in* atau *call-in*. Sekiranya pada masa tersebut, tidak terdapat jawatan yang sesuai untuk pemohon berkenaan, maka rekod ini akan disimpan. Apabila wujudnya keperluan untuk mengisi sesuatu kekosongan maka rekod ini akan disemak kembali untuk mendapat calon yang bersesuaian. Bagi organisasi perniagaan yang berskala besar, kadang-kadang ia akan menyediakan satu pejabat pekerjaan yang tetap untuk melakukan *pre-employment interview* bagi mereka yang datang untuk memohon pekerjaan.

Sekiranya terdapat calon yang bersesuaian bersama dengan terwujudnya kekosongan, maka temuduga yang lebih insentif akan dijalankan.

Cadangan dari pekerja dalaman

Pekerja yang sedia ada akan ditawarkan bonus atau bentuk hadiah yang lain sekiranya mereka berjaya memperkenalkan kawan atau ahli keluarga mereka yang layak untuk mengisi satu-satu kekosongan.

Pengiklanan

Proses ini adalah bertujuan untuk mencapai target populasi calon dengan semudah yang mungkin. Pengiklanan boleh berbentuk notis, poster atau *banner* yang diletakkan di tempat-tempat strategik seperti pintu masuk kilang, luar bangunan pusat membeli-belah dan sebagainya. Sekarang tersedia lagi kemudahan pengiklanan di kedai-kedai seperti dalam “store 7-11”. Ia juga boleh wujud dalam bentuk ruangan pengelasan surat khabar, journal, siaran radio ataupun televisyen. Namun demikian, pengiklanan surat khabar adalah yang paling lumrah sekali. Untuk mendapat kesan yang paling maksimum, satu iklan mestilah memenuhi syarat-syarat seperti di bawah:

- menarik perhatian pembaca
- tidak terlalu panjang
- teliti sehingga hanya akan menarik calon yang sesuai dan layak sahaja
- cara-cara untuk memohon

Keefisienan pengiklanan adalah lebih memuaskan sekiranya kempen pengambilan pekerja disertai dengan kempen promosi produk syarikat tersebut. Ini adalah kerana ia akan dapat lebih menarik perhatian pembaca.

Cara-cara lain yang semakin popular di dalam Malaysia selain daripada yang telah disebut di atas:

- kontraktor buruh
- badan politik atau sosial, kerajaan dan profesional
- skim latihan pelajar sekolah
- skim biasiswa

2.5 PEMILIHAN PEKERJA

Proses rekrutmen akan tamat apabila calon telah sampai ke bilik tetamu organisasi perniagaan tersebut. Masalah pemilihan (*selection*) adalah proses yang seterusnya di mana pegawai pengambilan pekerja harus kenal bakat dan pilih calon yang paling layak untuk sesuatu kekosongan. Maklumat atau data yang maksimum tentang calon perlu dipungut sebelum membuat pemilihan dan ini melibatkan berbagai jenis kerja teknik. Terdapat empat kerja teknik yang perlu dilalui sebelum sesuatu keputusan dapat dibuat. Perbezaan perlaksaan proses ini boleh berlaku dari segi susunan kronologi dan kombinasi teknik-teknik tersebut.¹¹

Borang Permohonan

Borang permohonan boleh terbahagi kepada dua mengikut jenis pekerjaan iaitu sama ada *managerial* atau *non-managerial*. Maklumat yang sama harus diperolehi dari jenis borang yang tertentu untuk membolehkan satu perbandingan yang lebih jelas. Borang permohonan haruslah dapat menjawab soalan-soalan seperti:

- keterangan peribadi
- kelayakan pendidikan
- pengalaman pekerjaan
- minat atau kecenderungan

Borang permohonan boleh dijadikan satu rangka untuk temuduga.

Pengesahan Latar Belakang

Nama perujuk (*referee*) yang diberikan oleh seseorang calon seboleh-bolehnya dihubungi melalui telefon untuk mendapat pengetahuan tentang calon secara teliti dan jitu. Pengetahuan dari majikan dahulu atau pihak sekolah bagi mereka yang baru lepas dari sekolah adalah penting terutama sekali bagi pekerjaan yang melibatkan pengurusan kewangan yang besar. Ini adalah kerana jenis pekerjaan ini memerlukan kejujuran yang tinggi dan tidak mempunyai sejarah jenayah.

Ujian

Ujian adalah untuk penilaian seseorang calon. Dalam proses ini terlibat dua persoalan iaitu kesahihan (*valid*) ujian dan kebolehpercayaan (*reliable*) ujian. Kesahihan ujian hanya akan terjamin apabila maklumat yang dikehendaki dapat diperolehi melalui ujian tersebut. Kebolehpercayaan ujian pula adalah untuk memastikan keputusan yang sama untuk setiap kali ujian yang dijalankan. Terdapat empat jenis ujian yang paling kerap digunakan:

- *performance test* atau *achievement test*
- *personality test*
- *intelligence test*
- *aptitude test*

Temuduga

Bentuk penilaian ini adalah paling biasa sekali dan selalunya disertai dengan bentuk-bentuk penilaian yang lain. Ia adalah lebih penting untuk menilai skil komunikasi, latar belakang, pengalaman dan pengetahuan untuk satu-satu

pekerjaan. Ia juga dapat memerhati isyarat-syarat (*hint*) ciri personaliti seseorang yang berkait dengan pekerjaan yang dipohnnya.

Teknik pemilihan adalah selalu bertindih dan kombinasinya bergantung kepada tahap dan bentuk pekerjaan. Sebenarnya proses pemilihan adalah tidak saintifik secara sepenuhnya kerana ia banyak bergantung kepada pertimbangan manusia. Banyak mitos dan kepercayaan yang terlibat dalam proses ini.

2.6 PENAWARAN PEKERJAAN

Setelah keputusan pemilihan telah dibuat oleh seorang pegawai sumber manusia, calon yang telah dipilih tersebut akan dihubungi dan ditawarkan pekerjaan. Surat tawaran akan disediakan. Sekiranya calon tersebut menerima tawaran ini, satu perjanjian pekerjaan atau boleh dikenali sebagai perjanjian perkhidmatan akan disediakan untuk ditandatangani oleh pekerja. ini adalah dibawah peruntukan Seksyen 10, Akta Pekerjaan. Terdapat dua jenis perjanjian pekerjaan.

Perjanjian Tempoh Tetap

Perjanjian ini akan tamat pada satu tempoh tertentu secara automatik. Adakalanya ia akan tamat setelah siap satu kerja atau projek tertentu di mana tidak tercatatnya tarikh penamatan perjanjian yang tetap.

Perjanjian *Indefinite Period*

Perjanjian ini adalah dalam tempoh yang tiada kesudahan iaitu kedua pihak yang terlibat telah mengandaikan bahawa penawaran pekerjaan ini adalah kekal selamanya.

3.8 Mengikut peruntukan Akta Pekerjaan, sesuatu perjanjian pekerjaan mestilah mengandungi kenyataan-kenyataan mengenai:

- jenis pekerjaan atau nama jawatan
- kadar gaji dan elaun serta bayaran lebih masa, sekiranya ada
- faedah-faedah lain seperti tokokan (*increment*) dan bonus
- jangkamasa pembayaran gaji
- jumlah waktu bekerja pada hari biasa
- hari cuti dan cuti tahunan dengan gaji yang dibenarkan
- tempoh memberi notis pemberhentian kerja

7. Penilaian

3.9 Selain daripada itu, terdapat beberapa item yang boleh juga dimasukkan ke dalam perjanjian pekerjaan walaupun tidak diperuntukkan dalam Akta Pekerjaan:

- hak majikan untuk pindah pekerja ke tempat kerja yang lain dan ubah jumlah waktu bekerja
- hak majikan untuk meminta pekerja menjalankan pemeriksaan perubatan dari masa ke masa
- umur bersara
- kenyataan sama ada pekerja dibenarkan bekerja di luar waktu bekerja tanpa persetujuan majikan
- tempon percubaan dan sama ada pemberhentian kerja dibenarkan
- sekatan ke atas pekerja untuk menjalankan perniagaan ¹²

2.7 MENGADAKAN PROGRAM INDUCTION

Oleh kerana proses ini tidak termasuk dalam matlamat kajian, maka ia disingkirkan.

2.8 RUMUSAN

Fungsi seorang pengurus sumber manusia boleh terbahagi kepada sepuluh iaitu:

1. Perancangan sumber manusia
2. Rekrutmen
3. Proses pemilihan
4. Penyesuaian dan latihan
5. Pembanunan
6. Penempatan
7. Penilaian
8. Pembayaran
9. Pematuhan undang-undang
10. Kawalan

Mengikut Maimunah Aminuddin dalam bukunya, *Human Resources Management*, proses pengambilan pekerja adalah terdiri daripada lima peringkat proses yang penting iaitu:

1. Analisa perkerjaan
2. Rekrutmen
3. Pemilihan dan membuat keputusan
4. Penawaran perkerjaan
5. *Induction*

Dalam bab yang seterusnya, pengkaji akan cuba melihat bagaimana terbentuknya konsep naungan keluarga dalam perniagaan dalam masyarakat Cina dan Jepun. Di dalam itu, pengkaji akan meneliti faktor latar belakang sejarah dan kebudayaan dalam pembentukan dan pengamalan konsep tersebut.

Nota Akhir

- 1 Abdul Rahim Said & Mansor Ahmad Said, Asas Pengurusan Personel, Fajar Bakti, Kuala Lumpur, 1990 , hlm. 5.
- 2 Arthur M. Whitehill, Personnel Relation, The Human Aspects of Administration, McGraw-Hill Book Company, New York, U.S, 1955, hlm. 27.
- 3 Abdul Rahim Said & Mansor Ahmad Saman, ibid., hlm. 7.
- 4 William B. Werther & Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, McGraw-Hill, Inc, Singapore, 1993, hlm. 13-14.
- 5 Abdul Rahim Said & Mansor Ahmad Said, ibid., hlm. 11.
- 6 Mitchell S. Norit, Essential of Personnel Management, Prentice-Hall Inc, Eaglewood Cliffs, N.J, 1979, hlm. 4.
- 7 Sweet, Donald, H, The Modern Employment Function, Addison-Webly Pub. Co, Reading, Mass. hlm. 21.
- 8 Maimunah Aminuddin, Human Resources Management, Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd., K.L,1992, hlm. 21.
- 9 Ibid., hlm. 21-25.
- 10 A National HR Conference on " Managing Workforce in a Tight Labour Environment ", organised by Sowers Associates Sdn. Bhd.
- 11 Maimunah Aminuddin, ibid., hlm. 34.
- 12 Maimunah Aminuddin, ibid., hlm. 38.

BAB 3

KONSEP NAUNGAN KELUARGA DALAM PERNIAGAAN

3.1 PENGENALAN

Kebudayaan merupakan satu *keyword* yang amat penting dalam tulisan ini. Mengikut Sir E.B. Tylor (1832 - 1917), seorang antropologis yang pertama sekali memberi definisi kepada kebudayaan bahawa kebudayaan adalah,

"Culture or civilization, taken in its wide ethnographic scene is that complex whole which include knowledge, belief, art, morals, law, custom and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society."¹

Seterusnya pengkaji ingin menunjukkan pengaruh kebudayaan ke atas aspek pengurusan perniagaan sesuatu masyarakat.

"..... Management system derive from the prevailing belief in the primacy of culture in shaping a nation's managerial system."²

"It is now well known that entrepreneurs have played a significant role in the economic development of modern countries and that the kind and level of entrepreneurial activity have influence each country's progress..... In the hope of understanding more, I turn to their [oversea Chinese] values to ask what aspects of their culture made them distinctive and helped them succeed but also constrained them."

"..... the majority of works on Japanese management emphasize the importance of Japanese culture and values in shaping its managerial system and contributing to its macroeconomic success." ⁴

Daripada ketiga-tiga kenyataan di atas, satu generalisasi boleh dibentuk iaitu faktor kebudayaan merupakan satu faktor yang tidak kurang pentingnya dalam mempengaruhi corak pengurusan perniagaan sesuatu masyarakat etnik.

Oleh itu dapat kita merumuskan bahawa kebudayaan meliputi seluruh aspek kehidupan sesuatu masyarakat dan satu-satunya aspek kebudayaan yang ingin dikaji oleh pengkaji dalam latihan ilmiah ini ialah sistem kekeluargaan dalam menentukan corak pengurusan perniagaan dalam organisasi perniagaan Cina dan Jepun.

"As long as we have different cultures, management systems as a by-product of culture will manifest unique characteristics in given country." ⁵

3.2 KONSEP NAUNGAN KELUARGA DALAM PERNIAGAAN

Secara kasar, terdapat beberapa istilah yang dapat menjelaskan konsep naungan keluarga dalam perniagaan.

Nepotism

Istilah ini membawa maksud kepada tindakan di mana pegawai awam cuba menempatkan seorang atau lebih saudara rapatnya ke dalam satu jawatan awam yang penting untuk satu daripada tiga tujuan yang tersebut di bawah:

- memajukan status keluarga
- meningkatkan pendapatan keluarga

- membina satu mekanisme politik⁶

Oleh itu, pada asasnya, kita boleh mengatakan bahawa *nepotism* lebih cenderung membawa maksud politik daripada maksud ekonomi. Akan tetapi daripada tajuk sebuah artikel yang dijumpai oleh pengkaji, *All in the family: Nepotism in Japanese Corporate Management*⁷, kita boleh lihat bahawa istilah *nepotism* ini telah dipergunakan ke atas bidang ekonomi.

Paternalism

Istilah ini mula dijumpai dalam bahasa Latin-English yang bermaksud corak kelakuan oleh yang berkuasa (*superior*) kepada yang tidak berkuasa (*inferior*). Kelakuan ini adalah menyerupai layanan dari bapa kepada anak lelakinya. Terdapat dua sebab kenapa *paternalism* ini ditekankan dalam istilah kinship Latin-English:

1. Anak adalah lemah dari segi fizikal dan mental serta tidak berharta maka dia perlukan tunjuk ajar dan sokongan
2. Anak adalah tidak sedar atas peranan dan tanggungjawabnya maka dia memerlukan pimpinan dari pada orang tuanya.⁸

Dengan dua ciri yang tersebut di atas, dapatlah kita fahami kenapa seorang pemilik syarikat selalu memberi peluang yang lebih kepada anaknya sehingga adakalanya berlaku monopoli ke atas peluang ini.

Patronage

Istilah ini pada asalnya bermaksud naungan. Daripada *International Encyclopedia of the Social Sciences*, ia dapat diaplikasikan ke atas peniaga yang berjaya yang cuba untuk menempatkan saudara mara dalam posisi pentadbiran sesebuah organisasi perniagaan.⁹

Bolehlah dikatakan *patronage* merupakan istilah yang paling tepat sekali dalam menjelaskan konsep naungan keluarga dalam perniagaan.

Familism

Walaupun *patronage* menyediakan satu penjelasan yang amat cukup untuk menjelaskan naungan keluarga dalam perniagaan tetapi ia masih tidak dapat meliputi makna yang seluas seperti yang diperhatikan oleh S.L. Wong dalam istilah *familism*.

"The essence of Chinese economic organization is familism." ¹⁰

Di sini *familism* meliputi tiga perkara iaitu

".... nepotism, or preferential recruitment, employment or promotion of kin; a paternalistic ideal of how superiors and subordinates should interact; and an emphasis on maintaining family ownership and control of business assets rather than subdividing them among sibling." ¹¹

Walau apapun istilah yang digunakan, konsep naungan keluarga dalam perniagaan yang dimaksudkan dan ingin dikaji oleh pengkaji dalam kedua-dua buah sampel kajian adalah penggunaan konsep ini dalam sistem pengambilan pekerja organisasi berkenaan. Maka untuk mengelakkan kekeliruan, pengkaji akan merujukkan konsep ini sebagai naungan keluarga dalam perniagaan.

Sebelum itu adalah elok untuk melihat asal usul kepentingan konsep naungan sebegini di dalam masyarakat Cina dan masyarakat Jepun.

3.3 MASYARAKAT CINA

Sebelum membincangkan pengamalan konsep “.patronage ” dalam pengurusan organisasi perniagaan masyarakat Cina, pengkaji ingin membuat penjelasan atas makna masyarakat Cina yang dimaksudkan. Secara umumnya dan dalam kebanyakan kajian yang lepas, masyarakat Cina Asia Tenggara adalah dijadikan tumpuan kajian.¹² Pada kebanyakan masa, masyarakat sebegini lebih dikenali sebagai *".Oversea Chinese. "*.

Orang Cina yang kini meliputi hampir seluruh dunia sama ada di benua Asia, Amerika, Eropah mahupun Afrika merupakan generasi muda bagi penghijrah-penghijrah yang ramai terlibat dalam aliran penghijrahan secara besar-besaran pada tahun 1870-an. Pada awal penghijrahan ini, orang Cina datang ke satu tempat yang asing dengan mulakan sejarah penginapan sebagai buruh atau *coolies*, penjaga kedai, penjaja, petani dan orang tengah yang libatkan diri dalam perniagaan antara orang Eropah dan masyarakat tempatan terutama sekali pada zaman penjajahan kuasa Barat. Daripada kategori pekerjaan ini, hanya pekerjaan sebagai orang tengah yang boleh dikaitkan dengan aspek perniagaan. Akan tetapi pada masa kini, ramai peniaga-peniaga yang berjaya terutama di negara-negara Asia adalah merupakan orang Cina yang asalnya sebagai penghijrah dan kini menetap di negara mereka masing-masing. Apakah peranan yang dimainkan oleh kebudayaan atau cara hidup etnik tersebut dalam kejayaan mereka ?

Sejarah perniagaan orang Cina telah mula pada zaman Confusious lagi di mana terdapat peraturan sosial yang mengategorikan peniaga sebagai kelas sosial yang paling bawah sekali selepas kelas sarjana, kelas petani dan kelas tukang. Ini adalah atas anggapan bahawa peniaga sentiasa berusaha untuk

mengaut keuntungan daripada kegiatan perniagaan mereka di mana ia secara tidak langsung merugikan masyarakat umum.

Fahaman Confusious adalah amat penting dalam pembentukan sikap masyarakat Cina sama ada di benua China atau di luar daripada benua China. Walaupun melalui peredaran masa, fahaman ini masih merupakan penentu corak hidup masyarakat Cina dengan kuat dan secara tidak sedar. Satu cita-cita Confusious yang utama ialah kepentingan unit keluarga sebagai unit asas masyarakat. Dengan itu, ahli keluarga harus saling bantu-membantu antara satu sama lain, tidak kira masa dan tempatnya. Selain daripada itu, Confusious juga menekankan kewajiban anak untuk memberi taat-setia yang sepenuhnya kepada ibu bapa dan kejayaan seseorang individu adalah satu kehormatan kepada keluarga.¹³ Dengan kukuhnya falsafah Confusious yang antara lain menekankan kepentingan unit keluarga dalam segala aspek kehidupan dalam masyarakat Cina, maka muncullah konsep bahawa pengurusan perniagaan adalah tidak dapat dipisah dengan keluarga, seperti yang ditunjukkan dalam petikan di sebelah:

"....no philosophy of management and training emerged from these (trade) organizations. They seemed to have accepted that running business enterprises was no different from heading a family and these larger organizations were managed like extended families." ¹⁴

Gelombong penghijrahan orang Cina ke luar negara secara besar-besaran sejak 1870-an lagi adalah berlaku secara beransur-ansur dan berterusan. Ia terjadi akibat tiga faktor yang boleh tersebut di bawah:

1. Faktor menolak di Negara China seperti bencana alam yang sering berlaku yang menyebabkan kebuluran dan ketidakstabilan politik serta kekacauan-kekacauan yang lain.
2. Faktor manarik di destinasi penghijrahan masing-masing terutama sekali dengan terdapatnya sumber alam semulajadi yang amat besar.
3. Peranan kerajaan penjajah yang berusaha untuk membawa orang Cina ke tanah jajahan masing-masing melalui berbagai insentif.

Bagi kes di Tanah Melayu pada ketika masa itu, orang Cina datang sebagai buruh di lombong bijih timah, kuli di pelabuhan dan sebagainya yang memerlukan tenaga kerja yang besar tanpa skil pekerjaan yang khusus. Setelah dapat kumpul sedikit wang modal, mereka mula menjalankan perniagaan secara kecil-kecilan seperti peruncit, petani, penjaja dan sebagainya.

Seperti yang tersebut di depan, gelombong penghijrahan ini adalah secara beransur-ansur, oleh itu terdapat perbezaan masa dalam ketibaan orang-orang ini. Dari sinilah dapat kita memperlihatkan kepentingan hubungan kekeluargaan antara mereka. Mereka yang datang terkemudian akan bekerja dengan saudara-mara yang telah tetap di situ sementara memperkuatkan kedudukan ekonomi mereka. Pertolongan sebegini biasanya tidak terhad sahaja kepada saudara-mara yang berhubungan darah tetapi juga kepada ahli-ahli sesuku atau *clan*. Maka dapat kita katakan bahawa faktor kekeluargaan dalam masyarakat Cina telah diperkembangkan ke rangkaian

saudara-mara dan suku kaum apabila mereka berada di luar daripada benua China dan dikenali sebagai "*Oversea Chinese*".

Melalui peredaran masa, Confusianisme telah berubah sedikit sebanyak untuk memenuhi keperluan semasa dan bagi "*Oversea Chinese*" pula, ini berkemungkinan besar adalah untuk menyesuaikan diri dengan suasana kehidupan tempatan di destinasi penghijrahan masing-masing. Nilai-nilai Confusianisme yang kini lebih dikenali sebagai Neo-Confusianisme mempunyai ciri-ciri yang tersenarai secara ringkas di bawah:

- jimat cermat dalam perbelanjaan
- tekun dalam segala aspek
- hormat kepada orang-orang yang lebih tua

Daripada ketiga-tiga ciri ini, satu keadaan yang unik muncul dalam masyarakat Cina di mana ketua dalam sesebuah organisasi perniagaan yang berbentuk famili mempunyai kuasa yang besar dan mengharapkan kepatuhan yang mutlak terutama sekali daripada ahli-ahli keluarganya. Bentuk perhubungan sebegini adalah merujuk kepada organisasi perniagaan yang dikenali sebagai *family-controlled enterprises*.¹⁵

Family-controlled enterprises merupakan bentuk organisasi perniagaan yang paling lazim di kalangan masyarakat Cina sama ada di Asia Tenggara ataupun di Malaysia. Organisasi-organisasi ini cenderung mengamalkan konsep naungan keluarga dalam perniagaan. Contoh yang terdapat di Malaysia pada masa kini adalah gagasan perniagaan keluarga Kuok yang sekarang diketuai oleh Robert Kuok. Gagasan perniagaan ini adalah diasaskan oleh bapa kepada Robert Kuok dengan menubuhnya Tong Seng & Co pada awal zaman selepas Perang Dunia Kedua lagi dan gagasan ini seterusnya

diperkembangkan oleh ketiga-tiga adik-beradik iaitu Philip Kuok, Williem Kuok dan Robert Kuok.¹⁶

Untuk menegaskan kepentingan faktor keluarga atau pengaruh keluarga dalam sistem pengurusan masyarakat Cina, pengkaji telah memetik satu petikan yang berbunyi,

"The essence of Chinese economic organization is familism" ¹⁷

Familism di sini adalah meliputi tiga perkara iaitu:

1. *Nepotism* yang bermaksud proses pengambilan pekerja, penawaran pekerjaan dan kenaikan pangkat yang diberi keutamaan yang lebih kepada saudara-mara.
2. Ciri-ciri paternalistik di mana ia memberi satu garis panduan tentang bagaimana orang yang berkuasa (*superior*) dan orang bawahan harus berinteraksi.
3. *Familism* sebagai satu usaha untukkekalkan perniagaan berbentuk keluarga dalam perusahaan dan mengawal aset-aset keluarga daripada membahagikannya antara anak-anak.¹⁸

Dari pada itu, Patriarki yang merupakan di atas seluruh Asia Tenggara ini dibentuk dengan juga banyak dipengaruhi oleh kebudayaan China. Maka nilai generalitas pun dibentuk di mana mesyuarat Jepun juga tidak terlalu penting-nya dalam mengambil keputusan mengenai keseluruhan negara.

" Nearly all the large Chinese conglomerates as well as the smaller enterprises in South East Asia still family-owned firms. But questions arise about the extent to which traditional Chinese business practices or attitudes deriving from the small family firm persist in large organizations. Is there an inevitable trend towards a global modernity and homogeneity in outlook, or will the old, distinctively Chinese characteristics persist among the Overseas Chinese, just as distinctively Japanese ones have done in Japan? The latter seems most likely. " ¹⁹

3.4 MASYARAKAT JEPUN

"The confrontation of Japan with China from the sixth century was not imposed by China; it was self-imposed by a Japan seeking for models to strengthen and improve itself. The Japanese desperately sought out the 'Chinese Learning' " ²⁰

"....in 554 B.C men learned in Chinese studies - such as divination, calendar making, Confucianism, medicine and music" ²¹

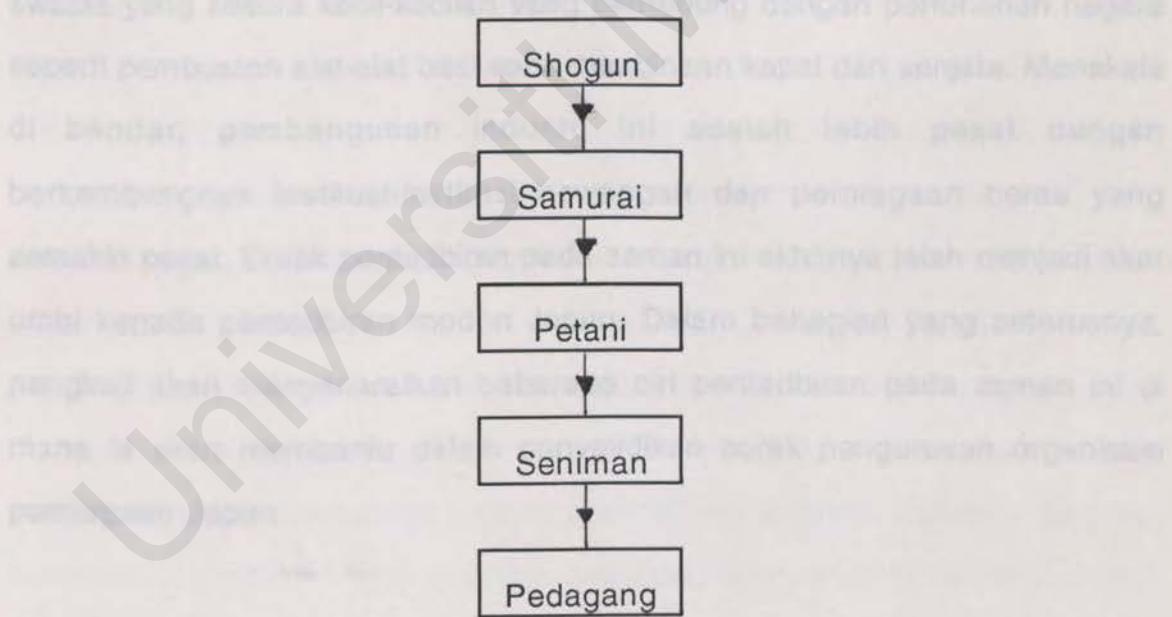
".... and Japan do share a similar cultural heritage. They are both inheritors of Chinese culture, as well as the values systems represented by such figures as Confucius" ²²

Daripada tiga kenyataan yang terdapat di atas adalah jelas bagi kita bahawa Jepun juga banyak dipengaruhi oleh kebudayaan China. Maka satu generalisasi boleh dibentuk di mana masyarakat Jepun juga tidak kurang pentingnya dalam mengamalkan konsep naungan keluarga di dalam sistem

pengurusan perniagaan mereka. Ini dapat ditunjukkan oleh contoh-contoh yang terdapat di luar dan dalam negara Jepun.

Negara Jepun pada awal era feudal Tokugawa (1603 - 1868) iaitu dalam pemerintahan Tokugawa Ieyasu adalah pulau yang terasing dari dunia luar dengan rakyatnya hidup dalam keadaan yang aman damai. Atas pulau ini, terdapat sistem birokrasi, kemudahan pendidikan dan penghalusan kebudayaan yang lengkap. Dalam era ini, susun lapis masyarakat boleh terbahagi kepada empat seperti yang ditunjukkan di bawah:

Rajah 3.1: Susunlapis Masyarakat Jepun Pada Era Tokugawa.



Shogun adalah pemerintah. Samurai merupakan golongan pahlawan yang amat berbakti kepada negara. Dalam masyarakat tradisional Jepun, golongan petani mendapat kedudukan sosial yang lebih tinggi daripada seniman kerana mereka dianggap sebagai pengeluar beras yang sebenar dan mereka membayar cukai kerajaan. Seperti dalam masyarakat Cina, pedagang

diletakkan dalam lapisan sosial yang paling bawah sekali kerana mereka dilihat sebagai individu-individu yang tidak menyumbang apa-apa kepada masyarakat tetapi hanya mengedarkan barang dari satu tempat ke tempat yang lain.

Setengah abad yang akhir pada zaman Tokugawa, telah memperlihatkan perubahan yang amat besar dalam struktur masyarakat dan sektor ekonomi negara Jepun. Cukai yang dipungut dari hasil pertanian tidak cukup untuk menampung perbelanjaan birokrasi yang semakin meningkat. Dalam keadaan Jepun yang tidak ada perniagaan asing, kerajaan terpaksa menggalakkan perdagangan atau *commercialization*. Maka mulalah industri swasta yang secara kecil-kecilan yang berhubung dengan pertahanan negara seperti pembuatan alat-alat besi serta pembinaan kapal dan senjata. Manakala di bandar, pembangunan industri ini adalah lebih pesat dengan berkembangnya institusi-institusi kewangan dan perniagaan beras yang semakin pesat. Corak pentadbiran pada zaman ini akhirnya telah menjadi akar umbi kepada pentadbiran moden Jepun. Dalam bahagian yang seterusnya, pengkaji akan menyenaraikan bberapa ciri pentadbiran pada zaman ini di mana ia akan membantu dalam penyelidikan corak pengurusan organisasi perniagaan Jepun.

Identiti kebangsaan

Masyarakat Jepun mempunyai satu identiti kebangsaan yang kukuh ekoran daripada komposisi masyarakat yang hanya mengandungi satu bangsa, penggunaan bahasa yang sama dan corak pemerintahan *absolute*. Identiti kebangsaan ini seterusnya memupuk semangat kesetiaan yang kuat terhadap negara.

Perundingan dan pembuat keputusan secara kolektif

Sebelum zaman feudal, pada zaman *Rice Culture* lagi telah mulanya tindakan kolektif di mana dalam komuniti petani yang kecil, famili berkerjasama secara rapat dalam setiap peringkat penanaman padi. *Groupism* yang kemudiannya kuat mempengaruhi famili masyarakat Jepun telah mula pada zaman Tokugawa lagi. Kebajikan individu bergantung kepada perpaduan ahli famili. Kebahagian famili juga terletak pada kerjasama ahli-ahli famili.

Persaingan yang hebat antara daerah

Doktrin-doktrin Confucious

Terdapat tiga ajaran Confucious yang paling terpengaruh dalam kebudayaan Jepun. Pertama, kepatuhan yang tidak pernah dipersoalkan dalam famili. Ia adalah *very heart* kepada masyarakat. Falsafah ini bukan sahaja berpengaruh dalam famili natural tetapi juga dalam *corporate firm*. Kedua, kesetiaan yang sepenuhnya kepada orang yang berkuasa. Pengamalan ini dapat dilihat dalam hubungan antara majikan dengan pekerja. Majikan adalah murah hati tetapi tegas, paternalistik tetapi banyak permintaan terhadap pekerjanya. Bagi masyarakat Jepun, pekerja haruslah rela terhadap layanan majikan dan diharap berbakti sepenuhnya kepada syarikat. Akhir sekali, daripada fahaman Confucious, guru dan sarjana adalah amat disanjung tinggi dalam masyarakat Jepun. Begitu juga keadaannya pada masa sekarang di mana matlamat yang paling utama bagi ibu bapa ialah pencapaian pendidikan anak.

Tahun 1852, usaha Amerika Syarikat mencampur-tangan dalam pemerintahan Jepun telah menjaskan ketenteraman Jepun. Sehingga pada 1868, bangkitlah usaha kumpulan Samurai untuk kembalikan pemerintahan maharaja Meiji. Kumpulan Samurai yang muda, berpendidikan dan bercita-cita

tinggi inilah yang kemudiannya bertanggungjawab dalam usaha permulaan Jepun ke arah negara industri. Dalam era pemerintahan yang seterusnya iaitu era Meiji (1868-1912), era Taisho (1912-1920), era Showa (1926-1989) dan era Heisei (1989-)²³ , perdagangan telah berkembang dan sehingga sekarang sebagai sebuah negara maju.

Hubungan sosial

Dengan peredaran masa, ciri pentadbiran lama banyak digantikan dengan ciri-ciri pentadbiran moden. Walau bagaimanapun, rangka pentadbiran adalah sukar diganti dengan sepenuhnya. Dalam bahagian yang selanjutnya, pengkaji akan cuba menjelaskan secara ringkas ciri-ciri pentadbiran dalam masyarakat Jepun yang moden.

Hubungan sosial

Mengikut Prof Stanley M. Davis,²⁴ terdapat lima jenis hubungan sosial dalam masyarakat iaitu hubungan kinship, hubungan kesetiaan (*fealty*), hubungan berdasarkan status (*status-based*), hubungan perjanjian (*contractual*) dan hubungan birokrasi (*bureaucratic*). Hubungan yang ingin ditegaskan oleh pengkaji adalah hubungan kinship. Dalam definisi moden, kinship adalah peranan yang dimainkan oleh famili dalam masyarakat. Dalam zaman feudal Jepun, konsep " ie " atau rumah adalah merujuk kepada *extended family* yang selalu menjangkau hubungan darah. Walaupun telah melalui pengubahsuaian, konsep ini masih terdapat dalam sistem pentadbiran moden, contohnya *lifetime employment* yang dipraktiskan oleh seorang yang baru lepas sekolah dalam *corporate family*.

" We Japanese "

Ciri ini menunjukkan keagungan masyarakat Jepun dalam setiap fikiran orang Jepun, hasil daripada bentuk masyarakat yang homogeneus. Istilah " *ganjin* " adalah ditujukan kepada semua orang yang luar daripada masyarakat Jepun.

Identiti kelompok

Groupism ini telah mula pada tahap awal perkembangan famili lagi. Satu istilah yang dikenali sebagai *familism Japanese* atau " *kazokushugi* " adalah satu nilai asas yang dapat digambarkan dalam berbagai aspek pentadbiran seperti sistem *lifetime employment*, tempoh berkhidmat dan kaedah paternalistik dalam pentadbiran sumber manusia (*human resource management*) atau boleh digolongkan sebagai *welfare corporatism*.

Strong work ethnic

Masyarakat Jepun merupakan satu-satunya masyarakat yang melaksanakan kempen kurangkan kerja yang dilaksanakan oleh Perdana Menterinya. Ini menunjukkan betapa kuatnya ciri masyarakat Jepun ini.

Jimat cermat (*Frugality*)

Dalam satu kajian oleh *Bank of Jepun* pada 1987, 18% daripada pendapatan bulanan keluarga Jepun diperuntukkan untuk simpanan.

Kesedaran tanggungjawab yang kuat

Kesedaran tanggungjawab yang dimaksudkan ini adalah antara pekerja-majikan, ahli keluarga dan individu-negara.

Conformity

Orang Jepun selalu mengikut satu tingkah-laku kolektif yang dipatuhi oleh kebanyakan orang dan berat untuk melakukan sebarang perubahan.

Elak daripada malu

Orang Jepun bukan sahaja akan mengelakkan daripada melakukan kerja-kerja yang memalukan diri sendiri tetapi juga ke atas perkara-perkara yang boleh memalukan famili, syarikat, *team* pekerja dan lebih luas lagi, kepada negara Jepun.²⁵

Dalam nilai-nilai pentadbiran baru Jepun, ia adalah meliputi unit individu (contoh kesedaran terhadap tanggungjawab sendiri), keluarga (contoh identiti kelompok) dan negara (contoh " *We Japanese* "). Walaupun ia tidak dapat menghasilkan satu ciri khusus yang dapat menyatakan kepentingan keluarga dalam perniagaan tetapi sebenarnya setiap nilai pentadbiran baru ini adalah meliputi kepentingan famili. Daripada konsep " *ie* " atau rumah, *corporate family*, *groupism*, kesedaran tanggungjawab sehingga ke elek daripada membawa malu kepada keluarga, merupakan satu penjelasan yang amat objektif ke atas pengaruh keluarga terhadap sistem pengurusan orang-orang Jepun. Dalam bahagian yang seterusnya, pengkaji akan memberikan beberapa contoh yang lebih nyata dalam menjelaskan konsep naungan keluarga dalam masyarakat Jepun.

Dalam penggunaan bahasa harian di kalangan orang-orang Jepun telah menunjukkan keluasan penggunaan konsep kekeluargaan. Istilah " *oya* " yang bermaksud ibu bapa dan " *ko* " yang bererti anak telah diperluaskan untuk memberi makna kepada yang *superior* dan *inferior* , contohnya pemilik tanah dan orang suruhan; *boss* dan *henchman*; pemilik dan pekerja serta ketua dan pengikut.²⁶

Bagi golongan Jepun yang ramai berhijrah ke luar negara pada era Perang Dunia Kedua, mereka telah membentuk satu rangkaian hubungan

keluarga dalam aspek perniagaan mereka. Contoh masyarakat Jepun yang terdapat di Amerika Syarikat telah membentukkan satu pertubuhan yang dikenali sebagai " *tamomoshi* ". " *Tamomoshi* " bermaksud bergantung kepada. Organisasi " *tamomoshi* " ini adalah satu organisasi etnik yang membantu pelaburan ahli masyarakat mereka dan menyalurkan bantuan kepada penghijrah yang baru sampai ke Amerika Syarikat.²⁷

Contoh perusahaan " *Issei Enterprises* " yang dikemukakan oleh Edna Bonarich dan John Modell dalam buku yang bertajuk, The Economic Basic of Ethnic Solidarity. Small Business in the Japanese American Community telah menunjukkan beberapa ciri yang terdapat dalam bentuk perniagaan ini. Ini termasuklah seluruh ahli keluarga sanggup bekerja sebagai buruh tanpa upah walaupun terpaksa bekerja dalam waktu yang panjang. Bagi Edna dan John, ciri ini mempunyai kelebihannya yang boleh ditunjukkan di sebelah:

1. Taat setia yang sepenuhnya kepada keluarga semasa berlakunya krisis. Contoh di Amerika Syarikat pada 1933 dan 1936, pekerja Mexican di ladang-ladang milikan Jepun telah melakukan pembantahan kerja. Dalam krisis ini, pemuda-pemuda Jepun yang berada di situ telah datang untuk kerja di ladang-ladang yang terjejas.
2. Terjalinnya satu hubungan yang selamat antara majikan dan pekerja. Bagi saudara kepada majikan Jepun, mereka akan terjamin dengan satu tempat bergantungan dan majikan pula akan sentiasa mempunyai bekalan pekerja yang mencukupi.
3. Membentuk satu sistem perintis di mana penghijrah-penghijrah baru boleh kerja di tempat saudara atau suku kaum sebelum dapat memperkuuhkan kedudukan ekonomi mereka.²⁸

Selain daripada contoh-contoh yang boleh dicari pada masyarakat Jepun di luar Jepun, keadaan di dalam Jepun pada masa kini juga tidak sukar untuk memperlihatkan ciri-ciri naungan kekeluargaan ini.

Contoh naungan kekeluargaan pertama dalam masyarakat Jepun semasa ialah tunjang pengurusan Toyota Motor Corporation. Ia telah lama dikuasai oleh keluarga Toyoda. Pengasas koperasi ini ialah Kiichico Toyoda. Presiden semasa adalah Tatsudo Toyoda yang merupakan adik bongsu kepada pengurus besar semasa, Shoichico Toyoda yang juga merupakan bekas presiden sebelum Tatsudo Toyoda. Manakala pengurus terhormat (*honorary chairman*) semasa, Eiji Toyoda adalah pakcik kepada Tatsuda Toyoda. Satu keadaan yang lebih aneh yang berlaku dalam Toyoda Motor Corporation ialah ketiga-tiga orang yang berkuasa ini, tiada seorang pun yang tersenarai sebagai sepuluh orang pemilik saham yang utama tetapi mereka mampu untuk mengawal seluruh koperasi selama setengah abad yang lepas.²⁹

Contoh yang kedua ialah Matsushita Electric Industrial. Pengasas koperasi ini adalah mendiang Konosuka Matsushita. Pengurus semasa gagasan perniagaan ini, Masaharu, adalah menantu angkat (*adopted son in-law*) kepada mendiang Konosuka Matsushita. Manakala pengurus besarnya adalah Masayuki Matsushita yang merupakan anak kepada Masaharu.³⁰

Maka daripada contoh-contoh yang diperolehi, sekali lagi dapat kita rumuskan bahawa orang Jepun juga mementingkan saudara mara mereka iaitu mereka juga mengamalkan konsep naungan kekeluargaan seperti masyarakat Cina di Asia Tenggara.

3.5 RUMUSAN

Dalam kertas latihan ilmiah ini, pengkaji telah memilih faktor kebudayaan sebagai satu *keyword* dan institusi kekeluargaan dijadikan fokus dalam mengkaji pengaruh sistem kekeluargaan ke dalam corak pengurusan perniagaan dalam organisasi perniagaan Cina dan Jepun iaitu seperti yang dinamakan oleh pengkaji sebagai pengamalan naungan keluarga dalam perniagaan.

Terdapat beberapa istilah yang dapat menjelaskan konsep naungan ini seperti *nepotism*, *paternalism*, *patronage* dan *familism*. Makna istilah-istilah ini kadang-kadang bertindih, maka untuk mengelakkan kekeliruan, pengkaji telah menyimpulkannya sebagai konsep naungan keluarga dalam perniagaan.

Daripada penghuraian di bahagian 3.4 dan 3.5, sedikit sebanyak dapat menunjukkan kepentingan keluarga dalam kebudayaan masyarakat Cina dan Jepun. Kebudayaan ini seterusnya mempengaruhi dengan kuatnya terhadap corak pengurusan masyarakat-masyarakat tersebut.

Lazimnya, sistem pengambilan pekerja dalam syarikat-syarikat besar atau kecil adalah mengikut saranan sarjan-sarjana Barat seperti yang telah dibincangkan di bahagian depan. Akan tetapi bagi masyarakat Cina dan Jepun yang berbeza kebudayaan dengan masyarakat Barat, adakah kebiasaan ini akan diteruskan pada masa kini?

Orang Cina yang kini menetap di Asia Tenggara terutama sekali di Malaysia telah banyak mengalami perubahan dalam kebudayaan mereka berbanding dengan kebudayaan asas mereka di benua China. Oleh itu adakah mereka masih mementingkan unit keluarga dalam segala aspek seperti yang

tercatat dalam sejarah dan terutama sekali dalam bidang pengurusan perniagaan? Apakah pengaruh kebudayaan tempatan ke atas kebudayaan orang Cina di Malaysia terutama dalam bidang pengurusan perniagaan setelah sekian lama mengalami proses assimilasi atau akomodasi? Apakah penyesuaian yang telah dilakukan oleh peniaga-peniaga Cina untuk menyesuaikan diri dalam suasana politik tempatan.

Kebelakangan ini pelaburan Jepun ke atas negara-negara lain terutama di Asia Tenggara merupakan sumber pelaburan asing yang dominan kepada Asia Tenggara. Begitu juga keadaannya di Malaysia. Walaupun dalam masyarakat Jepun sendiri, konsep naungan keluarga dalam perniagaan diamalkan secara meluas tetapi adakah ini masih dapat diteruskan setelah mereka menjalankan perniagaan di negara-negara lain yang berbeza dari segi politik dan kebudayaan? Adakah pelabur-pelabur Jepun ini terpaksa menyesuaikan diri dengan suasana tempatan sama ada atas sebab permintaan pasaran seperti dari segi pasaran buruh ataupun dari segi politik seperti polisi-polisi yang diamalkan di Malaysia, contohnya sistem kuota dalam pengambilan pekerja? Dalam melihat penyesuaian pemodal Jepun ke atas suasana tempatan, adakah unsur-unsur naungan keluarga dalam pengurusan perniagaan ini masih kuat dipraktikkan?

- Friedman, Michael. *Colonial Capital and Merchant in Singapore, Chinese Merchants and Businessmen*. 2nd. London, 1967.
- Lee, Edwin. *The Tradition of Sustaining Singapore's Chinese Community*. Singapore, 1970.
- Pearl, Vivian. *The Chinese in Southeast Asia*. 2nd edition. Royal Institute of International Affairs, London, 1965.
- Southern Melchior, Mary F. *Religious Activities of Chinese Minorities*. Singapore, 1954.
- Wong, Laih. *Chinese Economic Activities in Indonesia - Capitalism in Colonial Indonesia*. Singapore, 1960.

Nota Akhir

- 1 David L. Sills(ed), International Encyclopedia of the Social Sciences, The Macmillan Company & The Free Press, 1968, vol. 3, hlm. 527.
- 2 John Lie, Is Korean Management Just Like Japanese Management?, *Management International Review*, , vol. 30, 1990/2, hlm. 114.
- 3 Wang, Gungwu, The Culture of Chinese Merchant , *Working Paper Series no. 57*, University of Toronto-York University, March 1990, hlm. 182
- 4 John Lie, ibid., hlm. 115.
- 5 Ibid., vol. 4, hlm. 22.
- 6 Refik Culpan / Orsay Kucukemiroglu, A Comparison of U.S and Japanese Management Style and Unit Effectiveness, *Management International Review*, vol. 33, 1993/1, hlm. 27.
- 7 Editor, All in the Family: Nepotism in Japanese Corporate Management, *Tokyo Business Today*, v ol. 60, no. 11, Nov. 1992, hlm. 12
- 8 David L. Sills(ed), ibid., vol. 11, hlm. 472.
- 9 Ibid., vol. 2, hlm. 495.
- 10 Wong, Siu-lun, The Chinese Family: A Model , *British Journal of Sociology*, vol. 36, no. 1, 1980, hlm. 58-72.
- 11 Ibid.
- 12 Contoh-contoh kajian ini adalah seperti di bawah:
 Amyot, Jacques, The Chinese Community of Manila: a Study of Adaptation of Chinese Families to the Philippines Environment, *Phillipines Studies Research Series 2*, University of Chicago Press, Chicago, 1960.
 Chew Soon Beng, Small Firms in Singapore, Oxford University Press, Singapore, 1988.
 Clad J., Behind the Myth. Business, Politics and Power in Southeast Asia, Unwin Hyman, London, 1989.
 Freedman, Maurie, Chinese Family and Marriage in Singapore ,Colonial Research Studies 20, London, 1957.
 Lee, Edwin, The Towkays of Sabah, Singapore University Press, Singapore, 1976.
 Purell, Victor, The Chinese in Southeast Asia, 2nd edision, Royal Institute of International Affairs, London, 1965.
 Somers Heidhues, Mary F, Southeast Asia's Chinese Minorities, Longman, Melbourne, 1974.
 Williams, Lea, Chinese Entrepreneurs in Indonesia, Explotation in Economic History, 1st series, 1960.

- 13 Dr. Wang Gungwu, Latar Belakang Kebudayaan Penduduk-penduduk di Tanah Melayu (bahagian kebudayaan Cina), Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur, 1962, hlm. 12
- 14 Wang Gungwu, ibid., hlm. 187.
- 15 J.A.C. Mackie, Oversea Chinese Entrepreneurship, Asia-Pasific Economic Literature, vol. 6, no. 1, May 1992, hlm. 20
- 16 Jonathan Friedland, KuoK Shows How To Make Use Of Contracts, Friends Of The Family, *Far Eastern Economic Review*, 7, Feb 1991, hlm. 25
- 17 Wong Siu-lun, ibid., hlm. 58.
- 18 Ibid.
- 19 J.A.C. Mackie, ibid., hlm. 53.
- 20 David L. Sills(ed), ibid., vol. 8, hlm. 239.
- 21 Ibid.
- 22 John Lie, ibid., hlm. 115.
- 23 Arthur M. Whitehill, Japanese Management, Tradition and Transition, Routledge, New York, 1991, hlm. 3 - 17.
- 24 Ibid., hlm. 47.
- 25 Ibid., hlm. 45 - 47.
- 26 David L. Sills(ed), ibid., hlm. 241.
- 27 Harry H.L Kitaro, Japanese America, The Evolution of a Culture, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New-Jersey, 1969, hlm. 19.
- 28 Edna Bonarich & John Modell, The Economic Basis of Ethnic Solidarity, Small Business in the Japanese American Community, University of California Press, Berkeley / Los Angeles, London, 1980, hlm. 43-45.
- 29 Editor, ibid., hlm. 26.
- 30 Ibid., hlm. 27.

BAB 4

LATAR BELAKANG SAMPEL KAJIAN

Dengan berkembang maju E Crane & Engineering Sdn. Bhd., syarikat ini telah berjaya membuat sebahagian besar di Perai dan membina nama

4.1 PENGENALAN

Dalam bab ini, pengkaji terpaksa menggunakan *pseudonym* ke atas nama sampel kajian dan anak-anak syarikatnya yang turut terlibat dalam kajian ini. Ini adalah kerana sampel-sampel kajian yang terlibat tidak ingin nama syarikatnya diketahui. Maka dengan ringkasnya, pengkaji akan menyebut sampel kajian berkenaan sebagai syarikat E dan syarikat T.

4.2 LATAR BELAKANG ORGANISASI

E Logistic Sdn. Bhd.

E Logistic Sdn. Bhd. telah ditubuhkan pada tahun 1965 di Butterworth dengan nama syarikat sebagai E Crane. Pada masa itu, E Crane hanya beroperasi dengan sebuah lori kren dan menjalankan perkhidmatan *heavy lifting* secara kecil-kecilan. Pada tahun 1968, sebuah cawangan E Crane ditubuhkan di Alor Setar.

Dengan perlaksanaan Akta Syarikat pada 1969, E Crane telah menukar bentuk perniagaan kepada sdn bhd dan dikenali sebagai E Crane & Engineering Sdn. Bhd. Pada masa ini, E Crane & Engineering Sdn. Bhd. telah memperluaskan perniagaannya dengan penggunaan lori kren (*truck crane*) bagi perkhidmatan *heavy lifting*. Selepas ini, E Crane & Engineering Sdn. Bhd. telah mula mengambil bahagian yang giat dalam pengangkutan dalam negara

bagi kawasan utara Semenanjung Malaysia dan berjaya mendapat beberapa kontrak kerja untuk projek-projek yang utama dalam negara.

Dengan berkembang maju E Crane & Engineering Sdn. Bhd., syarikat ini telah berupaya memiliki sebidang tanah di Perai dan membina wisma perniagaan sendiri. E Crane & Engineering Sdn. Bhd. juga telah berjaya memiliki saham yang terbesar dalam sebuah syarikat pengangkutan yang lain dan mula melangkah maju dalam arena pengangkutan lori dalam negara.

Antara tahun 1989 ke 1993, E Crane & Engineering Sdn. Bhd. telah menceburi dirinya ke dalam bidang-bidang perniagaan yang lebih luas dan meliputi kawasan tengah Semenanjung Malaysia. Satu kejayaan yang amat tertonjol ialah ia telah berjaya membeli *200 ton hydraulic truck crane* yang merupakan lori kren yang paling besar dan berkuasa dalam abad ini.

Dengan kejayaan yang memuaskan ini dan untuk perancangan masa depan yang lebih berwawasan, E Crane & Engineering Sdn. Bhd. telah melakukan satu penyusunan semula struktur syarikatnya dan gabungan syarikat-syarikat subsidiari ini dikenali sebagai E Logistic Sdn. Bhd..

Sehingga tahun 1993, E Logistic Sdn. Bhd. telah menjadi sebuah syarikat yang mempunyai lima pejabat di seluruh Malaysia dan membekalkan pekerjaan kepada lebih daripada 400 orang pekerja. Dalam bahagian yang seterusnya, E Logistic Sdn. Bhd. akan dikenali sebagai E L S/B.

T Shipping Corp. Sdn. Bhd.

Syarikat T Shipping Corp. Sdn. Bhd. adalah sebuah syarikat pengangkutan air, darat dan udara. Ia ditubuhkan pada 1974 dengan pejabatnya terletak di Kuala

Lumpur. Pada tahun 1975 sahaja, T Shipping Corp. Sdn. Bhd. memperolehi lesen perkapalan dan pengangkutan. Pada tahun 1976, cawangan Pulau Pinang ditubuhkan.

Awal pada tahun 1978 lagi, T Shipping Corp. Sdn. Bhd. telah dilantik oleh Tokyo Senpaku Kaisha Ltd di Jepun sebagai agen perkapalan di Malaysia. Pada tahun 1984, T Shipping Corp. Sdn. Bhd. bekerjasama dengan Yusen Air & Sea Service yang berpejabat pusat di Jepun untuk membentuk bahagian kargo udara mereka di Lapangan Terbang Antarabangsa Penang. Maka bermulalah sejarah perniagaan gabungan modal dengan pemodal Jepun bagi T Shipping Corp. Sdn. Bhd..

Sebuah syarikat gabungan modal antarabangsa (*international joint venture*) seperti T Shipping Corp. Sdn. Bhd. adalah sebuah entiti organisasi yang mempunyai dua atau lebih daripada dua *parent firm* yang masing-masing memiliki sebahagian daripada modal syarikat tersebut.¹ Di samping itu, salah satu *parent firm* hendaklah mempunyai pejabat pusat di luar negara di mana entiti itu beroperasi. Kedua-dua *parent firm* itu adalah bebas dari segi ekonomi dan undang-undang tetapi mereka masing-masing mempunyai kuasa ke atas entiti organisasi tersebut. Maka dengan definisi tersebut di atas, T Shipping Corp. Sdn. Bhd. boleh disahkan sebagai sebuah syarikat gabungan modal antarabangsa.

Pada tahun 1986, perniagaan pengangkutan kargo udara telah diperluaskan ke Lapangan Terbang Antarabangsa Subang.

Pada tahun 1989, perkhidmatan pengangkutan lori yang dikenali sebagai *Harimau Express* dilaksanakan.

Antara tahun 1989 ke 1991, cawangan-cawangan T Shipping Corp. Sdn. Bhd. telah dibuka pada Johor Bahru, Kompleks Industri Perai, Melaka, Ipoh dan Bangi.

Pada tahun 1992, jenis perkhidmatan yang dibekalkan oleh T Shipping Corp. Sdn. Bhd. telah diperluaskan lagi kepada perkhidmatan gudang (*warehouse*) di pelabuhan Klang dan Penang.

Sehingga tahun 1993, T Shipping Corp. Sdn. Bhd. telah mempunyai tujuh buah cawangan yang meliputi seluruh Malaysia dengan bilangan pekerja seramai 370 orang. Dalam bahagian yang seterusnya, T Shipping Corp. Sdn. Bhd. akan diringkaskan sebagai T S C S/B.

4.3 JENIS PERKHIDMATAN

Kedua-dua buah organisasi perniagaan ini adalah merupakan organisasi yang membekalkan perkhidmatan. Boleh dikatakan, E L S/B meliputi bidang perniagaan yang lebih luas di mana selain daripada fokusnya ke atas perkhidmatan pengangkutan, ia juga mula menceburi dalam pemasaran produk-produk pengangkutan dan *franchise operation* melalui syarikat-syarikat subsidiarnya. Ini adalah berbeza dengan T S C S/B yang hanya khusus kepada perkhidmatan pengangkutan tetapi meliputi satu liputan yang luas sehingga ke seluruh dunia.

E Logistic Sdn. Bhd.

Setelah penyusunan semulanya, setiap bidang perkhidmatan telah dibahagikan mengikut syarikat-syarikat subsidiarsinya.

1. E Crane Sdn. Bhd.

Syarikat subsidiari ini adalah di bawah pemilikan E L S/B secara 100%. Jenis perkhidmatannya adalah lebih kepada *heavy lifting* di mana ia mempunyai lori kren dari 15 ton ke 200 ton. Ia merupakan syarikat pengangkutan kren yang paling utama di Malaysia. Selain daripada itu, ia juga membekalkan perkhidmatan seperti pengangkutan, penyewaan kren, peralatan pembinaan dan pembinaan mekanikal.

Di antara beberapa projek yang telah dijalankan dengan korporat-korporat besar adalah seperti berikut:

1. Di bawah Ishikawajima-Hirama Heavy Industrial Ltd. dalam Kedah Cement Plan
2. Di bawah Hazama-Gumi Ltd., dalam pembinaan Empangan Hidro-Elektrik Temengor
3. Di bawah Hitachi Engineering & Construction Ltd. dalam pembinaan Stesen Kuasa Perai, bahagian 2
4. Di bawah Hyundai Engineering & Construction Ltd. dalam Petronas Gas Processing Plant
5. Di bawah Mitsubishi Corp., dalam pembinaan stesen kuasa Sultan Salahuddin Abdul Aziz, bahagian 2

Dalam memenuhi keperluan latihan ilmiah ini untuk melakukan perbandingan antara dua syarikat, pengkaji telah melawat ke E Crane Sdn. Bhd. Untuk memudahkan, dalam bahagian yang selanjutnya, pengkaji akan menggantikan E Crane Sdn. Bhd. sebagai E C S/B.

2. E Crane (K.L) Sdn. Bhd.

Syarikat subsidiari ini adalah di bawah pengarah yang sama dengan E C S/B di mana E L S/B memiliki 70% daripada sahamnya yang. Ia lebih mementingkan operasinya di sekitar Lembah Klang dan bahagian tengah Semenanjung Malaysia.

3. E Transport & Trading Co. Sdn. Bhd.

E L S/B hanya memiliki 60.38% daripada jumlah sahamnya. Jenis perkhidmatannya adalah tertumpu kepada pengangkutan *inland*, kemudahan gudang dan pengangkutan kargo yang besar saiznya.

4. Perkhidmatan Pengangkutan (K) Sdn. Bhd.

Bidang perniagaan syarikat subsidiari ini adalah sama dengan E Transport & Trading Co. Cdn. Bhd. tetapi E L S/B hanya memiliki 40% daripada sahamnya.

5. F Sdn. Bhd.

Dalam syarikat ini, E L S/B hanya meliputi saham sebanyak 49% sahaja. Bidang perniagananya adalah meliputi kemudahan gudang, pengangkutan udara dan perkhidmatan perkapalan.

6. E Marketing Sdn. Bhd.

Syarikat subsidiari ini adalah pemilikan E L S/B secara 100%. Ia diutamakan dalam peredaran berbagai peralatan berat, penjualan lori kren dan penggali terpakai serta wakil jualan undangan bagi produk-produk Mobil.

7. E Window Sdn. Bhd.

Dengan perancangan mempelbagaikan jenis perkhidmatan, E L S/B telah mengambil bahagian dalam pemasaran secara *franchise* ke atas satu jenama

yang asalnya dari United Kingdom. Dalam perniagaan ini, E L S/B hanya meliputi saham sebanyak 30% sahaja.

T Shipping Corp. Sdn. Bhd.

Jenis perkhidmatan yang disediakan oleh T S C S/B adalah seperti yang di bawah:

1. Pengangkutan udara
2. *Harimau Express* - pengangkutan lori yang meliputi seluruh Malaysia secara harian.
3. Perkapalan
4. Kemudahan gudang
5. *Project Management* - perkhidmatan ini adalah meliputi perancangan yang teliti, rundingan dengan jabatan-jabatan kerajaan tertentu dan penyelarasannya yang sepenuhnya ke atas projek-projek seperti:
 - *Tunnels Diversion Project* (untuk empangan hidro-elektrik)
 - *Toll Expressway Project*
 - *Cement & Clinker Plants*
 - *Steam Generating Boiler Project* (untuk stesen kuasa)
 - *Multi Storey Carpark Project*
6. Perkhidmatan pemindahan secara individu
7. Perkhidmatan pemasangan dan kejuruteraan
8. Penyeliaan ke atas pemuatan kargo

4.4 RANGKAIAN PERNIAGAAN

Selain daripada pengangkutan dalaman di Semenanjung Malaysia, kedua-dua organisasi perniagaan yang dikaji ini juga menyediakan perkhidmatan pengangkutan udara dan perkapalan di luar daripada Semenanjung Malaysia.

Bahagian ini adalah bertujuan untuk meneliti rangkaian perniagaan kedua-dua organisasi perniagaan tersebut.

E Logistic Sdn. Bhd.

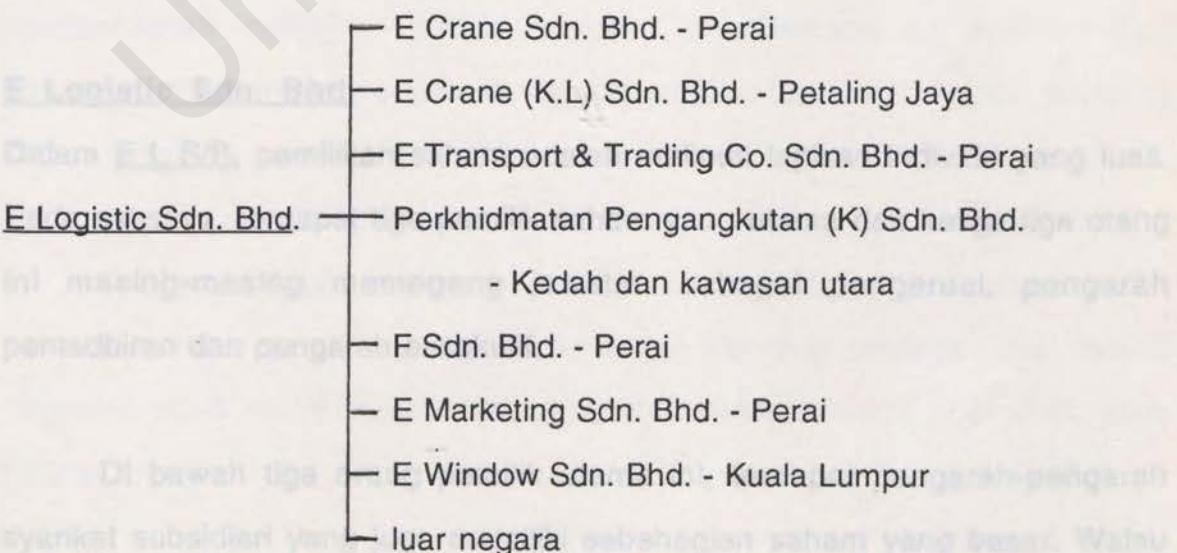
Syarikat-syarikat subsidiari bagi E L S/B adalah meliputi kawasan di Alor Setar, Petaling Jaya, Pulau Pinang, Ipoh dan ibu pejabatnya di Seberang Perai. Selain daripada itu, ia juga mempunyai jaringan perniagaan yang baik dengan Jepun.

- Rangkaian Perniagaan

- E Crane & Engineering Sdn. Bhd., pada zaman 1980-an telah banyak mengimport kren dari Jepun di samping menjual semula lori kren terpakai. Selain daripada itu, E C S/B juga banyak melibatkan diri dalam projek-projek utama di Malaysia. Manakala dalam menyentuh tentang rangkaian perkhidmatan perkapalan, pengkaji telah menghadapi masalah memperolehi data-data yang lebih spesifik tentang destinasi-destinasi perkapalan tersebut.

Jadual 4.1: Rangkaian Perniagaan E L S/B

4.5 PEMILIKAN DAN PEMERAHNGAN SAHAM ORGANISASI



T Shipping Corp. Sdn. Bhd.

T S C S/B mempunyai sembilan buah pejabat di seluruh Malaysia. Pejabat-pejabat ini adalah terletak di

- Ibu pejabat, Kuala Lumpur
- Bayan Lepas, Pulau Pinang
- Kompleks Industri Perai
- Ipoh
- Pelabuhan Klang
- Kawasan Industri Bangi
- Batu Berendam, Melaka
- Johor Bahru

Dengan tumpuan perniagaan T S C S/B ke atas perkapalan, ia mempunyai rangkaian perniagaan yang meliputi hampir seluruh dunia. Di Jepun sahaja, ia mempunyai lima destinasi perkapalan yang utama. Destinasi-destinasi ini adalah Tokyo, Nagoya, Osaka, Yokohama dan Shimizu.

4.5 PEMILIKAN DAN PEMBAHAGIAN SAHAM ORGANISASI

E Logistic Sdn. Bhd.

Dalam E L S/B, pemilikan saham adalah meliputi lapisan individu yang luas. Pada asasnya, terdapat tiga pemilik saham yang utama dan ketiga-tiga orang ini masing-masing memegang jawatan sebagai pengurus, pengarah pentadbiran dan pengarah eksekutif.

Di bawah tiga orang pemilik utama ini, terdapat pengarah-pengarah syarikat subsidiari yang juga memiliki sebahagian saham yang besar. Walau bagaimanapun, di antara pengarah ini, terdapat saudara rapat kepada tiga

orang pemilik utama yang tersebut di atas dan ini menunjukkan bahawa pembahagian saham E L S/B masih tidak terlalu luas dan berjaya dipegang oleh segolongan pemilik yang kecil bilangannya.

2. Yuen Ah Choo Service Co. Ltd.

Selepas golongan pengarah ini, saham syarikat juga terbuka kepada eksekutif-eksekutif syarikat (*manager*) yang mempunyai kuasa pengaruh ke atas pentadbiran syarikat tersebut.

Dengan ini dapatlah disimpulkan bahawa pemilikan saham E L S/B hanya terhad kepada orang-orang tempatan dan lebih khusus lagi ianya dimonopoli oleh peniaga-peniaga Cina sejak awal penubuhan syarikat itu lagi.

T Shipping Corp. S/B

Oleh kerana T S C S/B adalah sebuah syarikat gabungan modal antara pemilik tempatan dan pemodal Jepun, maka tidak hairanlah sahamnya juga dimiliki oleh salah satu ibu pejabat di Jepun. Akan tetapi sikap pegawai pentadbir yang tidak bekerjasama sepenuhnya, pengkaji telah menghadapi masalah dalam mendapat maklumat-maklumat yang lebih teliti lagi berkenaan dengan pembahagian pemilikan saham syarikat ini. Dengan itu pembahagian pemilikan saham antara pemilik tempatan dan pemodal Jepun terpaksa dikosongkan.

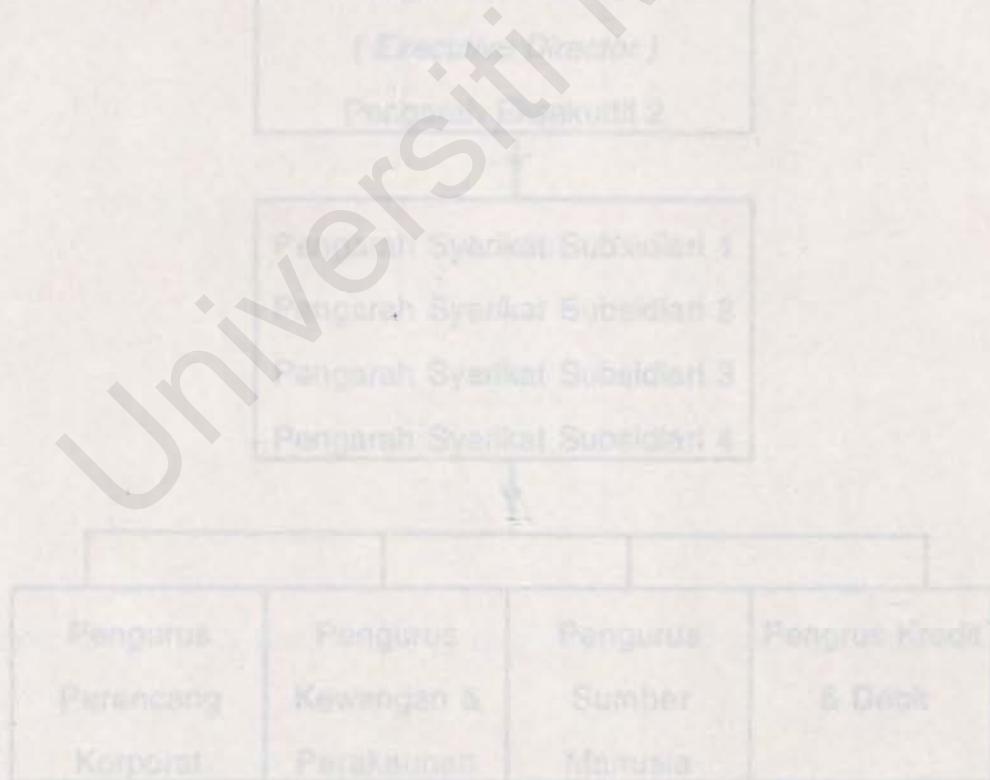
Bagi dua orang pemilik saham tempatan bagi T S C S/B, seorang adalah peniaga Melayu yang berpangkat datuk dan seorang peniaga Cina. Walau bagaimanapun nama mereka terpaksa dirahsiakan kerana soal etika yang terlibat.

Tiga buah syarikat pemodal Jepun yang turut mengambil bahagian dalam pemilikan saham T S C S/B adalah seperti berikut:

1. Japan International Transport Co. Ltd.
2. Yusen Air & Sea service Co. Ltd.
3. Hachicima Steamship Co. Ltd.

4.6 STRUKTUR PENTADBIRAN

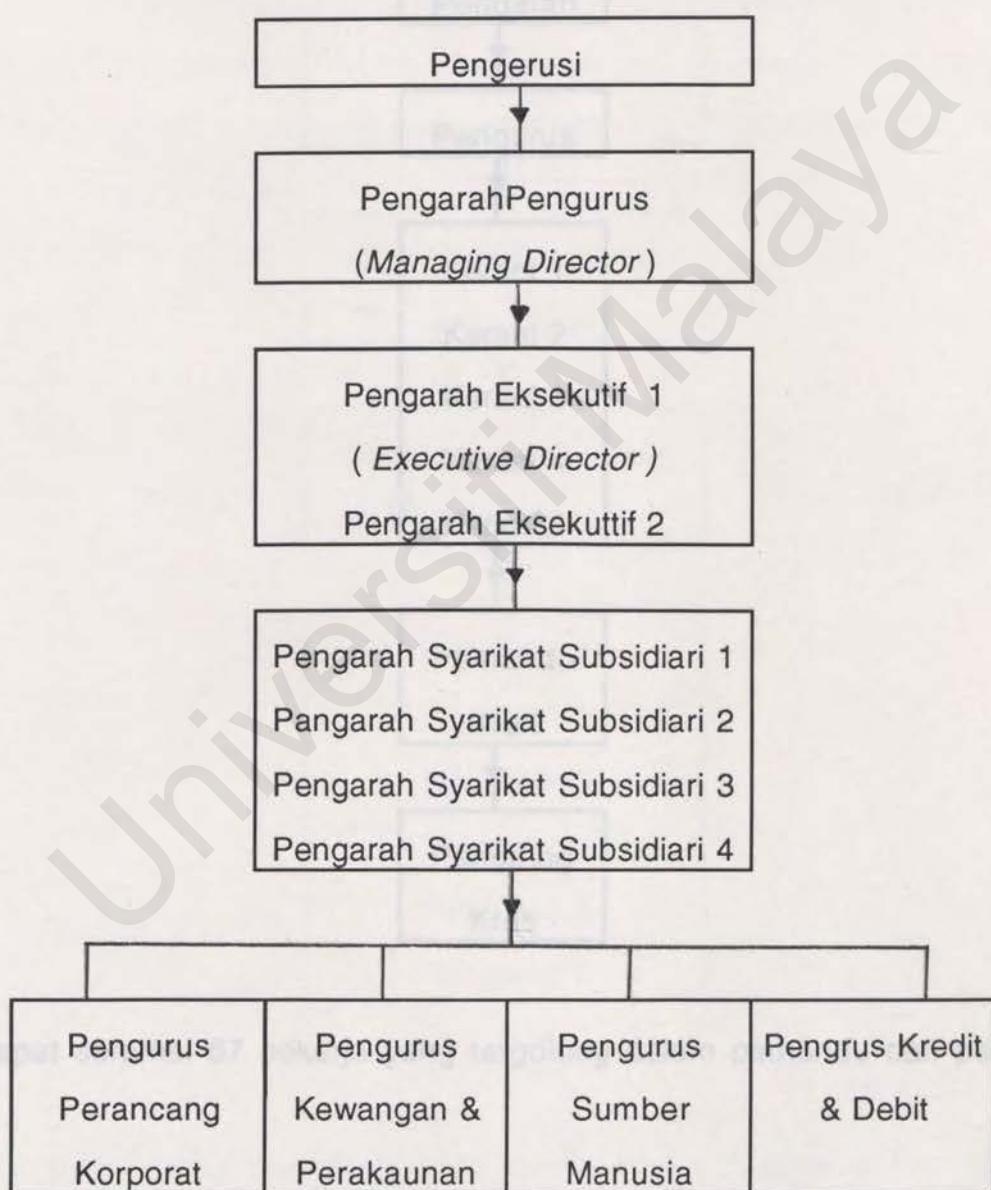
Kedua-dua organisasi yang dilawati oleh pengkaji mempunyai anak syarikat yang banyak dan meliputi seluruh Malaysia. Maka apabila menyentuh tentang struktur pentadbiran, perbincangan bagi setiap organisasi perlu dibahagikan kepada dua iaitu struktur pentadbiran secara keseluruhan dan struktur syarikat bagi anak syarikat yang telah dilawat oleh pengkaji.



E Logistic Sdn. Bhd.

Dalam rajah 4.2 yang terdapat di bawah menunjukkan lembaga pengarah (*board of director*) E L S/B:

Rajah 4.2: Struktur Lembaga Pengarah E Logistic Sdn. Bhd.

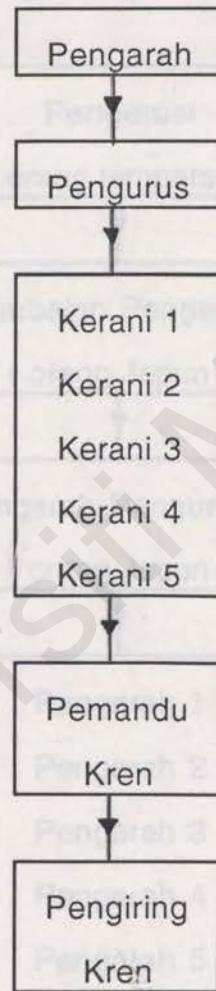


Bagi kumpulan E L S/B ini, syarikat subsidiarinya yang dilawati oleh pengkaji adalah E C S/B. Dalam syarikat subsidiari ini terdapat struktur

pentadbiran yang berasingan tetapi masih tertakluk kepada bidang kuasa lembaga pengaruhnya. Ia ditunjukkan melalui rajah 4.3 di bawah:

Rajah 4.3: Struktur Pentadbiran E Crane Sdn. Bhd.

Rajah 4.4: Struktur Lembaga Pengaruh E Crane Sdn. Bhd.



Terdapat seramai 67 pekerja yang tergolong dalam pemandu dan pengiring kren.

Dalam E C S/B, kesemua pekerjanya kecuali pemandu dan pengiring kren adalah terdiri daripada orang Cina. Manakala pemandu dan pengiring kren meliputi ketiga-tiga kaum etnik utama iaitu Melayu, Cina dan India.

4.6.2 Analisis struktur bagi T.S.C.S/B yang dilakukan oleh pengaruh merupakan Struktur lembaga pengarah bagi T S C S/B adalah seperti yang ditunjukkan di dalam rajah 4.4 bawah:

Rajah 4.4: Struktur Lembaga Pengarah T Shipping Corp. Sdn Bhd.

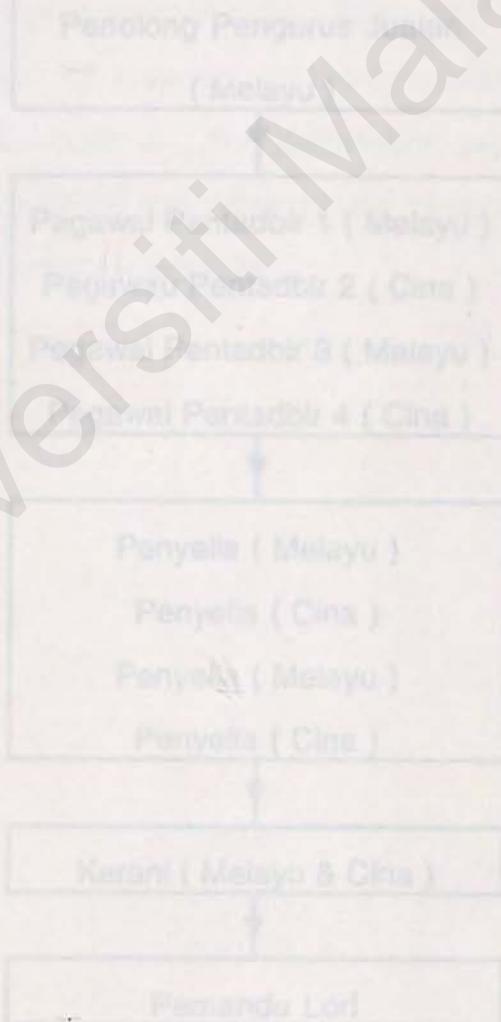
Dalam cawangan Penang komposisi pentadbirnya adalah berbeza dengan E.L.S/B di mana ia tidak pengaruh (orang Cina) lagi dan ia adalah ribuan kumpulan.



Antara tujuh orang pengarah yang mengambil bahagian dalam lembaga pengarah, terdapat seorang sahaja yang dihantar dari Jepun.

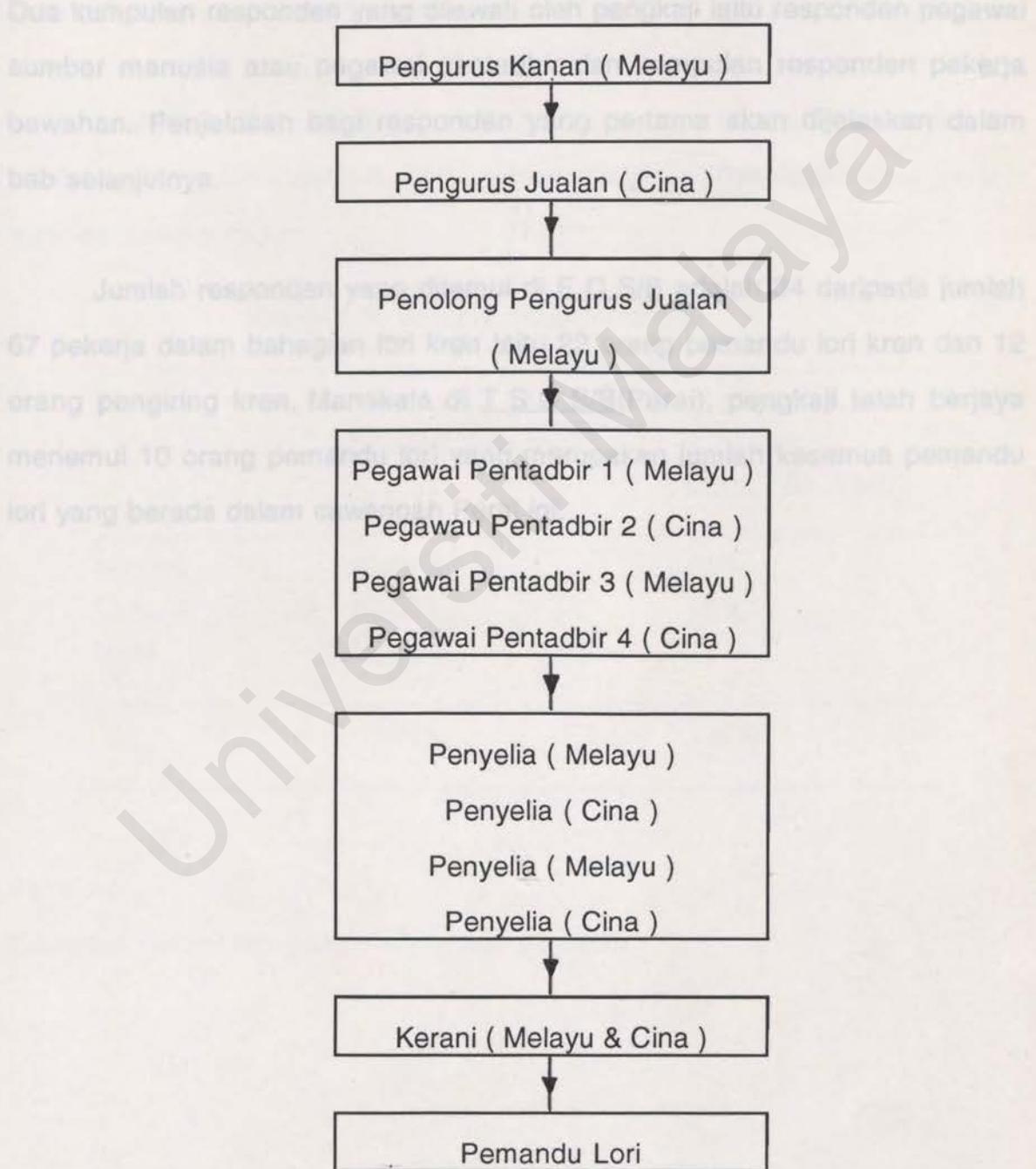
Anak syarikat bagi T S C S/B yang dilawati oleh pengkaji merupakan cawangan yang terletak di Kompleks Industri Perai yang ditubuhkan pada 1990. Selain daripada perkhidmatan pengangkutan yang diutamakan, cawangan ini juga tersedia dengan gudang penyimpanan yang besar.

Dalam cawangan Perai ini, komposisi pentadbirnya adalah berbeza dengan E L S/B di mana ia tidak lagi dimonopoli oleh pegawai-pegawai Cina lagi dan ia adalah lebih kompleks.



Susunlapis pentadbiran T S C S/B (Perai) adalah seperti rajah 4.5 di bawah:

4.7.4 Rajah 4.5: Struktur Pentadbiran T Shipping Corp. Sdn. Bhd.(Perai)



Terdapat seramai 10 orang pemandu lori yang terdiri daripada orang Melayu dan Cina.

4.7 LATAR BELAKANG RESPONDEN

Dua kumpulan responden yang dilawati oleh pengkaji iaitu responden pegawai sumber manusia atau pegawai pentadbir dan kumpulan responden pekerja bawahan. Penjelasan bagi responden yang pertama akan dijelaskan dalam bab selanjutnya.

Cina dengan 60% juga adalah pekerja Melayu dan pekerja yang berpendak India.

Jumlah responden yang ditemui di E C S/B adalah 34 daripada jumlah 67 pekerja dalam bahagian lori kren iaitu 22 orang pemandu lori kren dan 12 orang pengiring kren. Manakala di T S C S/B(Perai), pengkaji telah berjaya menemui 10 orang pemandu lori yang merupakan jumlah kesemua pemandu lori yang berada dalam cawangan Perai ini.



Kesemua responden yang ditemui adalah sejati

Bangsa

Dalam E C S/B, pekerjanya adalah meliputi tiga kaum etnik utama di Malaysia iaitu Melayu, Cina dan India tanpa unsur monopoli yang tertonjol. Dalam jumlah 34 orang pekerja yang ditemui, 50% adalah pekerja Cina, 20.59% pekerja Melayu dan 29.41% pekerja India.

Manakala di T S C S/B(Perai), 40% daripada 10 orang pemandu lori adalah pekerja Cina dengan 60% lagi adalah pekerja Melayu tanpa pekerja yang berbangsa India.

Jadual 4.6: Bangsa Pekerja-pekerja

Bangsa	Jumlah (dalam peratus)	
	<u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	<u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>
Melayu	20.59%	60%
Cina	50.00%	40%
India	29.41%	-
	100%	100%

Jantina

Kesemua responden yang ditemui adalah lelaki.

Umur Pekerjaan

Dalam E C S/B, 44.11% daripada pekerjanya adalah dalam umur 20-an, 7% dalam umur 30-an, 10% dalam 40-an, 2.94% dalam umur 50-an dan 2.94% juga dalam umur 70-an.

Dalam T S C S/B(Perai), secara purata, umur pekerjanya adalah lebih muda daripada pekerja di E C S/B. 40% daripada pemandu lorinya adalah dalam umur 20-an, 40% dalam umur 30-an dan 20% dalam umur 40-an.

Jadual 4.7 : Umur Pekerja-pekerja

Umur	Jumlah (dalam peratus)	
	<u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	<u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>
20-an	44.11%	40%
30-an	20.59%	40%
40-an	29.42%	20%
50-an	2.94%	-
70-an	2.94%	-
	100%	100%

Status Perkahwinan

Responden dalam E C S/B yang telah berumahtangga adalah 35.29% berbanding dengan 64.71% responden yang masih bujang.

Manakala di T S C S/B (Perai), keadaannya adalah sama di mana pemandu lori yang telah berkahwin adalah lebih tinggi daripada yang masih bujang lagi iaitu 80% yang telah kahwin dan 20% yang masih bujang.

Jadual 4.8 : Status Perkahwinan Pekerja-pekerja

Status Perkahwinan	Jumlah (dalam peratus)	
	<u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	<u>T Shippin Corp. Sdn. Bhd.</u>
Kahwin	64.71%	80%
Bujang	35.29%	20%
	100%	100%

4.8 PERBANDINGAN ANTARA DUA ORGANISASI

Oleh kerana tujuan ini adalah satu tujuan perbandingan, oleh itu dalam bahagian rancangan ini adalah baik untuk membandingkan secara

Peringkat Tertinggi Persekolahan

Daripada 34 responden yang telah disoal-selidik di E C S/B, 44.12% daripada mereka hanya mencapai taraf pendidikan sekolah rendah, 41.18% lepasan sekolah menengah rendah dan hanya 14.7% daripada pekerja yang berjaya sampai ke taraf sekolah menengah tinggi.

perniagaan ini tidak mempunyai peringkat sekolah menengah tinggi.

Manakala di T S C S/B(Perai), 40% daripada 10 orang responden yang telah ditemui hanya habis pendidikan sekolah rendah, 40% sehingga ke sekolah menengah rendah dan 20% pada peringkat sekolah menengah tinggi.

Jenis Pendidikan:

Catatan mengenai Jadual 4.9: Peringkat Persekolahan Pekerja-pekerja

Peringkat Persekolahan	Jumlah (dalam peratus)	
	<u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	<u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>
Sekolah Rendah	44.12%	40%
Sekolah Menengah Rendah	41.18%	40%
Sekolah Menengah Tinggi	14.70%	20%
	100%	100%

4.8 PERBANDINGAN ANTARA DUA ORGANISASI

Oleh kerana tajuk latihan ilmiah ini adalah satu tajuk perbandingan, oleh itu dalam bahagian rumusan ini adalah elok untuk membandingkan secara individu yang sama dengan hasil yang penting yang utama. Satu-satunya

ringkas latar- belakang kedua-dua organisasi perniagaan yang telah dilawat oleh pengkaji, iaitu E L S/B dan T S C S/B.

Rangkaian Perniagaan

Dalam membincang tentang rangkaian perniagaan, kedua-dua organisasi perniagaan ini tidak mempunyai perbezaan yang sangat jelas. Kedua-dua organisasi perniagaan ini masing-masing mempunyai satu hubungan perniagaan yang rapat dengan Jepun.

Jenis Perkhidmatan

Dalam membincangkan jenis perkhidmatan yang dibekalkan, E L S/B mempunyai jenis perkhidmatan yang lebih pelbagai. Tumpuan perniagaan yang utama baginya adalah ke atas pengangkutan lori kren dan *heavy lifting* yang meliputi penyewaan kren, peralatan pembinaan dan pembinaan mekanikal. Akan tetapi ia kini telah berjaya memasuki ke bidang yang lebih luas seperti dalam pemasaran dan *franchise industry*.

Berbanding dengan E L S/B, T S C S/B masih tetap menumpukan perhatiannya ke atas perkhidmatan pengangkutan walaupun ia adalah lebih *worldwide*.

Pemilikan dan Pembahagian Saham

Apabila menyentuh tentang corak pemilikan saham dalam kedua-dua organisasi perniagaan ini, wujud satu perbezaan yang amat nyata.

Dalam E L S/B, pemilikan sahamnya telah terbahagi kepada individu-individu yang ramai dengan tiga orang pemilik yang utama. Saham-sahamnya

adalah dimonopolikan oleh peniaga-peniaga Cina yang hanya terhad kepada pengarah syarikat, pengarah syarikat subsidiari dan pegawai pentadbir.

E Crane Sdn. Bhd.

T Sengco Corp. Sdn. Bhd. (Pensi)

Manakala dalam T S C S/B, pemilikan sahamnya telah terbahagi kepada tiga golongan yang utama iaitu pemodal Bumiputera, pemilik Cina dan pemilik Jepun.

Struktur Pentadbiran

Walaupun E C S/B yang dilawati oleh pengkaji adalah satu syarikat subsidiari kepada E L S/B, ia masih berada dalam satu bangunan yang sama dengan ibu syarikatnya. Oleh itu ia mempunyai struktur pentadbiran yang lebih simpel berbanding dengan T S C S/B. Kedua-dua struktur perniagaan dapat ditunjukkan rajah 4.10 seperti di sebelah:



Satu pernotagian lagi yang lebih rata ditunjukkan dalam struktur pentadbiran T S C S/B(Pensi). Ia berkemungkinan adasih kerana ia terletak jauh daripada ibu pejabatnya di Kuala Lumpur. Dengan itu ia memerlukan satu pusat perintahan yang lebih besar. Di samping itu jantina perkhidmatan yang besar dalam tenaga pentadbiran antara kedua-dua organisasi perniagaan tersebut.

Dalam E C S/B, pegawai-pegawai pentadbiran wujud dimonopolii dan pegawai-pegawai Cina ini adalah berbeza dalam T S C S/B yang mempunyai

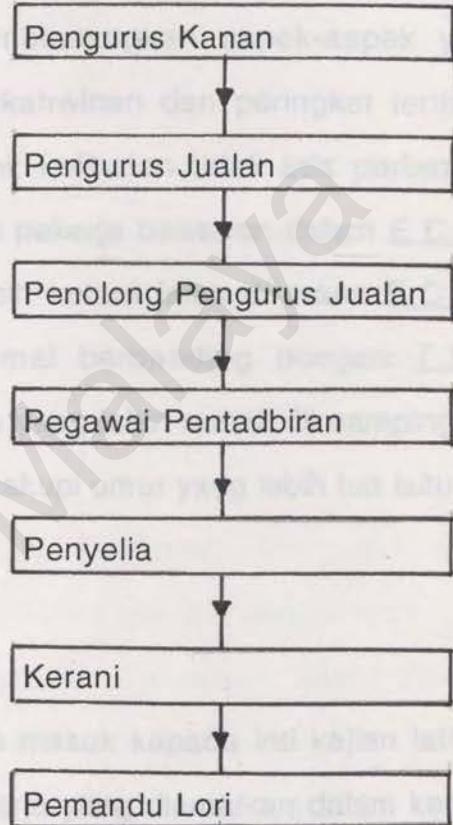
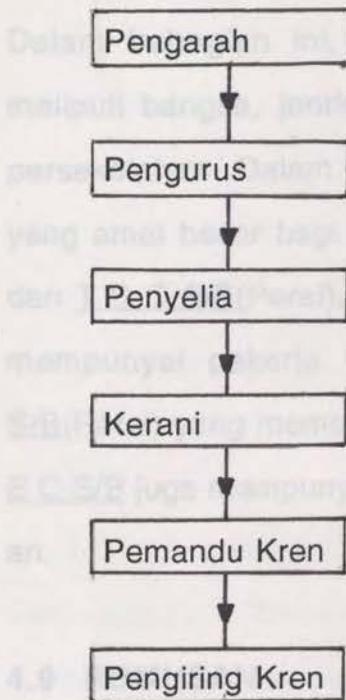
Rajah 4.10: Perbandingan Struktur Pentadbiran Antara Dua Sampel Kajian

Dalam struktur organisasi ini

E Crane Sdn. Bhd.

T Shipping Corp. Sdn. Bhd. (Perai)

Latar belakang responden



Satu pembahagian tugas yang lebih teliti ditunjukkan dalam struktur pentadbiran T S C S/B(Perai). Ini berkemungkinan adalah kerana ia terletak jauh daripada ibu pejabatnya di Kuala Lumpur. Dengan itu ia memerlukan satu kuasa pentadbiran yang lebih teliti. Di samping itu terdapat satu perbezaan yang besar dalam tenaga pentadbiran antara kedua-dua organisasi perniagaan tersebut.

Dalam E L S/B, pegawai-pegawai pentadbiran adalah dimonopoli oleh pegawai-pegawai Cina. Ini adalah berbeza dalam T S C S/B yang mempunyai

pegawai Bumiputera dan Cina. Kuasa pentadbiran Jepun tidak campurtangan dalam urusan cawangan ini.

ANALISA HASIL KAJIAN

Latar Belakang Responden

Dalam bahagian ini, pengkaji telah membincangkan aspek-aspek yang meliputi bangsa, jantina, umur, status perkahwinan dan peringkat tertinggi persekolahan. Dalam kelima-lima aspek ini, kelihatan tidak ada perbezaan yang amat besar bagi kedua-dua kumpulan pekerja bawahan dalam E C S/B dan T S C S/B(Perai). Perbezaan yang lebih ketara ialah di mana E C S/B mempunyai pekerja Cina yang lebih ramai berbanding dengan T S C S/B(Perai) yang mempunyai pekerja Melayu yang lebih ramai. Di samping itu, E C S/B juga mempunyai pekerja yang mencakupi umur yang lebih tua iaitu 70-an.

4.9 RUMUSAN

Dalam bab yang seterusnya, pengkaji akan masuk kepada inti kajian latihan ilmiah iaitu melihat sistem pengambilan pekerja yang diamalkan dalam kedua-dua organisasi perniagaan tersebut dan kesan pengamalan naungan keluarga dalam perniagaan ke atasnya dengan lebih teliti lagi.

4.10 PROSES PENGAMALAN PEKERJA

Senarai yang telah diberikan dalam bab 2, "Penggunaan Sumber Manusia" bagi mendekati sejauh pengambilan pekerja mungkin mungkin adalah seperti berikut:

Nota Akhir

¹ Oded - Shenkar Yoram Zeira, International Joint Venture: A Tough Test for HR., *Personnel*, Jan 1990, m/s. 26.

BAB 5

ANALISA HASIL KAJIAN

5.1 PENGENALAN

Dalam bab ini, pengkaji akan masuk ke bahagian penganalisisan data yang akan dapat menjawab masalah-masalah kajian seperti yang telah disebut dalam bab pertama. Penyata masalah kajian ini adalah seperti berikut:

1. Adakah pengurus sumber manusia di organisasi-organisasi yang dikaji mengikut sistem pengambilan pekerja yang disyorkan oleh sarjana-sarjana Barat?
2. Adakah polisi pengambilan pekerja bagi organisasi-organisasi yang berkenaan betul-betul dijalankan dan setakat mana penyelewengannya?
3. Adalah konsep naungan dalam perniagaan diamalkan dalam proses pengambilan pekerja organisasi-organisasi berkenaan?
4. Apakah kesan ke atas prestasi pekerja ekoran daripada penggunaan konsep ini?
5. Apakah kebaikan dan keburukan sistem pengambilan pekerja antara kedua-dua organisasi berkenaan?

5.2 PROSES PENGAMBILAN PEKERJA

Seperti yang telah dijelaskan dalam bab 2, " Pengurusan Sumber Manusia ", fungsi-fungsi seorang pegawai sumber manusia adalah seperti di bawah:

1. Perancangan Sumber Manusia
2. Rekrutmen
3. Proses Pemilihan
4. Penyesuaian dan Latihan

5. Pembangunan
6. Penempatan
7. Penilaian
8. Pembayaran
9. Pematuhan Undang-undang
10. Kawalan

Bagi tujuan kajian latihan ilmiah ini, pengkaji lebih tertumpu kepada fungsi pegawai sumber manusia yang kedua dan ketiga iaitu proses pengambilan pekerja. Proses pengambilan pekerja adalah satu proses untuk mengisi kekosongan pekerjaan dengan calon yang paling sesuai sekali. Dalam proses ini, terdapat empat peringkat:

1. Analisa Pekerjaan.
2. Rekrutmen
3. Pemilihan Pekerja
4. Penawaran Pekerjaan

E Crane Sdn. Bhd.

Walaupun perancangan tenaga manusia adalah fungsi kepada pengurus sumber manusia tetapi dalam E L S/B, ia adalah agak berbeza sedikit. Pengambilan pemandu lori, pemandu kren dan pengiring kren (dalam bahagian yang seterusnya kumpulan pekerja ini akan dikenali sebagai pekerja bawahan) adalah di bawah kuasa syarikat subsidiari masing-masing. Dengan ini pengarah dan penyelia E C S/B mempunyai kuasa ke atas proses pengambilan pekerja. Walau bagaimanapun, pengambilan pekerja bawahan akhirnya perlu juga memberitahu pegawai sumber manusia supaya kerja reko dapat dilakukan. Pegawai sumber manusia lebih khusus dalam pengambilan

kerani dan eksekutif. Tidak terdapat satu sistem pengambilan pekerja yang *standard* diamalkan di E L S/B.

Dalam E L S/B, pengkaji telah berjaya menemui dengan pegawai sumber manusianya, Cik S.B.Ong. Beliau adalah seorang pemegang diploma pentadbiran yang telah berkhidmat di E L S/B sejak tahun 1976 lagi. Sebelum beliau memegang jawatan ini, beliau adalah bertugas sebagai eksekutif pentadbiran di E L S/B.

Maklumat yang diperolehi menunjukkan bahawa E C S/B tidak mengikut sepenuhnya polisi pengambilan pekerja seperti yang disyorkan oleh sarjana-sarjana Barat dalam pengambilan pekerja bawahannya. Polisi pengambilan pekerjanya adalah seperti berikut. Dalam proses yang pertama iaitu analisa pekerjaan, pengarah dan penyelia dalam E C S/B langsung tidak melakukannya. Ini mungkin adalah kerana jenis pekerjaan ini adalah lebih pentingkan faktor fizikal dan pengalaman. Bagi mereka yang tidak berpengalaman, adaptasi dalam situasi pekerjaan atau *on-job training* yang seterusnya adalah lebih penting di mana pekerja *senior* akan mengajar pekerja baru dari masa ke masa.

Cara rekrutmen yang paling biasa dan kerap sekali diperaktikkan adalah melalui cadangan dari pekerja dalaman sama ada pekerja bawahan yang telah lama bekerja atau pegawai pentadbiran. Bonus atau hadiah tidak diberikan kepada mereka yang telah berjaya menarik masuk seorang pekerja baru.

Seorang pekerja baru yang dicadangkan oleh pekerja lama akan menghadiri temuduga oleh penyelia bahagian yang berkenaan, contohnya pengarah atau penyelia E C S/B. Selepas temuduga, barulah penyelia

membuat keputusan. Dalam proses pemilihan, pegawai sumber manusia E L S/B menyatakan, walaupun beliau tidak terlibat dalam temuduga pekerja bawahan ini tetapi setelah seorang pekerja diterima sebagai pekerja baru, dia perlulah mengisi satu borang maklumat yang lebih teliti kepadanya.

Penawaran pekerjaan adalah serta merta setelah seseorang calon ditemuduga oleh pengarah atau penyelia. Pekerja akan diberitahu tarikh mula bekerja. Selepas tiga bulan yang pertama, penyelia akan membuat penilaian ke atas prestasi pekerja baru tersebut dan satu laporan penilaian (sila rujuk pada lampiran 1) akan dihantar kepada pegawai sumber manusia untuk keluarkan satu *letter of confirmation* kepada pekerja tersebut. Oleh kerana *letter of confirmation* itu mengandungi skim gaji, faedah sampingan dan lain-lain perkara yang dianggap sulit kepada pegawai sumber manusia E L S/B, maka pengkaji tidak berjaya memperolehnya.

Bagi pengambilan kerani dan eksekutif, E C S/B lebih mementingkan cara rekrutmen melalui pengiklanan di dalam suratkhabar dan ia dikendalikan sepenuhnya oleh pegawai sumber manusia. Selepas rekrutmen, seseorang calon hendaklah mengisi borang permohonan terdahulu sebelum menghadiri temuduga oleh pegawai sumber manusia. Dalam temuduga ini, terdapat satu borang penilaian temuduga (*interview assessment form*) sebagai garis panduan dalam temuduga ini (sila rujuk kepada lampiran 2)

T Shipping Corp. Sdn. Bhd.

Dalam T S C S/B (Perai), proses rekrutmen pekerja bawahan (pemandu lori) juga tidak mengikut sepenuhnya apa yang disyorkan oleh sarjana Barat seperti yang telah dijelaskan di bahagian yang lepas.

Semasa melakukan soal-selidik di T S C S/B (Perai), pengkaji telah dilayani oleh pegawai pentadbirnya, Cik Wong, yang memegang jawatan sebagai *Administration Assistant Supervisor*. Proses pengambilan pekerja di organisasi ini adalah dikendalikan oleh pengurus kanannya tetapi oleh kerana beliau telah dihantar untuk bertugas di Jepun, maka pengkaji terpaksa menemui pegawai pentadbirnya.

Berkenaan dengan analisa pekerjaan, T S C S/B (Perai) juga tidak menyediakannya.

Dalam cara rekrutmen, ia juga lebih gemar menerima cadangan dari pekerja dalaman apabila terjadinya kekosongan. Di sini cadangan hanya akan terima daripada pemandu lori sahaja dan tidak meliputi pekerja-pekerja yang lain. Sekiranya seorang pekerja berjaya menawarkan seorang pekerja baru, dia akan diberikan bonus sebagai ganjaran.

Sebelum ditemuduga oleh pengurus kanan, seseorang calon haruslah mengisikan borang permohonan terlebih dahulu. Sebelum seorang calon berjaya memperolehi pekerjaan tersebut, dia haruslah melakukan pemeriksaan perubatan sebagai satu syarat permohonan pekerjaan itu. Keputusan permohonan kerja akan diberitahu selepas keputusan pemeriksaan perubatan keluar dan tarikh mula kerja bagi seorang pekerja akan diberitahu melalui verbal atau telefon.

Satu surat perjanjian kerja perlu ditandatangani antara pengurus kanan dengan pekerja baru tersebut. Seperti yang berlaku di E C S/B, surat perjanjian ini dianggap sebagai sulit bagi pihak pentadbiran, oleh itu pengkaji tidak berjaya memperolehinya.

Oleh itu, di sini, ternampaknya walaupun T S C S/B (Perai) mempunyai polisi pengambilan yang lebih simpel berbanding dengan E L S/B.

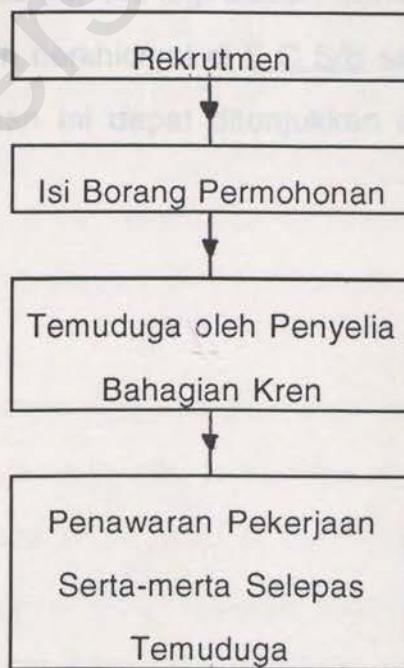
5.3 PERLAKSAAN POLISI PENGAMBILAN PEKERJA

Dalam bahagian ini, pengkaji akan cuba melihat perlaksanaan polisi pengambilan pekerja yang sebenar dalam organisasi-organisasi berkenaan. Di samping itu, pengkaji juga ingin melihat penyelewengan polisi ini, sekiranya ada.

E Crane Sdn. Bhd.

Seperti apa yang diberitahu oleh Cik. Ong di E L S/B, polisi pengambilan pekerja adalah seperti rajah 5.1 yang ditunjukkan di bawah:

Rajah 5.1: Polisi Pengambilan Pekerja bagi E Logistic Sdn. Bhd.



Di samping itu, pegawai sumber manusia juga menyatakan bahawa cara pengambilan pekerja yang paling kerap digunakan untuk mempelawa pekerja bawahan adalah melalui cadangan dari pekerja yang sedia ada iaitu cadangan pekerja dalaman yang tidak terhad kepada pekerja bawahan sahaja.

Akan tetapi setelah menyoalselidik 34 orang responden pekerja bawahan, didapati polisi ini tidak dilaksanakan secara sepenuhnya. Di mana 91% daripada pekerja yang ditemui adalah dicadang oleh pekerja dalaman. 3% daripada pekerja memperolehi pekerjaan ini melalui usaha sendiri iaitu memohon terus kepada penyelia E C S/B. 3% daripada pekerja adalah termasuk dalam kes yang agak istimewa di mana pekerja-pekerja ini datang untuk memohon jenis pekerjaan yang lain setelah membaca iklan jawatan kosong bagi E L S/B yang disiarkan dalam suratkhabar, tetapi, oleh kerana kekurangan pekerja bawahan, mereka telah dipelawa untuk masuk ke bahagian ini. Selain daripada itu, 3% lagi adalah kawan lama kepada pemilik syarikat ini di mana dia telah berkhidmat di E C S/B sejak ia ditubuhkan pada tahun 1965 lagi. Perangkaan ini dapat ditunjukkan dengan lebih jelas lagi melalui jadual di sebelah:

10% responden menyatakan mereka hanya perlu tiba di bengkel pemohonan tanpa mengeluarkan sebarang bayaran. 3% responden menyatakan mempartihai bahawa mereka tidak perlu tiba di bengkel pemohonan tetapi turut dibayarkan oleh penyelia. 25% responden menyatakan mereka akan perlu membayar seorang ahli bengkel pemohonan sebelum mereka boleh mendapat layanan dan perbaikan yang dia inginkan.

Jadual 5.2: Cara kemasukan pekerja bawahan di E Crane Sdn. Bhd.

Cara Kemasukan	Jumlah (dalam peratus)
Cadangan Pekerja Dalamans	91%
Memohon Sendiri	3%
Pengiklanan	3%
Lain-lain (kerja sejak penubuhan syarikat)	3%
	100%

Calon yang memohon pekerjaan juga telah melalui proses pengambilan pekerja yang berbeza. Terdapat empat kategori proses pengambilan pekerja. 50% daripada pekerja menyatakan bahawa setelah mereka dibawa oleh kawan atau saudara-mara yang bekerja di E C S/B, dia disuruh mengisi satu borang permohonan sebelum menghadiri temuduga yang dikendalikan oleh satu daripada tiga orang penyelia yang terdapat dalam E C S/B. Selepas temuduga itu, keputusan pemilihan akan diberitahu serta merta dan sekiranya calon tersebut diterima untuk bekerja maka tarikh mula bertugas ditetapkan.

10% daripada responden pula menyatakan mereka hanya perlu isikan borang permohonan tanpa menghadiri temuduga. 5% daripada responden memberitahu bahawa mereka tidak perlu isikan borang permohonan tetapi terus ditemuduga oleh penyelia. 25% daripada responden adalah ditawarkan pekerjaan secara terus tanpa sebarang temuduga dan proses-proses yang lain.

Dalam kumpulan responden ini, 5% tidak memberikan jawapan. Di sini terdapat 5% responden yang menyatakan mereka adalah dibawa masuk ke E C S/B bersama dengan pemilik syarikat tersebut sejak ia ditubuhkan. Pada masa itu, mereka tidak perlu melalui sebarang proses pengambilan seperti yang ingin diketahui oleh pengkaji. Jadual di sebelah menunjukkan ringkasan kepada bahagian 5.2.1

Jadual 5.3: Proses Pengambilan Pekerja dalam E Crane Sdn. Bhd.

Proses	Jumlah (dalam peratus)
Rekrutmen - Isi borang permohonan - Temuduga - Penawaran Pekerjaan	50%
Rekrutmen - Isi borang permohonan - Penawaran Pekerjaan	10%
Rekrutmen - Temuduga - Penawaran pekerjaan	5%
Rekrutmen - Penawaran Pekerjaan	25%
Tanpa sebarang proses	5%
Tiada jawapan	5%
	100%

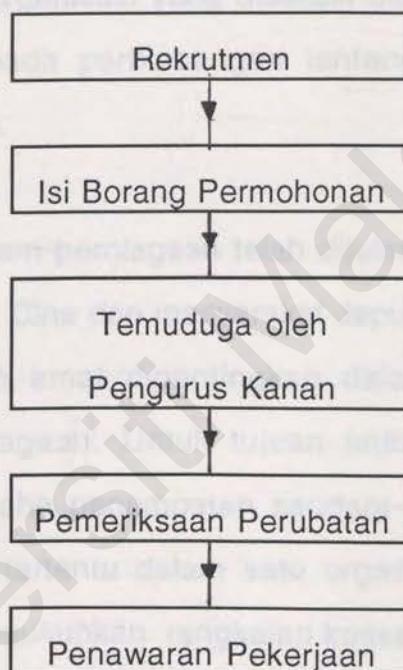
Kelihatan di sini, proses pengambilan pekerja dan cara rekrutmen di E C S/B adalah berbagai dan tidak seperti apa yang diberitahu oleh pegawai sumber manusianya.

T Shipping Corp. Sdn. Bhd.

Bagi Cik Wong yang berkhidmat di T S C S/B (Perai) telah menjelaskan bahawa pekerja-pekerjanya perlu melepassi proses-proses tertentu sebelum diterima sebagai pekerja seperti rajah 5.4 yang ditunjukkan di bawah:

PERNIAGAAN

5. Rajah 5.4: Proses Pengambilan Pekerja bagi T Shipping Corp. Sdn Bhd.



Di samping itu, Cik Wong juga memberitahu kepada pengkaji bahawa kesemua pemandu lori dalam syarikatnya adalah diambil melalui cadangan daripada pekerja dalamannya yang mana pencadang ini mestilah berkhidmat sebagai pemandu lori.

Setelah menjalankan kerja soal-selidik, kesemua pemandu lori iaitu 100% daripada mereka memberikan maklumat yang sama dengan Cik Wong. Proses pengambilan yang standard seperti ditunjukkan dalam jadual di atas

dilaksanakan. Kesemua pemandu lori itu juga mendapat pekerjaan melalui cadangan pekerja dalaman.

5.4 PENGAMALAN KONSEP NAUNGAN KELUARGA DALAM PERNIAGAAN

Setelah mengetahui sedikit sebanyak tentang polisi dan proses pengambilan pekerja dalam kedua-dua organisasi yang diselidik oleh pengkaji, seterusnya pengkaji akan masuk kepada perbincangan tentang pengamalan konsep naungan dalam perniagaan.

Konsep naungan dalam perniagaan telah dijelaskan melalui fakta-fakta sejarah tentang masyarakat Cina dan masyarakat Jepun dalam bab 3 di mana kebijakan keluarga adalah amat dipentingkan dalam apa-apa hubungan termasuk hubungan perniagaan. Untuk tujuan latihan ilmiah ini, konsep tersebut dilihat sebagai usaha penempatan saudara-mara sendiri ke dalam jawatan atau posisi-posisi tertentu dalam satu organisasi perniagaan yang sama, dengan tujuan mengukuhkan rangkaian kuasa mereka. Keadaan ini biasanya dilakukan oleh mereka yang mempunyai kuasa dalam membuat keputusan (*decision making*) seperti pegawai-pegawai pentadbir atau pemilik organisasi tersebut. Adakah andaian ini benar-benar berlaku dalam kedua organisasi yang telah dilawati pengkaji?

Daripada bahagian 5.1 dan 5.2, boleh didapati bahawa kedua-dua organisasi perniagaan yang telah dilawati pengkaji adalah lebih suka menerima cadangan dari pekerja dalaman sama ada pekerja bawahan atau pegawai pentadbir apabila hendak mengisikan satu-satu kekosongan. Di sini, pengkaji melakukan satu andaian bahawa sekiranya seseorang pegawai pentadbir atau pemilik saham ingin mempergunakan kuasa pengaruhnya

dalam organisasi tersebut, inilah cara yang paling mudah sekali untuk menarik masuk saudara-mara sendiri. Dengan melakukannya, pegawai tersebut juga boleh memperkuuhkan kuasanya dalam organisasi tersebut.

Melalui responden-responden yang ditemui dalam kedua-dua organisasi ini iaitu pekerja-pekerja bawahan, pengkaji ingin melihat sejauhmana pengamalan konsep ini dalam pengambilan pekerja bawahan.

E Crane Sdn. Bhd.

Daripada 34 orang responden yang telah ditemui di E C S/B, terdapat 31 orang pekerja bawahan yang diserap masuk ke dalamnya melalui cadangan dari pekerja dalaman. Dalam 31 orang pekerja bawahan, 65% adalah dicadangkan oleh kawan, 12% oleh bapa, 10% melalui cadangan abang, 10% dibawa masuk oleh pakcik dan 3% dicadangkan oleh abang ipar.

Perujuk kepada 31 pekerja bawahan ini iaitu orang yang mencadangkan mereka sebagai calon adalah bekerja sebagai pemandu kren, pengiring kren, mekanik dan pemandu lori yang berkhidmat dalam E C S/B atau anak-anak syarikat E L S/B yang lain dan daripada 31 orang responden ini, hanya seorang daripada mereka yang mempunyai perujuk yang bekerja sebagai pegawai.

Tiga orang pekerja yang tidak dicadangkan oleh pekerja dalaman adalah memperolehi kerjanya melalui pertanyaan sendiri, pengiklanan suratkhabar dan dibawa masuk oleh majikan sejak syarikat ditubuhkan.

T Shipping Corp. Sdn. Bhd.

Bagi 10 pemandu lori yang berjaya ditemui di T S C S/B (Perai), 100% daripada mereka adalah melalui cadangan pekerja dalaman. Di mana 50% daripada mereka adalah melalui kawan, 20% oleh saudara-mara yang sukar hendak mengesan hubungan sebenarnya, 10% daripada cadangan abang ipar dan 20% daripada pakcik mereka.

Walaupun seperti apa yang telah dijelaskan di bahagian depan, T S C S/B (Perai) hanya menerima cadangan-cadangan pemandu lori sahaja tetapi terdapat satu kes kekecualian. Antara 10 orang responden yang ditemui, terdapat seorang yang mempunyai hubungan persaudaraan dengan pegawai pentadbir T S C S/B (Perai). Maka ternyata di sini bahawa 90% daripada pekerja bawahan di T S C S/B (Perai) adalah dicadangkan oleh pemandu lori dan 10% oleh pegawai pentadbir.

5.5 HUBUNGAN PRESTASI PEKRJA DENGAN CARA KEMASUKAN

Setelah mengkaji proses pengambilan pekerja dan pengamalan konsep naungan ke dalam proses ini, dalam bahagian ini, pengkaji ingin meninjau perbezaan prestasi ekoran perbezaan cara kemasukan bagi kumpulan pekerja bawahan. Andaian pengkaji yang awal di sini adalah pekerja yang dicadangkan oleh pegawai akan mempunyai sikap yang berbeza dengan pekerja-pekerja lain. Dalam pendapat umum, pekerja yang mendapat naungan dari pegawai pentadbir akan lebih malas, sompong ataupun suka memberikan perintah yang kesemuanya merupakan ciri-ciri yang negatif. Daripada temubual dengan pegawai-pegawai dan pendapat-pendapat dari responden, persoalan ke atas kenyataan di atas boleh dijawab.

E Crane Sdn. Bhd.

Dalam menjawab soalan adakah prestasi pekerja berkait dengan cara kemasukan seorang pekerja, pegawai sumber manusia di E C S/B dan pegawai pentadbir di T S C S/B (Perai) masing-masing memberikan jawapan tidak.

T Shipping Corp. Sdn. Bhd.

Dalam menyoal topik ini, pengkaji cuba menggalakkan responden menceritakan corak bekerja bagi kawan sekerta mereka yang mana yang dicadangkan oleh pegawai pentadbir semasa berbual-bual dengan mereka. 2% daripada 34 orang responden di E C S/B apabila menjawab soalan pandangan responden tentang cara kemasukan seorang pekerja dengan prestasinya, mereka mengatakan ia adalah berhubung rapat. 24% menjawab sebagai mempunyai hubungan yang longgar, 44% sebagai tidak ada hubungan manakala 8% daripada responden enggan untuk menjawab soalan ini.

Di T S C S/B (Perai) pula, 40% daripada respondennya menjawab terdapat hubungan yang longgar antara cara kemasukan seorang pekerja dengan prestasinya, 20% jawab sebagai tidak ada hubungan dan 40% lagi enggan untuk menjawab soalan ini. Peratusan yang diberikan di atas boleh diringkaskan ke dalam jadual di sebelah.

Jadual 5.5: Hubungan Cara Kemasukan Dengan Prestasi Pekerja (jawapan
keputusan akan diberikan oleh responden)

Hubungan	Jumlah (dalam peratus)	
	<u>E Crane Sdn. Bhd.</u>	<u>T Shipping Corp. Sdn. Bhd.</u>
Hubungan Rapat	2%	
Hubungan Longgar	24%	40%
Tiada Hubungan	44%	20%
Tiada Jawapan	24%	40%
	100%	100%

5.6 PERBANDINGAN

Bagi setiap aspek yang telah dibincangkan di bahagian-bahagian yang sebelum ini, pengkaji ingin meringkaskannya seperti dalam bahagian di bawah.

Polisi Pengambilan Pekerja

Dalam memperlihatkan polisi pengambilan pekerja di E C S/B dan T S C S/B (Perai), didapati T S C S/B (Perai) mempunyai polisi pengambilan pekerja yang lebih standard.

E C S/B adalah anak syarikat kepada E L S/B. Di samping mempunyai cara pengambilan pekerja sendiri, ia masih tertakluk kepada polisi pengambilan pekerja di bawah pegawai sumber manusianya. Biasanya

temuduga adalah dikendalikan oleh pengarah dan penyelia E C S/B dan keputusan akan diberikan kepada pegawai sumber manusia kelak. Walaupun pegawai sumber manusia tidak mempunyai kuasa yang sepenuhnya ke atas pengambilan pekerja bawahan tetapi kuasa kawalan tenaga kerja masih dalam tangannya terutama sekali yang berkait dengan tindakan disiplin serta penentuan dan kenaikan gaji (sila rujuk kepada lampiran).

Manakala di T S C S/B (Perai), oleh kerana ia adalah entiti yang terasing daripada kawalan terus oleh ibu pejabat, polisi pengambilan pekerjanya adalah lebih mudah dan *standard*. Pengurus kanan akan bertanggungjawab ke atas pengambilan pekerja dan proses-proses kawalan.

Perlaksanaan Polisi Pengambilan Pekerja

Dengan membandingkan keputusan soal selidik ke atas responden-responden, satu perbezaan yang amat nyata telah wujud di dalam dua sampel kajian tersebut. Polisi pengambilan pekerja di T S C S/B (Perai) diamalkan dengan sepenuhnya tanpa sebarang penyelewengan manakala di E C S/B terdapat berbagai proses pengambilan pekerja. Ini menjelaskan kelemahan kuasa pengurus sumber manusianya.

Walaupun E L S/B tersedia dengan jawatan pengurus sumber manusia yang secara asalnya dipertanggungjawabkan dalam perancangan tenaga manusia tetapi pengarah dan penyelia E C S/B masing-masing mempunyai kuasa ke atas hal ini. Ini jelas tertunjuk dalam proses pengambilan pekerja yang tersebut di 5.3.1. Satu lagi ialah dalam penentuan gaji pekerja. Walaupun urusan ini adalah dalam fungsi pegawai sumber manusia pada asalnya tetapi pengarah E C S/B tetap boleh membuat keputusan sendiri dan memberitahu pada pegawai sumber manusia masa kelak.

Pekerja sering kali berhubung terus atau hanya berhubung dengan penyelia mereka. Keadaan ini jelas dilihat apabila pengkaji cuba bertanya bagaimana hubungan pekerja dengan pegawai sumber manusia mereka, responden-responden tidak dapat memberikan jawapannya. Kesemua daripada mereka menjawab bahawa mereka hanya merujuk kepada penyelia apabila ada masalah dalam urusan kerja ini termasuklah pemohonan cuti.

Dari situ, pengkaji dapat menyimpulkan bahawa pegawai sumber manusia di E L S/B tidak berapa faham keadaan sebenar pekerja-pekerja bawahan. Ini menyebabkan kebijakan pekerja tidak dapat dijamin dan secara tidak langsung, pemupukan motivasi tidak dapat dilakukan oleh pegawai sumber manusia ke atas pekerjanya.

T S C S/B (Perai) merupakan anak syarikat yang terasing daripada kawalan ibu pejabat. Ia mempunyai hierarki pentadbiran dan pembahagian kuasa yang lebih tersusun dengan mencakupi satu bidang pentadbiran yang lebih kecil iaitu dalam cawangan ini sahaja. Pengurus kananya mempunyai kuasa yang amat besar dalam membuat keputusan pentadbiran, pengurusan dan pengambilan pekerja. Pegawai-pegawai pentadbir yang lain hanya bertindak sebagai pembantu dan penyelia sebagai penyelaras antara bahagian bawahan dan atasan.

Kenapa cadangan pekerja lebih suka diterima apabila berlakunya kekosongan dan bukan cara-cara rekrutmen yang lain?

Di E C S/B, pegawai sumber manusia mengatakan bahawa seorang pekerja bawahan harus mempunyai kriteria-kriteria ini :

- penampilan fizikal
- umur yang muda

- berpengalaman
- motivasi yang kuat

Antara yang paling penting sekali ialah dia tidak perlu berpendidikan tinggi, Oleh itu E C S/B jarang mengiklan di suratkhabar apabila memerlukan pekerja bawahan. Biasanya pihak pengurusan lebih mempercayai cadangan-cadangan pekerja yang telah pernah bekerja di sini.

Di T S C S/B(Perai), pegawai pentadbirnya menyatakan bahawa faktor keselamatan adalah paling penting sekali semasa ingin mendapat seorang pekerja yang baik. Bagi beliau, pekerja yang dicadangkan oleh pekerja-pekerja yang lain tentu lebih berpengalaman dan akan lebih ketahui keadaan dalaman sama ada keadaan dalaman syarikat atau bentuk pekerjaan. Pengalaman adalah paling diutamakan dalam corak pekerjaan sebegini dan bukannya pendidikan. Oleh itu melalui cadangan pekerja semasa adalah lebih senang memperolehi seorang pekerja baru yang lebih memuaskan.

Daripada jawapan responden terhadap corak rekrutmen melalui cadangan dari pekerja dalaman pula, pengkaji boleh menggolongkan ke dalam dua iaitu pandangan positif dan negatif. 80% daripada responden di E C S/B memberikan pandangan yang positif terhadap corak rekrutmen ini tetapi hanya 20% daripada responden di T S C S/B(Perai) yang menyokong corak rekrutmen ini. Contoh-contoh pandangan positif yang boleh didapati adalah seperti:

1. Sekiranya dicadangkan oleh pekerja dalaman, peluang mendapat pekerjaan adalah lebih tinggi.
2. Calon boleh tahu dengan lebih teliti keadaan dalaman syarikat tersebut sebelum masuk bekerja.

3. Gaji mungkin lebih tinggi sekiranya perujuknya mempunyai hubungan yang lebih baik dengan pengarah.
4. Adalah lebih bebas bekerja sekiranya terdapat kawan atau saudara lain yang turut bekerja di situ, ini merupakan satu tanda naungan.
5. Bagi penyelia pula, dia adalah lebih senang mengawal pekerja bawahannya. Di mana sekiranya pekerja membuat kesilapan atau menunjukkan prestasi bekerja yang tidak memuaskan, penyelia boleh mengadu kepada perujuk supaya perujuk dapat menasihat pekerja tersebut. Ini adalah untuk mengelakkan ketegangan yang mungkin berlaku antara penyelia dan pekerja.

Manakala pandangan yang negatif boleh tersenarai di bawah:

1. Soal hutang budi akan wujud dengan cara kemasukan sebegini.
2. Bila seseorang pekerja melakukan kesilapan, dia akan memburukkan atau memalukan perujuknya.
3. Sekiranya seseorang pekerja adalah dicadangkan oleh pekerja yang lain, adalah lebih sukar meletakkan jawatan kerana ini akan memburukkan nama baik perujuknya.

Daripada pandangan-pandangan responden di atas, dapat membuat satu kesimpulan bahawa hubungan antara pekerja dan pengarah atau penyelia dalam kedua-dua organisasi terutamanya di E C S/B, adalah lebih berbentuk sosial daripada hubungan ekonomi, ini bermaksud terdapat satu hubungan industri yang mesra antara majikan dan pekerja dan bukan hanya berbau ekonomi sahaja.

Pengamalan konsep naungan keluarga dalam perniagaan

Daripada 34 orang responden yang ditemui di E C S/B, 31 orang adalah melalui cadangan dari pekerja dalaman manakala di T S C S/B (Perai), kesemua pekerja bawahan mendapat pekerjaan melalui cadangan dari pekerja dalaman. Akan tetapi, angka ini tidak dapat menunjukkan kecenderungan pengamalan konsep naungan dalam sistem pentadbiran organisasi-organisasi ini.

Daripada jumlah responden yang ditemui di kedua-dua organisasi, masing-masing mempunyai hanya seorang pekerja yang dicadangkan oleh pegawai pentadbir. Di E C S/B, perujuk pekerja tersebut adalah berjawatan pengarah manakala di T S C S/B (Perai), perujuk kepada pekerja berkenaan adalah pegawai pentadbir.

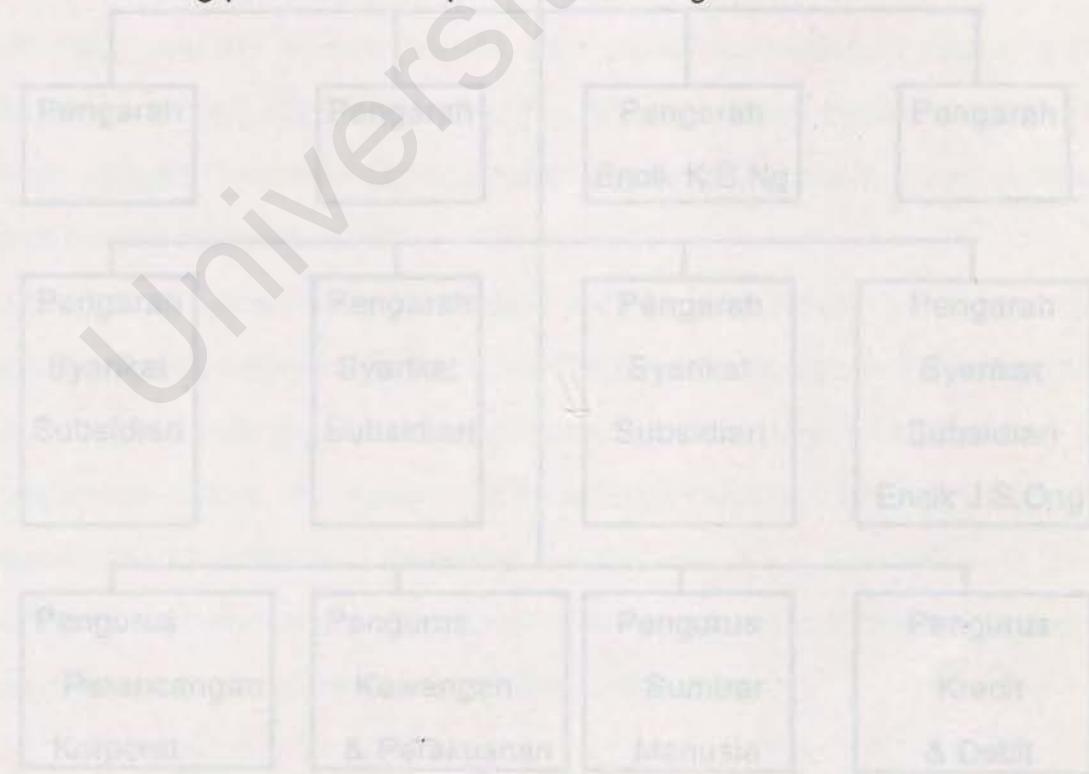
Daripada nisbah yang terlalu rendah ini, kenyataan bahawa pegawai pentadbir cenderung mempergunakan kuasa sendiri untuk memberi naungan kepada pekerja-pekerja bawahannya yang merupakan saudara-maranya tidak dapat dibuktikan. Oleh itu boleh dikatakan konsep naungan tidak wujud dalam konteks ini tetapi tertunjuk dalam bahagian tenaga pentadbiran. Hal ini akan dijelaskan dan dibuktikan dengan lebih teliti dalam bahagian yang seterusnya.

Adakah konsep naungan dalam perniagaan diamalkan di E Crane Sdn. Bhd. dan T Shipping Corp Sdn. Bhd.?

Dalam menjawab soalan ini, pengkaji membahagikan kepada dua bahagian mengikut organisasi, kerana kedua-dua organisasi ini menunjukkan keadaan yang berbeza. Di E C S/B, konsep naungan ini adalah amat tipis di kalangan pekerja bawahan. Walaupun, 31 daripada 34 orang responden adalah diserap ke dalam organisasi melalui cadangan dari pekerja dalaman tetapi hanya

seorang daripada 31 orang responden ini mempunyai perujuk yang bekerja sebagai pegawai iaitu pengarah ECS/B dan yang lain adalah dicadangkan oleh pekerja bawahan yang lain. Walaupun dalam bahagian 5.3.4, di mana terdapatnya responden yang berpendapat bahawa dengan terdapatnya kawan atau saudara-mara yang turut bekerja di sini, mereka adalah lebih bebas bertindak. Ini boleh dilihat sebagai satu hubungan keluarga yang terjalin dalam bahagian ini tetapi ia masih tidak dapat dipanggil sebagai konsep naungan seperti yang telah dijelaskan.

Dalam corak pekerjaan bawahan ini, sebab utama kawan atau saudara-mara dicadangkan ke dalam organisasi adalah kerana calon tersebut memerlukan pekerjaan dan pada masa yang sama, organisasi ini juga perlukan pekerja. Ini tidak terlibat apa-apa keperluan untuk memperkuuhkan kuasa seseorang pentadbir atau pemilik dalam organisasi tersebut.

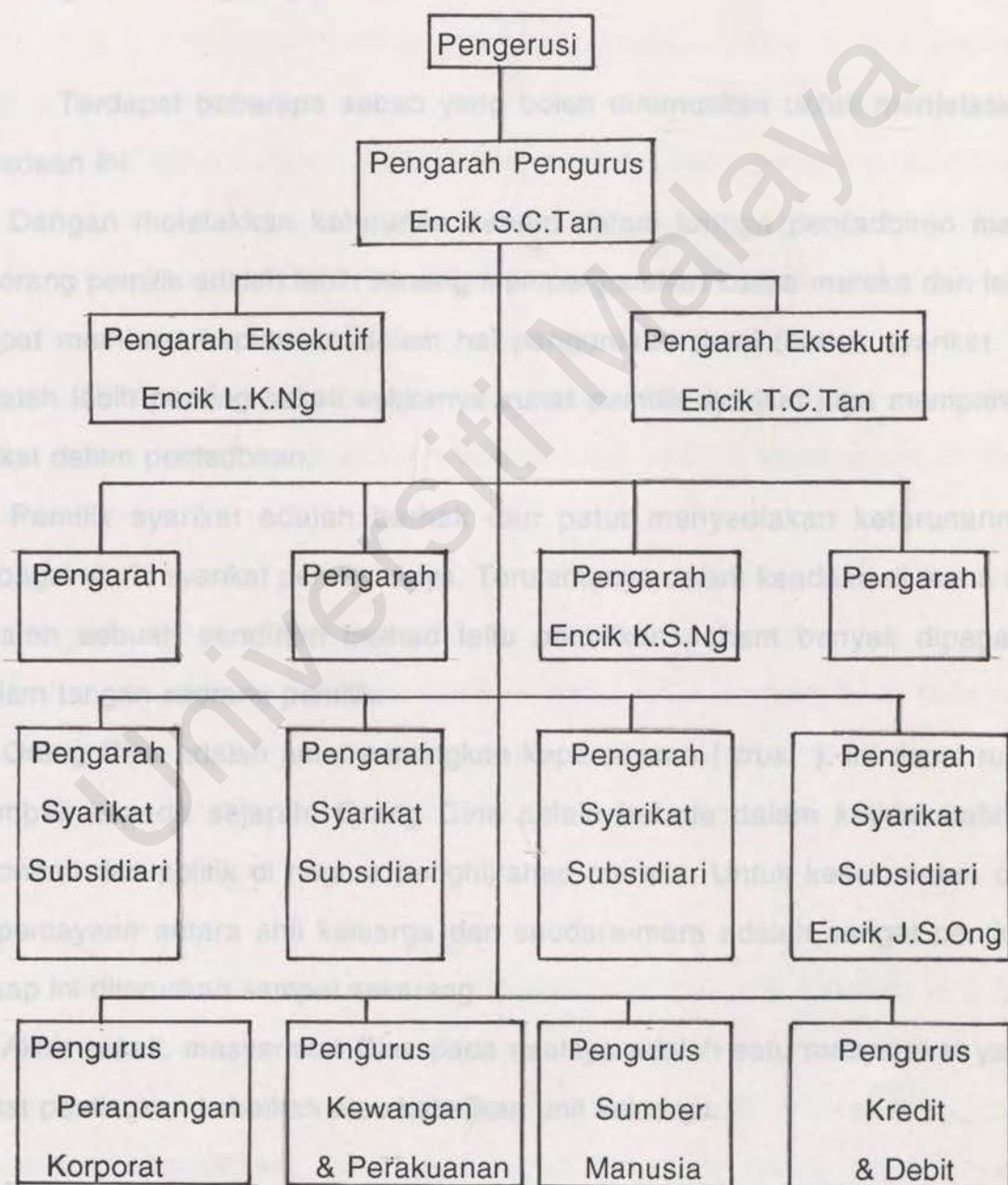


1. Per Daripada maklumat yang diperolehi, dalam lembaga pengarah E L S/B, terdapat pengamalan naungan yang kuat. Rajah 5.6 di bawah menunjukkan hierarki pentadbiran dalam E L S/B.

En.K.S.Ng

3. Pengar Rajah 5.6: Hierarki Pentadbiran E Logistic Sdn. Bhd.

J.S.Ong berhubungan dengan



Dalam hierarki pentadbiran ini, terjalinnya tiga hubungan kekeluargaan:

1. Pengarah eksekutif, En.T.C.Tan adalah anak kepada pengarah pengurus, En.S.C.Tan.
2. Pengarah eksekutif, En.L.K.Ng merupakan anak kepada pengarah En.K.S.Ng.
3. Pengarah eksekutif, En T.C.Tan dan pengarah syarikat subsidiari, En J.S.Ong berhubungan ipar-biras.

Terdapat beberapa sebab yang boleh dirumuskan untuk menjelaskan keadaan ini:

1. Dengan meletakkan keturunan sendiri dalam tangga pentadbiran maka seorang pemilik adalah lebih senang mempergunakan kuasa mereka dan lebih cepat membuat keputusan dalam hal pengurusan demi faedah syarikat. Ini adalah lebih penting sekali sekiranya zuriat pemilik syarikat juga mempunyai bakat dalam pentadbiran.
2. Pemilik syarikat adalah berhak dan patut menyediakan keturunannya sebagai waris syarikat pemilikannya. Terutamanya dalam keadaan di mana dia adalah sebuah sendirian berhad iaitu pemilikan saham banyak dipegang dalam tangan seorang pemilik.
3. Orang Cina adalah amat pentingkan kepercayaan (*trust*). Ini dapat rujuk kembali kepada sejarah. Orang Cina selalu berada dalam ketidakstabilan ekonomi dan politik di negara penghijrahan mereka. Untuk keselamatan diri, kepercayaan antara ahli keluarga dan saudara-mara adalah sangat penting. Sikap ini diteruskan sampai sekarang.
4. Akhir sekali, masyarakat Cina pada asalnya adalah satu masyarakat yang amat pentingkan kebaikan atau kebajikan unit keluarga.

Di T S C S/B (Perai), keadaan naungan dalam perniagaan ini boleh dikatakan langsung tidak wujud. Seperti apa yang dikatakan oleh pegawai

pentadbirnya, orang Jepun adalah bersifat tegas. Pembahagian tugas dan tanggungjawab bagi setiap ahli pentadbiran adalah amat tegas sekali. Seseorang tidak akan dapat mempergunakan kuasa pengaruh mereka selain daripada yang telah diperuntukkan dalam hierarki pentadbiran. Tetapi bagi pengkaji, terdapat sebab yang lain untuk menjelaskan fenomena ini.

T S C S/B (Perai) adalah syarikat gabungan modal antara pemodal Jepun dan Malaysia. Pemilikan saham yang utama tidak berpusat di tangan lima pemilik saham utama. Kelima-lima pihak ini masing-masing mempunyai hak dan bidang kuasa mereka. Oleh itu, pengembangan kuasa melalui pengaruh keluarga adalah lebih sukar dijalankan. Tambahan lagi, oleh kerana ia bukan merupakan sebuah *family-controlled enterprises*, maka adalah tidak penting sama ada kuasa pengurusan perlu tertumpu pada tangan pemilik syarikat atau tidak manakala keuntungan untuk seluruh syarikat adalah lebih dipentingkan.

Hubungan Prestasi Pekerja Dengan Cara Kemasukan

Daripada perangkaan yang terdapat di atas, jelas bahawa bagi bahagian pentadbir dan pekerja bawahan sendiri juga berpendapat bahawa cara kemasukan seorang pekerja tidak mempunyai kesan yang besar ke atas prestasi pekerja.

Walaupun 26% daripada jumlah pekerja di E C S/B dan 40% di T S C S/B (Perai) menyatakan sama ada terdapat hubungan yang rapat atau longgar antara cara kemasukan dengan prestasi seorang pekerja, ia tetap tidak dapat dijadikan sebagai satu fakta yang tegas. Pertama sekali, pekerja yang dicadangkan oleh pegawai pentadbir adalah secara relatif amat kurang di

kedua-dua organisasi tersebut. Maka responden-responden ini tidak dapat memperolehi satu panduan yang betul untuk memberi jawapan ini.

BAB 6

Oleh kerana fakta sokongan ke atas jawapan responden adalah terlalu sedikit, maka pengkaji lebih cenderung kepada pendapat majoriti responden yang mengatakan ia adalah tiada hubungan.

5.7 RUMUSAN

Dalam bab yang seterusnya, pengkaji akan cuba melihat kelebihan dan kekurangan corak pengurusan dalam kedua-dua sampel kajian terutama sekali dalam proses pengambilan pekerjanya dengan pengaruh konsep naungan keluarga dalam perniagaan.

6.2 POLISI PENTADBIRAN SUMBER MANUSIA

Dalam E.C.B.B., perlaikanan dalam pengambilan dan pentadbiran tenaga manusia adalah kurang sihat walaupun ketika berbanding dengan T.S.G.S/B. (Parah) dan tidak sama seperti yang disuarakan oleh sarjana Barat. Dalam pentadbiran sumber manusia, pegawai sumber manusia E.C.B.B. mengarah dan penyelidik C.G.S/B. mempunyai tanggungjawab yang sama. Ketuaan pengarah E.C.B.B. mempunyai kugas yang lebih dalam menentukan bilangan pekerja dan tanda gaji pekerja barunya. Di samping itu, pangarah dan penyelidik berhubung lebih rapat dengan pekerja berbanding dengan pegawai sumber manusia.

BAB 6

KELEBIHAN DAN KEKURANGAN PROSES PENGAMBILAN PEKERJA DALAM KEDUA SAMPEL KAJIAN

6.1 PENGENALAN

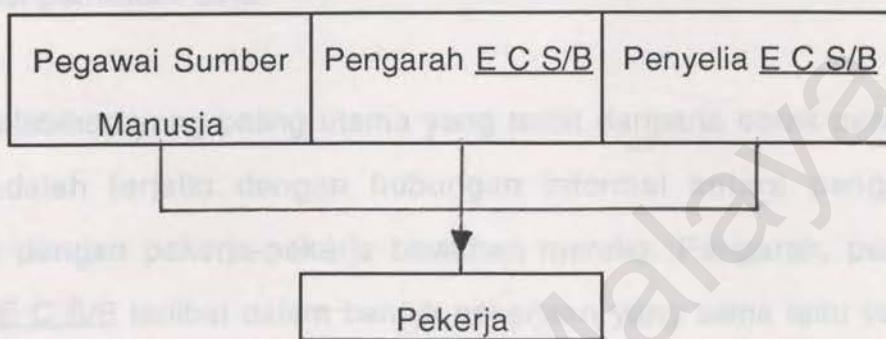
Dalam bab ini, pengkaji dengan ringkasnya meninjau kesan corak pengambilan pekerja yang dilaksanakan oleh kedua sampel kajian ke atas urusan pentadbiran masing-masing. Daripada itu, pengkaji berharap dapat merumuskan kelebihan dan kekurangan corak pengurusan sebegini.

6.2 POLISI PENTADBIRAN SUMBER MANUSIA

Dalam E C S/B, perlaksanaan polisi pengambilan dan pentadbiran tenaga manusia adalah kurang sistematik kalau berbanding dengan T S C S/B (Perai) dan tidak sama seperti apa yang disarankan oleh sarjana Barat. Dalam pentadbiran sumber manusia, pegawai sumber manusia E L S/B, pengarah dan penyelia E C S/B mempunyai tanggungjawab yang sama. Kelihatan pengarah E C S/B mempunyai kuasa yang lebih dalam menentukan bilangan pekerja dan tangga gaji pekerja barunya. Di samping itu, pengarah dan penyelia berhubung lebih rapat dengan pekerja berbanding dengan pegawai sumber manusia.

Rajah 6.1 di bawah menunjukkan susunan peringkat pentadbiran sumber manusia di E L S/B:

Rajah 6.1: Susunan Peringkat Pentadbiran Sumber Manusia di E Logistic Sdn. Bhd.



Ini menunjukkan bahawa pembahagian tugas dalam E L S/B adalah tidak jelas dan tegas. Fungsi pegawai sumber manusia adalah tidak lengkap dalam E L S/B. Keputusan adalah lebih sukar dibuat di mana ia terpaksa melalui peringkat-peringkat yang lebih banyak berbanding dengan syarikat yang mana pegawai sumber manusianya mempunyai kuasa yang mutlak ke atas pentadbiran sumber manusia. Ini juga akan menyebabkan konflik antara pengarah syarikat subsidiari dan pegawai sumber manusia, sekiranya pendapat dan corak bekerja mereka adalah berbeza. Dari segi syarikat, ini memang tidak menggalakkan, tambahan lagi, sekiranya konflik ini boleh menjegas keuntungan syarikat.

Akan tetapi daripada penyiasatan pengkaji, didapati bahawa sebenarnya pengarah E C S/B dan pegawai sumber manusia E L S/B adalah berhubungan persaudaraan "bau bacang". Oleh kerana pengarah E C S/B adalah lebih *senior* kepada pegawai sumber manusia E L S/B, Cik S.B. Ong,

maka Cik Ong sentiasa menghormati pengarah E C S/B dalam kebanyakan hal termasuk dalam pengurusan syarikat. Daripada hubungan sebegini, konflik antara mereka berdua dapat dikurangkan, walaupun tidak dapat dihapuskan. Di sini, sekali lagi, membuktikan kepentingan pengamalan konsep naungan keluarga dalam perniagaan bagi satu-satu organisasi terutama dalam organisasi pemilikan Cina.

Kelebihan yang paling utama yang terbit daripada corak pengurusan E C S/B adalah terjalin dengan hubungan informal antara pengarah atau penyelia dengan pekerja-pekerja bawahan mereka. Pengarah, penyelia dan pekerja E C S/B terlibat dalam bentuk pekerjaan yang sama iaitu yang berkait dengan lori kren. Dengan itu, pentadbir di E C S/B adalah lebih memahami keadaan pekerjaan yang sebenar daripada pegawai sumber manusia. Hubungan yang rapat ini akhirnya telah membentuk satu hubungan informal antara kedua lapisan ini. Terdapat beberapa peristiwa yang dapat menjelaskan keadaan ini:

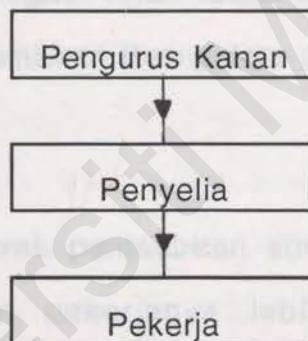
1. Pengarah E C S/B selalu terpaksa dikejutkan pada tengah malam oleh pekerja bawahannya apabila satu-satu tugas, contohnya tugas di pelabuhan gagal dilakukan. Hubungan terus ini membolehkan satu keputusan dapat dilakukan dengan cepat.
2. Pekerja-pekerja E C S/B adalah dibenarkan untuk meminjam kereta pengarahnya untuk kegunaannya seperti pada hari perkahwinan.

Hubungan informal ini membolehkan kawalan ke atas pekerja dijalankan dengan lebih senang dan sempurna. Daripada situ, satu perasaan kepunyaan terhadap syarikat boleh terbit dalam minda pekerja. Pekerja dapat rasakan *care* yang dihulurkan oleh "majikan" nya. Ini dapat dibuktikan oleh kadar *turn over* yang rendah di E C S/B. Daripada 34 orang responden yang

ditemui dalam E C S/B, terdapat 26.5% daripada jumlah pekerja yang telah berkhidmat lebih daripada 10 tahun iaitu daripada 14 tahun berkhidmat sehingga ke 26 tahun berkhidmat.

Polisi dan perlaksanaan sistem pengambilan pekerja serta proses pentadbiran sumber manusia di T S C S/B (Perai) adalah lebih sistematik daripada apa yang berlaku dalam E C S/b. Segala urusan pentadbirannya adalah melalui tahap-tahap seperti rajah 6.2 yang ditunjukkan disebelah:

Rajah 6.2: Peringkat Urusan Pentadbiran bagi E Crane Sdn. Bhd.



Hubungan yang formal terjalin antara pekerja bawahan dan pengurus kanan. Segala urusan pentadbiran adalah tertakluk di bawah tatacara yang sistematik dan tegas.

Seperti apa yang diberitahu oleh pegawai pentadbir di T S C S/B (Perai), tatacara pentadbiran di situ sedikit sebanyak terpengaruh oleh corak pentadbiran masyarakat Jepun yang amat tegas dan menekankan pembahagian tugas serta tanggungjawab bagi setiap individu yang terlibat. Walau bagaimanapun, apa yang diperhatikan oleh pengkaji ialah T S C S/B (Perai) adalah berada dalam keadaan penyesuaian antara kebudayaan Jepun

dengan suasana tempatan di Malaysia. Pada asasnya, syarikat ini dikaitkan dengan corak perniagaan Jepun yang amat kuat akibat kuasa pemilik Jepun ke atasnya. Akan tetapi dengan pengambilan tenaga kerja tempatan yang lebih dalam bahagian pentadbiran, kebudayaan tempatan, semakin kuat mempengaruhi corak pengurusannya. Syarikat-syarikat seperti ini tertakluk kepada polisi kerajaan yang megalakkan penggunaan tenaga pekerja tempatan, terutama sekali pekerja Bumiputera. Maka di T S C S/B (Perai), jelas memaparkan sekumpulan pekerja tempatan yang bekerja dalam suasana dan corak perniagaan tempatan dengan mengamalkan prinsip-prinsip perniagaan masyarakat Jepun seperti “ *Never say no to the customer and boss!* ” serta pembahagian tugas yang tegas. Akan tetapi kajian yang selanjutnya perlu dilakukan antara syarikat pemilikan Bumiputera dengan bentuk syarikat seperti T S C S/B (Perai).

Kelebihan dalam corak pentadbiran sumber manusia di T S C S/B (Perai) adalah kumpulan pekerjanya lebih senang dikawal. Corak pentadbirannya adalah lebih bersifat birokrasi tanpa melibatkan unsur-unsur peribadi. Unsur-unsur peribadi dalam keadaan yang tertentu adalah mengelirukan peranan pekerja sehingga keputusan yang tegas dan manfaat tidak dapat dilakukan.

Akan tetapi, corak pentadbiran birokrasi tidak berjaya memupuk satu hubungan yang mesra antara pentadbir dan pekerja. Di samping itu, sempadan antara pekerja dengan pengurus kanan menyebabkan pekerja tidak terasa dipunyai oleh syarikat ini. Ini dapat ditunjukkan melalui kadar *turn over* yang agak tinggi di T S C S/B (Perai). Di mana, kesemua 10 orang pekerja yang ditemui di situ bekerja tidak lebih daripada 5 tahun.

6.3 PENELITIAN KONSEP NAUNGAN KELUARGA DALAM PERNIAGAAN

Konsep naungan keluarga dalam perniagaan boleh dikatakan langsung tidak diamalkan di bahagian pekerja bawahan. Bagi pengarah E C S/B yang telah mencadangkan adik iparnya bekerja sebagai pemandu kren, beliau mengatakan ini adalah atas alasan bahawa saudara ini memerlukan pekerjaan yang tetap. Beliau tidak berniat untuk mengukuh kuasanya dalam syarikat melalui cara ini. Selain daripada adik ipar, beliau tidak mencadangkan sesiapa untuk bekerja dalam organisasi ini. Alasan yang sama juga diberikan oleh pegawai pentadbir di T S C S/B (Perai) yang secara kebetulan juga telah mencadangkan adik iparnya bekerja sebagai pemandu lori di situ. Bagi beliau, ini hanya untuk membantu saudaranya.

Walau bagaimanapun, konsep ini diamalkan di kalangan pegawai pentadbir dalam E L S/B seperti yang telah dijelaskan dalam 5.7. Kesannya adalah berbeza mengikut dan kepada individu-individu yang terlibat iaitu ia boleh membawa kesan yang positif dan negatif terhadap satu-satu organisasi perniagaan. Sekiranya mereka yang ditarik masuk adalah betul-betul layak untuk memegang jawatan ini, maka pengamalan ini telah membawa kebaikan kepada syarikat berkenaan. Sekiranya keadaan yang sebaliknya berlaku, pengkaji juga tidak dapat membuat kesimpulan yang ini adalah satu kerugian. Ini adalah bergantung kepada keadaan sama ada kebijakan keluarga atau keuntungan syarikat lebih dipentingkan.

6.4 RUMUSAN

Daripada akhir kajian ini, pengkaji dapat membuat dua kesimpulan, iaitu:

1. Organisasi perniagaan tempatan lebih suka mempraktikkan cara pengurusan sendiri daripada mengikut sepenuhnya apa yang disarankan oleh

sarjana-sarjana Barat. Corak pengurusan ini adalah bersesuaian dengan kehendak dan keadaan tempatan.

2. Konsep naungan keluarga dalam perniagaan yang amat dititikberatkan dalam masyarakat Cina dan Jepun masih berlaku dalam masyarakat Cina tempatan terutama sekali dalam bahagian pentadbiran. Akan tetapi, ini telah jarang kelihatan apabila orang Jepun bekerjasama dengan peniaga-peniaga luar atau apabila mereka bermiaga di luar Jepun. Faktor ekonomi dan polisi kerajaan adalah lebih dipentingkan. Maka dapat dikatakan bahawa faktor persekitaran telah menjadi satu faktor yang amat penting dalam mempengaruhi corak perniagaan satu-satu organisasi perniagaan.

Bentuk Perniagaan

E. G. Sdn. Bhd. (E.G.SB) adalah sebuah syarikat subsidier kepada E. Logistic Sdn. Bhd. (E.L.SB) yang bertujuan menyumbu pejabat di Persatuan Shipping Corp. Sdn. Bhd. (Persatuan CSCSB) iaitu Kawasan Perindustrian T. S. G. Sdn. Bhd. yang terletak di Kuala Lumpur.

Sifat Perniagaan

E.L.SB adalah syarikat milik orang Jepun berbanding dengan T.S.G.SB yang miliknya seluruhnya dimiliki oleh orang Cina juga. T.S.G.SB merupakan sebuah syarikat gabungan antara pemodal tempatan dan peniaga Jepun. Orang Jepun adalah selebihnya pengaruh beberapa orang Jepun memegang jawatan penting di burokrasi di Kuala Lumpur.

Struktur Perniagaan

E.L.SB adalah sebuah syarikat pemilik Cina tempatan dengan ketemuan pegawai pemimpinnya terdiri daripada ahli Cina juga. T.S.G.SB merupakan sebuah syarikat gabungan antara pemodal tempatan dan peniaga Jepun. Orang Jepun adalah selebihnya pengaruh beberapa orang Jepun memegang jawatan penting di burokrasi di Kuala Lumpur.

Fokus Perniagaan

Turutnya perniagaan E L S/B di peringkat awalnya mengembangkan dan memperkembangkan jenama-jenama yang dia. Masa kala T S C S/B sejalan telah meningkatkan pengetahuan perniagaan.

BAB 7

PENUTUP

7.1 PENGENALAN

Sebelum pengkaji memulakan laporan tentang penemuan pengkaji, satu perbandingan ringkas tentang kedua sampel kajian perlu dipaparkan untuk menyenangkan pemahaman yang seterusnya.

Bentuk Perniagaan

E Crane Sdn Bhd (E C S/B) adalah sebuah syarikat subsidiari kepada E Logistic Sdn Bhd (E L S/B) yang kedua-duanya beribu pejabat di Perai. T Shipping Corp Sdn Bhd (Perai) [T S C S/B (Perai)] adalah cawangan kepada T Shipping Corp Sdn Bhd yang beribu pejabat di Kuala Lumpur.

Saiz Perniagaan

E L S/B adalah lebih kecil saiznya berbanding dengan T S C S/B yang melibatkan dalam perniagaan antarabangsa yang lebih luas.

Struktur Perniagaan

E L S/B adalah sebuah syarikat pemilikan Cina tempatan dengan kesemua pegawai pentadbirnya terdiri daripada etnik Cina juga. T S C S/B merupakan sebuah syarikat gabungan antara pemodal tempatan dan peniaga Jepun. Orang Jepun adalah lebih dominan dengan beberapa orang Jepun memegang jawatan penting di ibu pejabatnya di Kuala Lumpur.

Fokus Perniagaan

Tumpuan perniagaan E L S/B adalah pada perniagaan tempatan dengan memperkembangkan jenis-jenis perniagaan yang lain. Manakala T S C S/B adalah lebih pentingkan perniagaan perkapalan.

Komposisi Pekerja

Di E L S/B, etnik Cina adalah dominan dalam peringkat pegawai pentadbir manakala ketiga-tiga kaum turut kerjasama dalam bahagian pekerja bawahan. T S C S/B menunjukkan dominasi pekerja etnik Melayu dalam kesemua lapisan pekerjaan.

7.2 POLISI PENGAMBILAN PEKERJA

Dalam menjawab masalah kajian ini, pengkaji mendapati bahawa walaupun kedua-dua sampel kajian tidak mempunyai polisi pengambilan pekerja yang sama seperti apa yang telah disyorkan oleh sarjana, akan tetapi penyelewengan polisi ini masih tidak terlalu besar daripada model proses pengambilan pekerja.

Walaupun proses pengambilan kedua sampel kajian tidak jauh daripada model yang ditunjukkan oleh Maimunah Aminuddin tetapi dengan kurangnya analisis pekerjaan, berbagai masalah boleh timbul. Seperti yang tersebut dalam bab 2, daripada analisis pekerjaan, pegawai sumber manusia akan dapat satu diskripsi maklumat pekerjaan dan penentuan calon yang dapat memenuhi keperluan-keperluan pekerja. Apa yang dimaksudkan dengan penentuan calon ialah pihak pengurus dapat mengenalpasti calon pekerja yang dikehendaki dari segi:

- fizikal
- pencapaian

- bakat
- kecerdasan
- minat
- perangai

Tanpa analisis pekerjaan, ciri-ciri dan keperluan-keperluan ke atas pekerja tidak dapat diketahui dan ini akan menyebabkan kadar *turn over* yang tinggi sama ada pekerja tidak dapat memenuhi keperluan pekerjaan atau pekerja tidak suka dengan pekerjaan tersebut iaitu pemilihan pekerja yang tidak sesuai. Satu proses pengambilan pekerja baru adalah membazirkan dari segi kewangan dan masa.

Sebab kenapa analisa pekerjaan tidak dilakukan dalam kedua sampel kajian tersebut adalah seperti berikut:

1. Pihak pengurus berpendapat bahawa pengalaman lama dalam bidang ini telah cukup untuk mengenalpasti pekerja-pekerja yang boleh diterima. Analisis pekerjaan hanya merupakan kertas kerja yang tidak mempunyai fungsi yang sebenarnya.
2. Pekerja bawahan adalah sukar dicari pada masa ini. Pemuda-pemuda lebih suka bekerja di kilang yang selesa dan tersedia dengan segala kemudahan daripada bekerja di dalam tempat yang dikaji dan digolong sebagai pekerja buruh kasar.
3. Oleh kerana kesukaran untuk mendapat pekerja baru, pihak pengurus telah menawarkan gaji yang tinggi sebagai satu daya tarikan. Pekerjaan sebegini biasanya tidak perlukan pencapaian pendidikan yang tinggi, maka dengan pencapaian pendidikan yang rendah dan mereka masih boleh mendapat gaji dalam lingkungan RM 900 ke RM 2,000 sekurang-kurangnya maka sekiranya keadaan mengizinkan, pekerja-pekerja ini akan terus bekerja di situ. Ini adalah

sebab kenapa ada pekerja yang bekerja sebagai pemandu kren selama 26 tahun di E C S/B.

Dalam mengapplikasikan sebab-sebab yang tersenarai di atas kepada dua sampel kajian, didapati E C S/B lebih berjaya dalam penggunaan faktor-faktor ini, di mana kadar *turn-over* adalah rendah berbanding dengan T S C S/B (Perai). Ini adalah berkait dengan corak perniagaan yang berbeza dalam kedua-dua sampel kajian, yang akan dibincangkan pada bahagian yang seterusnya.

Perlaksanaan Polisi Pengambilan Pekerja

Polisi adalah sesuatu yang ditetapkan sebagai satu kertas kerja sahaja dan apa yang berlaku sebenarnya adalah terletak di bawah pengaruh faktor-faktor luaran yang kadang-kadang bukan di dalam kawalan pegawai. Ini adalah apa yang berlaku dalam E C S/B di mana perlaksaan proses pengambilan pekerja adalah berbeza dengan polisi yang telah ditetapkan. Jadual di bawah menunjukkan perbezaan antara model polisi pengambilan pekerja dengan beberapa proses yang dijalankan dalam E C S/B.

Jadual 7.1: Perbandingan model polisi pengambilan pekerja dengan cara-cara yang diguna di E C S/B

Polisi	Cara 1	Cara 2	Cara 3	Cara 4
Rekrutmen	ya	ya	ya	ya
Borang Permohonan	ya	ya		
Temuduga	ya		ya	
Penawaran Pekerjaan	ya	ya	ya	ya

Selain daripada perbezaan dalam proses pengambilan pekerja, individu yang bertanggungjawab dalam proses ini juga berbeza. Terdapat lima orang pegawai pentadbiran yang berhak untuk menentukan pengambilan pekerja bawahan yang baru iaitu pengarah E C S/B, pegawai sumber manusia E L S/B dan tiga orang penyelia E C S/B. Di sini telah menunjukkan bahawa tugas kelima orang ini adalah bertindih. Walaupun pada kebanyakan masa, pengambilan pekerja bawahan tidak dapat dikawal oleh pegawai sumber manusia tetapi dalam proses yang terakhir iaitu penawaran pekerjaan, ia masih diurus olehnya di mana surat perjanjian disediakannya dan beliau juga berkuasa untuk mengambil tindakan ke atas pekerja yang kurang berdisiplin. Keadaan seperti ini akan menimbulkan dua kemungkinan iaitu sama ada sesuatu pembuatan keputusan dapat dipercepatkan atau selalu diperlambatkan. Sekiranya dipercepatkan, iaitu empat orang pegawai yang tersebut di atas selain daripada pegawai sumber manusia lebih memahami kriteria-kriteria yang diperlukan oleh pekerja tersebut walaupun mereka adalah dalam bahagian pengeluaran dan bukan pentadbiran. Maka untuk menambah seorang pekerja baru, E C S/B tidak perlu melalui satu proses yang agak panjang dan mengambil masa. Manakala apa yang dimaksudkan dengan memperlambatkan ialah apabila pegawai-pegawai ini tidak sependapat dan pegawai sumber manusia tetap ingin campur tangan ke atas hal ini maka perselisihan faham adalah sukar dielakkan.

Di T S C S/B (Perai), keadaan adalah jauh berbeza daripada E C S/B di mana polisinya dipatuhi dengan sepenuhnya dan hanya pengurus kanan sahaja yang berkuasa dalam membuat keputusan ke atas pengambilan pekerja baru.

Sebab-sebab berlakunya perbezaan ini adalah seperti di bawah:

1. E L S/B adalah sebuah organisasi perniagaan yang lebih kecil saiznya dibandingkan dengan T S C S/B yang mempunyai modal di Jepun. Dengan itu, pengkhususan masih tidak dipraktiskan dengan sepenuhnya sehingga tugas pegawai pentadbir bertindih. Akan tetapi sekiranya kita bandingkan antara E C S/B dan T S C S/B (Perai), perbezaan saiz adalah tidak begitu nyata, maka pengkaji akan kemukakan sebab yang kedua.
2. E C S/B adalah syarikat subsidiari kepada E L S/B. Perniagaan utama E C S/B adalah dalam perniagaan pengendalian kren, maka sedikit sebanyak pihak pentadbir kumpulan E C S/B akan ambil bahagian dalam urusan pengambilan pekerja kerana mereka lebih mahir dalam bentuk pekerjaan ini. Lebih-lebih lagi, kedua entiti ini adalah berada dalam satu wisma yang sama. Manakala T S C S/B (Perai) merupakan sebuah cawangan yang terasing daripada ibu pejabatnya di Kuala Lumpur. Dengan ini, tenaga pentadbir di cawangan ini adalah lebih tersendiri.

7.3 Perlaksanaan Naungan Keluarga Dalam Perniagaan

Konsep naungan keluarga dalam perniagaan kelihatan tidak diamalkan oleh kedua sampel kajian dalam peringkat pekerja bawahan. Di E C S/B, bagi 31 daripada 34 orang responden yang dicadangkan oleh pekerja dalaman, hanya terdapat seorang sahaja yang dicadangkan oleh abang ipar yang bertugas sebagai pegawai pentadbir. Manakala di T S C S/B (Perai), seorang daripada 10 orang responden yang dicadangkan oleh abang ipar yang berkhidmat sebagai pegawai pentadbir. Oleh itu, daripada angka-angka ini, ternyata tidak wujud pengamalan konsep di kalangan pekerja bawahan.

Sebab-sebab berlakunya keadaan seperti ini akan dijelaskan di bawah:

1. Pekerja bawahan tidak mempunyai kuasa dan pengaruh dalam pengurusan sesebuah syarikat maka adalah tidak berfaedah sekiranya menempatkan saudara-mara dalam posisi itu untuk tujuan memperkuuhkan atau mengembangkan kuasa seseorang.
2. Apa yang diberitahu oleh pencadang pekerja berkenaan yang merupakan pegawai pentadbir di E C S/B, usaha ini hanyalah semata-mata untuk menolong saudara-mara yang memerlukan satu pekerjaan yang tetap.

Hubungan Prestasi Pekerja Dengan Cara Kemasukan

Dalam menjawab soalan ini, pengkaji cuba kaitkan prestasi pekerja dengan cara kemasukan seseorang di mana pengkaji telah membuat andaian bahawa sekiranya seorang pekerja adalah dicadangkan oleh pegawai dan bukan oleh pekerja-pekerja pada peringkat yang sama, dia mungkin mempunyai prestasi bekerja yang tidak memuaskan kerana kemungkinan besar dia akan lebih sompong dan mendapat layanan istimewa berbanding dengan pekerja-pekerja yang lain.

Akan tetapi, dalam bahagian 7.3, pengkaji telah menunjukkan bahawa tidak terdapat tanda-tanda bahawa konsep naungan keluarga dalam perniagaan diamalkan dalam kedua sampel kajian, oleh itu hubungan antara cara kemasukan dengan prestasi pekerja tidak dapat dijelaskan.

7.4 Hubungan Antara Pengamalan Konsep Naungan Keluarga Dalam Perniagaan Dengan Bahagian Pentadbir

Hasil kajian menunjukkan bahawa konsep ini diamalkan di E C S/B dan tidak berlaku di T S C S/B (Perai). Sebab-sebab yang dapat dikemukakan oleh pengkaji atas topik ini adalah seperti berikut:

1. Dengan meletakkan saudara-mara dalam bahagian pentadbiran, pemilik syarikat adalah lebih senang membuat sebarang keputusan. Bukan sahaja mereka lebih senang berkomunikasi tetapi mereka juga mempunyai matlamat yang sama iaitu demi keuntungan syarikat dan kebahagiaan keluarga.
2. Ini adalah satu cara untuk menyediakan waris mereka supaya dapat megambil alih perniagaan.
3. Keperluan kepercayaan adalah penting dalam satu-satu perniagaan. Secara psikologi, ia juga adalah lebih senang terjalin di antara ahli keluarag yang sama.

Persoalan di sini adalah kenapa T S C S/B (Perai) tidak mengamalkannya walaupun satu pihak daripada pemilik iaitu pelabur Jepun yang juga mempunyai faktor kebudayaan yang mementingkan unit keluarga termasuk dalam sektor perniagaan? Daripada pembacaan pengkaji, pengkajian cuba untuk menjelaskan fenomena ini melalui fakta-fakta di bawah:

1. Pemilikan T S C S/B adalah terbahagi kepada dua iaitu pemilik Jepun dan pemilik tempatan. Pemilikan tempatan pula terdiri daripada kaum Melayu dan Cina. Maka kuasa pemilikan tidak tertumpu pada satu pihak atau lebih jelas lagi ke atas satu keluarga. Oleh kerana ia bukan sebuah syarikat kawalan keluarga, jadi pengamalan konsep sebegini tidak mendatangkan keuntungan yang nyata bagi pemilik-pemilik.
2. Pemilik-pemilik T S C S/B mempunyai perniagaan yang lain selain daripada T S C S/B, oleh itu mereka kelihatan tidak mempunyai keinginan yang kuat untuk menguasai syarikat tersebut.
3. Salah satu corak perniagaan Jepun adalah sangat mementingkan pembahagian tugas dan hierarki pentadbiran. Oleh itu usaha seorang pentadbir untuk mengembangkan kuasanya dalam menentukan calon-calon

pekerja adalah merupakan penyelewengan daripada tugas-tugas seseorang dan ini adalah susah dijalankan.

4. Pelaburan asing yang ingin melabur di Malaysia adalah tertakluk kepada polisi kerajaan, begitu juga dengan T S C S/B. Pengurus-pengurusnya perlu mengambil lebih ramai pekerja Melayu untuk memenuhi tuntutan polisi kerajaan. Dengan tenaga kerja yang sebahagian besarnya merupakan orang Melayu, maka pengaruh faktor kebudayaan Cina mahupun kebudayaan Jepun dalam keadaan sebegini tentu sekali sukar dikesan. Pengkaji tidak dapat membuat kata putus sama ada etnik Melayu juga mempunyai kecenderungan dalam pengamalan konsep naungan keluarga dalam perniagaan. Akan tetapi, walau bagaimanapun, T S C S/B bukanlah satu pemilikan perniagaan Melayu tulin, maka adalah tipis kemungkinannya bagi mereka mempergunakan kuasa untuk menarik masuk saudara-mara mereka.

Manakala E C S/B boleh dikatakan lebih didominasikan oleh pemilik, pentadbir dan pekerja Cina sahaja, dengan itu, faktor kebudayaan atau cara hidup orang Cina lebih berpengaruh dan dapat dikekalkan.

7.5 Penutup

Dalam bahagian yang terakhir ini, pengkaji akan cuba untuk mencari rahsia kejayaan peniaga Cina dan Jepun dengan berdasarkan kepada penyelidikan pengkaji.

Melalui contoh E C S/B, dapat menyimpulkan bahawa pengaruh keluarga masih sangat besar dalam menentukan kejayaan bagi peniaga-peniaga Cina. Masyarakat Cina adalah sangat mementingkan *trust* di antara satu sama lain. Salah satu contoh untuk membuktikannya ialah peniaga Cina lebih suka membuat perjanjian verbal daripada perjanjian bertulis dan ucapan

yang selalu disebut oleh mereka adalah, "Awak tidak percaya pada saya ke? ". Oleh itu adalah tidak sukar untuk memahami kenapa peniaga Cina mementingkan unit keluarga kerana ahli keluarga adalah individu-individu yang paling rapat sekali dan paling boleh dipercayai. Dengan bertambah majunya bidang pengurusan perniagaan, kalau hanya semata-mata bergantung kepada ahli keluarga tanpa usaha atau strategi yang lain, kajayaan masih tidak terjamin. Contohnya keberkesanan teknologi moden tentu akan jauh menandingi kemampuan ahli keluarga sahaja. Oleh itu, peniagaa-peniaga Cina sekarang berlumba-lumba untuk menghantar anak cucu mereka mendapat pendidikan di luar negara supaya dapat menguasai satu kemahiran atau pengetahuan yang dapat membantu perniagaan keluarga mereka.

Manakala di T S C S/B (Perai) pula menunjukkan satu kesimpulan yang agak berbeza. Melalui contoh ini, didapati pengaruh keluarga dalam perniagaan telah berkurangan. Negara Jepun sejak lama lagi telah menumpukan pelaburan di negara-negara asing yang dapat membekalkan kos pengeluargan yang lebih tinggi. Dalam menjalankan pelaburaan ini, peniaga-peniaga Jepun adalah tertakluk kepada polisi kerajaan masing-masing. Adaptasi ke atas polisi kerajaan dan budaya masyarakat tempatan adalah tidaak dapat dielakkan. Contohnya pelabur Jepun di Malaysia adalah tertakluk kepada sistem kuota yang menentukan peratus pekerja mengikut pembahagian kaum dalam satu entiti perniagaan. Dengan sekatan ini, faktor kekeluargaan tidak dapat dimanipulasikan dengan baik.seperti yang berlaku dalam Toyota Motor Corporatiion daan Matsushita Electrical Industrial yang telah ditunjukkan dalam bab ketiga. Dengan tipisnya pengaruh faktor kekeluargaan, peniagan Jepun kelihatan ingin memupuk semangat kesetiaan terhadap koperasi yang kuat di kalangan pekerja. Contohnya penekanan ke atas *life time employment*. Dengan itu, melalui contoh T S C S/B (Perai),

pengkaji menyimpulkan bahawa kejayaan peniaga Jepun di negara luar adalah kerana faktor-faktor selain daripada pentingnya unit kekeluargaan.

Anil, M. Zaidi, Personal & Industrial Psychology International, Kuala Lumpur, 1974.

Hasil kajian menunjukkan corak perniagaan antara dua kumpulan etnik dalam proses pengambilan pekerja adalah dipengaruhi oleh faktor-faktor luaran yang lain. Walaupun dalam masyarakat moden sekarang, buku-buku tentang pengurusan sesebuah syarikat telah banyak diterbitkan tetapi pengaruh faktor kebudayaan dan faktor-faktor luaran yang lain juga tidak dapat dielakkan dalam mempengaruhi corak pengurusan sesebuah syarikat.

*Broad, James M., *How to Train and Develop Managers*, McGraw-Hill Book Company, New York, 1974.*

Hasil kajian pengkaji adalah satu yang berskala kecil dengan dua sampel kajian. Maka untuk mendapat satu penggambaran yang lebih teliti, satu kajian yang berskala besar dan melibatkan sampel kajian yang banyak adalah diperlukan.

*Chene, George H., *Principles of Personnel Management*, Department of Human Resources, Boston, Mass: Kent Pub. Co., 1968.*

*Dale, Roger (ed), *Education, Training & Employment: Towards a New Vocationalism?*, Oxford Fernando in Association with the Open University, 1985.*

*David L. Sills (ed), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, The Macmillan Company & The Free Press, 1968.*

*Derek Tettleton & John Chapman, *Personal Management*, London: Prentice-Hall International Inc., 1970.*

*Geister, Gary, *Personal & Human Resource Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1991.*

*Dunne, Andrew J., *Personal & Human Resources Management*, New York, London: Van Nostrand, 1987.*

BIBLIOGRAFI

Buku

- Arifin Hj. Zainal, Pekerja & Pekerjaan, Pendekatan Psikologi Personnel, Kuala Lumpur: Fajar Bakti, 1985.
- Arthur M. Whitehill, Personal Relation, The Human Aspect of Administration, New York: McGraw-Hill Book Com Inc, 1955.
- _____, Japanese Management, Tradition & Transition, New York: Routledge, 1991.
- Black, James. M., PM, Membina Bawahan Menjadi Cekap, Bandung: Alumni, 1974.
- Burack, Elmer H., Personnel Management: A Human Resources Systems Approach, St. Paul: West Pub. Co., 1977.
- Crane, Donald P., Personnel, the Management of Human Resources, Boston, Mass: Kent Pub. Co., 1986.
- Dale Roger (ed), Education, Training & Employment: Towards a New Vartionalism?, Oxford: Pegamo in Association with the Open University, 1985.
- David L. Sills (ed), International Encyclopedia of the Social Sciences, The Macmillan Company & The Free Press, 1968.
- Derek Torrington & John Chapman, Personnel Management, London: Prentice-Hall International Inc., 1979.
- Dessler, Gary, Personnel / Human Resource Management, Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall, 1991.
- Dubrin, Andrew J., Personnel & Human Resources Management, New York, London: VabNostrand, 1981.

Edna Bonarich & John Modell, The Economic Basic of Ethnic Solidarity, Small Business in the Japanese American Community, Berkeley / Los Angeles / London: University of California Press, 1980.

Freedom, David. H (ed.), Employment, Outlook & Insights: A Collection of Essay of Industrialised Market Economy Countries, Geneva: International Labour Office, 1979.

Graig Eric Schneier , Richard W. Beatty & Glenn M. Mc. Evoy, Personnel / Human Resources management Today: Readings and Commentary, Readind, Mass: Addison-Wesley, 1986.

Greelaw, Paul S., Personnel Management: Managing Human Resources, New York: Harper & Row, 1985 c. 1986.

Harry H.L, Kitaro, Japanese America. The Evolution of a Culture, Eaglewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 1969.

Higham, Martin, The ABC of Interviewing, London: London Institute of Personnel Management, 1979.

Hodgetts, Rochard. M., Personnel and Human Resources Management, Fort Worth: Dryden Press, 1992.

Drs. J. G. Wasanta, Dasar² Marajemen Personalia, Jakarta: Puataka Dian , 1985.

James Sydney Slotkin, From Field to Factory, Glenroe, Illinois: The Free Press, , 1960.

Lim, Linda Y. C & Gosling, Peter L.A (ed.), Chinese in South East Asia, Singapore: Maruzen, 1993.

Scarpello, Vida Gulbinas, Personnel / Human Recources Management: Environments and Functions, Boston, Mass: PWS-Kent Pub. Co., c, 1980.

Sidney L. Greenblatt, Richard W. Wilson, Amy Anerbarcher Wilson, Social Action in Chinese Society, New York: Praeger Publishers, 1982.

Sikula, Andrew F., Personnel and Human Resources Management, Melbourne, FL: Knieger Publishing, 1989.

Sweet Donald. H., The Modern Employment Function, Reading, Mass: Addison-Webly Pub. Co., 1973.

Theodore D. Weinshall (ed), Culture and Management, England: Penguin Books Ltd., 1977.

Tony J. Watson, The Personnel Managers. A Study in the Sociology of Work and Employment, London, Boston: Routledge & Kegan paul Ltd., 1977.

Torrington, Derek, Personnel Management: A New Approach, New York: Prentice-Hall, 1991.

Dr. Wang Gungwu, Latar Belakang Kebudayaan penduduk Di Tanah Melayu (bahagian kebudayaan Cina), Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 1962.

William B. Werther & Keith Davis, Human Resources & Personnel Management, Singapore, McGraw-Hill Inc., 1993.

Wendell, L. French, The Personnel Management Process, Human Resources Administration and Development, 4th ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1978.

Artikel

A National HR Conference on " Managing Workforce in a Tight Labour Enviroment " organised by Sowers Associates Sdn. Bhd. yang diadakan pada 14 hb & 15 hb Nov 1991.

Editor, " What's Killing Japanese Business? Japanese Style Management " *Tokyo Business*, vol. 61, No. 7, 1993.

_____, " All in the Family: Nepotism in Japanese Corporate Management ", *Tokyo Business Today*, vol. 60, no. 11, Nov, 1992.

J. A. C. Mackie, " Overseas Chinese Entrepreneurship ", *Asia-Pacific Economic Literature*, vol. 6, no. 1, May 1992.

John Lie, " Is Korean Management Just Like Japanese Management? ", *Management International Review*, vol. 30, 1990/2.

Jonathan Friedland, " Canny Tycoon Refuses To Be Reflected from Business Goals, Kuok the Kingpin ", *Far Eastern Economic Review*, 7 Feb 1991.

_____, " Kuok Shows How To make Use of Contacts, Friends of the Family " *Far Eastern Review*, 7 Feb 1991.

Louis Kraar, " Importance of Chinese in Asian Business ", *Journal of Asian Business*, vol. 9, no. 1, Winter 1993.

Masaaki Kotabe / Sam C. Okoroafo, " A Comparative Study of European and Japanese Multinational Firms, Marketing Strategies and Performance in the United State ", *Management International Review*, vol. 30, 1990/4.

Norihiko Shimizu, " In Japan, Don't Do As the Japanese Do ", *Tokyo Business Today*, vol. 61, no. 1, Jan / Feb 1993.

Oded Shenkar & Yoram Zeira, " International Joint Venture: A Tough Test for HR ", *Personnel*, Jan 1990.

Refik Culpan / Orsay Kucukemiroglu, " A Comparison of U.S and Japanese Management Style and Unit Effectiveness ", *Management International Review*, vol. 33, 1993/1.

Toyo Keizai, " Is Japan's Overseas Corporate Expansion Winding Down? ", *Tokyo Business Today*, vol. 60, no. 7 July 1992.

Wang, Gungwu, " The Culture of Chinese Merchant ", *Working Paper Series*, no. 57, University of Toronto-York University, March 1990.

Wong, Siu-lun, " The Chinese Family Firm: A Model ", *British Journal of Sociology*, vol. 36, no. 1, 1980