

BAB 2

SOROTAN KARYA

Jenis ganjaran atau faedah yang diberikan kepada pekerja oleh sesebuah organisasi menentukan tahap motivasi mereka. Faedah mempunyai kesan keatas kualiti dan kuantiti individu yang dapat diambil bekerja oleh sesebuah organisasi. Faedah dari organisasi mengandungi kesan intrinsik dan juga ekstrinsik. Kesar: intrinsik adalah yang dapat dirasakan oleh bahagian dalaman pekerja itu sendiri dan selalunya berhubungkait dengan kepuasan bekerja dan juga penghormatan dari kejayaan melaksanakan tugas yang mencabar. Kebanyakan faedah ekstrinsik adalah di bawah kawalan organisasi itu sendiri. Gaji dan faedah adalah contoh faedah ekstrinsik. Perbandingan pemberian yang boleh dikategorikan dalam bentuk ekstrinsik dan intrinsik adalah seperti ditunjukkan di Rajah 3.

Rajah 3

Perbandingan Pemberian Ekstrinsik dan Intrinsik

Pemberian Ekstrinsik	Pemberian Intrinsik
Faedah	Pencapaian Kehidupan
Bayaran Insentif	Perasaan Terhadap Tugas
Gaji	Kepuasan Kerja
Kenaikan Pangkat	Status
	Penghormatan Tidak Formal

Sumber: Byars, Lloyd L. , dan Rue, Leslie W., *Human Resource and Personnel Management*, 1984.

2.1 DEFINISI FAEDAH

Handerson (1979), mendefinisikan faedah sampingan ialah ganjaran berbentuk benda yang diberikan kepada pekerja sebagai tambahan kepada bayaran yang mereka terima dalam bentuk wang tunai. Faedah-faedah diterima oleh semua pekerja sesebuah organisasi adalah dalam bentuk dan kadar yang berbeza antara satu dengan yang lain. Tidak sepertimana gaji, upah, atau insentif, faedah selalunya tidak bergantung kepada pencapaian atau prestasi seseorang pekerja tersebut dalam sesebuah organisasi.

Majikan memberi faedah sampingan seperti cuti bergaji dan pencen untuk mengelakkan dari sekatan pemberian gaji yang lebih tinggi (Henderson, 1979). Banyak pencangahan pendapat berhubung dengan bertambahnya pemberian faedah "sampingan" oleh kerana kejadian tersebut. Walaubagaimanapun oleh kerana kepentingan faedah sampingan kepada keseluruhan pampasan yang diberikan kepada pekerja, maka perkataan sampingan telah digugurkan kerana takut kalau-kalau faedah tersebut tidak memberikan kesan kepada para pekerja.

2.2 BAGAIMANA FAEDAH-FAEDAH DITENTUKAN

Faedah-faedah yang dibentuk dan diberikan kepada pekerja-pekerja mestilah adil kepada pekerja dan organisasi itu sendiri. Bagi pihak pekerja faedah-faedah bukan dalam bentuk wang perlulah berpatutan dan bernilai tinggi. Bagi pihak majikan pula faedah-faedah yang diberikan adalah dalam kadar kemampuan dan berpatutan sesuai dengan taraf pekerja itu sendiri. Selanjutnya faedah tersebut dapat berfungsi kearah memberi lebih motivasi dan moral yang tinggi kepada pekerja itu sendiri. Ianya juga perlu dilihat kepada sumbangan

sesuatu pertubuhan yang bertujuan untuk menjaga kebajikan pekerjaanya dan juga sebagai mematuhi kehendak undang-undang negara. Mengikut Lloyd dan Leslie (1984) faedah-faedah kepada pekerja boleh dikumpulkan kepada lima kategori yang utama iaitu bersangkutan keperluan undang-undang, bersangkutan pencen, Insuran, bayaran masa tidak bekerja dan lain-lain lagi. Contoh-contoh kategori faedah-faedah yang dimaksudkan adalah seperti di Rajah 4.

Rajah 4

Kategori Faedah-Faedah Utama

Keperluan Undang-Undang	Keperluan Persaraan	Keperluan Perubatan
Insuran Keselamatan Sosial Pampasan Pengganguran Pampasan Pekerja Keadaan Ketiadakupayaan Insuran	Tabung Pencen Rancangan Imbuhan Persaraan Awal Persaraan Akibat Ketiadakupayaan Saguhati Persaraan	Insuran Perubatan Insuran Kemalangan Insuran Nyawa Insuran Hilang Upaya Insuran Pergigian

Bayaran Masa Tidak Bekerja	Lain-Lain
Percutian Cuti Sakit Cuti Tentera Pengkebumian Masa Makan Masa Perjalanan	Makan Disediakan Oleh Syarikat Perbelanjaan Perjalanan Kenderaan Syarikat Bantuan Guaman

Sumber: Byars, Lloyd L. dan Rue, Leslie W. *Human Resource and Personnel Management*, 1984

Mengikut Byars dan Rue (1984), kebanyakan faedah adalah untuk semua ahli sesebuah syarikat atau organisasi tersebut. Walaubagaimanapun, sesetengahnya adalah dikhaskan kepada pihak atasan atau eksekutif-eksekutif. Jadual 4 menunjukkan bagaimana jumlah perbelanjaan diagihkan di antara lima kategori tersebut.

Jadual 4

Perbelanjaan Mengikut Lima Kategori Faedah

Kategori Faedah	Peratus
Bersangkutan Undang-Undang	25%
Bersangkutan Pencen	15%
Bersangkutan Insuran	19%
Bayaran Masa Tidak Bekerja	37%
Lain-Lain	4%
Jumlah	100%

Sumber: Byars, Lloyd L. , dan Rue, Leslie W., *Human Resource and Personnel Management*, 1984.

Mengikut Robin (1978), sejak akhir tahun 1920 pengurusan sesebuah syarikat di Amerika Syarikat telah melipat gandakan pemberian faedah kepada pekerja. Ianya adalah disebabkan oleh desakan oleh Kesatuan Sekerja yang mahukan kebajikan yang lebih baik untuk ahli-ahlinya. Dalam tahun 1929, kos faedah adalah sebanyak 3% dari gaji atau upah pekerja. Dua puluh tahun kemudian jumlah ini telah meningkat sebanyak 16%. Pada masa sekarang pemberian faedah adalah antara 8% hingga lebih 60% dari gaji atau upah pekerja di mana hitung panjang dianggarkan 27.9% daripada jumlah tersebut faedahnya bukan dalam bentuk wang.

Jika sesebuah organisasi mengharapkan pulangan yang maksimum terhadap faedah yang diberikannya dalam bentuk motivasi, kepuasan, kadar pertukaran kerja yang rendah dan hubungan yang baik dengan kesatuan sekerja, maka faedah-faedah hendaklah menarik dan menjadi pilihan pekerjanya. Jarang terdapat majikan yang berunding dengan pekerjanya mengenai pemberian faedah-faedah. Organisasi yang memberi faedah tanpa berunding dengan pekerjanya adalah ditafsirkan sebagai mengetahui apa yang terbaik untuk pekerjanya. Satu kajian telah menunjukkan bahawa jantina, umur, taraf perkahwinan, jumlah tanggungan, jumlah tahun perkhidmatan dan taraf jawatan adalah mempengaruhi pemilihan faedah (Byars dan Rue, 1984). Sebagai contoh, pekerja yang telah lanjut usianya memilih kadar pensen yang lebih dari pekerja yang masih muda. Justeru itu dalam mengenal pasti keperluan faedah ianya membuktikan bahawa keperluan faedah adalah berlainan mengikut kelompok-kelompok pekerja.

Memandangkan keperluan faedah yang berbeza-beza di antara pekerja-pekerja, setengah organisasi telah mula menawarkan rancangan faedah yang anjal. Dalam sistem faedah yang anjal setiap pekerja diberi pilihan samada untuk memilih kesemua atau sebahagian dari faedah yang ditawarkan (Seltz and Gifforch, 1982). Tujuannya adalah supaya pekerja dapat memilih faedah yang amat bersesuaian dengan keperluan dan gaya hidupnya. Rancangan faedah anjal juga dikenali sebagai "Rancangan Kafeteria" kerana ianya memberi "menu" atau pilihan kepada pekerja untuk memilih. (Cole Jr, 1983) Sesetengah cadangan hanya dihadkan kepada beberapa jenis faedah sahaja seperti insurans nyawa dan insurans kesihatan (Cole Jr, 1983). Sesetengahnya pula diberi peluang memilih dari jumlah faedah yang lebih banyak lagi. Ada kajian telah membuktikan bahawa rancangan faedah anjal telah diterima baik di firma yang

kecil. (Cockrum, 1982). Berikut adalah beberapa sebab kenapa rancangan faedah anjal memberi kepentingan kepada organisasi (Cockrum, 1982).

- Kepentingan faedah sebagai komponen dari keseluruhan dari pampasan semakin meningkat.
- Gaya hidup yang telah berubah.
- Faedah berjaya memikat pekerja baru dan berupaya mengekal pekerja dari berhenti atau pindah kerja di tempat lain.
- Faedah dapat memberi kesan yang positif kepada sikap dan tingkah laku pekerja.
- Sesetengah faedah dikenakan cukai dan tidak dikenakan cukai. Justeru itu campuran kepada faedah tersebut menarik minat pekerja.

Di samping kebaikan yang dinyatakan berhubung dengan faedah anjal, terdapat juga kelemahannya (Shea, 1981). Kelemahan adalah seperti berikut:

- Faedah anjal memerlukan usaha yang lebih untuk mentadbirkannya.
- Kesatuan sekerja akan hilang sesetengah faedah yang diminta sebelum ini.
- Pekerja mungkin tidak dapat memilih faedah yang terbaik baginya.

- Undang-undang cukai pendapatan menghadkan jenis-jenis faedah dimasukkan dalam rancangan faedah anjal.

2.3 PENENTUAN FAEDAH-FAEDAH

Seperti yang dinyatakan sebelum ini faedah-faedah yang bukan dalam bentuk wang diberikan kepada semua pekerja-pekerjanya. Pemberian faedah tidak hubung kait dengan prestasi pekerja-pekerja. Ia adalah merupakan hadiah kepada pekerja kerana menjadi ahli kepada organisasi tersebut (Byars dan Rue, 1984). Angka yang dikumpulkan oleh U.S Chamber Commerce menunjukkan bahawa bayaran faedah kepada pekerja dalam tahun 1981 adalah dalam hitung panjang lebih US\$6,600 untuk seorang pekerja bagi satu tahun (Handerson, 1979), dari jumlah gaji yang diterima oleh seseorang pekerja adalah berkait rapat dengan faedah yang diterimanya. Sebagai contoh seseorang pegawai yang menerima gaji tahunan sebanyak US\$24,000, akan memperolehi cuti sebanyak 2 minggu bernilai US\$ 1000. Justeru itu penentuan kadar faedah sama juga sepertinya dalam menentukan kadar gaji dan upah pekerja. Penentuan kadar gaji dan faedah bukan dalam bentuk wang adalah seperti di Rajah 5.

2.4 PENENTUAN FAEDAH PERINGKAT PENGURUSAN

Penentuan faedah kepada pengurusan bawahan berlandaskan kepada kadar pasaran dan berhubungkait dengan gaji dalaman. Secara amnya lebih tinggi kedudukan pengurusan, lebih banyak keanjalan dalam merekabentuk kerjanya. Kerja-kerja pengurusan susah untuk ditafsirkan.

Rajah 5

Penentuan Kadar Gaji dan Faedah Bukan Dalam Bentuk Wang



Sumber: Dipadankan dari Mondy, Wanye R, . dan Noe, Robert M, . Personnel: *The Management of Human Resources*, Allyn dan Bacon Inc, 1987.

Penilaian tugas adalah lebih kepada peranan atau sumbangan yang dimainkan daripada bagaimana kerja itu dilakukan. Ia perlu diingat bahawa kejayaan firma tersebut bergantung kepada pengurusan yang berkeupayaan menggunakan sumber firma dengan berkesan. Justeru itu faedah-faedah yang bakal dinikmati perlulah setimpal dengan peranan yang dimainkan oleh mereka. Keistimewaan adalah faedah yang diwujudkan khas oleh organisasi kepada esekutifnya. Ianya melambangkan status yang dimiliki oleh esekutif tersebut. Diantaranya keistimewaan yang didapati ialah seperti berikut:

- Kereta syarikat untuk kegunaan kerja dan persendirian.
- Tempat letak kereta percuma.
- Pengawal diri (Body guard).
- Penggunaan Kad Kredit Kompeni.
- Telefon Syarikat.

2.5 LAIN-LAIN FAEDAH BUKAN DALAM BENTUK WANG

Kepuasan terhadap kerja-kerja yang dilakukan semakin penting bagi pekerja-pekerja dan syarikat-syarikat. Kepuasan berkerja adalah disebabkan oleh jenis kerja yang diamanahkan dan juga persekitaran kerja tersebut. (Mondy dan Noe, 1987).

- Jenis Kerja. Pekerja memberikan tindakan yang positif jika diberikan tugas yang mencabar. Kejayaan melaksanakan sesuatu tugas yang

mencabar memberi kebaikan kepada pekerja. Penghormatan berbentuk Pingat dan Sijil adalah lambang penghargaan yang diberi kepada pencapaian sesuatu tugas yang mencabar. Jawatan yang kanan yang selalunya memberi peluang meningkat nanti adalah juga faedah bukan dalam bentuk wang.

- Persekitaran Kerja. Persekitaran kerja merujuk kepada perkara-perkara yang berhubungkait dengan polisi yang berkesan, kemampuan penyeliaan, lambang kedudukan jawatan, persekitaran kerja yang selesa dan lain-lain lagi.

2.6 DASAR PEMBERITAHUAN FAEDAH

Walaupun kebanyakan organisasi memberi faedah kepada pekerjanya, namun kebanyakan pekerjanya tidak tahu akan faedah tersebut dan juga kepentingannya. Kebanyakan pekerja tidak sedar akan faedah mereka yang mereka berhak terima. Salah satu jawapannya ialah organisasi tidak mengambil langkah yang wajar untuk memaklumkan kepada pekerjanya. Satu tinjauan di Amerika Syarikat yang dilakukan pada tahun 1978 telah menyatakan bahawa kebanyakan syarikat membelanjakan tidak sampai US\$10.00 setiap pekerja setahun untuk menghebahkan faedah-faedah. Kaedah yang digunakan dalam memberitahu faedah adalah mustahak agar senang dibaca dan difahami. Salah satu kaedah yang berkesan ialah melalui slip gaji, poster dan jurnal-jurnal.