

**PUSING GANTI PEKERJA DI PM SECURITIES
SDN BHD, KUALA LUMPUR**

**NORSHAKILA ABD RAHMAN
EDMH2-09**

**DIPLOMA EKSEKUTIF PENGURUSAN (SUMBER MANUSIA)
PUSAT PENDIDIKAN BERTERUSAN UNIVERSITI MALAYA
2015**

**PUSING GANTI PEKERJA DI PM SECURITIES
SDN BHD, KUALA LUMPUR**

**NORSHAKILA ABD RAHMAN
EDMH2-09**

FEBRUARI 2015

PENGAKUAN

Saya mengakui kertas kajian ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali bahan-bahan luar digunakan, setiap satu daripadanya saya jelaskan sumbernya. UMCCed tidak akan menanggung segala penipuan atau penyalahgunaan maklumat atau lain-lain sekiranya dapat dikesan. Kertas kajian ini juga dibuat untuk memenuhi syarat penganugerahan program diploma yang saya ikuti. Kertas kajian yang dihantar kepada UMCCed tidak boleh diambil semula dan ianya menjadi bahan peperiksaan dan rujukan kepada para pelajar berikutnya.

Tandatangan :

Nama : Norshakila Abd Rahman

No. Matriks : EDMH2-09

Program : Diploma Eksekutif Pengurusan (Sumber Manusia)

PENGHARGAAN

Assalamualaikum w.b.t dan Salam Sejahtera

Syukur ke hadrat Illahi dengan limpah kurniaNya saya telah berjaya menyempurnakan tugas terakhir bagi melengkapkan program Eksekutif Diploma ini. Dengan izinNya semuanya berjalan dengan lancar walaupun terdapat sedikit kekangan yang terpaksa diharungi namun semuanya telah selesai dengan baik.

Penghargaan ini juga kepada ahli keluarga saya, suami Zaki Zainudin, puteri puteraku Nur Umairah Zaki dan Muhamad Zafran Zaki yang sangat memahami dalam apa jua keadaan dan sentiasa memberi sokongan dalam tempoh pengajian ini. Tidak lupa kepada pensyarah saya Dr. Kuppusamy A/L Singaravelloo yang banyak memberikan tunjuk ajar dan membantu memberi panduan dalam penyediaan kertas kajian ini. Pengalaman, tunjuk ajar dan jasa baik tidak akan dilupakan, kerana ianya amat bermakna dalam peningkatan ilmu pengetahuan saya. Begitu juga dengan pensyarah-pensyarah lain yang banyak memberikan ajaran dan pengetahuan yang berkesan sepanjang tempoh pengajian saya ini.

Saya juga mendedikasikan penghargaan kepada rakan-rakan seperjuangan dan teman-teman di pejabat yang juga banyak membantu dalam menjayakan kajian ini dan sepanjang tempoh pengajian saya di Universiti Malaya Pusat Pendidikan Berterusan.

Sebelum penutup bicara, saya ingin menyampaikan sekalung terima kasih kepada sesiapa sahaja yang terlibat secara langsung dan tidak langsung bagi menjayakan kertas kajian ini. Kerjasama dan bantuan anda amat saya hargai.

RINGKASAN EKSEKUTIF

Pusing ganti pekerja merupakan isu yang tidak dapat dielak oleh mana-mana syarikat dan menjadi suatu keutamaan untuk mengatasinya. Isu tersebut telah wujud di syarikat PM Securities SdnBhd, Kuala Lumpur dan menjadi semakin serius. Di mana ianya perlu ditangani. Kesan terhadap pusing ganti pekerja mengakibatkan aliran kerja bagi pekerja yang masih berada di syarikat menjadi tidak teratur dan bebanan kerja bertambah. Ianya disebabkan faktor proses pengambilan pekerja yang panjang. Kesan yang dihadapi syarikat juga adalah tahap motivasi pekerja yang semakin rendah disebabkan masalah-masalah tersebut. Maka pekerja bertindak mencari pekerjaan di tempat lain.

Objektif kajian ini adalah mengukur kadar pusing ganti pekerja bagi tempoh 2012 hingga 2014 dan menentukan faktor-faktor yang menyumbang kadar pusing ganti pekerja bagi tempoh tersebut. Mengenal pasti juga kesan-kesan pusing ganti pekerja kepada aliran kerja serta mencadangkan langkah-langkah penyelesaian bagi mengurangkan kadar pusing ganti pekerja di syarikat ini. Kaedah yang digunakan dalam kajian adalah kualitatif dengan memperoleh data melalui kaedah temubual. Manakala kaedah kuantitatif juga digunakan dengan memperoleh data sekunder yakni maklumat kadar pusing ganti dari Pegawai Sumber Manusia dan data primer dari kaedah borang soal selidik.

Penemuan yang telah dikenal pasti melalui kaedah-kaedah tersebut mempunyai beberapa faktor. Ianya adalah faktor ganjaran yang lebih dikenali dengan gaji yang diterima oleh pekerja merupakan faktor utama. Garis panduan tangga gaji yang disediakan adalah tidak mengikut pasaran semasa dan ianya perlu dikemaskini. Begitu juga dengan ketidakseimbangan dengan taraf pendidikan dan gaji. Aliran kerja yang dipertanggungjawab kepada pekerja menjadi timbunan. Lanjutan dari itu pekerja terpaksa bekerja lebih masa. Tetapi melalui soal selidik yang dilakukan pekerja tidak berpuas hati dengan elaun kerja lebih masa yang diberi, sedangkan pekerja telah melakukan kerja berkonsep *multi-tasking*. Oleh yang demikian terdapat segelintir pekerja yang masih ingin meneruskan berkhidmat dengan syarikat ini dan memohon

agar menyelaraskan kaedah dan cara pembayaran ganjaran, insentif dan faedah bagi memastikan kebajikan pekerja dijaga. Pelarasan tangga gaji mengikut pasaran adalah diharapkan oleh mereka. Dengan mewujudkan latihan pembangunan pekerja dan mengadakan program peningkatan kualiti kerja dan mutu akan menjadikan pekerja lebih bermotivasi dan dihargai. Begitu juga dengan menyemak semula bebanan kerja yang ditanggung oleh pekerja. Menyemak semula proses pengambilan pekerja bagi mengelakkan kekosongan jawatan yang terlalu lama berpunca dari proses tersebut. Jika cadangan dan usulan tersebut dilaksanakan maka kadar pusing ganti pekerja di syarikat ini dapat dikurangkan.

ISI KANDUNGAN

Bahagian		Muka Surat
1	Pengenalan Kepada Kajian	
1.1	Pendahualuan	1
1.2	Pernyataan Masalah	1
1.3	Persoalan Kajian	2
1.4	Objektif Kajian	2
1.5	Skop Kajian	3
1.6	Kepentingan Kajian	3
1.7	Struktur Laporan	3
2	Latar Belakang Syarikat	
2.1	Sejarah Penubuhan	4
2.2	Produk dan Perkhidmatan	5
2.3	Pengurusan Syarikat	5
2.4	Perjawatan	6
2.5	Prestasi syarikat	6
3	Tinjauan Teori dan Penemuan Kajian Lepas	
3.1	Takrifan	7
3.2	Ulasan Teori	7
3.2.1	Teori Hirarki Herzberg yang bercirikan ketidakpuasan dan kepuasan kerja	7 - 11
3.2.2	Teori Alderfer's	11 - 12
3.2.3	Teori McGregor	12 - 13
3.3	Penemuan Kajian Lepas	14
4	Kaedah Kajian	
4.1	Takrif Kaedah Kajian	15
4.2	Jenis Kajian	15 - 16
4.3	Sumber Data	16

	4.3.1	Data Primer	16
	4.3.2	Data Sekunder	16
	4.4	Kaedah yang digunakan dalam Kajian ini	16 - 17
	4.5	Kekangan Kajian	17
5		Analisis Kajian	
	5.1	Pengenalan	18
	5.2	Analisis Data Sekunder	18 - 19
	5.3	Analisis Data Primer	19 - 28
	5.3.1	Temubual Pekerja yang telah berhenti berkhidmat di syarikat ini	28 - 29
	5.3.2	Temubual dengan Pegawai	29 - 30
		Sumber Manusia - Eksekutif Sumber Manusia	
	5.4	Rumusan	30
6		Kesimpulan dan Cadangan	
	6.1	Pengenalan	31
	6.2	Kesimpulan	31 - 32
	6.3	Cadangan	32
	6.3.1	Mengkaji semula tangga gaji didalam syarikat	32
	6.3.2	Mewujudkan latihan dan pembangunan	32
	6.3.3	Mengkaji semula cara penilaian prestasi pekerja dan kenaikan gaji yang dilakukan	32 - 33
	6.3.4	Menyemak semula kaedah dan insentif yang diberikan kepada pekerjaan	33
	6.3.5	Menyemak semula bebanan kerja pekerja	33
	6.3.6	Mengkaji panduan peraturan sistem kerja mengikut jabatan	33

Rujukan	34
Lampiran	35

University of Malaya

SENARAI JADUAL

Jadual 2.1	Penjawatan di syarikat PM Securities Sdn Bhd
Jadual 5.1	Kadar Pusing ganti pekerja bagi tahun 2012 hingga 2014
Jadual 5.2	Latar belakang responden
Jadual 5.3	Faktor-faktor bagi persekitaran syarikat
Jadual 5.4	Gaji dan faedah
Jadual 5.5	Komitmen dan tekanan kerja
Jadual 5.6	Faktor-faktor kecenderungan pusing ganti pekerja

University of Malaya

SENARAI RAJAH

Rajah 2.1	Logo syarikat
Rajah 3.1	Teori Herzberg
Rajah 3.2	Teori Aldefer's
Rajah 3.3	Teori McGregor
Rajah 5.1	Taburan pekerja bagi tahun 2012 hingga 2014
Rajah 5.2	Taburan responden bagi pilihan sektor perkhidmatan

University of Malaya

BAHAGIAN 1

Pengenalan kepada Kajian

1.1 Pendahuluan

Pekerja merupakan tunjang utama syarikat. Setiap pekerja mempunyai tugas dan tanggungjawab tersendiri mengikut kelulusan, pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh pekerja. Kadar peningkatan prestasi pekerja dan kesetiaan pekerja dalam syarikat perlu diambil serius oleh setiap majikan. Begitu juga dengan ganjaran yang diperoleh pekerja perlu setimpal dengan tugas yang dilakukan. Ini adalah disebabkan ganjaran yang diperoleh mampu mempengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik pekerja.

Jika faktor-faktor tersebut tidak dititik beratkan oleh majikan maka isu pusing ganti pekerja akan terus wujud didalam syarikat. Terdapat juga faktor proses pengambilan pekerja yang panjang dan sekaligus mengganggu perjalanan aliran kerja pekerja lain. Ini akan menyebabkan pekerja yang masih berkerja tidak mampu menanggung beban kerja yang sedia ada. Faktor itu akan mengganggu prestasi kerja pekerja tersebut dan prestasi kerjanya akan menurun. Sekaligus ianya akan mempengaruhi prestasi syarikat yang tidak dapat menyediakan perkhidmatan yang baik. Oleh itu majikan perlu memastikan pekerja syarikat berkhidmat dengan baik dan menjaga kebajikan mereka. Maka isu pusing ganti pekerja dapat dikurangkan. Pekerja berkualiti akan memberikan perkhidmatan yang berkualiti, dan syarikat akan dilihat dari sudut positif. Ianya akan memberi kesan kepada negara yang mempunyai mutu perkhidmatan terbaik.

1.2 Pernyataan Masalah

PM Securities Sdn Bhd telah mengalami peningkatan isu pusing ganti pekerja yang serius. Isu tersebut sudah menjadi kelaziman di syarikat ini. Pelbagai alternatif telah dilakukan oleh syarikat bagi mengekalkan kesetiaan pekerja bagi meningkatkan

prestasi pekerja dan syarikat. Maka dengan itu tahap motivasi pekerja semakin menurun disebabkan bebanan kerja yang bertambah. Lebih-lebih lagi peningkatan pusing ganti pekerja dialami di ibu pejabat PM Securities Sdn Bhd.

Oleh kerana pusing ganti pekerja terlalu serius ianya telah menyebabkan pekerja mengalami tekanan emosi dengan aliran kerja yang terganggu. Proses pengambilan pekerja yang memakan masa dan panjang bagi mengiklankan kekosongan jawatan, melatih pekerja baru dan syarikat juga menanggung kos luar duga, contohnya pekerja yang telah menerima tawaran tetapi membatalkannya disaat-saat akhir sebelum melapor diri. Kesan yang terpaksa ditanggung oleh syarikat adalah mengulangi proses pengambilan pekerja semula. Disebabkan oleh itu juga aliran kerja kepada pekerja yang masih kekal bekerja semakin bertambah. Ini akan memburukkan prestasi pekerja dan syarikat sendiri.

1.3 Persoalan Kajian

- a) Apakah kadar pusing ganti pekerja di ibu pejabat PM Securities Sdn Bhd bagi tempoh 2012 sehingga 2014?
- b) Apakah faktor-faktor penyebab kepada kadar pusing ganti pekerja tersebut?
- c) Apakah kesan isu tersebut kepada kakitangan sedia ada dan prestasi syarikat?
- d) Apakah langkah-langkah bagi pengurangan isu pusing ganti tersebut?

1.4 Objektif Kajian

- a) Mengukur kadar pusing ganti pekerja bagi tempoh 2012 sehingga 2014.
- b) Menentukan faktor-faktor yang menyumbang kadar pusing ganti pekerja bagi tempoh tersebut.
- c) Mengenal pasti kesan-kesan pusing ganti pekerja kepada aliran kerja.
- d) Mencadangkan langkah-langkah penyelesaian bagi mengurangkan kadar pusing ganti pekerja di syarikat ini.

1.5 Skop Kajian

Kajian ini akan dijalankan di Syarikat PM Securities Sdn Bhd di Jalan Changkat Ceylon, Kuala Lumpur. Kajian ini melibatkan pekerja dari ibu pejabat dari peringkat eksekutif dan bukan eksekutif disyarikat ini. Selain itu juga dua orang pekerja dari bahagian Sumber Manusia akan terlibat didalam kajian ini. Tempoh data yang akan digunakan merujuk kepada tahun 2012 sehingga 2014.

1.6 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian ini bertujuan sebagai panduan bagi mengurangkan kadar pusing ganti pekerja di syarikat ini. Dimana dapat mengenal pasti dan mengetahui faktor penyumbang kadar tersebut. Oleh itu syarikat dapat memperbaiki mutu dan kualiti pekerja disamping memberikan ganjaran dan penghargaan terhadap usaha pekerja yang telah ditunjukkan didalam syarikat. Dengan adanya pekerja tersebut, syarikat akan mempunyai reputasi yang baik dan mutu perkhidmatan yang diberikan lebih baik dan cekap. Syarikat juga akan dinilai positif oleh masyarakat, lebih-lebih lagi golongan mahasiswa dan mahasiswi untuk bekerja.

1.7 Struktur Laporan

Struktur laporan yang bakal disediakan adalah terbahagi kepada enam bahagian iaitu:

- Bahagian 1 : Pengenalan kepada Kajian
- Bahagian 2 : Latar Belakang Kajian
- Bahagian 3 : Ulasan Teori dan Penemuan Kajian Lepas
- Bahagian 4 : Kaedah Kajian
- Bahagian 5 : Analisis Kajian
- Bahagian 6 : Kesimpulan dan Cadangan

BAHAGIAN 2

LATAR BELAKANG ORGANISASI

2.1 Sejarah Penubuhan

PM Securities Sdn Bhd atau lebih dikenali “PMS SB” telah wujud sejak 42 tahun pada Februari 1972 dengan nombor pendaftaran syarikat 66299-A sebagai syarikat perkongsian pembrokeran saham. Syarikat ini kemudian telah didaftarkan atas bukan Sendirian Berhad pada 7 Januari 1981 kepada Noone & Co Sdn. Berikutan dengan itu pada 27 April 1987 ianya didaftarkan kepada syarikat Sendirian Berhad iaitu Noone & Company Sdn Bhd. Pada 18 Mac 1988 syarikat telah bertukar nama kepada EN.J Securities Sdn Bhd manakala pada 5 Ogos 1993 sekali lagi syarikat ini bertukar nama kepada Pengkalen Securities Sdn Bhd. PM Securities Sdn Bhd adalah nama digunakan sehingga kini yang telah dimeterai di Kuala Lumpur pada 2 Februari tahun 2000. Syarikat ini adalah dibawah naungan Kumpulan MUI Berhad sebagai perkhidmatan kewangan. Pengarah syarikat Kumpulan MUI Berhad adalah Tan Sri Dato’ Dr Khoo Kay Peng.

Ibu pejabat PM Securities Sdn Bhd terletak di Tingkat 1, Menara PMI, No. 2, Jalan Changkat Ceylon 50200 Kuala Lumpur. Dimana pejabat tersebut menempatkan pihak pengurusan atasan dan pekerja dari bahagian tertentu yang akan memastikan perjalanan operasi syarikat dan pemantauan terhadap cawangan-cawangan syarikat ini. Syarikat ini mempunyai cawangan di Seremban, Melaka, Batu Pahat, Klang, Puchong dan beberapa kiosk di Jelevu, Ayer Itam dan Banting. Rajah 2.1 adalah logo syarikat PM Securities Sdn Bhd.

Rajah 2.1: Logo Syarikat



2.2 Produk dan Perkhidmatan

Perkhidmatan yang disediakan di syarikat ini adalah perdagangan saham iaitu perkhidmatan kewangan korporat, perkhidmatan nomini, pembiayaan margin, khidmat nasihat, penyelidikan, pembiayaan IPO dan dagangan dalam talian. Perkhidmatan yang disediakan lebih cenderung memproses jualan dan belian saham pelanggan syarikat.

Syarikat juga memantau kadar naik turun pasaran saham dan menjadi penasihat kepada pelanggan serta menganalisis saham pasaran tersebut.

2.3 Pengurusan Syarikat

Pengurusan syarikat adalah penting bagi melancarkan perjalanan operasi syarikat. Di syarikat ini terdapat Pengarah yang menjadi penasihat dan cadangan, Pengurusan Atasan yang bertindak melaksanakan arahan yang diberikan oleh Pengarah dan terbahagi kepada beberapa jabatan yang dipertanggungjawab bagi melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan didalam syarikat. Maka dengan ini PM Securities Sdn Bhd mempunyai tulang belakang asas seperti jabatan Pentadbiran dan Sumber Manusia, Kewangan, Operasi dan Teknologi Maklumat. Selain daripada jabatan tersebut terdapat beberapa bahagian lain yang turut menjadi kepentingan syarikat bagi memastikan perkhidmatan pemerdagangan saham yang diberikan dalam keadaan yang baik dan memuaskan. Oleh itu, huraian terhadap jabatan dan susur galur syarikat dapat dilihat melalui lampiran carta organisasi (Sila rujuk lampiran).

Visi syarikat PM Securities Snd Bhd yang dipetik dari lama sesawang adalah ‘mengembangkan perkhidmatan, berfikir di luar zon selesa, lebih kreatif, inovatif dan kepentingan terhadap kepuasan pelanggan’. Misi syarikat adalah ‘bergerak ke arah pelanggan, perkhidmatan berkualiti cekap, dan amanah’. Oleh itu selaras dengan visi dan misi syarikat, pusing ganti pekerja di syarikat ini perlu dikurangkan agar mutu dan kaedah pengurusan kerja berjalan dengan lancar.

2.4 Perjawatan

Bersesuaian dengan kepentingan pekerja dan tanggungjawab dalam syarikat, disenaraikan jabatan-jabatan yang terlibat dalam PM Securities Sdn Bhd di ibu pejabat dalam bentuk Jadual 2.1 di bawah.

Jadual 2.1: Perjawatan di Syarikat PM Securities Sdn Bhd

Bil.	Jabatan	Kakitangan		Jumlah Kakitangan
		Pengurusan	Sokongan	
1.	Pentadbiran dan Sumber Manusia	1	8	9
2.	Kewangan	1	8	9
3.	Compliance	1	2	3
4.	Legal Affairs	0	2	2
5.	Teknologi Maklumat	4	3	7
6.	Dealing	1	2	3
7.	Operasi	5	6	11
8.	E-Business	1	2	3
Jumlah		14	33	47

Sumber: Jabatan Sumber Manusia

Syarikat ini memperoleh seramai 47 orang kakitangan di ibu pejabat. Jadual di atas tersenarai kakitangan dari jabatan tertentu yang mempunyai tanggungjawab tersendiri.

2.5 Prestasi Syarikat

Prestasi syarikat lebih cenderung membincangkan tentang pencapaian terhadap visi dan misi syarikat. PM Securities Sdn Bhd berusaha memberi perkhidmatan yang terbaik dengan mengadakan seminar dan kursus didalam syarikat mahupun di luar syarikat. Usaha ini dilakukan bagi memperkenalkan produk dan perkhidmatan yang

disediakan oleh syarikat ini. Seminar diberikan kepada pelajar dari universiti dan pelanggan syarikat yang ingin mengetahui cara dan aktiviti pemerdagangan saham.

University of Malaya

BAHAGIAN 3

TINJAUAN TEORI DAN PENEMUAN KAJIAN LEPAS

3.1 Takrifan

Pusing ganti pekerja ditakrif sebagai penggantian pekerja di dalam syarikat disebabkan oleh faktor-faktor tertentu. Dimasa kini menjadi suatu kebiasaan yang dialami oleh majikan terhadap isu pusing ganti pekerja di dalam syarikat. Antara faktor yang dapat dilihat adalah ganjaran berbentuk gaji yang di perolehi pekerja, kenaikan gaji, faedah, bonus dan lain-lain kebajikan yang diterima oleh pekerja. Selain itu terdapat juga faktor-faktor lain seperti tekanan terhadap kerja yang diberikan. Oleh yang demikian majikan seharusnya mencari penyelesaian terhadap isu pusing ganti pekerja bagi meningkatkan prestasi perkhidmatan syarikat dan imej syarikat.

3.2 Ulasan Teori

Terdapat beberapa teori yang dapat dikaitkan dengan isu pusing ganti pekerja di dalam syarikat. Antara teori-teori yang dikaitkan boleh dijadikan panduan sedikit sebanyak bagi penambahbaikkkan isu tersebut.

3.2.1 Teori Hirarki Herzberg yang bercirikan ketidakpuasan dan kepuasan kerja.

Faktor-faktor penyumbang kepada ketidakpuasan kerja;

- a) Keadaan pekerjaan - Keadaan pekerjaan di mana tempat, suasana di dalam syarikat perlu dititik berat oleh majikan. Ini menunjukkan kewajipan majikan dan pihak pengurusan perlu menyediakan kelengkapan dan peralatan pekerjaan yang baik dan cukup untuk memastikan pekerja selesa dan berpuashati.

- b) Hubungan antara pekerja-pekerja lain – Hubungan antara pekerja-pekerja adalah salah satu kepentingan dan punca ketidakpuasan kerja kerana ini mampu mempengaruhi tahap motivasi pekerja untuk melaksanakan pekerja. Kerjasama perlu wujud dan hubungan baik perlu sentiasa ke arah positif. Jika hubungan tidak baik di antara pekerja maka setiap kerja yang dilakukan akan terganggu aliran kerjanya.¹
- c) Hubungan dengan surbodinat – Hubungan dengan surbodinat yang perlu dijaga yang adakalanya membuatkan aliran kerja pekerja terganggu. Contohnya apabila pekerja ingin melakukan sesuatu tugas manakala surbodinat tidak memberikan kerjasama, adakalanya surbodinat bertindak memarahi pekerja tanpa sebarang kesalahan atau usul periksa. Ini menyebabkan pekerja tersebut mengalami gangguan emosi dan penurunan tahap motivasinya.
- d) Polisi dan peraturan syarikat – Di masa kini terdapat pelbagai jenis cara pemikiran majikan, yakni rata-rata menginginkan penjimatan kos syarikat yang melampau. Tetapi terdapat juga majikan yang mementingkan kebajikan pekerja maka polisi dan peraturan amat fleksibel dan seimbang antara pekerja dan majikan. Adakalanya bergantung terhadap sektor syarikat yang bergantung pada syarat dan peraturan yang ketat dan perlu diikuti dari badan-badan berkanun. Maka ianya mempengaruhi polisi dan peraturan tersebut.
- e) Gaji – Gaji diantara ketidakpuasan kerja yang ketara pada pekerja-pekerja golongan muda kini. Berbanding pekerja yang lebih berpengalaman juga mementingkan gaji yang lumayan. Oleh itu majikan perlu menetapkan tangga gaji yang selari dengan keperluan semasa dan sentiasa dipantau bagi mengelakkan pekerja tidak berpuashati dan mencari peluang diluar dan menginginkan gaji yang lebih lumayan.

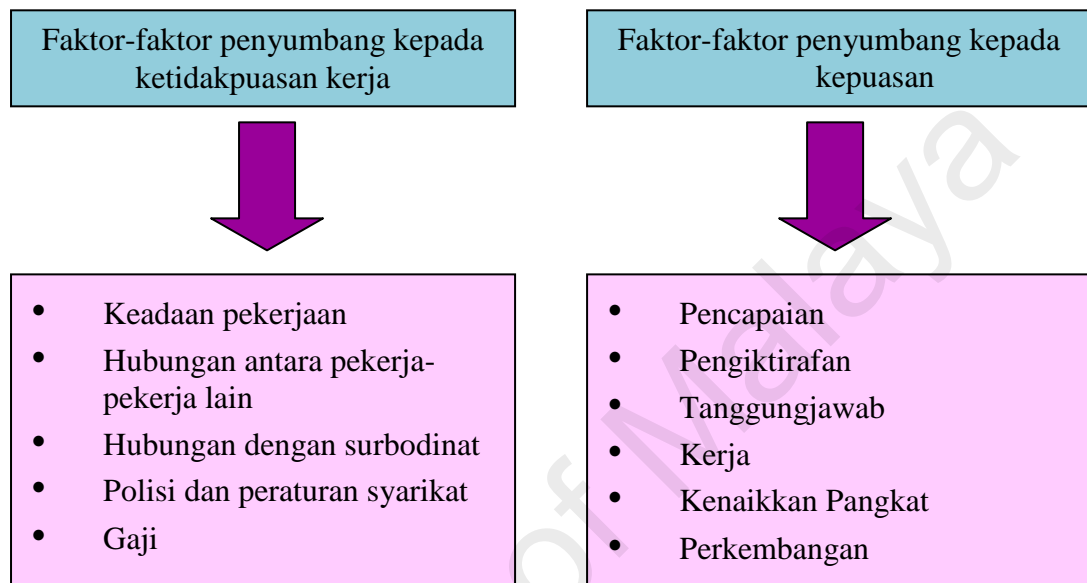
¹ Management by Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 7th Edition. Prentice-Hall

Faktor-faktor penyumbang kepada kepuasan kerja adalah:

- a) Pencapaian – Memberi kenaikan pangkat dan mempercayai pekerja akan menunjukkan pencapaian pekerja dalam syarikat. Dengan adanya pencapaian yang baik pekerja akan bermotivasi dan syarikat akan memperoleh pekerja yang berdedikasi dan bertanggungjawab.
- b) Pengiktirafan – Dengan pencapaian yang cemerlang pekerja akan diberikan saguhati, bonus, kenaikan gaji maka pekerja akan merasa diri mereka diiktiraf dan dihargai oleh majikan.
- c) Tanggungjawab – Tanggungjawab yang dipikul oleh pekerja dinilai dan dihargai dengan itu pekerja akan mempunyai peningkatan kerjaya dan kendiri. Pekerja juga akan setia dan terus bekerja di syarikat.
- d) Tugas dan kerja yang dilakukan – Bebanan kerja yang setimpal dengan bayaran gaji dan faedah yang diterima akan mempengaruhi sikap dan tahap motivasi pekerja.
- e) Kenaikkan pangkat – Kenaikkan pangkat adalah penting dalam pengiktirafan dan penilaian kerja pekerja. Ianya dinilai dari kesetiaan dan tanggungjawab yang dilaksanakan. Oleh itu pekerja perlu diberi kepercayaan memegang jawatan yang sesuai dengan kelayakkan yang diperolehi.
- f) Perkembangan – Jika pekerja telah mempunyai pencapaian dan tanggungjawab yang dipikul semakin besar dan pekerja mungkin akan menukar pekerjaan untuk meningkatkan lagi taraf dan nilai kerja yang diperolehinya. Mungkin pekerja juga akan terus kekal didalam syarikat dan majikan akan memperoleh pekerja yang berkualiti dan kesetiaan mereka.

Meningkatkan tahap motivasi pekerja adalah amat penting didalam syarikat dan menjadi faktor utama majikan bagi memastikan tahap kepuasan kerja seperti yang dinyatakan teori hirarki Herzberg. Teori tersebut menerangkan kepuasan dan ketidakpuasan kerja pekerja ditempat kerja, sekaligus kepuasan pekerja perlu

dititikberatkan dan sentiasa dinilai oleh majikan. Walaubagaimanapun majikan mempunyai pelbagai cara untuk meningkatkannya. Manakala ketidakpuasan kerja perlu sentiasa diketahui oleh majikan. Bahagian Sumber Manusia perlu bekerjasama dengan majikan untuk memastikan ketidakpuasan kerja dapat dikenalpasti dan diperbaiki bagi meningkatkan motivasi pekerja.



Rajah 3.1: Teori Herzberg²

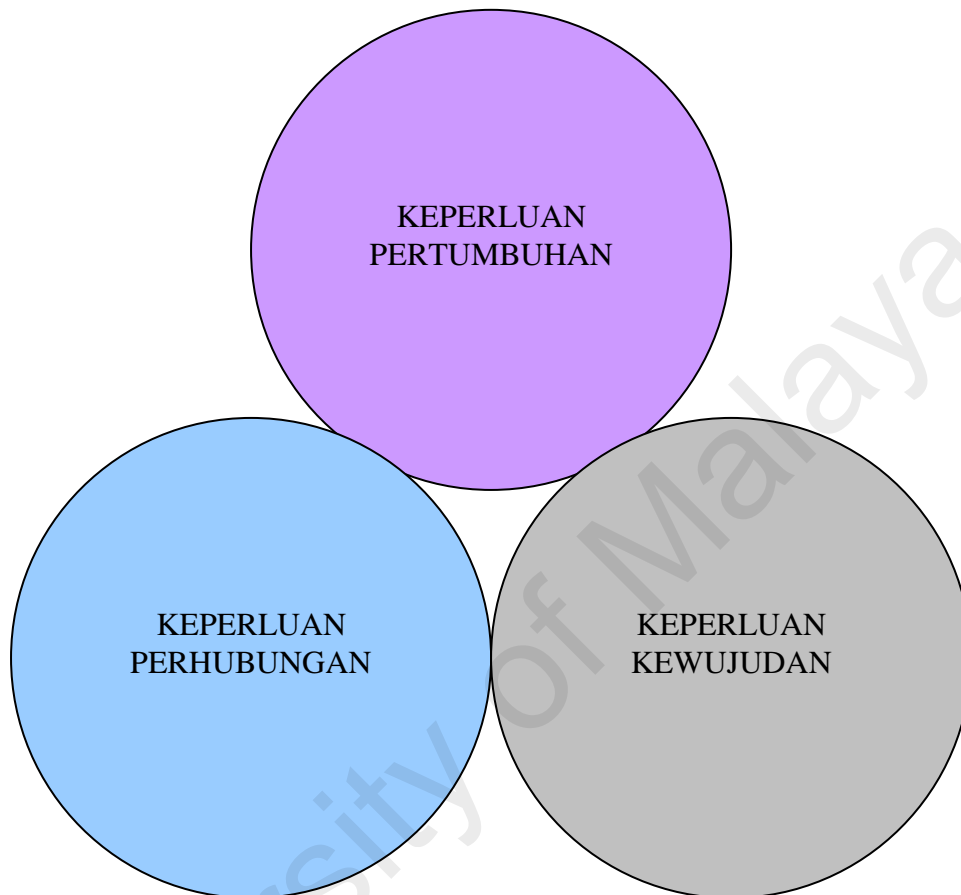
3.2.2 Teori Alderfer's

Teori ini sedikit sebanyak berkait rapat dengan teori Maslow, ianya adalah;

- a) Keperluan pertumbuhan – Harga diri dalaman dan aktualisasi diri yang mendorong seseorang untuk melakukan kreativiti dan inovatif pada diri sendiri yang lebih cenderung bermaksud memajukan diri dan peningkatan sendiri.
- b) Keperluan perhubungan – Perhubungan ditakrifkan pertalian yang wujud seperti antara keluarga, rakan-rakan dan antara majikan dan pekerja.

² Management by Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 7th Edition. Prentice-Hall

- c) Keperluan kewujudan – Ianya menekankan kepada kepentingan fisiologi seperti keperluan makanan, air, udara, pakaian, keselamatan, kasih sayang. Ianya lebih kepada keperluan dan kehendak individu



Rajah 3.2: Teori Aldefer's³

3.2.3 Teori McGregor

Ianya berkenaan teori X dan teori Y, di mana teori X merupakan pandangan negatif pengurus mengenai pekerjaanya. Manakala teori Y merupakan pandangan positif pengurus terhadap pekerjaanya. Teori X merupakan rumusan McGregor mengenai manusia berdasarkan perspektif pengurusan saintifik yang diwujudkan oleh Taylor dan Fayol. Manakala teori Y pula merupakan rumusan McGregor mengenai manusia berdasarkan perspektif tingkah laku manusia yang telah dipelopori oleh Elton Mayo dan Mary Parker Follet.

³ A Summary of Motivation Theories by Benjamin Ball, e-book

Teori X	Teori Y
a) Pekerja tidak menyukai kerja dan akan cuba mengelakkannya sekiranya boleh.	a) Pekerja melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang semula jadi seperti berehat dan bermain.
b) Pekerja tidak mempunyai cita-cita yang tinggi serta sukakan arahan.	b) Pekerja mempunyai cita-cita yang tinggi dan tidak suka diarah.
c) Pekerja mesti dipaksa, dikawal atau diugut dengan hukuman untuk mencapai matlamat syarikat.	c) Pekerja bermotivasi tinggi dan tidak memerlukan pengawasan yang berterusan.
d) Pekerja akan mengelak daripada tanggungjawab dan tidak menghiraukan keperluan syarikat.	d) Pekerja mahukan tanggungjawab dan berasa bangga apabila berjaya.
e) Pekerja bukanlah golongan yang mempunyai intelek yang tinggi dan tidak kreatif.	e) Pekerja adalah kreatif.

Rajah 3.3: Teori McGregor⁴

Beberapa penemuan teori yang diperoleh melalui buku rujukkan Pengurusan oleh Stephen P. Robbins and Mary Coulter, edisi ke tujuh dan laman sesawang motivasi, kepentingan pengurusan di dalam syarikat membolehkannya beroperasi dengan baik dan berkesan terhadap keuntungan dan perkhidmatan yang disediakan. Kaedah penyeliaan syarikat yang turut memberi kesan kepada pekerja perlu dititikberatkan oleh majikan. Begitu juga dengan tahap peningkatan motivasi pekerja amatlah penting dan memberi kesan yang positif dan negatif. Oleh itu majikan perlu mencari penyelesaian bagi mengurangkan kadar pusing ganti didalam syarikat untuk memperoleh pekerja yang cemerlang dan terbilang.

⁴ M/S 426, Management by Stephen P. Robbins & Mary Coulter, 7th Edition. Prentice-Hall

3.3 Penemuan Kajian Lepas

Setiap kali berlaku kekosongan jawatan kosong ini dipanggil pusing ganti pekerja (Woods 1995)

Sesungguhnya, kadar pusing ganti pekerja yang tinggi adalah satu keadaan yang tidak sihat kepada organisasi. Organisasi yang mempunyai tahap pusing ganti pekerja yang tinggi akan memakan kos yang lebih tinggi berbanding yang sebaliknya (Bondreau 1992)

Pusing ganti pekerja dilihat sebagai satu masalah organisasi yang memberi kesan terhadap kualiti produk dan perkhidmatan, serta menambah kos penggantian, pengambilan pekerja dan latihan semula (Jphnson 1981)

Beberapa penemuan kajian lepas yang diperoleh dari laman sesawang⁵ jelas menunjukkan pusing ganti merupakan kesan yang negatif terhadap pihak pengurusan dan syarikat.

⁵ Akadematika 76 (Mei-Ogos) 2009:105-119 oleh Siti Fardaniah Abdul Aziz

BAHAGIAN 4

KAEDAH KAJIAN

4.1 Takrif Kaedah Kajian

Kaedah kajian adalah salah satu cara untuk mengetahui keputusan yang diberikan atas sesuatu perkara ataupun isu yang juga dirujuk sebagai masalah. Terdapat beberapa sumber yang berbeza untuk mengkaji isu tersebut. Penyelidikan telah didefinisikan sebagai usaha sistematik untuk memperoleh pengetahuan baru (Redmen & Mory, 2009). Kaedah kajian juga menerangkan jenis dan kaedah yang digunakan dalam sesuatu kajian.

4.2 Jenis Kajian

Terdapat dua jenis pendekatan kajian iaitu kualitatif dan kuantitatif. Kajian kuantitatif adalah sejenis kajian yang menggunakan maklumat atau data yang bersifat kuantitatif. Data kuantitatif boleh diukur melalui proses pengukuran dan memerlukan alat pengukuran seperti borang soal selidik dan ujian. Saiz sampel bagi kajian ini adalah lebih besar berbanding kualitatif.

Di antara jenis-jenis kajian kuantitatif adalah:

- i) Kajian Deskriptif
- ii) Kajian Kolerasi
- iii) Perbandingan Penyebab (*Causal Comparative*)
- iv) Kajian Eksperimen

Manakala kajian kualitatif adalah diperolehi daripada kaedah pemerhatian, temubual, analisis dokumen atau sebarang data yang lengkap. Maka saiz sampel bagi kajian ini lebih kecil berbanding kajian kuantitatif. Diantara jenis-jenis kajian kualitatif adalah:

- i) Kajian Tindakan
- ii) Kajian Kes
- iii) Kajian Lapangan
- iv) Analisis Dokumen

4.3 Sumber Data

Sumber data adalah bagaimana data atau maklumat yang diperoleh pengkaji. Ianya terbahagi kepada dua, iaitu Data Primer dan Data Sekunder.

4.3.1 Data Primer

Penyelidikan sains sosial, data primer adalah yang asal atau dari sumber asli atau pertama (Rohana Yusof, 2004). Data asal yang dikumpul secara khususnya untuk menjawab persoalan kajian (Sabitha, 2005). Data juga dikumpul sendiri oleh pengkaji untuk menguji hipotesis dalam kajian. Ianya tidak tersedia dalam bentuk fail. Sumber maklumat yang diperoleh adalah melalui eksperimen atau kajian lapangan. Contohnya borang soal selidik, pemerhatian, dan temubual. Maklumat boleh dikumpul dari individu, kumpulan fokus ataupun panel pakar. Terdapat dua metodologi pengumpulan data iaitu secara pasif dan aktif.

4.3.2 Data Sekunder

Data yang dikumpulkan oleh pengkaji lain (Sabitha, 2005). Pada awal data yang dikumpul untuk tujuan lain, tetapi sesuai digunakan untuk menjawab persoalan terhadap kajian yang dijalankan oleh pengkaji masa kini. Maklumat atau bahan yang dikumpul oleh individu atau pengkaji lain, bukannya pengkaji yang sedang melakukan kajian itu. Contoh data sekunder adalah dokumen awam, arkib, dokumen pentadbiran, laporan formal dan sebagainya.

4.4 Kaedah yang Digunakan dalam Kajian Ini

Kajian yang digunakan adalah kajian kuantitatif di mana data sekunder diperoleh dari jabatan Sumber Manusia. Jabatan Sumber Manusia telah menyediakan laporan

bulanan kadar pusing ganti pekerja atau *Employee Turnover* yang disediakan oleh pegawai dari jabatan itu sendiri dan beliau bertindak memproses pengambilan pekerja di dalam syarikat. Data yang diperoleh berbentuk jumlah dan bilangan.

Kajian juga dilakukan menggunakan data primer melalui borang soal selidik dan temubual terhadap pekerja yang telah berhenti dari syarikat. Soalan yang digunakan dalam borang soal selidik mempunyai hubungkait dalam menilai demografik di ibu pejabat PM Securities Sdn Bhd. Borang soal selidik diperolehi daripada bekas pelajar Universiti Malaya (Pusat Pendidikan Berterusan).⁶ (Sila rujuk lampiran 4.1). Data primer melalui borang soal selidik juga diperolehi bagi mengenalpasti kesan dan faktor kecenderungan pekerja berhenti disyarikat PM Securities Sdn Bhd. Manakala data yang diperolehi dari temubual dengan bekas-bekas pekerja adalah bagi mengenalpasti punca dan faktor mereka berhenti kerja.

4.5 Kekangan Kajian

Kekangan yang dihadapi di dalam kajian adalah memperoleh data yang sedikit bagi mengkaji keseluruhan faktor, kesan dan punca terhadap pusing ganti pekerja dalam syarikat. Ianya adalah disebabkan kesuntukkan masa bagi memperoleh data primer yang digunakan melalui borang soal selidik. Borang soal selidik telah diedarkan sebanyak 33 helai, tetapi hanya 27 responden yang memulangkannya. Terdapat juga di antara 33 orang responden pekerja dari kumpulan sokongan telah berhenti kerja. Ada juga diantaranya yang bercuti bagi menghabiskan cuti tahunan pada hujung tahun.

⁶ Sumber boring soal selidik: Rohaidah Zaiyadi, Matriks no.EDIM 38-45

BAHAGIAN 5

ANALISIS KAJIAN

5.1 Pengenalan

Bahagian ini mempamerkan data primer dan data sekunder yang telah dikumpul dan diperolehi berpandukan kepada kaedah kajian yang dinyatakan dalam bahagian empat laporan ini. Data primer melibatkan 27 responden yang diperoleh melalui borang soal selidik dan keputusan daripada temubual tiga orang bekas pekerja dan seorang Pegawai Eksekutif dari Jabatan Sumber Manusia di syarikat ini. Data sekunder pusing ganti pekerja diperolehi daripada Jabatan Sumber Manusia syarikat untuk tempoh 2012 sehingga 2014.

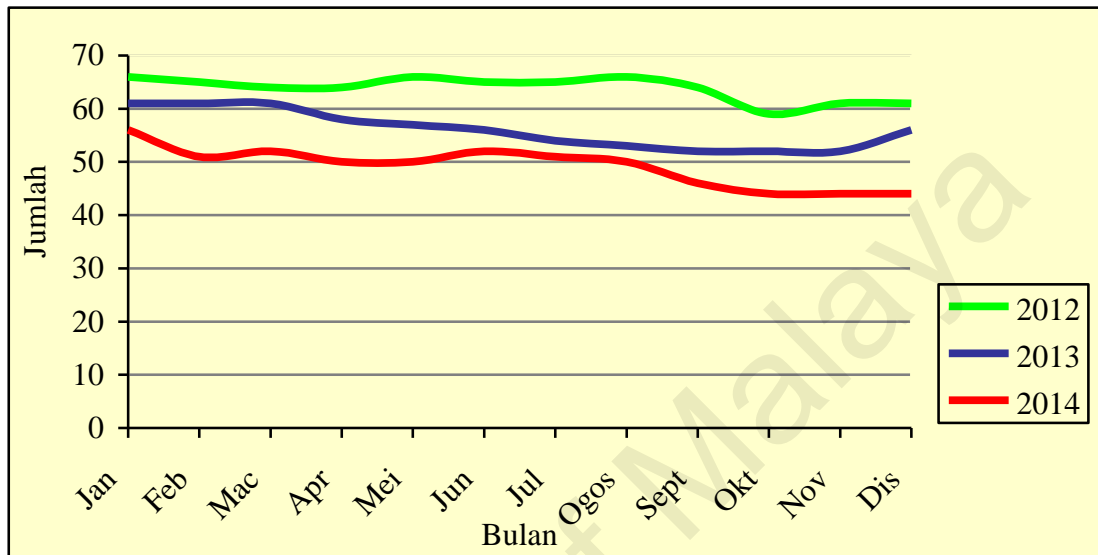
5.2 Analisis Data Sekunder

Rajah 5.1 menunjukkan perincian yang diperolehi dari rekod sumber manusia syarikat bagi tempoh tiga tahun untuk bilangan pekerja di dalam syarikat ini. Di mana dapat dilihat bahawa bilangan pekerja semakin berkurang dari tahun 2012 hingga tahun 2014. Pengurangan bilangan pekerja dari 66 ke 44 orang sahaja pekerja di ibu pejabat PM Securities Sdn Bhd membuktikan bahawa terdapat isu pusing ganti pekerja yang wujud di syarikat ini.

Jadual 5.1 menunjukkan kadar pusing ganti pekerja dari tahun 2012 hingga 2014. Penilaian tersebut dapat dinilai mengikut kekerapan pekerja berhenti dan memasukkan pekerja baru hampir setiap bulan. Pada tahun 2012 kadarnya adalah pada 37.7 peratus dan menurun sebanyak 33.9 peratus pada tahun 2013. Tetapi ianya telah meningkat semula pada tahun 2014 dengan peningkatan sebanyak 54.5 peratus. Setelah memperoleh jawapan daripada pegawai di jabatan Sumber Manusia, kebanyakan pekerja yang berhenti telah mendapat tawaran gaji yang lebih tinggi dan segelintir pekerja memberi alasan bahawa kerja yang dilakukan terlalu banyak dan berkonsep *multi-tasking*, disebabkan tidak ada pengganti bagi pekerja yang telah

berhenti. Penggantian tugas disebabkan oleh pekerja yang telah berhenti menjadikan aliran kerja kurang teratur. Juga difahamkan bahawa pekerja tidak memperoleh kenaikan gaji dari tahun 2013 sehingga kini.

Rajah 5.1: Taburan pekerja bagi tahun 2012 hingga 2014



Jadual 5.1: Kadar pusing ganti pekerja bagi tahun 2012 hingga 2014

Perkara / Tahun	2012	2013	2014
Bilangan 1hb Januari	66	61	56
Bilangan diambil	18	14	12
Bilangan berhenti	23	19	24
Bilangan pada 31 Disember	61	56	44
Kadar pusing ganti (%)	37.7	33.9	54.5

5.3 Analisis Data Primer

a) Maklumat diri responden

Jadual 5.2 menunjukkan analisis data primer yang diperolehi daripada borang soal selidik, responden terdiri daripada 59.3 peratus lelaki dan 40.7 peratus adalah perempuan bagi tahun 2014. Sebanyak 18.6 peratus perbezaan kaum lelaki dan

perempuan di syarikat ini. Lingkungan umur responden diantara 21 hingga 30 tahun adalah tertinggi sebanyak 51.9 peratus. Bagi responden diperingkat umur ini kebanyakannya adalah 64.2 peratus daripada jumlah tersebut adalah pemegang Diploma dan Ijazah. Manakala 33.3 peratus adalah kedua tertinggi berbanding peringkat umur 21 hingga 30 tahun iaitu peringkat pertengahan 31 hingga 40 tahun. Bagi bilangan peratus terkecil adalah 14.8 peratus iaitu bagi peringkat umur 41 hingga 50 tahun. Terdapat seorang responden telah bekerja selama 16 tahun di syarikat ini, melihatkan kesetiaan responden tersebut yang berpuas hati dengan kerjayanya dan sentiasa menyenangi sikap majikan serta menyiapkan tugas yang diberi seperti yang ditetapkan oleh penyelia jabatan. Responden tersebut juga berpuas hati dengan gaji yang diperolehi. Penilaian tersebut jelas menunjukkan daripada borang soal selidik responden terhadap jawapan dan kepuasan yang dinyatakan.

Majoriti pekerja di syarikat ini adalah berbangsa Melayu iaitu sebanyak 77.8 peratus bersesuaian dengan status syarikat bumiputera. Syarikat ini juga dikehendaki menghantar laporan bulanan kepada Bursa Malaysia yang memantau status tersebut. Ianya dikawal selia oleh salah seorang pegawai dari Jabatan Sumber Manusia.

Taraf perkahwinan pekerja di syarikat ini adalah seimbang di antara bujang dan yang telah berkahwin sebanyak 48.1 peratus. Taraf pendidikan responden yang majoriti mempunyai kelulusan Diploma dan Ijazah iaitu sebanyak 66.7 peratus. Manakala perbezaan sebanyak 3.7 peratus bagi taraf pendidikan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) 18.5 peratus dan Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM) sebanyak 14.8 peratus. Oleh yang demikian terdapat sebilangan pendapat yang diperolehi daripada responden menyatakan ganjaran yang diterima kurang setimpal dengan kelulusan yang dimiliki oleh mereka. Ini menunjukkan tahap kecederungan pusing ganti pekerja berlaku dimana 7.40 peratus yang mengatakan bahawa gaji yang diterima tidak mengikut kelulusan yang diperolehi. Dari sudut pandangan lain perkara tersebut boleh dinilai, bahawa pekerja tersebut kurang pengalaman dan graduan lepasan universiti. Majikan berhak menimbang semula gaji pekerja tersebut mengikut tangga gaji yang ditetapkan.

Sumber yang didapati dari Jabatan Sumber Manusia bahawa tangga gaji yang ditetapkan oleh Majikan di syarikat ini adalah berpandukan jadual yang disediakan

oleh Kumpulan syarikat MUI Group Berhad. Ianya tidak pernah diubah semenjak 20 tahun yang lalu. Disebabkan jadual tersebut tidak pernah dirombak mengikut kajian pasaran, maka punca tersebut telah menyumbang kepada isu pusing ganti pekerja.

Tempoh perkhidmatan pekerja yang majoritinya adalah kurang dari 2 tahun iaitu 48.1 peratus. Dilihat dari kadar peratusan tersebut bahawa pekerja yang berada di syarikat ini adalah kurang pengalaman dan menunjukkan mereka masih baru didalam syarikat ini. Sebanyak 25.9 peratus adalah graduan kerana faktor umur mereka dalam lingkungan 21 hingga 30 tahun. Manakala bagi lingkungan umur 31 hingga 40 tahun adalah 22.2 peratus pekerja masih baru di syarikat ini.

Jadual 5.2: Latar belakang responden

Perkara	Bilangan	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	16	59.3
Perempuan	11	40.7
Umur		
20 tahun kebawah	0	0
21 hingga 30 tahun	14	51.9
31 hingga 40 tahun	9	33.3
41 hingga 50 tahun	4	14.8
Bangsa		
Melayu	21	77.8
Cina	1	3.7
India	0	0
Lain-lain	5	18.5
Taraf Perkahwinan		
Bujang	13	48.1
Berkahwin	13	48.1
Duda atau Janda	1	3.7
Taraf Pendidikan		
SPM atau SPMV	5	18.5
STPM	4	14.8
Diploma atau Ijazah	18	66.7
Tempoh Perkhidmatan		
Kurang 2 tahun	13	48.1
3 hingga 5 tahun	8	29.6
Melebihi 5 tahun	6	22.2

b) Persekitaran syarikat

Jadual 5.3 menunjukkan faktor-faktor yang telah dikemukakan kepada responden. Persekitaran syarikat bermaksud merangkumi keseluruhan pandangan responden tentang tugas, keadaan sekeliling, ganjaran yang diterima dan hubungan baik antara majikan dan pekerja. Sebanyak 77.7 peratus responden bersetuju faktor persekitaran syarikat mempengaruhi prestasi kerja mereka. Manakala dengan faktor capaian sasaran yang telah ditetapkan oleh Penyelia setiap hari memperoleh 89 peratus persetujuan dari responden. Penilaian tersebut sedikit sebanyak tidak menjadi masalah kepada mereka dalam tugas yang perlu dilaksanakan mahupun terpaksa bekerja lebih masa. Dikaji samada sasaran tersebut membosankan sebanyak 4 peratus perbezaan persetujuan dan tidak setuju yang diperoleh dari responden. Ternyata sasaran yang ditetapkan bergantung juga pada jabatan didalam syarikat. Jabatan yang di maksudkan lebih penting dalam capaian sasaran adalah Jabatan Operasi dan Kaunter di mana syarikat ini menjalankan urusan perdagangan jual beli saham.

Apabila mengutarakan faktor samada Pengurusan Atasan mengetahui dan memahami masalah yang dihadapi oleh pekerja bawahan rata-rata responden hampir seimbang dengan bersetuju dan tidak bersetuju. Ini menandakan bahawa terdapat segelintir pekerja yang tidak berpuas hati dengan cara Pengurusan Atasan kawal selia pekerja bawahan. Begitu juga dengan faktor Penyelia yang memberi tekanan jika kerja yang ditugaskan tidak dapat diselesaikan mengikut masa yang ditetapkan. Melalui faktor samada responden menyenangi dengan Penyelia yang sentiasa memberi panduan untuk menyelesaikan masalah berkaitan dengan tugas mereka, memperoleh 66.6 peratus daripada responden bersetuju dengannya. Ini juga membuktikan sudut pandangan positif pekerja terhadap Penyelia yang membantu melancarkan perjalanan tugas.

Faktor berikutnya menilai responden yang merasakan kerja yang dilakukan tidak berbaloi dengan tangga gaji dan kelayakan mereka, sememangnya bersetuju sehingga capaian sebanyak 81 peratus. Begitu juga dengan faktor ganjaran yang berpadanan dengan kecemerlangan prestasi kerja rata-rata responden tidak bersetuju dengan kenyataan tersebut yang mencapai 85.1 peratus. Faktor berikut yang menyentuh ganjaran dan galakkan yang diterima oleh pekerja adalah melebihi dari kritikan yang

diterima menunjukkan bahawa sebanyak 81.4 peratus tidak bersetuju dengannya. Oleh yang demikian ketiga-tiga faktor tersebut menyatakan bahawa responden sangat menitik berat tentang ganjaran yang diterima oleh mereka adalah penting dan perlu di ambil serius oleh pihak pengurusan bagi mengekalkan tahap kesetiaan mereka.

Jadual 5.3: Faktor-faktor bagi persekitaran syarikat n=27(%)

Faktor-faktor	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju
Adakah persekitaran organisasi anda mempengaruhi prestasi kerja?	3.7	18.5	40.7	37.0
Adakah anda dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh penyelia anda setiap hari?	0	11.0	63.0	26.0
Adakah anda merasakan sasaran tersebut membosankan?	11.0	37.0	41.0	11.0
Adakah pengurusan atasan anda mengetahui dan memahami masalah yang dihadapi oleh pekerja bawahan?	33.3	26.0	33.3	7.4
Adakah penyelia anda memberi tekanan jika anda tidak dapat menyelesaikan tugas mengikut masa yang ditetapkan?	22.2	26.0	29.6	22.2
Penyelia anda sentiasa memberi panduan untuk menyelesaikan masalah berkaitan dengan tugas anda.	14.8	18.5	48.1	18.5
Adakah anda menyenangi sikap majikan atau penyelia jabatan?	25.9	22.2	37.0	14.8
Pernahkah anda merasakan kerja yang dilakukan tidak berbaloi dengan tangga gaji dan kelayakan anda sekarang ini?	7.4	11.1	18.5	62.9
Ganjaran yang berpadanan dengan kecemerlangan prestasi kerja diberikan kepada pekerja di organisasi anda.	44.4	40.7	7.4	7.4
Ganjaran dan galakan yang anda terima di organisasi adalah melebihi dari kritikan yang diterima.	40.7	40.7	7.4	11.1
Adakah anda berpuas hati dengan semangat kerjasama yang wujud di antara jabatan-jabatan di dalam organisasi.	3.7	29.6	48.1	18.5
Wujudnya hubungan serta komunikasi yang mesra di antara pihak pengurusan tertinggi dengan pekerja-pekerja lain di dalam organisasi.	18.5	25.9	48.1	7.4

c) Gaji dan Faedah

Gaji dan faedah atau ganjaran adalah subjek yang penting dalam sesebuah syarikat dan pekerja. Kepentingan tersebut boleh menjadi kesan negatif kepada majikan dan pihak pengurusan jika pekerja tidak berpuas hati dengannya.

Jadual 5.4 berikutnya menerangkan maklumbalas responden berkenaan gaji dan faedah didalam syarikat. Maklumbalas daripada responden, faktor pekerja berpuas hati dengan gaji yang diterima adalah 29.6 peratus berbanding dengan 70.4 peratus yang tidak berpuas hati. Diantara alasan yang diperoleh daripada responden yang tidak berpuas hati adalah;

- i. Gaji tidak mengikut pasaran
- ii. Tidak menerima kenaikan gaji
- iii. Menerima elaun kerja lebih masa
- iv. Bebanan kerja dan *multi tasking*
- v. Tidak berpadanan dengan kelayakan akademik

Sedikit perubahan persoalan dibuat bagi memastikan faktor terperinci terhadap kejujuran responden, maka faktor adakah gaji yang diterima setimpal dengan kerja yang dilakukan? Sebanyak 33.3 peratus responden bersetuju sebaliknya 66.6 peratus responden tidak bersetuju dengan persoalan tersebut. Maka alasan yang diterima mengatakan tidak bersetuju seperti berikut;

- i. Gaji tidak mengikut pasaran
- ii. Tidak berbaloi dengan pengalaman yang ada
- iii. Kerja yang banyak dan adakala terpaksa menggantikan kerja bagi pekerja yang telah berhenti
- iv. Melakukan kerja lebih masa dan tidak mendapat elaun yang setimpal

Faktor berikutnya memastikan samada pekerja membezakan gaji dengan syarikat-syarikat lain. Maklumbalas responden bersetuju dengannya adalah 66.6 peratus tetapi terdapat segelintir responden yang tidak bersetuju dengan 33.3 peratus. Alasan yang diperolehi daripada responden yang bersetuju iaitu;

- i. Ingin mengetahui gaji dengan pasaran semasa
- ii. Perlu memastikannya setaraf dengan kelayakan akademik

Faktor berikutnya adalah menentukan samada faedah seperti bonus dan insentif lain dapat memuaskan hati responden. Sebanyak 37.0 peratus mengatakan ya tetapi sebaliknya mengatakan tidak iaitu 62.9 peratus tidak berpuas hati dengan beberapa alasan;

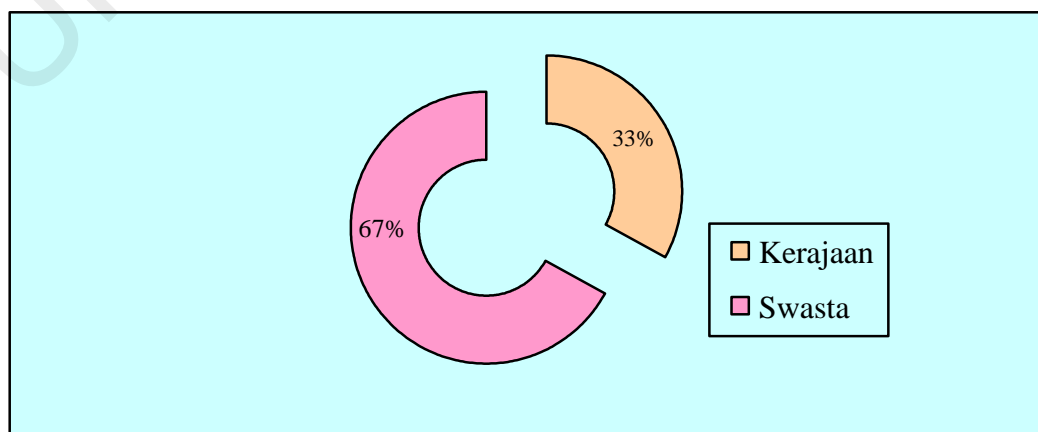
- i. Tiada sebarang bonus dan faedah tambahan yang diterima, majoritinya responden menyatakannya.
- ii. Penyelia tidak mengambil berat, pendapat segelintir responden
- iii. Tidak pasti, adalah segelintir pendapat daripada pekerja yang berkhidmat kurang daripada 6 bulan

Jadual 5.4: Gaji dan Faedah n=27(%)

Faktor-faktor	Ya	Tidak
Berpuas hati dengan gaji yang diterima.	29.6	70.4
Gaji yangditerima setimpal dengan kerja yang dilakukan.	33.3	66.6
Membezakan gaji anda dengan syarikat lain	66.6	33.3
Ada faedah seperti bonus dan insentif lain dapat memuaskan hati anda.	37.0	62.9

Rajah 5.2 memberi pilihan terhadap responden jika diberi pilihan samada berkhidmat di sektor kerajaan atau swasta. Sebanyak 67 peratus responden lebih cenderung berkhidmat di sektor swasta berbanding kerajaan.

Rajah 5.2: Taburan responden sektor bagi sektor perkhidmatan



d) Komitmen dan tekanan kerja

Jadual 5.5 menyatakan komitmen terhadap kerja yang diberikan adalah menjadi faktor penting untuk pekerja mencapai matlamat yang menunjukkan persetujuan sebanyak 77.7 peratus dan keinginan bekerja sekaligus dengan bangga memberitahu orang lain bahawa beliau adalah sebahagian dari syarikat ini. Ianya dapat dilihat melalui faktor yang responden menerima semua jenis tugas yang diarahkan bagi memastikan mereka dapat terus bekerja di syarikat ini sebanyak 88.8 peratus dari keseluruhan persetujuan. Terdapat sedikit percanggahan dapat dilihat apabila segelintir responden yang bersetuju 66.6 peratus mempunyai Penyelia atau Pengurus yang mudah bertolak ansur. Manakala faktor bagi Penyelia atau Pengurus yang mengetahui dengan lebih dalam tentang skop dan masalah kerja 55.5 peratus tidak bersetuju dengannya dan selebihnya adalah bersetuju.

Manakala faktor terhadap bebanan kerja sehingga melakukan kerja lebih masa tanpa kerelaan tidak mempunyai banyak perbezaan diantara setuju purata 52 peratus dan tidak setuju purata 48 peratus. Berkemungkinan bergantung terhadap jabatan, pekerja dan skop kerja yang ditugaskan. Faktor berikutnya menyatakan rakan-rakan sekerja yang mementingkan diri sendiri tetapi responden tidak bersetuju dengan faktor tersebut. Maka jelas bahawa kerjasama antara rakan-rakan sekerja adalah baik dan memuaskan kerana kadar peratusan sehingga 92.5 peratus majoriti bersetuju.

e) Faktor-faktor kecenderungan pusing ganti

Jadual 5.6 menerangkan faktor-faktor kecenderungan pusing ganti pekerja di syarikat PM Securities Sdn Bhd. Diantara faktor adalah merasa bosan dengan kerja yang memperoleh persetujuan 67 peratus. Sebaliknya jika pekerja diberi peluang bekerja di syarikat lain kebanyakan memilih untuk berhenti adalah 78 peratus. Pekerja juga merasakan mereka tidak dihargai oleh majikan iaitu 74 peratus, perhatikan faktor tersebut pekerja cenderung untuk berhenti kerja. Oleh yang demikian terdapat segelintir pekerja yang masih ingin bekerja di syarikat ini. Walaubagaimanapun disebabkan faktor tidak memperoleh kenaikan gaji, bonus dan lain-lain faedah ganjaran maka mereka terpaksa bertahan dan bersifat berbelah bahagi. Berpandukan jadual dibawah pekerja yang mengatakan kesilapan bekerja disyarikat ini adalah 74

peratus tidak bersetuju. Ini menunjukkan mereka masih ingin kekal di syarikat ini. Faktor tersebut berkait dengan pekerja yang telah berkhidmat lama, mempunyai komitmen dan keluarga sukar untuk bertukar-tukar kerja. Begitu juga dengan faktor umur.

Jadual 5.5: Komitmen dan tekanan kerja n=27 (%)

Faktor-faktor	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju
Saya sanggup dan bersedia berusaha keras melebihi jangkaan untuk membantu organisasi mencapai matlamatnya.	11.1	11.1	59.2	18.5
Saya menerima semua jenis tugas yang diarahkan bagi memastikan saya dapat terus bekerja di organisasi ini.	3.7	7.4	59.2	29.6
Saya bangga memberitahu orang lain bahawa saya adalah sebahagian daripada organisasi ini.	11.1	33.3	48.1	7.4
Penyelia / pengurus projek saya mudah bertolak ansur.	18.5	14.8	44.4	22.2
Penyelia / pengurus projek mengetahui dengan lebih mendalam tentang skop / masalah kerja saya.	18.5	37.0	18.5	25.9
Penyelia anda sentiasa memberi panduan untuk menyelesaikan masalah berkaitan dengan tugas anda.	18.5	25.9	33.3	22.2
Tidak mempunyai masa yang cukup untuk menyiapkan semua kerja.	18.5	40.7	22.2	18.5
Tidak mempunyai ruang yang mencukupi untuk bekerja.	22.2	44.4	25.9	7.4
Penyelia selalu memberi tekanan terhadap kerja anda	18.5	33.3	25.9	22.2
Akibat bebanan kerja yang terlalu banyak memaksa anda membuat kerja lebih masa tanpa kerelaan.	14.8	33.3	33.3	18.5
Rakan-rakan sekerja mementingkan diri sendiri.	25.9	66.6	7.4	0

Jadual 5.6: Faktor-faktor kecenderungan pusing ganti n=27 (%)

Faktor-faktor	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Setuju	Sangat setuju
Merasa bosan dengan kerja	14.8	18.5	40.7	25.9
Terfikir untuk berhenti	11.1	11.1	33.3	44.4
Gembira dengan pekerjaan sekarang	18.5	11.1	55.6	14.8
Gembira dengan suasana tempat kerja	18.5	25.9	37.0	18.5
Jika diberi kebebasan memilih, adakah akan lebih suka bekerja di syarikat ini	25.9	22.2	37.0	14.8
Akan kerja lebih lama di syarikat ini	18.5	33.3	37.0	11.1
Sekiranya berhenti kerja seketika, akan kembali semula bekerja di syarikat ini	40.7	29.6	18.5	11.1
Sekiranya diberi pilihan dan berpeluang bekerja di syarikat lain, adakah anda menolak tawaran tersebut	29.6	48.1	11.1	11.1
Adakah anda merasai dihargai oleh majikan	37.0	37.0	18.5	7.4
Akan menerima apa sahaja tugas untuk terus kekal didalam syarikat ini	18.5	37.0	29.6	14.8
Kesetiaan terhadap syarikat adalah sedikit	11.1	33.3	29.6	25.9
Keputusan untuk bekerja syarikat ini adalah satu kesilapan	22.2	51.9	7.4	18.5

5.3.1 Temubual pekerja yang telah berhenti berkhidmat di syarikat ini.⁷

a) Eksekutif (Kewangan dan Akaun)

Adalah pekerja yang pernah berkhidmat selama 2 tahun menyatakan tidak bersetuju dengan kebajikan pekerja yang diberi, sedangkan pekerja masih berminat bekerja di syarikat tersebut. Beliau juga mengatakan gaji yang diterima tidak memadai, walaubagaimana pun komitmen yang diberikannya adalah 250 peratus. Faktor yang mendorong beliau berhenti adalah tidak menerima kenaikan gaji dan tiada bonus sepanjang beliau berkhidmat di syarikat tersebut

⁷ Soalan bagi temubual (Sila Rujuk Lampiran)

b) *Eksekutif (Organisation and Method)*

Adalah pekerja yang pernah berkhidmat selama 1 tahun 3 bulan meluahkan pandangan bahawa persekitaran yang memuaskan dan faedah tambahan yang diperolehi adalah sedikit. Gaji yang diperolehnya juga memadai dan berpuas hati. Begitu juga tugas yang dilakukan berbaloi dengan gaji yang diterima. Beliau berpendapat alasan berhenti adalah sikap Penyelia tidak berlaku adil dan pilih kasih. Walaubagaimanapun beliau juga berhenti juga disebabkan inginkan kerja yang lebih mencabar.

c) *Receptionist cum Clerk*

Adalah pekerja yang berkhidmat selama 2 tahun juga berpendapat kurang berpuas hati dengan kebajikan perkerja yang kurang memuaskan. Gaji yang tidak memadai dengan kerja yang dilakukan. Tugas yang diberikan adalah banyak dan tiada sebarang masalah dengan komitmen yang diberikan. Tetapi faktor yang mendorong berhenti kerja adalah gaji yang sedikit dan ingin mencari pengalaman di syarikat lain.

5.3.2 Temubual dengan Pegawai Sumber Manusia – Eksekutif (Sumber Manusia)

Beliau telah berkhidmat selama 4 tahun di syarikat PM Securities Sdn Bhd sebagai pegawai yang bertanggungjawab dalam proses pengambilan pekerja dan menyediakan laporan-laporan yang berkaitan. Beliau telah menyatakan pandangannya sebagai pegawai yang bertanggungjawab memantau kadar pusing ganti pekerja, bahawa pekerja yang telah berhenti kebanyakannya menyuarkan alasan menerima gaji yang tidak memuaskan berbanding dengan kerja yang dilakukan. Terdapat juga pekerja yang mengatakan mereka tidak berpuas hati kerana tidak pernah menerima sebarang bonus atau insentif tambahan kerana melakukan tugas yang baik atau kerja lebih masa bagi pekerja yang berjawatan Eksekutif.

Beliau juga berpendapat pekerja yang masih berkhidmat di syarikat ini kerap menyuarkan pandangan kepadanya agar mengusulkan kepada pihak atasan syarikat untuk merombak tangga gaji dan faedah yang diterima oleh pekerja.

Walaupun bagaimanapun syarikat ada melakukan *appraisal* bagi memastikan prestasi penilaian pekerja ditahap yang memuaskan dan baik, tetapi *appraisal* tersebut tidak dimanfaatkan oleh syarikat. Hanya memberikan kenaikan gaji tanpa menggunakannya sebagai garis panduan dan tiada sebarang bonus untuk menaikkan semangat dan tahap motivasi mereka.

5.4 Rumusan

Rumusan yang dapat diuraikan berkenaan kadar pusing ganti pekerja di syarikat ini sememangnya wujud. Telah dijelaskan dan diuraikan didalam rajah-rajah diatas. Dimana tahap kepuasan pekerja dari segi kerjasama dengan Penyelia dan pihak Pengurusan Tertinggi adalah memuaskan. Terdapat juga segelintir pekerja yang tidak berpuas hati dengan Penyelia Jabatan dan menyebabkan tugas kerja mereka terganggu. Ada pekerja yang berpendapat pusing ganti pekerja telah mengganggu aliran kerjanya dimana terpaksa melakukan tugas bagi pekerja yang telah berhenti dan ada yang masih tiada pengganti dan yang lewat mendapat pengganti. Pekerja terpaksa *multi-tasking* dalam tanggungjawab dan tugas mereka. Walaupun bagaimanapun antara faktor gaji dan faedah yang diterima rata-rata tidak berpuas hati dengannya, akan tetapi mereka masih melakukan tugas harian dan mencapai sasaran seperti yang ditetapkan. Walaupun mereka terpaksa bekerja lebih masa dan tidak mendapat bayaran yang setimpal dengan kerja yang dilakukan. Faktor ini mampu menyebabkan kecenderungan terhadap pusing ganti pekerja kerana tidak memperoleh motivasi dan ganjaran yang setimpal dengan kerja yang dilakukan.

Di mana faktor kecenderungan pekerja yang ingin berhenti adalah lebih tinggi berbanding pekerja yang ingin kekal bekerja di syarikat. Rata-rata mengikut faktor telah bosan dengan kerja, terfikir untuk berhenti, dan merasakan bekerja di syarikat ini adalah satu kesilapan.

BAHAGIAN 6

KESIMPULAN DAN CADANGAN

6.1 Pengenalan

Bahagian ini menampilkan isu pusing ganti pekerja yang wujud didalam syarikat PM Securities Sdn Bhd, dan kadar pusing ganti yang semakin meningkat naik kepada tahap yang membimbangkan. Objektif utama dalam kajian ini yang mengenal pasti faktor-faktor yang menyumbang kepada kadar pusing ganti pekerja, kesan-kesan gangguan terhadap aliran kerja. Seterusnya cadangan bagi langkah-langkah penyelesaian bagi mengurangkan kadar pusing ganti di syarikat ini. Manakala metodologi yang digunakan dalam kajian ini adalah kuantitatif dan kaedah sumber data sekunder yang diperolehi daripada Jabatan Sumber Manusia dan data primer melalui borang soal selidik. Manakala kajian kualitatif dengan menggunakan kaedah temubual antara Pegawai di Jabatan Sumber Manusia.

6.2 Kesimpulan

Oleh yang demikian kadar pusing ganti pekerja bagi syarikat ini pada tahun 2012 iaitu 37.7 peratus, menurun sedikit pada tahun 2013 iaitu 33.9 peratus, dan meningkat semula pada tahun 2014 sebanyak 54.5 peratus. Faktor-faktor utama yang menyumbang kepada kadar pusing ganti pekerja dalam tempoh tersebut adalah gaji dan faedah yang tidak memuaskan. Begitu juga dengan faktor tiada kenaikan gaji dan faedah tambahan lain menjadi punca kepada pekerja berhenti kerja. Aliran kerja menjadi tidak teratur kerana bebanan kerja bertambah. Terdapat pekerja yang terpaksa melakukan tugas pekerja yang telah berhenti. Walaubagaimanapun sesetengah jabatan dibenarkan mendapat pengganti bagi pekerja yang telah berhenti tetapi ada jabatan yang tidak dibenarkan mengambil pekerja baru. Oleh demikian pekerja terpaksa bekerja lebih masa tanpa elaun yang memuaskan. Ianya dialami oleh pekerja yang berpangkat eksekutif kerana gaji dan elaun yang sedikit.

Wujudnya perasaan tidak berpuas hati dengan gaji dan faedah yang diterima oleh kerana tangga gaji yang tidak mengikut pasaran semasa, insentif yang sangat sedikit dan terhad pekerja merasakan diri mereka tidak dihargai oleh majikan setelah mereka berkhidmat dan bekerja keras di syarikat tersebut. Majikan perlu mengkaji faktor-faktor tersebut agar syarikat boleh menjimatkan kos pusing ganti pekerja dan sekaligus menjadikan syarikat yang berdaya saing.

6.3 Cadangan

Setelah kajian dan analisis yang dilakukan, beberapa langkah dan cadangan agar syarikat boleh mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. Syarikat juga akan dapat mengekalkan pekerja yang ingin terus berkhidmat dengannya serta menarik minat pekerja baru dan graduan untuk berkhidmat didalam syarikat ini. Diantara cadangan yang diusulkan adalah seperti berikut;

6.3.1 Mengkaji semula tangga gaji didalam syarikat

Kajian ini menunjukkan gaji yang diterima oleh pekerja adalah lebih rendah berbanding pasaran semasa. Begitu juga dengan graduan yang mempunyai kelulusan merasakan gaji yang diterima tidak memadai dengan kelulusan mereka. Majikan perlu mengkaji mengikut perkembangan pasaran dan membandingkan dengan syarikat-syarikat broker yang lain.

6.3.2 Mewujudkan latihan dan pembangunan

Syarikat ini tidak menyediakan sebarang latihan dan pembangunan bagi pekerja-pekerjanya. Latihan dan pembangunan adalah penting bagi meningkatkan kualiti kerja dan peningkatan sendiri pekerja disyarikat ini.

6.3.3 Mengkaji semula cara penilaian prestasi pekerja dan kenaikan gaji yang dilakukan

Ianya dapat dinilai apabila pegawai di jabatan sumber manusia sendiri mengenal pasti bahawa kenaikan gaji pekerja tidak diberi mengikut

prestasi penilaian yang dilakukan setiap tahun. Majikan perlu mengkaji skala dan peratusan kenaikan gaji yang ditetapkan kepada pekerja agar ianya lebih adil dan seimbang dengan kerja yang dilakukan.

6.3.4 Menyemak semula faedah dan insentif yang diberikan kepada pekerja

Mengkaji semula faedah yang diterima oleh pekerja seperti menyediakan kemudahan ruangan riadah, bilik solat, keselesaan diruangan tempat kerja, kemudahan kad perubatan, mengadakan kelab sukan dan lain-lain. Bagi insentif yang sekadar bayaran kerja lebih masa dan elaun makan, sedangkan ianya tidak setimpal dengan tanggungjawab pekerja. Insentif seperti bonus, suguhati mahupun mengadakan jamuan makan malam atau membawa pekerja bercuti dan lain-lain insentif. Melakukan perbandingan dengan syarikat-syarikat broker yang lain untuk memastikan syarikat berdaya saing.

6.3.5 Menyemak semula bebanan kerja pekerja

Oleh kerana pekerja terpaksa melakukan kerja tambahan ekoran daripada menggantikan pekerja yang telah berhenti, pihak syarikat perlu segera menyemak semula bebanan yang ditanggung. Mencari penyelesaian agar pekerja yang sedia ada tidak bertindak melulu berhenti kerja disebabkan bebanan yang ditanggung. Mungkin majikan boleh menggunakan kaedah sistem, perisian-perisian terkini yang mempercepatkan dan memudahkan pekerja. Sekaligus mampu menjimatkan kos pusing ganti pekerja.

6.3.6 Mengkaji panduan peraturan sistem kerja mengikut jabatan

Ini adalah untuk menyusun semula syarat dan peraturan yang ditetapkan oleh syarikat bagi mengubah proses pengambilan pekerja dengan teratur dan cepat.

RUJUKAN

malaysiafactbook.com

Stephen P.Robbins, Mary Coulter 7th Edition, Management

www.pmsecurities.com.my

www.muiglobal.com

www.yourcoach.employee motivation theories

www.ukm.my

University of Malaya