

BAB EMPAT

LATAR BELAKANG RESPONDEN

4.1 Pengenalan

Dalam bab ini, pengkaji membincangkan hubungan latar belakang responden yang terdiri daripada para *sales engineer* dari kesemua subsidiari Syarikat X Bhd. dengan kaedah pengurusan DP. Bab ini ingin menilai sama ada latar belakang responden akan mempengaruhi persetujuan mereka akan pelaksanaan kaedah pengurusan DP.

Kajian telah dijalankan dengan merujuk kepada soalan pada bahagian A B, dan C dalam borang soal-selidik. Soalan-soalan pada bahagian B menanyakan sama ada para responden bersetuju dengan dakwaan pihak pengurusan bahawa syarikat ini mengamalkan kaedah pengurusan DP. Bahagian ini penting kerana ia akan menunjukkan sama ada Syarikat X Bhd. benar-benar mengamalkan kaedah pengurusan DP dari sudut pandangan para responden. Bahagian C pula cuba untuk mengetahui sama ada responden bersetuju dengan pelaksanaan kaedah pengurusan DP. Tujuan kedua-dua bahagian soalan ini adalah untuk mengkaji sama ada responden sendiri benar-benar telah diurus dengan kaedah pengurusan DP di Syarikat X Bhd. dan mereka menyetujui perlaksanaannya.

Pengkaji telah menyimpulkan bahawa sekiranya responden menjawab secara negatif iaitu sangat tidak bersetuju, tidak bersetuju dan tidak pasti untuk lebih daripada 70% daripada jumlah soalan-soalan di B dan C, maka responden tersebut tidak berpuas hati dengan dasar pengurusan Syarikat X Bhd.. Responden yang menjawab 'tidak pasti' dikategorikan sebagai negatif kerana pengkaji berpendapat

bahawa jawapan sedemikian menunjukkan bahawa responden masih ragu-ragu dengan dasar pengurusan Syarikat X Bhd.. Sebaliknya, sekiranya responden menjawab secara positif iaitu sangat bersetuju dan bersetuju untuk lebih daripada 70% soalan-soalan di B dan C maka responden tersebut dianggap bersetuju. Pengkaji telah menjadikan 70% sebagai satu ukuran kerana pengkaji berpendapat bahawa 70% adalah cukup mantap dalam menentukan soal kemajoritian.

Jika para responden tidak berpuas hati dengan dasar pengurusan Syarikat X Bhd., maka ini menunjukkan bahawa mereka tidak bersetuju dengan pelaksanaan dasar pengurusan DP di syarikat mereka bekerja. Sebaliknya, jika mereka bersetuju maka, ini menandakan bahawa mereka bersetuju dengan pelaksanaan kaedah pengurusan Syarikat X Bhd. iaitu kaedah pengurusan DP. Ia juga membuktikan pelaksanaan kaedah pengurusan DP di Syarikat X Bhd..

Seterusnya, keputusan yang diperolehi ini akan dibandingkan dengan faktor-faktor latar belakang responden yang berdasarkan soalan-soalan pada bahagian A. Analisis berasaskan dua pembolehubah ini (bivariate) iaitu antara kepuasan terhadap dasar pengurusan Syarikat X Bhd. dan latar belakang responden akan menunjukkan sama ada latar belakang responden mempengaruhi persetujuan responden dalam hal pelaksanaan dasar pengurusan di jabatan jualan dan pemasaran Syarikat X Bhd..

Pengkaji melakukan perbandingan antara keputusan analisa latar belakang responden jabatan jualan dan pemasaran dengan bahagian-bahagian lain di syarikat ini juga dilakukan. Tujuan pengkaji membuat perbandingan ini adalah kerana terdapat kemungkinan wujudnya faktor-faktor lain yang mempengaruhi keputusan responden. Umpamanya, dari segi etnik, terdapat kemungkinan bahawa majoriti responden

bersetuju dengan pelaksanaan dasar pengurusan syarikat ini kerana merupakan etnik majoriti dalam jabatan jualan dan pemasaran yang menggemari dasar pengurusan sedemikian. Justeru itu, satu perbandingan dengan bahagian lain dalam Syarikat X Bhd. adalah perlu.

4.1.1 Peratusan cadangan *sales engineer* diterima

Selain daripada menggunakan borang soal-selidik untuk menentukan kebenaran dakwaan Syarikat X Bhd. mengamalkan kaedah pengurusan DP, pengkaji telah menemuramah para *sales engineer* (temuramah pada 6 Jun 1999). Temuramah dijalankan untuk mengetahui peratusan cadangan *sales engineer* diterima oleh pihak pengurusan. Penerimaan cadangan pekerja merupakan salah satu daripada ciri kaedah pengurusan DP. Peratusan penerimaan cadangan atau idea pekerja yang tinggi membuktikan kesediaan pihak pengurusan menerima penyertaan pekerja dalam pengurusan. Ia juga membuktikan kesediaan pihak syarikat untuk menghormati dan percayakan kebolehan pekerjaanya.

Pengkaji telah menemuramah 10 orang *sales engineer*. Pengkaji telah meminta kesemua *sales engineer* ini untuk menyenaraikan masalah yang sering mereka hadapi. Antara masalah yang dihadapi oleh para *sales engineer* yang juga responden kajian ini adalah :

- 1) Pelanggan lambat bayar hutang.
- 2) Susah untuk kutip hutang.
- 3) Masalah kesesakan jalan raya.
- 4) Persaingan daripada syarikat lain.

5) Pelanggan sentiasa tawar-menawar.

6) Kemelesetan ekonomi.

Apabila ditanya sama ada mereka pernah mengutarakan masalah-masalah mereka ini serta cadangan penyelesaian kepada pihak pengurusan, masing-masing mengatakan mereka pernah berbuat demikian. Pengkaji seterusnya telah memberikan empat langkah yang mungkin diambil oleh pengurusan iaitu :

- 1) Menerima cadangan dan berusaha untuk menyelesaikan masalah berdasarkan cadangan.
- 2) Menerima sebahagian cadangan dan berusaha menyelesaikan masalah berdasarkan cadangan yang diterima.
- 3) Meminta responden untuk membincangkan masalah mereka di mesyuarat supaya jalan penyelesaian dapat dicari. Keputusan mesyuarat akan dijadikan garis panduan untuk menyelesaikan masalah.
- 4) Tidak menghiraukan masalah dan cadangan.

Kesemua responden memilih pilihan ketiga. Menurut mereka, kebiasaannya sebarang cadangan atau masalah akan dibincangkan di mesyuarat. Seterusnya, pengkaji telah meminta para responden untuk mengulas peratusan cadangan mereka akan diterima di mesyuarat. Mereka diberikan pilihan iaitu 20%, 40%, 60%, 80% dan 100%. 8 orang memilih 80% dan 2 orang lagi memilih 60%.

Pilihan responden ini membuktikan kesediaan pihak syarikat untuk menerima cadangan pekerjaanya. Ini adalah kerana, adalah agak mustahil bagi pihak syarikat untuk menerima semua cadangan pekerjaanya. Cadangan yang diberikan mungkin adalah agak mustahil untuk dilaksanakan atau mendapat bantahan daripada pekerja-

pekerja lain. Pengkaji berpendapat bahawa syarikat yang menerima 70% cadangan pekerjaanya, kesediaannya untuk menerima cadangan pekerjaanya adalah tinggi. Justeru itu, majoriti responden yang memilih 80% membuktikan kesediaan pihak syarikat untuk menerima cadangan pekerjaanya adalah tinggi. Kesediaan pihak syarikat untuk menerima cadangan mereka menunjukkan kebenaran dakwaan syarikat ini. Syarikat X Bhd. merupakan sebuah syarikat yang mengamalkan kaedah pengurusan DP.

4.1.2 Umur

Jadual 4.1

Kaitan Umur dengan Dasar Pengurusan

Lingkungan Umur	Jumlah Pekerja	Tidak Puas Hati	Puas Hati
21-30	35	3	32
31-40	25	3	22
41-50	5	2	3
51-55	0	0	0

Sumber: Kajian soal-selidik di Syarikat X Bhd (1999).

Jadual di atas menunjukkan bahawa majoriti responden adalah di lingkungan umur 20-30 tahun. Dalam lingkungan ini didapati bahawa 3 orang responden menjawab secara negatif iaitu sama ada tidak bersetuju dan tidak pasti dan selebihnya sama ada puas hati ataupun sangat puas hati terhadap dasar pengurusan Syarikat X Bhd. Lingkungan ini dikategorikan sebagai golongan muda syarikat ini. Terdapat 25 orang responden dalam lingkungan umur 31-40 dan daripada 25 orang responden ini 3 orang menunjukkan mereka tidak puas hati, sementara 22 orang puas hati dengan

perlaksanaan dasar pengurusan. Sementara itu, dalam lingkungan umur 40-50 tahun, terdapat 5 orang responden sahaja. Daripada 5 orang responden ini dua orang tidak puas hati dan tiga orang lagi puas hati. Lima orang responden ini merupakan mereka yang boleh dikategorikan sebagai golongan paling senior dari segi umur. Berdasarkan apa yang diuraikan di atas bolehlah dibuat satu kesimpulan iaitu secara majoritinya dari segi latar belakang umur, para responden bersetuju ataupun menggemari dasar pengurusan kaedah penglibatan langsung yang diamalkan oleh syarikat kajian.

Namun, adakah ini menggambarkan bahawa tiada terdapat perbezaan dari segi umur dalam membincangkan kepuasan responden terhadap dasar pengurusan Syarikat X Bhd.? Zahirnya memang tidak terdapat perbezaan, namun sekiranya difokuskan kepada jumlah responden pada lingkungan umur maka akan kedapatan perbezaannya. Daripada 35 responden di lingkungan 20-30 tahun, hanya seorang sahaja tidak puas hati. Akan tetapi, daripada 5 orang responden dalam lingkungan 40-50 tahun, 2 orang tidak puas hati. Ini bermakna 40% responden dalam lingkungan 40-50 tahun ini dalam syarikat ini menunjukkan tanda-tanda tidak berpuas hati terhadap dasar pengurusan Syarikat X Bhd..

Oleh yang demikian, apa yang boleh diperhatikan di sini adalah generasi senior di Syarikat X Bhd. menunjukkan tanda tidak puas hati terhadap dasar pengurusan syarikat ini. Sungguhpun demikian adakah mereka tidak bersetuju dan tidak puas hati dengan dasar pengurusan DP di syarikat ini? Daripada empat orang yang tidak bersetuju terhadap dasar pengurusan DP sebagaimana yang ditunjukkan di Jadual 4.1, didapati bahawa dua orang adalah dari responden yang berada pada lingkungan umur 40-50 tahun. Ini menggambarkan bahawa responden dalam

lingkungan umur senior ini tidak berpuas hati besar kemungkinan disebabkan oleh faktor umur mereka.

Salah satu daripada kemungkinan yang menyebabkan fenomena ini ialah ketidakpuasan *sales engineer* senior terhadap prestasi yang ditunjukkan oleh diri mereka sendiri dalam Syarikat X Bhd.. Prestasi mereka adalah rendah kerana berkemungkinan mereka sudah hilang motivasi untuk bekerja apabila mendapati diri mereka tidak mempunyai peluang untuk memajukan karier di Syarikat X Bhd.. Sungguhpun demikian terdapat juga kemungkinan bahawa responden-responden lain yang bersetuju itu adalah disebabkan oleh faktor muda. Ini bermakna besar kemungkinan usia muda mereka mempengaruhi semangat kerja mereka. Oleh itu, berkemungkinan mereka tidak bersetuju dengan dasar pengurusan Syarikat X Bhd. tetapi disebabkan oleh semangat mereka maka mereka akan menyetujui apa-apa sahaja dasar pengurusan syarikat.

Bagi mencari satu penyelesaian untuk persoalan yang ditimbulkan di atas maka pengkaji telah melakukan perbandingan antara hasil kajian di atas dengan kajian yang dilakukan oleh pengkaji di sebuah subsidiari Syarikat X Bhd. yang mempunyai ramai pekerja yang senior. Pengkaji telah melakukan kajian di LK Elektrik. LK Elektrik mempunyai 31 orang pekerja yang boleh dikategorikan kepada pelbagai tugas dan pengkhususan. 15 orang daripada 31 orang pekerja ini berumur di antara 41-50 tahun dan mereka telah bekerja di syarikat ini buat satu jangka masa yang lama.

Para responden telah diminta untuk menjawab borang soal-selidik yang sama dengan borang soal-selidik yang diedarkan kepada responden di jabatan jualan dan

pemasaran. Hasilnya, pengkaji mendapati bahawa 29 daripada 31 responden LK Elektrik yang menjawab borang soal-selidik menjawab secara positif iaitu bersetuju ataupun sangat bersetuju dengan kaedah pengurusan Syarikat X Bhd. yang berasaskan kaedah pengurusan DP itu.

Jadual 4.2

Kaitan Umur dengan Pekerja LK Elektrik

Lingkungan Umur	Jumlah pekerja	Tidak Puas Hati	Puas Hati
21-30	7	1	6
31-40	9	1	8
41-50	7	0	7
51-55	8	0	8

Sumber: Kajian soal-selidik di Syarikat X Bhd (1999).

Jadual 4.2 menjelaskan bahawa tiada responden dari golongan senior yang tidak puas hati dengan dasar pengurusan Syarikat X Bhd. Akan tetapi, terdapat dua orang responden daripada kategori muda yang tidak puas hati dengan kaedah pengurusan Syarikat X Bhd. Apabila dibuat satu perbandingan antara keputusan yang diperolehi ini dengan keputusan yang diperolehi dalam analisa di jabatan jualan dan pemasaran, keputusan menunjukkan bahawa dari segi umur, kesemua responden bersetuju dengan kaedah pengurusan di Syarikat X Bhd.. Ini adalah kerana di jabatan jualan dan pemasaran, responden yang majoritinya terdiri dari golongan muda menunjukkan tanda puas hati mereka. Responden di LK Elektrik yang mempunyai 15 orang responden senior juga menunjukkan bahawa mereka berpuas hati dengan kaedah pengurusan Syarikat X Bhd.

Justeru itu, sama ada tua atau muda, kajian telah membuktikan bahawa responden bersetuju dengan pelaksanaan dasar pengurusan Syarikat X Bhd. yang berlandaskan kaedah pengurusan DP.

Kajian pengkaji mendapati bahawa responden-responden ini telah berkhidmat untuk satu jangka masa yang lama di Syarikat X Bhd. tetapi tidak dinaikkan pangkat. Justeru itu, keadaan ini menimbulkan sikap tidak berpuas hati dengan dasar Syarikat X Bhd.. Ketidakpuasan para responden senior ini sebenarnya tidak mempunyai kaitan dengan dasar pengurusan DP yang dijalankan oleh syarikat ini. Ketidakpuasan mereka diwujudkan oleh kegagalan mereka dalam mendapatkan kenaikan pangkat.

4.1.3 Jantina

Jadual 4.3

Hubungan Jantina dengan Dasar Pengurusan

Jantina	Jumlah Responden	Tidak Puas Hati	Puas Hati
Lelaki	63	8	55
Perempuan	2	0	2

Sumber: Analisa borang soal-selidik di syarikat kajian (1999).

Berdasarkan Jadual 4.3, bolehlah dikatakan bahawa tidak ada perbezaan dari segi kepuasan bekerja antara kedua-dua jantina di kalangan responden di syarikat ini. Majoriti responden lelaki iaitu 55 orang daripada 63 responden dan kesemua perempuan menunjukkan mereka berpuas hati dengan dasar pengurusan Syarikat X Bhd.

Mereka yang tidak berpuas hati dengan dasar pengurusan syarikat ini iaitu 8 orang terdiri daripada responden lelaki. Namun, ini tidak bermakna bahawa lelaki lebih cenderung untuk tidak berpuas hati. Ini adalah kerana jika dibandingkan bilangan responden *sales engineer* perempuan dan lelaki, bilangan responden lelaki adalah 30 kali ganda lebih ramai daripada perempuan. Oleh yang demikian, bolehlah disimpulkan bahawa dari segi jantina, para responden kajian ini bersetuju dengan pelaksanaan dasar pengurusan kaedah DP di Syarikat X Bhd..

Akan tetapi, bilangan responden *sales engineer* perempuan yang kecil menimbulkan persoalan. Mungkinkah bilangan yang kecil ini akan gagal menunjukkan bahawa jantina perempuan menyetujui dasar pengurusan syarikat. Sebagai satu jalan penyelesaian, pengkaji telah menjalankan kajian di bahagian perakaunan syarikat ini.

Bahagian perakaunan syarikat ini mempunyai 8 orang pekerja. 6 daripada 8 orang ini adalah perempuan. Mereka telah diminta untuk menjawab borang soal-selidik yang telahpun diedarkan untuk responden jabatan jualan dan pemasaran. Hasilnya, pengkaji mendapati bahawa 5 daripada 6 orang responden perempuan dan kesemua lelaki bersetuju dengan pelaksanaan dasar pengurusan Syarikat X Bhd. yang berlandaskan kaedah DP itu. Ini menunjukkan bahawa para responden perempuan di jabatan jualan dan pemasaran serta bahagian perakaunan bersetuju dan puas hati dengan dasar pengurusan syarikat ini.

Jadual 4.4

Kaitan Jantina dengan Pekerja Bahagian Perakaunan

Jantina	Jumlah Responden	Tidak Puas Hati	Puas Hati
Lelaki	2	0	2
Perempuan	6	1	5

Sumber: Kajian borang soal-selidik (1999).

Oleh yang demikian, melalui perbandingan hasil analisa di atas dapatlah disimpulkan bahawa dasar pengurusan yang dilaksanakan oleh syarikat ini adalah sesuai untuk kedua-dua jantina.

4.1.4 Etnik

Jadual 4.5

Hubungan Etnik dengan Dasar Pengurusan

Etnik	Jumlah Responden	Tidak Puas Hati	Puas hati
Melayu	2	0	2
Cina	62	8	54
India	1	0	1
Lain-lain	0	0	0

Sumber: Analisa borang soal-selidik di syarikat kajian (1999).

Berdasarkan Jadual 4.5, didapati bahawa secara majoritinya responden pelbagai etnik telah menunjukkan bahawa mereka puas hati ataupun bersetuju dengan dasar pengurusan Syarikat X Bhd.. 57 orang daripada 65 orang responden berpuas hati

dengan dasar pengurusan syarikat ini. Hanya 8 orang responden tidak berpuas hati dan mereka adalah keturunan Cina. Akan tetapi, jika dibandingkan dengan jumlah responden Cina iaitu 62 orang, jumlah responden yang tidak berpuas hati adalah tidak begitu signifikan. Justeru itu, bolehlah disimpulkan bahawa responden daripada pelbagai etnik yang berlainan ini menunjukkan rasa puas hati dengan kaedah pengurusan DP.

Sungguhpun demikian, komposisi etnik di jabatan ini adalah agak tidak seimbang dan justeru itu akan mengakibatkan hasil kajian di atas tidak tepat. Ini adalah kerana 62 daripada 65 responden adalah beretnik Cina. Pendapat responden Cina adalah pendapat majoriti. Akibatnya, hasil kajian adalah pendapat responden Cina semata-mata. Pendapat daripada 3 responden etnik lain yang bersetuju dengan perlaksanaan dasar pengurusan syarikat ini adalah tidak begitu kukuh bagi menyokong hasil kajian yang dinyatakan di atas.

Masyarakat Cina di Malaysia sudah lama dikenali sebagai satu etnik yang menguasai bidang perniagaan (Jesudason, J. V., 1988: 1). Orang Cina di Malaysia telah melibatkan diri dalam perniagaan semenjak abad ke-lima belas lagi. Perniagaan telah menjadi sebahagian daripada kebudayaan mereka. Sementara itu, para responden dalam kajian ini merupakan *sales engineer* yang bekerja di bawah jabatan jualan dan pemasaran. Pekerjaan mereka memerlukan mereka untuk menganggap tugas mereka sebagai satu perniagaan. Oleh yang demikian, pekerjaan mereka adalah sesuai dengan budaya mereka. Kaedah pengurusan DP yang diamalkan oleh syarikat ini akan lebih memotivasikan mereka kerana kaedah pengurusan ini menganggap pekerja mereka sebagai rakan kongsi. Akibatnya, para responden etnik Cina akan

bersetuju dengan pelaksanaan dasar pengurusan di syarikat ini. Memandangkan hasil analisa di atas dibuat dalam keadaan responden Cina merupakan etnik majoriti, maka ia mungkin tidak tepat. Persoalan yang timbul kini adalah sama ada budaya masyarakat Cina telah memberi impak terhadap pelaksanaan kaedah pengurusan DP di Syarikat X Bhd.. Mungkinkah etnik-etnik lain tidak menggemari kaedah ini? Sebagai satu usaha untuk menjawab persoalan di atas, pengkaji telah membuat kajian yang sama di LK Kawal. LK Kawal telah dipilih memandangkan komposisi etnik yang agak seimbang. Subsidiari ini mempunyai 15 orang pekerja. 7 daripada mereka adalah berketurunan Melayu, 5 Cina dan 3 India. Mereka menjawati pelbagai jawatan dan tugas, umpamanya pengurus dan juruteknik.

Jadual 4.6

Kaitan Etnik dengan Pekerja LK Kawal

Etnik	Jumlah Responden	Tidak Puas Hati	Puas Hati
Melayu	7	0	7
Cina	5	1	4
India	3	0	3

Sumber: Analisa borang soal-selidik (1999).

Hasil kajian mendapati bahawa majoriti responden berpuas hati dengan pengurusan Syarikat X Bhd.. Sementara itu, dari segi pecahan etnik, kesemua responden Melayu berpuas hati dengan dasar pengurusan. Dalam pada itu, seorang daripada 1 orang responden Cina tidak berpuas hati dengan dasar pengurusan syarikat. Kesemua responden India bersetuju dengan kaedah pengurusan syarikat.

Hasil kajian di atas menunjukkan bahawa responden daripada pelbagai etnik yang berlainan bersetuju dengan pelaksanaan kaedah pengurusan DP di Syarikat X Bhd.. Ini menolak dakwaan yang ditimbulkan dalam persoalan di atas. Kaedah pengurusan DP yang dilaksanakan di syarikat ini tidak hanya sesuai untuk dilaksanakan untuk masyarakat Cina sahaja. Ia adalah sesuai untuk dilaksanakan pada lain-lain etnik juga.

Pengkaji berpendapat sekiranya perniagaan dikaitkan dengan kaum Cina sahaja, maka ia sebenarnya adalah satu stereotaip. Analisa pengkaji mendapati bahawa dalam budaya setiap etnik memang telah tertanam budaya berniaga. Umpamanya, dalam budaya kaum Melayu. Kaum Melayu telah lama menjalankan perniagaan. Salah satu buktinya adalah kegemilangan Melaka yang terkenal sebagai pusat perdagangan suatu ketika dahulu. Dewasa ini, ramai tokoh-tokoh korporat Malaysia adalah terdiri daripada orang Melayu.

Walaupun, budaya perniagaan bukanlah kunci yang menentukan sama ada DP sesuai atau tidak untuk dilaksanakan. Pada pendapat pengkaji, kunci kejayaan kaedah pengurusan DP adalah terletak pada perubahan dalam masyarakat sebagaimana yang telah dibincangkan di Bab Latar Belakang Konsep dan Teori.

Pengkaji juga berpendapat bahawa DP merupakan satu kaedah pengurusan yang sesuai untuk dilaksanakan di dalam budaya Malaysia sungguhpun Malaysia terdiri daripada etnik yang berlainan. Ini adalah kerana nilai kerjasama dan berkongsi hak merupakan satu nilai universal yang dipegang oleh masyarakat Malaysia.

Umpamanya, agama Islam menegaskan bahawa adalah penting untuk semua orang bekerjasama dan berkongsi hak (Ismail, Yusof, 1991:208). Agama Islam juga

menegaskan bahawa majikan hendaklah menganggap para pekerjaanya sebagai rakan kongsi. Sementara itu, dalam budaya Cina, terdapat satu kepercayaan bahawa unsur-unsur alam perlu bekerjasama untuk mengekalkan keseimbangan dunia (Palmer, M, 1999: 32). Justeru itu, dalam budaya etnik Cina sudah wujud kesediaan untuk bekerjasama dan berkongsi hak. Syarikat X Bhd. telah memilih satu polisi pengurusan yang sesuai untuk dilaksanakan dalam pengurusan pekerjaanya yang terdiri daripada pelbagai latar belakang yang berlainan.

4.1.5 Pengalaman bekerja

Jadual 4.7

Hubungan Pengalaman Bekerja dengan Dasar Pengurusan

Pengalaman	Jumlah Responden	Tidak Puas Hati	Puas Hati
>5 tahun	38	6	32
5-10 tahun	22	0	22
11-15 tahun	5	2	3
16-20 tahun	0	0	0
20-25 tahun	0	0	0

Sumber: Analisa borang soal-selidik di syarikat kajian (1999).

Berdasarkan Jadual 4.7, wujud banyak persamaan dengan Jadual 4.1 yang dibincangkan tadi. Apa yang lebih menarik ialah persamaan dari segi bilangan responden yang berada di lingkungan 40-50 tahun dengan mereka yang mempunyai pengalaman 11-15 tahun bekerja di Syarikat X Bhd.. Dari segi jumlah bilangan responden, kedua-dua kategori ini menunjukkan jumlah bilangan responden yang

sama. Kepuasan bekerja yang ditunjukkan juga adalah sama. Ini seterusnya mencetuskan satu kaitan antara kedua-dua perkara dalam latar belakang responden ini. Nampaknya dua orang daripada responden di kategori senior ini menunjukkan perasaan tidak puas hati mereka dan ketidaksetujuan terhadap pelaksanaan dasar pengurusan DP. Hasil kajian Jadual 4.1 telah membincangkan faktor kehilangan motivasi. Ia adalah akibat tiadanya peluang dari segi pengembangan kerjaya sebagai satu faktor yang menunjukkan hubungan kepuasan bekerja dengan tingkat umur.

Namun, bukankah Teori Maslow menyatakan bahawa manusia di peringkat lebih senior sepatutnya berpuas hati dengan dasar pengurusan seperti DP? Pada peringkat ini, seseorang seharusnya berada dalam peringkat mencapai penyempurnaan diri (self-actualization). Persoalannya mengapakah mereka masih tidak berpuas hati dengan satu dasar pengurusan dan juga satu bentuk pengurusan yang membolehkan pekerja-pekerjanya mencapai penyempurnaan diri?

Seperti mana yang dibincangkan oleh Gareth dan Jeniffer, personaliti seseorang ditentukan oleh dua faktor iaitu faktor biologi (nature) dan juga faktor persekitaran seseorang dibesarkan dan hidup (nurture) (Gareth R. J. dan Jennifer M. G., 1998: 35). Kajian ini ingin membincangkan faktor persekitaran.

Kesemua responden senior yang tidak bersetuju dengan dasar pengurusan DP adalah mereka yang telah bekerja selama 10-15 tahun di Syarikat X Bhd.. Setelah bekerja dalam tempoh yang panjang ini, responden-responden ini masih merupakan *sales engineer* sahaja sedangkan polisi syarikat ini adalah menggalakkan promosi jawatan tetapi dengan syarat pekerja itu menunjukkan keputusan yang memuaskan syarikat. Perbincangan mengenai kenaikan pangkat ini telahpun dibincangkan di bab

tiga. Syarikat X Bhd. sememangnya adalah sebuah syarikat yang memberi ganjaran kepada mereka yang berpotensi. Namun, sekiranya seseorang sudah bekerja selama 10-15 tahun di syarikat ini dan masih dalam kedudukan jawatan yang sama, maka ini seterusnya menunjukkan bahawa ada sesuatu yang tidak kena pada pekerja itu yang menjejaskan kenaikan pangkatnya.

Ini seterusnya akan menjejaskan motivasi pekerja itu kerana setelah bekerja dalam satu tempoh masa yang panjang tetapi masih berada di peringkat yang sama. Selanjutnya ia akan mencetuskan perasaan tidak puas hati terhadap dasar dan polisi syarikat sebagaimana yang ditunjukkan oleh responden-responden senior tersebut. Dalam peringkat umur yang sepatutnya sedang berusaha mencapai penyempurnaan diri, responden-responden senior ini masih bergelut untuk mencapainya. Dasar DP yang sepatutnya membantu dalam menyediakan persekitaran untuk mencapai penyempurnaan diri tidak dapat diterima kerana wujudnya neurotisme iaitu satu keadaan di mana responden senior ini akan merasakan dunia mereka adalah serba negatif. Seseorang yang berada dalam keadaan sangat neurotik adalah mereka yang tertekan dan tidak mempunyai semangat untuk bekerja lagi (Gareth R. J. dan Jennifer M. G., 1998: 41).

Persoalan yang mungkin timbul selepas perbincangan di atas adalah sama ada faktor bekerja terlalu lama di syarikat ini merupakan satu faktor yang mengakibatkan responden senior tidak puas hati. Untuk menilai kebenaran persoalan ini, kajian di syarikat LK Elektrik mendapati bahawa faktor kerja terlalu lama tidak akan mempengaruhi kepuasan pekerja terhadap kaedah pengurusan DP. Ini adalah berikutan daripada hasil kajian di LK Elektrik yang mendapati 13 daripada 15 pekerja

yang telah bekerja untuk lebih daripada 15 tahun menyetujui dasar pengurusan Syarikat X Bhd.

4.1.6 Pendidikan

Jadual 4.8

Hubungan Tahap Pendidikan dengan Dasar Pengurusan

Kelayakan	Jumlah Responden	Tidak Puas Hati	Puas Hati
Diploma	3	0	3
Ijazah	62	5	57

Sumber: Analisa borang soal-selidik (1999).

Jadual 4.8 menunjukkan bahawa majoriti responden bersetuju ataupun berpuas hati dengan dasar pengurusan yang diamalkan oleh Syarikat X Bhd.. Ini seterusnya melambangkan bahawa mereka bersetuju dengan perlaksanaan kaedah pengurusan DP di syarikat mereka.

Sungguhpun demikian, analisa ini telah gagal untuk menunjukkan sama ada pekerja yang tidak mempunyai kelayakan yang tinggi akan bersetuju dengan kaedah pengurusan DP. Ini adalah kerana kesemua *sales engineer* di syarikat ini adalah berpendidikan tinggi iaitu berkeelayakan ijazah dan diploma. Keputusan analisa di atas tidak mempertimbangkan pekerja-pekerja yang tidak berpendidikan tinggi di syarikat ini. Justeru itu, pengkaji telah menjalankan kajian di LK Elektrik yang mempunyai komposisi responden daripada pelbagai peringkat pendidikan.

Jadual 4.9

Kaitan Tahap Pendidikan dengan LK Elektrik

Kelayakan	Jumlah Responden	Tidak Puas Hati	Puas Hati
Ijazah	5	0	5
Diploma	7	1	6
SPM/MCE	10	2	8
SRP/LCE	9	0	9

Sumber: Analisa borang soal-selidik (1999).

Kajian mendapati bahawa secara majoritinya kesemua responden bersetuju dengan pelaksanaan kaedah pengurusan DP di Syarikat X Bhd. Pada peringkat SPM/MCE, hanya 2 orang responden tidak puas hati. Pada peringkat SRP/LCE pula kesemua responden berpuas hati.

Justeru itu, ini menggambarkan bahawa responden daripada latar belakang pendidikan yang berlainan dapat menerima DP sebagai satu kaedah pengurusan.

4.2 Kesimpulan Perhubungan Latar Belakang Responden dengan DP

Berdasarkan kepada kajian di atas, bolehlah dibuat satu kesimpulan bahawa secara umumnya para responden yang terdiri daripada *sales engineer* di Syarikat X Bhd. tidak mempunyai masalah untuk mengadaptasikan diri dengan kaedah pengurusan DP. Ini melambangkan bahawa kaedah pengurusan DP merupakan satu kaedah yang

sesuai untuk dilaksanakan di sebuah syarikat yang mempunyai pekerja yang terdiri daripada pelbagai kaum dan dari pelbagai latar belakang yang berlainan.

Sungguhpun secara umumnya kaedah pengurusan ini sesuai untuk kesemua responden ia masih ada hadnya. Umpamanya, bagi responden-responden senior yang bermasalah. Dari segi pengalaman dan umur, responden-responden ini dikategorikan senior, namun mereka menunjukkan reaksi negatif terhadap pelaksanaan kaedah pengurusan DP di Syarikat X Bhd.. Sebagaimana yang telah diterangkan, besar kemungkinan reaksi negatif ini timbul kerana motivasi mereka bekerja telah hilang memandangkan mereka tidak mendapat kemajuan dalam kerjaya mereka di Syarikat X Bhd.. Justeru itu, ini melambangkan bahawa sungguhpun kaedah pengurusan DP adalah sesuai untuk dilaksanakan, namun terdapat sesetengah pekerja sebagaimana *sales engineer* senior Syarikat X Bhd. ini tidak akan dapat dirangsangkan oleh kaedah pengurusan DP.

Bagi menghadapi pekerja-pekerja seperti ini, pengkaji berpendapat adalah wajar untuk memberikan mereka satu peluang untuk memajukan diri dalam kerjaya iaitu menaikkan pangkat mereka ataupun mengikhtiraf kedudukan mereka sebagai pekerja senior.

Dasar pengurusan DP sememangnya adalah satu pendekatan pengurusan yang mampu memotivasikan *sales engineer* syarikat ini secara intrinsik sebagaimana yang dibincangkan dalam bahagian reka bentuk kerja tadi. Sifat dasar pengurusan ini sendiri telah berjaya menghasilkan kesemua ciri yang diperlukan oleh satu reka bentuk kerja yang memotivasikan pekerja secara intrinsik dan membolehkan pencapaian penyempurnaan pencapaian diri (self-actualization).

Perbincangan ini berjaya membuktikan perbincangan 2.3 iaitu manusia telah berubah dan manusia tidak mengemari mengikut arahan sahaja. Manusia zaman kini lebih menggemari mengikut citarasa dan kehendak masing-masing seperti mana yang telah dibuktikan di bab ini. Pada zaman makmur (affluent) manusia akan mendapati bahawa faktor-faktor pengeluaran telah digunakan dengan optimumnya. Manusia juga telah bertambah ramai bilangannya. Mereka merasakan bahawa perlindungan hak dan kebebasan mereka adalah lebih penting. Hak dan kebebasan ini telah dijadikan sebagai sesuatu yang dicita-citakan mereka iaitu sesuatu yang perlu disempurnakan. Ini seterusnya telah melahirkan keinginan ataupun kemahuan untuk melakukan kerja tanpa dipaksa kerana hanya dengan demikian hak dan kebebasan dapat dipelihara.

Dalam masa yang sama, DP merupakan satu kaedah pengurusan yang sesuai untuk dilaksanakan di dalam budaya timur. Ini adalah kerana, budaya timur sendiri mengutamakan semangat kerjasama, tolong-menolong dan saling menghormati. Kesemua ciri-ciri ini terdapat dalam kaedah pengurusan DP.

Oleh itu, Syarikat X Bhd. telah memilih satu kaedah pengurusan yang amat sesuai dengan perubahan pada manusia. Kesesuaian ini membolehkan majoriti responden kajian ini menyatakan bahawa mereka berpuas hati dengan pelaksanaan dasar pengurusan syarikat ini.