

TAJUK: SIKAP PENGURUSAN DI KALANGAN  
PENGURUS TEMPATAN DI SEKITAR  
KUALA LUMPUR DAN SHAH ALAM

NAMA: LIM LAY MIEN  
NO. MATRIK: 047571

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

JABATAN ANTROPOLOGI & SOSIOLOGI  
UNIVERSITI MALAYA  
KUALA LUMPUR  
SESSI 1987/88

SIMPOSIUM

- i -

Kajian ini adalah antara hasil penyelidikan kajian  
pentadbiran dan teknologi dalam Tempoh Persekutuan. Kajian ini  
juga membentuk sebahagian pentadbiran dan teknologi dalam  
sejarah pengurusan kerajaan.

Golongan penulis merasakan peranan pentadbiran  
dalam pengurusan dan perlakuan awam bukan sepadan. Ia merupakan  
menyenangkan untuk mendapatkannya yang diijinkan. Namun, hasil kajian  
seharusnya memberi pengaruh kepada kerajaan dan masyarakat agar mereka  
golongan penulis.

P E N G H A R G A A N

Bersama-sama dengan Dr. Mohd. Fauzi Hj. Yaacob dan Dr. Hing Ai Yun,  
penulis wajtu mengucapkan terima kasih kepada mereka atas sokongan.

Saya ingin mengambil kesempatan ini untuk  
mengucapkan ribuan terima kasih kepada Dr. Mohd.  
Fauzi Hj. Yaacob dan Dr. Hing Ai Yun yang telah  
memberi bimbingan dan nasihat semasa penulisan  
latihan ilmiah ini.

Saya juga ingin mengucapkan terima kasih  
kepada pengurus-pengurus yang telah memberi kerjasama  
mereka dalam kajian ini.

Kepada rakan baik saya, Lai Mooi, saya  
juga mengucapkan terima kasih kerana membantu  
menaip sebahagian dari kajian ini.

Bao Yi juga menyampaikan berbangga-bangga atas kajian  
perihal pengaruh bah-bah yang awal.

LIM LAY MIEN

JABATAN ANTHROPOLOGI DAN SOSIOLOGI  
PERPUSTAKAAN

## SINOPSIS

Kajian ini adalah mengenai sikap pengurusan di kalangan pengurus tempatan di sekitar Kuala Lumpur dan Shah Alam. Kajian ini juga cuba melihat sikap pengurusan tempatan dalam konteks teori-teori pengurusan Barat.

Golongan pengurus memainkan peranan yang penting dalam peranvangan dan pejalanan sesebuah organisasi. Sikap pengurusan menentukan corak pengurusan yang dipraktiskan. Maka, kajian mengenai sikap pengurusan adalah penting kerana ia akan memberi kesan terhadap golongan pekerja.

Bab I menerangkan tentang tujuan kajian, metodologi kajian serta masalah-masalah yang dihadapi semasa kajian dijalankan.

Bab II memberikan satu gambaran kasar mengenai syarikat-syarikat yang terlibat dalam kajian ini. Data-data syarikat yang telah ditinjau adalah seperti struktur syarikat, barang keluaran, industri keluaran, jualan, jumlah milik aset, bilangan pekerja dan metod pengeluaran.

Bab III memberi satu gambaran mengenai profail pengurus yang terlibat dalam kajian ini. Profail pengurus ditinjau dari segi-segi seperti pangkat, jantina, umur, pendidikan, latihan, pengalaman kerja dan cara-cara memperluaskan pengetahuan.

Bab IV memberi satu gambaran mengenai perkembangan teori-teori pengurusan seperti Teori Pengurusan Klasik, Teori Pengurusan Perlakuan dan Teori Pengurusan Moden.

Bab V membincangkan mengenai gaya pengurusan yang meliputi perkara-perkara seperti andaian-andaian seorang pengurus terhadap pekerja, peranan pengurusan, motivasi, kesedaran pekerja terhadap objektif syarikat, proses membuat keputusan dan kepimpinan.

Bab VI pula menerangkan tentang kesimpulan keseluruhan perbincangan bab-bab yang awal.

ISI KANDUNGAN

	Muka Surat
Penghargaan	i
Sinopsis	ii
Isi kandungan	iii
Senarai jadual dan rajah	v
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Tujuan kajian	1
1.3 Definisi pengurusan	2
1.4 Metodologi	3
a) Cara pemilihan sampel	3
b) Cara-cara pengumpulan data	4
c) Soal selidik	4
1.5 Masalah kajian	5
BAB II DATA-DATA SYARIKAT	6
2.1 Struktur syarikat	6
2.2 Jenis barang keluaran	7
2.3 Kategori industri pengeluaran	7
2.4 Jualan syarikat	8
2.5 Jumlah milik aset	9
2.6 Bilangan pekerja	10
2.7 Metod pengeluaran	11
2.8 Kesimpulan	12
BAB III PROFAIL PENGURUS	15
3.1 Pangkat	15
3.2 Jantina	16
3.3 Umur dan pendidikan	20
3.4 Latihan	23
3.5 Pengalaman kerja	24
3.6 Cara-cara memperluaskan pengetahuan	26
3.7 Kesimpulan	27

	Muka surat
BAB IV	TEORI-TEORI PENGURUSAN
4.1	Pendekatan Klasik
4.1.1	Pengurusan Saintifik
4.1.2	Pengurusan Pentadbiran
4.1.3	Birokrasi
4.2	Pendekatan Perlakuan
4.2.1	Kajian Hawthorne
4.2.2	Hierarki Keperluan Maslow
4.2.3	Teori X dan Teori Y
4.2.4	Personaliti dan Organisasi
4.2.5	Penilaian pendekatan perlakuan
4.3	Pendekatan Moden
4.4	Kesimpulan
BAB V	GAYA PENGURUSAN
5.1	Sifat semulajadi pekerja dan pengawasan terhadapnya
5.2	Peranan pengurusan
5.3	Motivasi pekerja
5.4	Kesedaran pekerja terhadap objektif syarikat
5.5	Proses membuat keputusan
5.6	Kepimpinan
BAB VI	PENUTUP
6.1	Perjumpaan-perjumpaan kajian
6.2	Kelemahan kajian
6.3	Cadangan-cadangan untuk mengatasi kelemahan kajian
Rujukan	17
Lampiran Soal Selidik	51
	55
	48

SENARAI JADUAL DAN RAJAH

	Muka surat
Jadual 1: Struktur syarikat	6
2: Jenis barang keluaran	7
3: Kategori industri pengeluaran	8
4: Pencapaian jualan	9
5: Jumlah milik aset	10
6: Bilangan pekerja	11
7: Tingkat penggunaan mesin	12
8: Tahap-tahap pengurusan	15
9: Umur dan pendidikan pengurus dari syarikat kecil	20
10: Umur dan pendidikan pengurus dari syarikat besar	20
11: Kelayakan profesional	22
12: Pengalaman kerja	25
13: Cara-cara memperluaskan pengetahuan	26
14: Andaian-andaian terhadap pekerja	45
15: Peranan pengurusan dari perspektif pengurus syarikat kecil	48
16: Peranan pengurusan dari perspektif pengurus syarikat besar	48
17: Faktor-faktor mempengaruhi motivasi dari perspektif pengurus syarikat kecil	51
18: Faktor-faktor mempengaruhi motivasi dari perspektif pengurus syarikat besar	52
19: Proses membuat keputusan	54
20: Perkara-perkara yang dibincang bersama dengan pekerja dari perspektif pengurus syarikat kecil	55
21: Perkara-perkara yang dibincang bersama dengan pekerja dari perspektif pengurus syarikat besar	56
22: Pengaruh birokrasi terhadap proses membuat keputusan	57
23: Corak kepimpinan	59
24: Cara-cara mengatasi konflik	60
Rajah 1: Pengurusan Lini, Fungsi dan Staf	17
2: Cabang-cabang utama dalam pendekatan Klasik	31
3: Cabang-cabang utama dalam pendekatan Perlakuan	35
4: Hierarki Keperluan Maslow	38

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Pengenalan

Pengurus merupakan orang yang terlibat dalam perancangan dan perjalanan sesebuah organisasi. Sikap pengurusan yang ada pada seseorang pengurus menentukan corak pengurusan yang dipraktiskan dan ini pula mempengaruhi motivasi dan daya pengeluaran pekerja-pekerja. Oleh itu, sikap pengurusan harus diberikan perhatian yang utama.

Keadaan-keadaan seperti peningkatan kos buruh, inflasi dan kemelesetan ekonomi menjadikan sikap pengurusan bertambah penting. Ini adalah kerana pekerja-pekerja yang bermotivasi akan biasanya juga lebih produktif. Produktiviti buruh yang lebih tinggi akan seterusnya membawa kepada kos purata pengeluaran yang lebih rendah dan ini akan menyebabkan kenaikan dalam untung syarikat.

Maka adalah nyata bahawa pemahaman mengenai sikap pengurusan amat penting kerana ia akan menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah syarikat.

#### 1.2 Tujuan kajian

Kajian ini bertujuan untuk meneliti tentang sikap pengurusan di kalangan pengurus tempatan dan cuba melihat sama ada ujudnya sebarang perbezaan dalam sikap pengurusan di antara syarikat bersaiz kecil dan syarikat bersaiz besar. Selain daripada itu, kajian ini juga cuba melihat sikap pengurusan tempatan dalam konteks teori-teori pengurusan Barat.

Secara khususnya, pengkaji akan menumpukan perbincangan kepada tiga aspek yang berikut:

- I) Data-data syarikat
- II) Profail pengurus
- III) Sikap pengurusan

Perbincangan mengenai data-data syarikat bertujuan untuk memberikan satu gambaran mengenai struktur konteks di mana responden bekerja. Data-data syarikat yang telah ditinjau dalam kajian ini adalah seperti struktur syarikat, barang keluaran, industri keluaran, jualan, jumlah milik aset, bilangan pekerja dan tingkat penggunaan mesin.

Perbincangan mengenai profail pengurus bertujuan memberikan satu gambaran mengenai latar belakang responden. Profail pengurus yang telah ditinjau dalam kajian ini adalah seperti pangkat, jantina, umur, pendidikan, latihan dan pengalaman.

Perbincangan mengenai sikap pengurusan bertujuan melihat sikap responden terhadap peranan pengurusan, gaya kepimpinan, membuat keputusan, rekabentuk kerja, motivasi, latihan bagi pekerja dan perhubungan dengan pekerja.

### 1.3 Definisi pengurusan

Oleh kerana kajian ini adalah mengenai sikap pengurusan, maka beberapa definisi pengurusan akan diberikan supaya konsep ini dapat difahami dengan lebih jelas.

- 1) Pengurusan adalah satu seni yang bertujuan untuk mempengaruhi orang lain supaya melakukan kerja.
- 2) Pengurusan merupakan satu proses yang bertujuan untuk menyiapkan kerja melalui cara bekerjasama dengan orang lain.
- 3) Pengurusan adalah pencapaian objektif-objektif dengan cara menyediakan satu alam sekitar yang sesuai untuk mereka yang bekerja.
- 4) Pengurusan adalah satu proses perancangan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawalan aktiviti sesuatu firma supaya menjadi satu sistem yang bersatu.

Rumusan yang dapat dibuat daripada definisi-definisi di atas ialah bahawa pengurusan adalah proses perancangan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawalan yang bertujuan untuk mencapai objektif-objektif yang telah ditentukan di dalam sesebuah firma. Definisi yang telah diberikan juga menerangkan tentang empat jenis tugas am seseorang pengurus iaitu perancangan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawalan.

Perancangan melibatkan tugas menetapkan objektif firma dan langkah-langkah yang harus dijalankan untuk mencapai objektif-objektif tersebut. Pengorganisasian ialah pembahagian tugas kepada ahli-ahli firma supaya aktiviti-aktiviti firma dapat berjalan dengan lancar. Pengarahan ialah tugas mengarah, memberi galakan dan tunjukajar

kepada ahli-ahli organisasi supaya mereka dapat menjalankan tugas dengan penuh semangat dan dedikasi. Pengawalan pula ialah tugas untuk menentukan bahawa objektif firma telah dicapai.

#### 1.4 Metodologi

Kajian ini hanya melibatkan syarikat tempatan di mana majoriti adalah dari sektor pembuatan. Syarikat-syarikat ini telah digolongkan kepada dua, iaitu syarikat yang bersaiz kecil dan syarikat yang bersaiz besar. Penggolongan adalah berdasarkan kepada jumlah milik aset dan bilangan pekerja. Syarikat yang mempunyai jumlah milik aset yang melebihi \$8j dan bilangan pekerja yang melebihi 100 orang digolongkan sebagai syarikat yang bersaiz besar. Sebaliknya, syarikat yang tidak memenuhi syarat-syarat yang telah dinyatakan digolongkan sebagai syarikat yang bersaiz kecil. Sekiranya ujud kes di mana sesebuah syarikat mempunyai jumlah milik aset yang melebihi \$8j tetapi bilangan pekerja adalah kurang daripada 100 orang, maka syarikat tersebut digolongkan sebagai syarikat yang bersaiz besar. Ini adalah kerana penggunaan metod pengeluaran berintensif modal tidak memerlukan jumlah tenaga buruh yang ramai. Oleh itu, akan ujud keadaan di mana syarikat bersaiz besar mempunyai jumlah tenaga buruh yang kecil.

Kajian ini telah dijalankan di sekitar Kuala Lumpur dan Shah Alam. Pemilihan kawasan ini adalah berdasarkan faktor-faktor yang berikut:

- 1) Kawasan ini berdekatan dengan tempat tinggal pengkaji. Ini dapat menjimatkan masa dan perbelanjaan kajian.
- 2) Pengkaji mudah mencari lokasi syarikat kerana telah tinggal lama di Kuala Lumpur.

##### a) Cara pemilihan sampel

Sampel dipilih secara rambang dari sumber-sumber yang berikut:

- i) Buku Kompas Merah
- ii) Buku Panduan Persekutuan Pengilang-pengilang Malaysia, 1986.
- iii) Buku Panduan Dewan Perniagaan dan Perindustrian Cina Kuala Lumpur dan Selangor, 1985/86.

Responden yang dipilih adalah terdiri daripada pengurus yang terlibat dalam proses membuat keputusan di dalam sesebuah organisasi. Responden dipilih tanpa mengira faktor jantina, umur atau bangsa.

b) Cara-cara pengumpulan data

Pengumpulan data telah dijalankan dengan menggunakan kaedah temuramah peribadi dan tinjauan melalui pos.

Temuramah peribadi telah memberi peluang kepada pengkaji untuk menerangkan soalan yang kurang jelas kepada responden. Semasa menjalankan temuramah, pengkaji telah berusaha untuk menimbulkan suasana persaudaraan dan suasana perkenalan dengan responden.

Kaedah tinjauan melalui pos terpaksa digunakan kerana ada responden yang tidak bersetuju atau tidak dapat mengadakan temuramah peribadi dengan pengkaji. Walaupun demikian, kaedah temuramah peribadi merupakan cara pengumpulan data yang utama dalam kajian ini.

c) Soal selidik

Soal selidik yang digunakan dalam kajian ini mengandungi tiga bahagian yang berikut:

- i) Biodata
- ii) Profail syarikat
- iii) Sikap pengurusan terhadap berbagai-bagai aspek.

Jenis-jenis soalan yang terdapat dalam soal selidik adalah soalan terbuka, soalan tertutup, soalan anika pilihan dan soalan yang memerlukan jawapan mengikut keutamaan.

Sebanyak 75 set soal selidik telah diberikan kepada responden yang terpilih (melalui kaedah temuramah peribadi dan tinjauan melalui pos). Bilangan responden yang membalias adalah terlalu kecil, iaitu 20 orang di mana 10 adalah dari syarikat bersaiz kecil dan 10 lagi dari syarikat bersaiz besar. Ini menunjukkan bahawa peratus kadar balasan dari responden adalah sebanyak 26.7%. Oleh kerana bilangan responden adalah terlalu kecil, pengkaji ingin menegaskan bahawa keputusan kajian hanya bercorak "indicative" terhadap sikap pengurusan syarikat

tempatan dan tidak dapat diamkan kepada keseluruhan syarikat tempatan di Kuala Lumpur dan Shah Alam.

1.5 Masalah kajian

Semasa menjalankan kajian ini, pengkaji telah menghadapi beberapa masalah seperti berikut:

- a) Pengkaji tidak dapat berhubung terus dengan responden-responden yang terpilih kerana pengurus biasanya sibuk dengan urusan syarikat. Jadi segala temujanji dengan responden hanya dapat disampaikan melalui setiausaha. Perkara ini sering berlaku dalam kes syarikat yang bersaiz besar. Sekiranya pengkaji dapat berhubung terus dengan responden, pengkaji mungkin dapat menerangkan tujuan kajian dengan lebih jelas dan cuba menggunakan daya pujukan supaya responden bersetuju untuk mengadakan temuramah peribadi dengan pengkaji.
- b) Semasa temuduga dijalankan, setengah-setengah responden mempunyai urusan lain yang harus dikendalikan. Maka responden terpaksa menamatkan temuramah dengan tergesa-gesa dan ini mungkin menyebabkan maklumat dan pandangan yang diberikan tidak tepat.
- c) Kadangkala responden tidak ada di pejabat walaupun temujanji telah dibuat dengan pengkaji. Ini menyebabkan pengkaji terpaksa membuat temujanji yang lain dengan responden.
- d) Soal selidik yang dikirimkan semula kepada pengkaji tidak diisikan dengan lengkap.

Nombor responden	Maklumat responden	
	Tarikh temujanji	Tarikh temujanji
1. Sya. Sdn. Bhd.	10/11/1998	10/11/1998
2. Sya. Amm. Sdn. Bhd.		
3. Sya. Payanggih		
Jumlah	10	10

BAB II  
DATA-DATA SYARIKAT

Dalam mengkaji sikap pengurusan di kalangan pengurus, pengkaji juga melihat struktur konteks di mana responden bekerja. Kajian ini melihat sikap pengurusan yang ujud dalam syarikat tempatan bersaiz kecil dan syarikat tempatan bersaiz besar. Bilangan syarikat yang terlibat dalam kajian ini ialah 10 syarikat bersaiz kecil dan 10 syarikat bersaiz besar.

Data-data syarikat yang telah ditinjau dalam kajian ini adalah seperti berikut:

- a) Struktur syarikat
- b) Barang keluaran
- c) Industri keluaran
- d) Jualan
- e) Jumlah milik aset
- f) Bilangan pekerja
- g) Metod pengeluaran (Tingkat penggunaan mesin)

2.1 Struktur syarikat

Secara amnya, syarikat-syarikat tempatan yang dikaji terdiri daripada tiga jenis struktur, iaitu syarikat sendirian berhad, syarikat awam berhad dan syarikat perkongsian. Pembahagian struktur syarikat dapat dilihat dengan lebih jelas dari Jadual 1.

Jadual 1: Struktur syarikat

Struktur syarikat	Bilangan syarikat	
	Syk. bersaiz kecil	Syk. bersaiz besar
1. Syk. Sdn. Bhd.	9	8
2. Syk. Awam Bhd.	-	2
3. Syk. Perkongsian	1	-
Jumlah	10	10

Jadual 1 menunjukkan bahawa sebanyak 85% daripada keseluruhan syarikat tempatan (20 syarikat) adalah terdiri daripada syarikat sendirian berhad.

## 2.2 Jenis barang keluaran

Secara umumnya, syarikat-syarikat tempatan yang dikaji terlibat dalam pengeluaran berbagai jenis barangan seperti barangan konsumen, barangan industri dan barangan modal. Syarikat bersaiz kecil hanya terlibat dalam pengeluaran barangan konsumen dan industri. Syarikat bersaiz besar pula terlibat dalam pengeluaran barangan konsumen, industri dan modal. Jenis barang keluaran dapat dilihat dengan lebih jelas dari Jadual 2.

Jadual 2: Jenis barang keluaran

Jenis barang keluaran	Bilangan syarikat	
	Syk. bersaiz kecil	Syk. bersaiz besar
1. Barangan konsumen	5	3
2. Barangan industri	5	5
3. Barangan modal	-	1
4. Barangan konsumen dan industri	-	1
Jumlah	10	10

## 2.3 Kategori industri pengeluaran

Kajian ini melibatkan syarikat-syarikat dari 12 kategori industri pengeluaran yang berlainan. Senarai kategori industri pengeluaran ditunjukkan dalam Jadual 3.

Jadual 3: Kategori industri pengeluaran

Kategori industri pengeluaran	Bilangan syarikat	
	Syk. bersaiz kecil	Syk. bersaiz besar
1. Makanan, minuman dan tembakau	2	1
2. Bahan-bahan kimia	-	1
3. Logam besi (besi dan keluli)	2	3
4. Bahan galian bukan logam	-	1
5. Elektronik dan barangan elektrik	1	-
6. Peralatan kenderaan	-	1
7. Kejenteraan dan kejuruteraan	2	-
8. Lain-lain:		
Pembuatan alatulis PVC	1	-
Pembuatan barang-barang kemas	1	-
Pembuatan barangan plastik	-	1
Barang pembungkusan konsumen	-	1
Pembinaan	1	1
Jumlah	10	10

Jadual 3 menunjukkan bahawa kesemua kategori industri kecuali pembinaan merupakan sektor pembuatan. Maka boleh dikatakan bahawa majoriti daripada syarikat yang dikaji adalah dari sektor pembuatan.

#### 2.4 Jualan syarikat

Data mengenai jualan syarikat merujuk kepada jualan yang tercatit dalam juta ringgit mengikut tahun kewangan yang lepas (last financial year). Jadual 4 menunjukkan bahawa 70% daripada syarikat bersaiz kecil mencatat jualan yang kurang daripada M\$3j. Hanya sebuah syarikat bersaiz kecil yang berjaya mencapai jualan tertinggi, iaitu dalam lingkungan \$8j-\$25j.

Prestasi jualan bagi syarikat bersaiz besar adalah lebih baik jika dibandingkan dengan syarikat bersaiz kecil. Sebanyak 60% daripada syarikat bersaiz besar mencapai jualan yang melebihi \$25j. Sebanyak 3 buah syarikat bersaiz besar berjaya mencapai jualan

tertinggi dalam lingkungan \$100j ke atas.

Jadual 4: Pencapaian jualan bagi tahun kewangan yang lepas

Pencapaian jualan bagi tahun kewangan yang lepas	Bilangan syarikat	
	Syk. bersaiz kecil	Syk. bersaiz besar
1. Kurang daripada \$3j	7	1
2. \$3j - \$8j	2	1
3. \$8j - \$25j	1	2
4. \$25j - \$50j	-	2
5. \$50j - \$100j	-	1
6. \$100j ke atas	-	3
<b>Jumlah</b>	<b>10</b>	<b>10</b>

2.5 Jumlah milik aset

Jumlah milik aset sesebuah syarikat merupakan salah satu daripada dua kriteria yang digunakan untuk menentukan saiz syarikat. Syarikat bersaiz besar ditentukan oleh jumlah milik aset yang melebihi \$8j. Jumlah milik aset adalah ditentukan mengikut tahun kewangan yang lepas dan diukur dalam juta ringgit. Jadual 5 menunjukkan jumlah milik aset syarikat tempatan yang dikaji.

Jadual 5: Jumlah milik aset

Jumlah milik aset bagi tahun kewangan yang lepas	Bilangan syarikat	
	Syk. bersaiz kecil	Syk. bersaiz besar
1. Kurang daripada \$3j	5	-
2. \$3j - \$8j	5	-
3. \$8j - \$25j	-	4
4. \$25j - \$50j	-	3
5. \$50j - \$100j	-	1
6. \$100j ke atas	-	2
Jumlah	10	10

#### 2.6 Bilangan pekerja

Selain daripada jumlah milik aset, kriteria bilangan pekerja juga digunakan untuk menentukan saiz syarikat. Syarikat bersaiz besar ditentukan oleh bilangan pekerja yang melebihi 100 orang.

Jadual 6 menunjukkan bahawa terdapat 4 syarikat bersaiz besar yang tidak memenuhi syarat bilangan pekerja dalam penentuan saiz syarikat. Ini merupakan kes di mana syarikat mempunyai jumlah milik aset yang melebihi \$8j, tetapi bilangan pekerja adalah kurang daripada 100 orang. Seperti yang telah dijelaskan dalam Bab I, penggunaan metod pengeluaran intensif modal tidak memerlukan jumlah tenaga buruh yang ramai. Maka akan ujud keadaan di mana syarikat bersaiz besar mempunyai jumlah tenaga buruh yang kecil. Jika dilihat dari tingkat penggunaan mesin, keempat-empat syarikat ini nyata mempunyai tingkat penggunaan mesin yang tinggi. Sebanyak 3 daripada syarikat tersebut telah menyatakan tingkat penggunaan mesin adalah sebanyak 50 - 70%. Syarikat yang keempat pula menyatakan tingkat penggunaan mesin adalah dalam lingkungan 70% ke atas. Dengan ini,

pengkaji telah menggolongkan keempat-empat syarikat ini sebagai syarikat bersaiz besar. Jadual 6 menunjukkan pembahagian bilangan pekerja dalam syarikat yang dikaji.

Jadual 6: Bilangan pekerja dalam syarikat

Bilangan pekerja	Bilangan syarikat	
	Syk. bersaiz kecil	Syk. bersaiz besar
1. Kurang daripada 50 orang	5	-
2. 50 - 100 orang	5	4
3. 100 - 150 orang	-	-
4. 150 - 200 orang	-	1
5. 200 - 300 orang	-	-
6. 300 - 400 orang	-	3
7. 400 - 500 orang	-	-
8. 500 orang ke atas	-	2
Jumlah	10	10

#### 2.7 Metod pengeluaran (tingkat penggunaan mesin)

Jadual 7 menunjukkan bahawa tingkat penggunaan mesin adalah tinggi dalam syarikat bersaiz kecil dan besar. Sebanyak 7 daripada keseluruhan syarikat bersaiz kecil mempunyai tingkat penggunaan mesin yang melebihi 50%. Dalam syarikat bersaiz besar pula, 8 daripada keseluruhan syarikat mempunyai tingkat penggunaan mesin yang melebihi 50%. Ini menunjukkan bahawa majoriti daripada syarikat tempatan yang dikaji menggunakan metod pengeluaran intensif modal.

Jadual 7: Tingkat penggunaan mesin

Tingkat penggunaan mesin	Bilangan syarikat	
	Syk. bersaiz kecil	Syk. bersaiz besar
1. 70% ke atas	2	3
2. 50 - 70%	5	5
3. 30 - 50%	2	-
4. 10 - 30%	1	2
5. Kurang daripada 10%	-	-
Jumlah	10	10

## 2.8 Kesimpulan

Bab ini telah memberikan satu gambaran mengenai syarikat-syarikat yang terlibat dalam kajian sikap pengurusan. Kajian ini melibatkan 20 buah syarikat tempatan iaitu 10 syarikat bersaiz kecil dan 10 syarikat bersaiz besar.

Majoriti daripada syarikat bersaiz kecil terdiri daripada syarikat sendirian berhad. Jenis barang yang dikeluarkan merupakan barang konsumen dan industri. Pengeluaran barang adalah termasuk dalam kategori industri seperti makanan, minuman dan tembakau, besi dan keluli, elektronik dan barang elektrik, kejenteraan dan kejuruteraan, pembuatan alatulis PVC, pembuatan barang-barang kemas dan pembinaan. Majoriti daripada syarikat adalah terlibat dalam sektor pembuatan.

Kebanyakan syarikat kecil mencatat jualan yang kurang daripada \$3j dan pencapaian jualan tertinggi adalah dalam lingkungan \$8 - \$25j. Syarikat bersaiz kecil memiliki jumlah aset yang kurang daripada \$8j dan mempunyai bilangan pekerja yang kurang daripada 100 orang. Tingkat penggunaan mesin adalah tinggi di mana majoriti daripada syarikat mempunyai tingkat penggunaan yang melebihi 50%.

Majoriti daripada syarikat bersaiz besar juga terdiri daripada syarikat sendirian berhad. Jenis barang yang dikeluarkan merupakan barang konsumen, barang industri dan barang modal. Pengeluaran adalah termasuk dalam kategori industri seperti makanan, minuman dan tembakau, bahan-bahan kimia, besi dan keluli, bahan galian bukan logam,

peralatan kenderaan, barang pembungkusan konsumen, pembuatan barang plastik dan pembinaan. Majoriti daripada syarikat juga terlibat dalam perusahaan pembuatan. Kebanyakan daripada syarikat mencatat jualan yang melebih \$8j dan pencapaian jualan tertinggi adalah dalam lingkungan \$100j ke atas.

Syarikat bersaiz besar memiliki jumlah aset yang melebihi \$8j dan majoriti daripada syarikat mempunyai bilangan pekerja yang melebihi 100 orang. Tingkat penggunaan mesin juga adalah tinggi di mana majoriti daripada syarikat mempunyai tingkat penggunaan yang melebihi 50%.

### BAB III

#### PROFAIL PENGURUS

Secara amnya, pengurus melaksanakan tugas-tugas seperti perancangan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawalan. Tanggungjawab seseorang pengurus yang asas ialah untuk membuat keputusan dan menyelesaikan sebarang masalah yang timbul dalam sesebuah organisasi.

Pengurus melaksanakan tugas-tugasnya berdasarkan kepada kemahiran yang ada pada dirinya serta pengetahuan yang diperolehi melalui pendidikan dan latihan. Maka, bab ini bertujuan melihat latar belakang serta ciri-ciri yang ada pada pengurus tempatan yang terlibat dalam kajian ini.

Profail pengurus telah ditinjau dari segi-segi yang berikut:

- a) Pangkat
- b) Jantina
- c) Umur
- d) Pendidikan
- e) Latihan
- f) Pengalaman kerja
- g) Cara-cara memperluaskan pengetahuan

#### 3.1 Pangkat

Secara amnya, tahap pengurusan dibahagikan kepada tiga, iaitu pengurusan di peringkat atasan, pertengahan dan rendah.

Pengurusan di peringkat atasan terlibat dengan tugas-tugas seperti pembentukan polisi dan objektif sesebuah organisasi. Pengurus-pengurus di peringkat ini membuat keputusan mengenai perkara-perkara yang penting seperti tingkat pengeluaran, harga keluaran, gaji pekerja dan hal-hal lain yang berkaitan dengan kakitangan. Mereka juga mengambil perhatian tentang hal yang melibatkan perubahan besar di dalam organisasi seperti penyatuan dan pemilikan syarikat. Pengurusan di peringkat atasan harus mempunyai satu sistem komunikasi yang baik dengan pengurusan di peringkat pertengahan.

Pengurusan di peringkat pertengahan terlibat dengan tugas melaksanakan polisi-polisi yang telah ditetapkan oleh pengurusan di peringkat atasan. Mereka harus menyediakan strategi-strategi rancangan untuk melaksanakan polisi-polisi yang telah ditetapkan. Pengurus-pengurus di peringkat ini biasanya mengkhusus dalam bidang-bidang yang tertentu seperti pengeluaran, urusan kakitangan, kewangan dan sebagainya.

Pengurusan di peringkat rendah pula merupakan pihak pengurusan yang mempunyai perhubungan langsung atau bersemuka dengan tenaga kerja. Peringkat pengurusan ini melibatkan penyelia yang bertugas mengawas operasi sehari-harian. Mereka juga terlibat dengan tugas membentuk dan melaksanakan rancangan operasi jangka pendek.

Jadual 8 menunjukkan tahap-tahap pengurusan yang telah disebutkan.

Jadual 8: Tahap-tahap pengurusan

Tahap	Jawatan	Fungsi
Pengurusan atasan	Pengarah Urusan Pengarah Eksekutif	Polisi
Pengurusan pertengahan	Pengurus Am Pengurus Jabatan	Perlaksanaan
Pengurusan rendah	Pengurus Bahagian	Pengawasan

Daripada kalangan responden-responden, hanya 2 orang sahaja yang terlibat dalam pengurusan di peringkat atasan. Kedua-dua responden ini memegang jawatan sebagai Pengarah Urusan dan Pengarah Eksekutif. Mereka juga merupakan responden dari syarikat tempatan yang bersaiz besar.

Majoriti daripada responden iaitu seramai 18 orang adalah terlibat dalam pengurusan di peringkat pertengahan. Peringkat pengurusan ini boleh dibahagikan pula kepada pengurusan yang bersifat umum dan yang bersifat khusus serta fungsional.

Seramai 6 orang responden di peringkat ini adalah terlibat dalam pengurusan yang bersifat umum. Mereka memegang jawatan seperti Pengurus dan Pengurus Am.

Sementara itu, pengurusan yang bersifat khusus dan fungsional melibatkan 12 orang responden. Mereka memegang jawatan-jawatan seperti Pengurus Urusan Kakitangan, Pengurus Perniagaan, Pengurus Perakaunan dan Kewangan, Pengurus Operasi, Pengurus Kerja, Pengurus Pentadbiran, Pengurus Pengeluaran dan Pengurus Perhubungan Awam. Faktor-faktor seperti pengetahuan yang semakin bertambah, perkembangan organisasi

dan penekanan terhadap profesionalisme telah mengkhususkan bidang pengurusan kepada satu bidang yang tertentu sahaja. Maka, pengkhususan dalam bidang pengurusan telah mengujudkan pengurusan mengikut fungsi.

### 3.2 Jantina

Jika ditinjau dari aspek jantina, dapat dirumuskan bahawa bilangan wanita yang memegang jawatan di peringkat pengurusan adalah masih terhad, lebih-lebih lagi di peringkat pengurusan atasan. Daripada kajian yang melibatkan seramai 20 orang pengurus, hanya seorang yang merupakan pengurus wanita. Beliau memegang jawatan sebagai Eksekutif Perakaunan dan Pentadbiran di sebuah syarikat tempatan yang bersaiz kecil. Di samping itu, beliau berada dalam lingkungan umur 26-35 tahun dan mempunyai kelayakan profesional dalam bidang perakaunan.

Mengikut Joe Kelly, wanita secara tradisinya telah melibatkan diri dalam bidang pengurusan mengikut fungsi seperti dalam urusan kakitangan, kewangan, pentadbiran, pemasaran dan pengeluaran. Mengikut beliau lagi, pada akhir-akhir ini semakin ramai wanita yang telah mengubah jawatan mereka kepada pengurusan mengikut lini.<sup>1</sup> Urwick telah memperkenalkan tiga jenis perhubungan formal dalam sesebuah organisasi iaitu lini, fungsi dan staf.<sup>2</sup>

Rajah 1 membezakan golongan yang merupakan pengurus fungsional dan pengurs lini. Pengurus-pengurus lini adalah orang yang mempunyai tanggungjawab langsung terhadap pencapaian objektif-objektif syarikat. Mereka terlibat dalam pengurusan pengeluaran yang sebenar dan bertanggungjawab untuk "get the stuff out of the gate". Pengaliran arahan adalah jelas dalam pengurusan lini dan ia bergerak dari atas ke bawah. Setiap pengurus harus bertanggungjawab kepada pengurus di peringkat atasan.

1. Joe Kelly, How Managers Manage, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980.

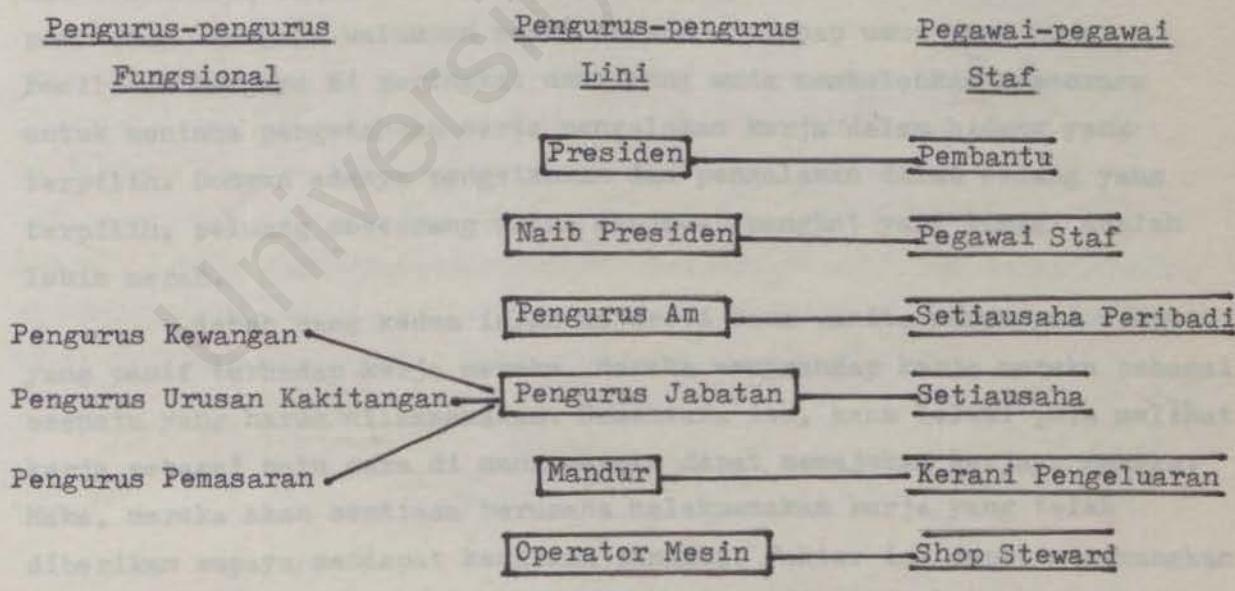
2. Lyndall Urwick, The Elements of Administration, New York: Harper & Brothers, 1943.

Pengurus-pengurus fungsional pula hanya menjalankan tugas yang fungsional. Mereka merupakan ahli-ahli pakar dalam berbagai bagai aspek kerja seperti kemanusiaan, ekonomi, teknologi dan lain-lain lagi. Pengurus-pengurus fungsional merangkumi berbagai-bagai jawatan seperti Pengurus Kewangan, Pengurus Urusan Kakitangan, Pengurus Pemasaran dan lain-lain lagi.

Pengurus-pengurus fungsional berperanan sebagai penasihat kepada pengurus-pengurus lini. Pengurus-pengurus lini boleh menerima atau menolak nasihat yang dikemukakan oleh pengurus-pengurus fungsional. Frederick Winslow Taylor merupakan pengasas kepada konsep pengurusan fungsional kerana beliau telah mengasingkan tugas "perancangan" daripada tugas "perlaksanaan" (separated "planning" from "doing").

Pegawai-pegawai staf pula merupakan pembantu peribadi kepada pengurus. Mereka tidak mempunyai autoriti untuk memberi arahan dan hanya merupakan suatu "extension" kepada pengurus. Pegawai staf yang sering diketemui ialah setiausaha kepada pengurus.

Rajah 1 Pengurusan Lini, Fungsi dan Staf



(Sumber: Joe Kelly, How Managers Manage, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1980.)

Satu kajian yang telah dijalankan oleh Margaret Hennig dan Anne Jardim telah cuba menerangkan mengapa hanya sebilangan kecil wanita yang berjaya di peringkat pengurusan atasan.<sup>3</sup> Kajian ini telah melibatkan seramai 25 orang pengurus wanita di peringkat pengurusan atasan.

Analisis kajian ini telah memberikan tiga sebab yang mungkin mengakibatkan ujudnya bilangan pengurus wanita yang terhad.

Sebab yang pertama ialah kaum wanita cenderung membuat pemilihan kerjaya di tahap umur yang lewat misalnya pada lewat umur dua puluhan atau awal tiga puluhan. Pemilihan kerjaya di tahap umur yang lebih tua menghadkan pengetahuan serta pengalaman kerja di dalam bidang yang terpilih. Faktor ini dapat menerangkan mengapa majoriti pengurus wanita hanya berjaya setakat peringkat pengurusan pertengahan sahaja.

Kaum lelaki pula cenderung membuat pemilihan kerjaya di tahap umur yang lebih muda. Ini adalah kerana mereka mempunyai kesedaran tanggungjawab untuk menyara kehidupan keluarga sejak usia yang masih kecil lagi. Kesedaran ini menjadikan kaum lelaki bersifat autonomi dan berdikari. Kedua-dua sifat ini telah membantu kaum lelaki membuat pemilihan kerjaya walaupun masih berada di tahap umur yang muda. Pemilihan kerjaya di peringkat umur yang muda membolehkan seseorang untuk menimba pengetahuan serta pengalaman kerja dalam bidang yang terpilih. Dengan adanya pengetahuan dan pengalaman dalam bidang yang terpilih, peluang seseorang untuk menjawat pangkat yang tinggi adalah lebih cerah.

Sebab yang kedua ialah majoriti kaum wanita mempunyai sikap yang pasif terhadap kerja mereka. Mereka mengganggap kerja mereka sebagai sesuatu yang harus dilaksanakan. Sementara itu, kaum lelaki pula melihat kerja sebagai satu cara di mana mereka dapat memajukan kerjaya mereka. Maka, mereka akan sentiasa berusaha melaksanakan kerja yang telah diberikan supaya mendapat kenaikan pangkat. Faktor ini dapat menerangkan mengapa lebih ramai kaum lelaki yang berjaya di peringkat pengurusan atasan.

3. Margaret Hennig dan Anne Jardim, The Managerial Woman, London: Doubleday & Co., Inc., 1977.

Sebab yang ketiga dapat dilihat dari segi perbezaan personaliti di antara kaum lelaki dan wanita. Perbezaan ini adalah disebabkan oleh keujudan rangka minda (mind set) yang berlainan di antara lelaki dan wanita.

Rangka minda seseorang individu dipengaruhi oleh cara ia dibesarkan. Kanak-kanak perempuan cenderung dibesarkan dalam keluarga yang mengkehendakinya mengikuti kata-kata orang dewasa. Sikap "conformity" ini menjadikan kaum wanita tidak mempunyai dorongan yang kuat untuk pencapaian kerjaya atau tidak "ambitious".

Kanak-kanak lelaki pula menyedari hakikat tanggungjawab mereka sejak kecil lagi. Maka, mereka akan memperlihatkan sifat autonomi dan berdikari. Apabila mereka menjadi dewasa, mereka akan mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai objektif-objektif yang telah ditetapkan dan juga akan didorong untuk mencapai kejayaan dalam bidang kerjaya mereka.

Keputusan kajian Hennig dan Jardim juga mungkin dapat menerangkan tentang keadaan bilangan pengurus wanita tempatan yang terhad. Contohnya ialah faktor kecenderungan kaum wanita membuat pemilihan kerjaya di tahap umur yang lewat.

Nilai masyarakat Timur mementingkan peranan ibu dalam pengasuhan anak-anak terutamanya sebelum anak-anak memasuki alam persekolahan. Ini akan mengakibatkan perberhentian kerja di kalangan sebilangan ibu-ibu yang telah melahirkan anak. Apabila anak-anak mula memasuki alam persekolahan, golongan ibu ini akan kembali bekerja semula dan berusaha memajukan kerjaya mereka. Ini menunjukkan bahawa golongan wanita ini akan mengalami kerugian dari segi pengalaman kerja dan kenaikan pangkat berbanding dengan kaum lelaki.

### 3.3 Umur dan pendidikan

Jadual 9 dan 10 menunjukkan pembahagian umur dan pendidikan di kalangan pengurus dari syarikat bersaiz kecil dan besar.

Jadual 9 : Umur dan pendidikan pengurus syarikat tempatan bersaiz kecil

Tahap Umur \ Pendidikan	Menengah Bawah	Menengah Atas	Kolej	Universiti	Jumlah
25 tahun ke bawah	-	-	-	-	0
26 - 35 tahun	-	-	2	-	2
36 - 45 tahun	-	2	-	3	5
46 - 55 tahun	-	1	-	1	2
56 tahun ke atas	1	-	-	-	1
Jumlah	1	3	2	4	10

Jadual 10: Umur dan pendidikan pengurus syarikat tempatan bersaiz besar

Tahap Umur \ Pendidikan	Menengah Bawah	Menengah Atas	Kolej	Universiti	Jumlah
25 tahun ke bawah	-	-	-	-	0
26 - 35 tahun	-	-	1	3	4
36 - 45 tahun	-	1	-	3	4
46 - 55 tahun	1	-	-	1	2
56 tahun ke atas	-	-	-	-	0
Jumlah	1	1	1	7	10

Daripada Jadual 9 dan 10, dapat diperhatikan bahawa tidak terdapat seorang pengurus tempatan yang berada di tahap umur 25 tahun ke bawah. Keputusan ini adalah menasabah kerana tahap umur yang amat muda tidak akan memungkinkan seseorang pengurus mencapai pendidikan akademik yang tinggi serta pengalaman kerja yang meluas. Kedua-dua faktor ini iaitu pendidikan dan pengalaman kerja adalah penting kerana ia dapat membantu melengkapi diri pengurus untuk mengisi jawatan pengurusan yang penuh dengan cabaran.

Jika dilihat dari tahap umur 26 -35 tahun, adalah didapati bahawa terdapat lebih ramai golongan pengurus yang muda dari syarikat bersaiz besar. Malahan golongan ini juga berkelulusan universiti dan mempunyai kelayakan profesional. Maka dapat dirumuskan bahawa organisasi besar mengharapkan siswazah dan mereka yang lewat meninggalkan sekolah sebagai bakal pengurusnya. Kelayakan teknikal dan profesional juga merupakan satu batasan yang penting untuk kenaikan pangkat dalam jawatan pengurusan.

Analisis kajian juga menunjukkan bahawa hanya terdapat sebilangan kecil pengurus di tahap umur 46 tahun ke atas. Golongan ini berjaya memegang jawatan pengurus kerana kematangan dan kemahiran yang diperolehi daripada pengalaman kerja yang meluas. Golongan pengurus dari syarikat bersaiz kecil yang termasuk dalam tahap umur ini memegang jawatan sebagai Pengurus Am, Pengurus Operasi dan Pengurus Projek. Sementara itu, golongan pengurs dari syarikat bersaiz besar pula memegang jawatan sebagai Pengarah Urusan dan Pengarah Eksekutif. Ini menunjukkan bahawa kedua-dua responden dari peringkat pengurusan atasan adalah terdiri daripada pengurus yang berumur lebih tua daripada pengurus di peringkat pertengahan.

Jika dilihat daripada aspek pendidikan, dapat dirumuskan bahawa pendidikan kolej dan ijazah universiti merupakan kriteria utama dalam pemilihan pengurus tempatan. Seramai 60% responden dari syarikat bersaiz kecil dan 80% responden dari syarikat besar merupakan kelulusan kolej dan universiti.

Pengurus harus merupakan golongan yang intelektual iaitu mempunyai kapasiti untuk berfikir di tahap kecekapan yang tinggi. Bidang perniagaan yang begitu kompleks memerlukan pengurus yang mempunyai kebolehan untuk menganalisa sesuatu keadaan dengan berkesan, mempelajari sesuatu dengan cepat dan juga mempunyai

minat untuk memperluaskan pengetahuan dalam bidang mereka.

Satu ciri yang jelas kelihatan dari Jadual 10 ialah bahawa 70% pengurus dari syarikat besar adalah berkelulusan universiti. Syarikat yang bersaiz besar mempunyai kemampuan untuk menawarkan pekerjaan bagi satu jangkamasa yang panjang serta peluang untuk naik pangkat kepada bakal pekerja-pekerjanya. Tambahan pula, syarikat yang bersaiz besar mempunyai masalah organisasi yang lebih kompleks berbanding dengan syarikat bersaiz kecil. Maka, pihak pengurusan haruslah terdiri daripada mereka yang berkebolehan, dinamik dan berinisiatif. Faktor-faktor ini sering menyebabkan syarikat bersaiz besar mengambil pekerja-pekerja yang difikirkan adalah paling produktif. Ini mengujudkan keadaan di mana jawatan-jawatan di peringkat pengurusan biasanya memerlukan kelayakan universiti. Ini adalah kerana kualiti yang harus ada pada seseorang pengurus lebih cenderung didapati di kalangan siswazah yang mempunyai kecerdasan yang lebih tinggi, kebolehan untuk mempelajari kemahiran baru dan mempunyai daya kepimpinan.

Analisis aspek pendidikan juga mengkaji kelayakan profesional di kalangan pengurus tempatan. Secara umumnya, kelayakan profesional dapat digolongkan kepada dua kumpulan iaitu kelayakan profesional dalam bidang perniagaan dan dalam bidang teknikal. Jadual 11 menunjukkan kelayakan profesional di kalangan pengurus tempatan.

Jadual 11: Kelayakan profesional di kalangan pengurus tempatan

Kelayakan profesional	Pengurus dari syk. bersaiz kecil	Pengurus dari syk. bersaiz besar
Dalam bidang perniagaan	2	4
Dalam bidang teknikal	3	2
Tiada kelayakan profesional	5	4
Jumlah	10	10

Keputusan dari Jadual 11 menunjukkan bahawa hampir separuh daripada pengurus dari kedua-dua jenis syarikat itu mempunyai kelayakan profesional. Pengurus-pengurus mempunyai kelayakan profesional dalam bidang perniagaan seperti pemasaran, perakaunan, perhubungan industri dan urusan kakitangan. Kelayakan profesional dalam bidang-bidang ini menjadikan seseorang pengurus lebih cekap dalam tugas fungsionalnya.

Sementara itu, kesemua pengurus mempunyai kelayakan profesional dalam satu bidang teknikal sahaja iaitu kejuruteraan. Kelayakan dalam bidang teknikal adalah amat berguna dalam syarikat yang menggunakan mesin dengan meluasnya.

#### 3.4 Latihan

Teknologi yang semakin pesat mengujudkan pengetahuan baru dalam bidang pengurusan dan perniagaan. Setiap pengurus yang ingin meningkatkan kecekapannya harus mengikuti perkembangan baru dalam bidang mereka. Salah satu cara di mana pengurus dapat berbuat demikian ialah dengan menjalani latihan dalam bentuk seminar dan kursus.

Dalam usaha untuk mengkaji latihan yang telah dijalani oleh pengurus tempatan, didapati bahawa lebih ramai pengurus dari syarikat besar (8 orang) telah mendapat latihan berbanding dengan pengurus dari syarikat kecil (4 orang).

Majoriti pengurus dari syarikat besar telah menjalani banyak latihan sejak mereka menyandang jawatan sekarang. Ini menyebabkan mereka tidak dapat mengingati kesemua latihan yang telah dijalani. Mereka hanya dapat memberi keterangan mengenai latihan yang baharu sahaja dijalani.

Analisis latihan di kalangan pengurus dari syarikat besar menunjukkan bahawa hampir kesemua kos latihan adalah dibiayai oleh syarikat. Ini menunjukkan bahawa syarikat besar mementingkan latihan untuk pengurus supaya mereka (pengurus) dapat memperolehi teknik-teknik baru dalam pengurusan dan juga berupaya memperluaskan pengetahuan serta kemahiran dalam bidang pengurusan.

Pengurus dari syarikat besar juga memperlihatkan sikap inisiatif kerana terdapat sebilangan daripada mereka yang mendaftar untuk kursus dan seminar pengurusan di atas tanggungan mereka sendiri. Golongan pengurus ini sanggup merancang dan berusaha untuk kemajuan diri sendiri tanpa bergantung sepenuh-penuhnya pada rancangan-rancangan yang diadakan oleh syarikat mereka. Sikap begini haruslah dipuji kerana seseorang pengurus yang baik selalunya merupakan seorang yang berinisiatif dan "self-starter".

Namun begitu, sikap inisiatif ini tidak kelihatan di kalangan pengurus syarikat kecil. Bilangan pengurus yang tidak pernah menjalani apa-apa latihan adalah tinggi. Ini menunjukkan bahawa mereka tidak mengambil daya usaha untuk mempertingkatkan kemampuan diri sendiri. Keempat-empat pengurus yang telah menjalani latihan merupakan mereka yang telah dibiayai oleh syarikat masing-masing.

Contoh-contoh latihan yang telah dijalani oleh pengurus tempatan adalah dalam bentuk seminar, kursus dan persidangan. Latihan ini merangkumi bidang-bidang seperti Pengurusan Kakitangan dan Perhubungan Perindustrian, Kewangan dan Perakaunan, Pemasaran dan Jualan, Pengurusan Pengeluaran dan Operasi serta Teknik-teknik dan Kemahiran Pengurusan.

Analisis kajian juga menunjukkan bahawa purata jangkamasa latihan adalah seminggu. Jangkamasa yang pendek ini amat bersesuaian bagi pengurus yang sentiasa sibuk dengan tugas dan tanggungjawab yang berat di dalam organisasi.

Di Malaysia terdapat beberapa institusi yang menawarkan latihan pengurusan seperti Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), Pusat Produktiviti Negara (NPC) dan Yayasan Pengurusan Malaysia (MIM).

### 3.5 Pengalaman kerja

Secara umumnya, majoriti (18 orang) daripada pengurus tempatan mempunyai pengalaman kerja sebelum memegang jawatan yang disandang sekarang. Analisis kajian menunjukkan bahawa pengalaman yang ada pada pengurus tempatan merangkumi bidang-bidang seperti urusan kakitangan, kewangan dan perkaunan, pemasaran, penjualan dan penyelidikan.

Pengalaman dapat membantu seseorang pengurus melengkapi dirinya untuk mengisi jawatan yang penuh dengan cabaran. Ia juga memberi peluang kepada pengurus untuk meluaskan pengetahuan dan persefahaman mengenai kedinamikan sesebuah organisasi dan keadaan persekitarannya yang kompleks. Seseorang pengurus yang berpengalaman akan berupaya membuat keputusan dengan bijak supaya pengurusan syarikat berjalan dengan licin dan lancar.

Analisis kajian juga menunjukkan bahawa bilangan pengurus yang mempunyai pengalaman yang luas dalam berbagai jenis bidang adalah terhad. Contohnya, hanya terdapat dua orang pengurus dari syarikat kecil dan tiga orang pengurus dari syarikat besar yang mempunyai pengalaman kerja dalam tiga atau empat jenis bidang. Majoriti daripada pengurus hanya mempunyai pengalaman dalam jawatan yang fungsional. Penghususan pengalaman menjadikan seseorang pengurus cekap dan mahir dalam bidang-bidang yang tertentu. Pengalaman kerja yang ada pada seseorang pengurus akan menguntungkan sesebuah organisasi kerana syarikat tidak perlu menyediakan latihan asas kepada golongan pengurus mereka. Ini akan menjimatkan masa latihan dan perbelanjaan syarikat.

Jadual 12 menunjukkan bilangan pengurus tempatan yang mempunyai pengalaman kerja dalam bidang-bidang yang tertentu.

Jadual 12: Pengalaman kerja di kalangan pengurus  
dari syarikat tempatan

Bidang	Bilangan pengurus	
	Syk. bersaiz kecil	Syk. bersaiz besar
Pembuatan	6	3
Urusan kakitangan	2	5
Kewangan/Perakaunan	2	3
Pemasaran	3	4
Penjualan	4	1
Penyelidikan & Pembangunan/Kejuruteraan	1	1
Lain-lain	1	-
Tidak ada pengalaman	1	1

### 3.6 Cara-cara memperluaskan pengetahuan

Pengurus-pengurus tempatan telah menyatakan beberapa cara utama yang digunakan untuk memperluaskan pengetahuan mengenai kaedah pengeluaran dan strategi pengurusan. Salah satu cara yang utama ialah melalui pembacaan jurnal/majalah perdagangan serta suratkhabar/warta negara. Pengurus-pengurus tempatan berpendapat bahawa mereka harus membaca untuk mengikuti perkembangan baru dalam bidang mereka.

Majoriti pengurus juga menyatakan bahawa mereka menghadiri seminar dan pameran untuk memajukan diri dalam bidang kerjaya mereka. Melalui pembacaan, pengurus hanya didedahkan kepada pengetahuan pengurusan yang am tetapi seminar dapat menyediakan teknik serta kemahiran pengurusan yang lebih khusus. Institusi pengurusan tempatan sering mengadakan pendidikan pengurusan, latihan pengurusan dan program pembangunan untuk meningkatkan dan mengekalkan tahap pengurusan yang tinggi di kalangan pengurus tempatan.

Jadual 13 menunjukkan dengan lebih jelas mengenai cara-cara pengurus memperluaskan pengetahuan dalam bidang mereka.

Jadual 13: Cara-cara memperluaskan pengetahuan di kalangan pengurus tempatan

Cara-cara	Bilangan pengurus	
	Syk. bersaiz kecil	Syk. bersaiz besar
Suratkhabar/warta negara	6	6
Jurnal/majalah perdagangan	6	8
Majalah politik	-	1
Laporan kerajaan	1	2
Menghadiri pameran	3	6
Menghadiri seminar	5	6
Penasihat	2	3
Institusi luar negeri	-	1
Lain-lain cara	3	1

3.7

### Kesimpulan

Bab ini telah memberikan satu gambaran kasar mengenai profail pengurus tempatan. Majoriti daripada pengurus tempatan yang terlibat dengan kajian ini adalah dari peringkat pengurusan pertengahan dan juga merupakan pengurus lelaki.

Secara umumnya, terdapat paling ramai pengurus tempatan dari tahap umur 36 - 45 tahun. Di tahap ini, dapat dijangkakan bahawa seseorang pengurus telah mencapai pendidikan akademik yang tinggi serta pengalaman kerja yang luas. Kedua-dua faktor ini dapat membantu melengkapi diri pengurus untuk mengisi jawatan pengurusan yang penuh dengan cabaran.

Syarikat tempatan besar cenderung mempunyai golongan pengurus yang muda berbanding dengan syarikat kecil. Siswazah yang berumur di antara 26 - 35 tahun dianggap sebagai sumber utama bagi bakal pengurus dalam organisasi yang besar. Kualiti-kualiti yang ada pada seseorang siswazah dianggap bersesuaian untuk jawatan pengurus.

Majoriti daripada pengurus tempatan juga mempunyai latar belakang akademik yang baik. Pencapaian akademik yang baik dianggap penting untuk kemajuan seseorang pengurus. Hampir separuh daripada keseluruhan pengurus tempatan juga mempunyai kelayakan profesional dalam bidang perniagaan dan teknikal.

Latihan pengurusan lebih dipentingkan dalam syarikat tempatan besar. Golongan pengurus dari syarikat besar juga memperlihatkan sikap inisiatif mereka dalam usaha untuk memajukan diri sendiri. Mereka menghadiri seminar dan kursus pengurusan di atas tanggungan sendiri.

Kejayaan seseorang pengurus juga ditentukan oleh faktor pengalaman kerja. Majoriti daripada pengurus tempatan yang dikaji telah mempunyai pengalaman kerja. Seseorang pengurus yang berpengalaman adalah lebih matang dan bersedia menghadapi cabaran-cabaran yang ujud dalam dunia perniagaan. Pengalaman kerja di kalangan pengurus tempatan adalah tertumpu dalam satu-satu bidang yang tertentu.

Pengurus-pengurus tempatan juga berpendapat bahawa adalah penting untuk mengikuti perkembangan baru dalam bidang mereka. Majoriti daripada mereka menyatakan bahawa mereka sering membaca dan menghadiri seminar serta pameran untuk mengikuti perkembangan terbaru. Ini menunjukkan bahawa golongan pengurus tempatan yang dikaji mempunyai sikap yang positif dan dinamik terhadap kemajuan diri sendiri dan sentiasa cuba meluaskan pengetahuan dalam bidang kerjaya mereka.

Sebagaimana diungkapkan, hal ini akan memberi peluang kepada mereka untuk mengamalkan bahayawan dalam bidang kerjaya mereka.

Tujuan pengurusan pertadbiran teknologi maklumat dan komunikasi mereka patuh kepada objektif politik. Tujuan pengurusan pertadbiran teknologi maklumat dan komunikasi mereka bertujuan untuk memenuhi peranan dan tanggungjawab mereka dalam mencapai objektif politik negara dan negeri.

Berikut adalah kewajipan mereka dalam menjalankan tugas mereka dalam mengamalkan bahayawan dalam bidang kerjaya yang mengamalkan teknologi maklumat dan komunikasi dalam mencapai objektif politik negara dan negeri.

Pengurusan teknologi maklumat dan komunikasi terdiri daripada dua ahli kabinet iaitu Menteri Komunikasi dan Multimedia dan Menteri Pengurusan teknologi maklumat dan komunikasi. Menteri Pengurusan teknologi maklumat dan komunikasi bertanggungjawab atas teknologi maklumat dan komunikasi dalam mencapai objektif politik negara dan negeri.

Menurut mereka, pengurusan teknologi maklumat dan komunikasi dalam mencapai objektif politik negara dan negeri adalah penting kerana ia boleh membantu mereka dalam mencapai objektif politik negara dan negeri. Ia juga boleh membantu mereka dalam mencapai objektif politik negara dan negeri. Selain itu, teknologi maklumat dan komunikasi juga boleh membantu mereka dalam mencapai objektif politik negara dan negeri.

Menurut mereka, teknologi maklumat dan komunikasi dalam mencapai objektif politik negara dan negeri adalah penting kerana ia boleh membantu mereka dalam mencapai objektif politik negara dan negeri. Selain itu, teknologi maklumat dan komunikasi juga boleh membantu mereka dalam mencapai objektif politik negara dan negeri.

## BAB IV

### TEORI-TEORI PENGURUSAN

Dalam perkembangan teori-teori pengurusan, terdapat tiga teori yang utama iaitu teori klasik, teori perlakuan dan teori moden.

Teori klasik meliputi pengurusan saintifik, pengurusan pentadbiran dan teori-teori birokrasi. Frederick Winslow Taylor telah memperkenalkan pengurusan saintifik di mana pengukuran kerja telah dijalankan dengan menggunakan "stop-watch" untuk mengukur tingkat pengeluaran. Beliau juga memperkenalkan perancangan pengeluaran dan pengawalan belanjawan dalam bidang pengeluaran.

Teori pengurusan pentadbiran telah diperkenalkan dalam tahun-tahun tiga puluhan dan empat puluhan. Teori ini cuba memperkembangkan prinsip-prinsip rasional untuk membantu pembentukan organisasi dan penggunaan sumber-sumber dengan cara yang paling berkesan.

Seorang tokoh klasik yang lain iaitu Max Weber telah memperkenalkan teori-teori birokrasi. Beliau berpendapat bahawa kerja harus dibahagikan kepada beberapa bidang yang mempunyai pengkhususan fungsional dan setiap bidang ini harus diketuai oleh seorang birokrat yang profesional.

Pendekatan klasik didapati kurang memberi perhatian terhadap persoalan-persoalan mengenai keperluan-keperluan kemanusiaan atau motivasi. Maka untuk memperbaiki keadaan yang berat sebelah ini, pengurus-pengurus di akhir tahun-tahun tiga puluhan dan awal empat puluhan telah mula memberi perhatian terhadap hal-hal perhubungan kemanusiaan.

Rangka teori perhubungan kemanusiaan telah diasaskan oleh Elton Mayo. Beliau mendapati bahawa perlakuan pekerja-pekerja adalah berasaskan suatu logik sosial yang agak berbeza dari logik ekonomik seperti yang disarankan oleh ahli-ahli teori klasik. Faktor perhubungan kemanusiaan telah berjaya mengurangkan ketidakpuasan di kalangan pekerja-pekerja dan mereka juga didapati mempunyai sikap yang positif terhadap kerja yang dilakukan.

Di akhir tahun-tahun lima puluhan, pengurus-pengurus telah mendapati bahawa pendekatan perhubungan kemanusiaan adalah tidak berkesan dalam semua jenis keadaan. Maka pendekatan ini telah diganti pula oleh teori moden.

Pendekatan moden cuba mengintegrasikan ciri-ciri yang baik dari kedua-dua teori klasik dan perlakuan. Teori ini meliputi dua jenis pendekatan iaitu pendekatan sistem dan kontingensi (contingency). Pendekatan sistem melibatkan penggunaan komputer dengan meluasnya kerana konsep "maklumat" memainkan peranan yang penting dalam pendekatan ini. Ahli-ahli organisasi harus mendapatkan maklumat mengenai input, transformasi, output dan maklumbalas (feedback). Untuk memahami pendekatan ini, seseorang harus mempunyai pengetahuan mengenai sains komputer dan sains perlakuan. Dalam pendekatan sistem, model asasnya menganggap organisasi sebagai suatu organisme yang berinteraksi dengan persekitarannya. Teori-teori kontingensi merupakan lanjutan kepada teori sistem dan ia bertujuan untuk membantu pengurus-pengurus memahami implikasi perhubungan organisasi-persekutaran dengan lebih jelas.

#### 4.1 Pendekatan klasik

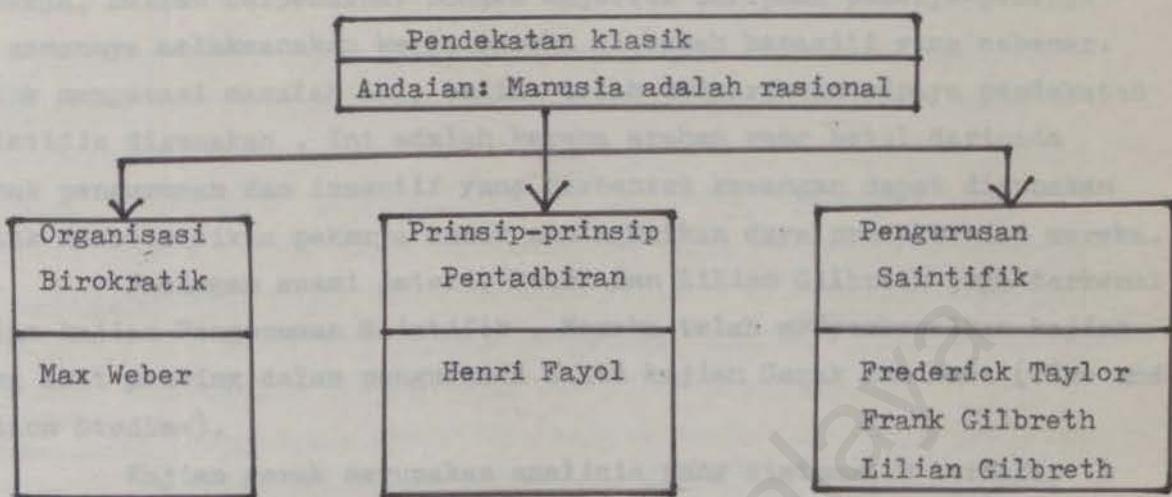
Pendekatan klasik menggunakan dua andaian yang asas iaitu:

- 1) Manusia adalah rasional dan dapat dimotivasikan melalui insentif ekonomi.
- 2) Manusia dapat menjalankan kerja dengan paling berkesan apabila kerja dibahagikan kepada bahagian-bahagian yang terkecil.

Berdasarkan kepada pendapat Adam Smith mengenai pembahagian tenaga buruh<sup>4</sup>, ahli-ahli teori klasik juga mementingkan pengkhususan fungsional di mana setiap pekerja hanya dikehendaki untuk membuat sejenis kerja sahaja. Dengan adanya pengkhususan kerja, setiap pekerja hanya menumpukan perhatian terhadap kerja mereka yang merupakan sebahagian kecil daripada keseluruhan aktiviti organisasi. Maka, sesebuah organisasi memerlukan pihak pengurusan untuk menyelaraskan kesemua pekerja-pekerja yang menjalankan pengkhususan kerja.

4. Sila lihat Adam Smith, The Wealth of Nations, Representative Selections, Bruce Mazlish, ed., New York: The Bobbs-Merrill Co., 1961, m.s.5.

Rajah 2 menunjukkan cabang-cabang utama dalam pendekatan klasik serta tokoh-tokohnya.



Rajah 2: Cabang-cabang utama dalam pendekatan klasik

#### 4.1.1 Pengurusan saintifik

Frederick Winslow Taylor yang digelar sebagai "Bapa Pengurusan Saintifik" telah cuba memperkenalkan satu cara terbaik untuk melakukan sesuatu kerja. Beliau mementingkan keberkesanan kerja dan produktiviti yang tinggi.

Dalam tahun 1911, F.W. Taylor telah menerbitkan buku The Principles of Scientific Management. Beliau telah mengatakan bahawa "the principle object of management should be to secure maximum prosperity for the employer, coupled with the maximum prosperity for the employee." Untuk membantu pengurus-pengurus mencapai objektif ini, beliau telah memberikan empat prinsip pengurusan saintifik yang boleh dijalankan oleh pengurus<sup>5</sup>:

1. Membentuk satu "sains" bagi setiap kerja iaitu meliputi pelaksanaan kerja dalam suatu masa yang tersingkat, pelaksanaan kerja mengikut satu cara yang standard dan penyediaan keadaan bekerja yang sesuai.
2. Memilih pekerja yang mempunyai kebolehan dan bersesuaian dengan kerja.
3. Menyediakan latihan dan insentif kepada pekerja supaya mereka melaksanakan kerja mengikut sains kerja.
4. Merancang kerja supaya pekerja dapat menjalankan kerja mereka dengan lancar dan licin.
5. Frederick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, New York: W. W. Norton, 1967.

Keempat-empat prinsip pengurusan saintifik ini merupakan cadangan-cadangan Taylor untuk memaksimumkan produktiviti seseorang pekerja. Beliau berpendapat bahawa majoriti daripada pekerja-pekerja di zamannya melaksanakan kerja mereka di bawah kapasiti yang sebenar. Untuk mengatasi masalah ini, beliau telah menyarankan supaya pendekatan saintifik digunakan. Ini adalah kerana arahan yang betul daripada pihak pengurusan dan insentif yang berbentuk kewangan dapat digunakan untuk memotivasikan pekerja untuk meningkatkan daya produktiviti mereka.

Pasangan suami isteri, Frank dan Lilian Gilbreth juga terkenal dalam kajian Pengurusan Saintifik. Mereka telah memperkenalkan kajian yang amat penting dalam pengurusan iaitu kajian Gerak dan Masa (Time and Motion Studies).

Kajian gerak merupakan analisis yang sistematik terhadap segala pergerakan yang terdapat dalam sesuatu kerja. Setelah analisis dijalankan, sesuatu pergerakan yang tidak diperlukan dapat ditentukan dan dengan mengabaikan pergerakan ini, cara yang terbaik untuk melakukan kerja itu dapat ditentukan.

Kajian masa pula merupakan kajian yang dapat menentukan berapa banyak masa yang diperlukan untuk menyiapkan sesuatu kerja dalam masa yang paling singkat.

Sebagai kesimpulannya, dapat dirumuskan bahawa sumbangan tokoh-tokoh Pengurusan Saintifik adalah terhadap teknik-teknik pengurusan yang saintifik/sistematik dan keefisyenyan pengeluaran serta pengurangan kos dalam pengeluaran.

#### 4.1.2 Pengurusan Pentadbiran

Pengurusan Pentadbiran merupakan teras dalam teori klasik. Salah seorang tokoh utama dalam pendekatan ini ialah Henri Fayol. Kajian Taylor menumpukan perhatian terhadap masalah-masalah yang berlaku di tempat kerja (shop-floor) tetapi Fayol telah menumpukan perhatian terhadap masalah-masalah yang ujud di peringkat pengurusan atas.

Fayol merupakan seorang pengurus serta penulis yang terkenal. Dalam tahun 1916, beliau telah menerbitkan buku Administration Industrielle et Generale.<sup>6</sup>

6. Buku ini boleh didapati dalam terjemahan bahasa Inggeris iaitu Henri Fayol, General and Industrial Administration, London: Pitman, 1949.

Buku terbitan Fayol mengandungi pendapat-pendapat beliau mengenai pengurusan organisasi dan kakitangan di dalamnya. Di samping itu, beliau juga memberikan lima peraturan pengurusan seperti di bawah:

1. Perancangan iaitu penyediaan skema rancangan untuk masa hadapan.
2. Organisasi iaitu penyediaan sumber-sumber yang diperlukan untuk melaksanakan rancangan.
3. Arahan iaitu untuk memimpin, memilih dan menilai pekerja dengan teliti supaya mereka dapat melaksanakan kerja dengan sebaik-baiknya.
4. Koordinasi iaitu untuk menyelaraskan kerja di antara unit-unit yang berlainan dan memastikan bahawa penyebaran maklumat berjalan dengan lancar dan sebarang masalah yang timbul diselesaikan.
5. Pengawalan iaitu untuk memastikan bahawa semua aktiviti organisasi berjalan mengikut rancangan dan menentukan bahawa objektif firma tercapai.

Fayol juga telah memberikan 14 prinsip-prinsip pengurusan yang dapat membantu pengurus-pengurus melaksanakan kelima-lima peraturan di atas. Prinsip-prinsip ini meliputi aspek-aspek seperti pembahagian pekerjaan, autoriti dan tanggungjawab, disiplin, paduan arahan, paduan objektif, insentif, order, ekuiti, tingkat putaran kerja, kepentingan organisasi, rantai skalar dan kerjasama di antara kakitangan organisasi.

Sebagai kesimpulannya, Fayol berpendapat bahawa pegurus-pengurus yang menggunakan prinsip-prinsip am pengurusan akan berjaya meningkatkan produktiviti syarikat.

#### 4.1.3 Birokrasi

Max Weber berpendapat bahawa pengurus-pengurus yang menggunakan struktur-struktur organisasi yang betul akan mencapai produktiviti. Mengikut beliau, birokrasi merupakan sejenis organisasi yang moden dan paling berkesan secara teknikal. Weber telah menerangkan birokrasi seperti berikut:<sup>7</sup> "The purely bureaucratic type of administrative organization.....

7. Max Weber, The Theory of Social Economic Organization, New York: The Free Press, 1947, m.s.337.

is, from a purely technical point of view, capable of attaining the highest degree of efficiency.....It is superior to any other form in precision, in stability, in the stringency of its discipline, and in its reliability. It thus makes possible a particularly high degree of calculability of results for the heads of the organization and for those acting in relation to it. It is finally superior both in intensive efficiency and in the scope of its operations and is formally capable of application to all kinds of administrative tasks ."

Birokrasi yang disarankan oleh Weber mempunyai beberapa ciri khusus seperti pembahagian tenaga buruh, pembahagian tugas dan tanggung-jawab dengan jelas, peraturan dan prosedur yang standard serta autoriti berbentuk hierarki. Mengikut Weber, birokrasi dapat meningkatkan produktiviti kerana ia dapat memastikan penggunaan sumber-sumber dengan berkesan dan juga menentukan bahawa semua pekerja mendapat layanan yang adil dari pihak pengurusan.

#### 4.2 Pendekatan perlakuan atau perhubungan kemanusiaan

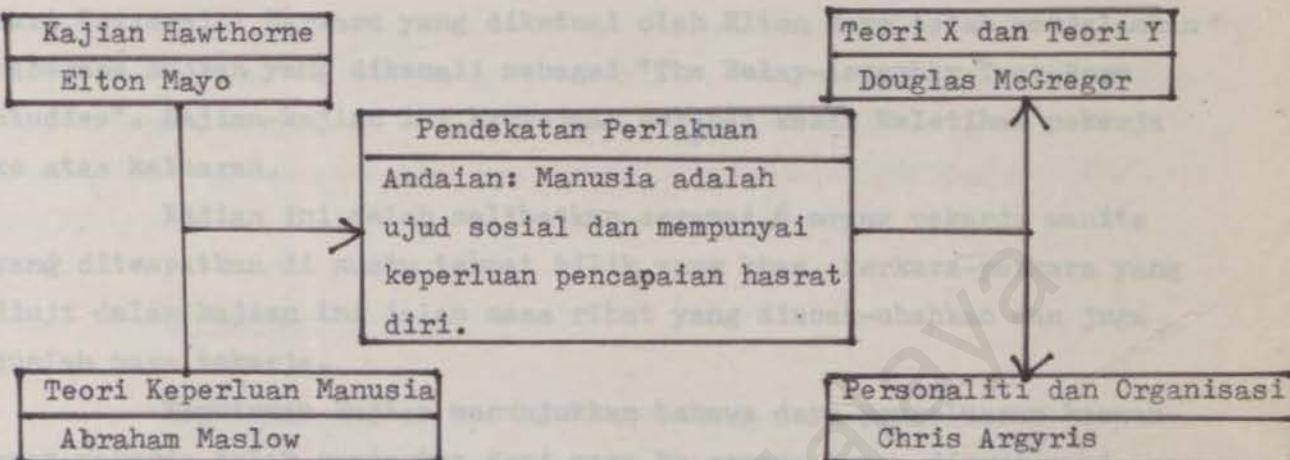
Dengan menggunakan andaian-andaian seperti rasionaliti individu dan motivasi berbentuk ekonomik, ahli-ahli teori klasik telah memperkembangkan pendekatan-pendekatan yang berbentuk teknikal dalam bidang pengurusan. Taylor, Fayol, Weber dan ahli-ahli teori klasik yang lain berpendapat bahawa dengan adanya rekabentuk kerja, pentadbiran pengurusan dan struktur organisasi yang sesuai, pekerja-pekerja yang rasional akan bertindakbalas terhadap insentif ekonomi yang disediakan dan menyumbang terhadap produktiviti syarikat.

Dalam tahun-tahun tiga puluhan, pendekatan perlakuan atau perhubungan kemanusiaan telah dibentuk untuk menggantikan pendekatan klasik yang bercorak teknikal. Pendekatan perlakuan lebih mementingkan faktor kemanusiaan dalam pengurusan pekerja-pekerja.

Pendekatan ini menggunakan andaian bahawa manusia adalah ujud sosial dan mempunyai keperluan pencapaian hasrat diri. Pekerja-pekerja diandaikan akan bertindakbalas berdasarkan kepada:

- a) Keperluan-keperluan untuk memuaskan perhubungan sosial.
- b) Bertindakbalas terhadap tekanan kumpulan.
- c) Keperluan untuk memuaskan kehendak ego.

Rajah 3 menunjukkan cabang-cabang utama dalam pendekatan perlakuan dan tokoh-tokohnya.



Rajah 3: Cabang-cabang utama dalam pendekatan perlakuan

#### 4.2.1 Kajian Hawthorne 8

Dalam tahun 1924, Western Electric Company telah menjalankan satu kajian ke atas produktiviti pekerja-pekerjanya di kilang Chicago yang dikenali sebagai Hawthorne Works. Syarikat ini berminat untuk mengkaji teori pengurusan saintifik yang disarankan oleh Taylor iaitu mengkaji kesan-kesan keadaan persekitaran fizikal ke atas keluaran individu.

Di antara tahun-tahun 1924 dan 1927, beberapa kajian telah dijalankan untuk menentukan kesan terang-gelap lampu ke atas tingkat keluaran(Illumination Studies). Pengkaji-pengkaji telah gagal untuk menunjukkan perhubungan di antara tingkat terang-gelap lampu dengan keluaran. Maka, para pengkaji telah merumuskan bahawa keputusan kajian

8. Keterangan lanjut mengenai kajian-kajian Hawthorne boleh didapati dari F. J. Roethlisberger dan William J. Dickson, Management and the Worker, Cambridge: Harvard University Press, 1966.

telah dipengaruhi oleh faktor-faktor saikologi yang tidak dapat ditentukan.

Kajian mengenai kesan persekitaran terhadap tingkat keluaran pekerja-pekerja telah dilanjutkan dalam tahun 1927. Sekumpulan pengkaji dari Universiti Harvard yang diketuai oleh Elton Mayo telah menjalankan beberapa kajian yang dikenali sebagai "The Relay-Assembly Test-Room Studies". Kajian-kajian ini berujuan melihat kesan keletihan pekerja ke atas keluaran.

Kajian ini telah melibatkan seramai 6 orang pekerja wanita yang ditempatkan di suatu tempat bilik yang khas. Perkara-perkara yang diuji dalam kajian ini ialah masa rihat yang diubah-ubahkan dan juga jumlah masa bekerja.

Keputusan kajian menunjukkan bahawa daya pengeluaran keenam-enam pekerja telah meningkat dari masa ke semasa tanpa dipengaruhi oleh masa berihat dan jumlah masa bekerja. Ini adalah disebabkan oleh faktor-faktor yang berikut:

1. Mereka rasa diri mereka penting bila dipilih untuk mengambil bahagian dalam kajian. Oleh itu, mereka cuba meninggikan pengeluaran untuk mempertahankan kepentingan mereka.
2. Pekerja-pekerja adalah bebas dari pengawasan penyelia.
3. Pekerja-pekerja berhubung rapat sesama mereka dan ini mendorong sikap kerjasama dan koordinasi yang baik. Faktor-faktor ini telah menyebabkan produktiviti naik.

Keputusan kajian menunjukkan bahawa faktor-faktor yang meninggikan produktiviti bukanlah faktor-faktor fizikal seperti yang disarankan oleh ahli-ahli teori klasik tetapi ialah faktor-faktor sosial, saikologi dan kemanusiaan. Maka, pengurus-pengurus dan ahli-ahli teori pengurusan haruslah memberi perhatian terhadap kesan dinamik sosial kerja ke atas tingkat keluaran.

Kajian Hawthorne di peringkat yang terakhir dikenali sebagai "Bank Wiring Rooms Experiment". Kajian ini juga dijalankan di kalangan sekumpulan pekerja yang terpilih. Keputusan kajian menunjukkan bahawa tingkat keluaran boleh dipengaruhi oleh kumpulan rakan sekerja. Sekiranya rakan-rakan sekerja bercadang untuk menurunkan tingkat keluaran, maka seseorang pekerja individu juga akan terikut sama. Pekerja-pekerja sanggup berbuat demikian walaupun mereka tahu bahawa mereka boleh mendapat gaji yang lebih sekiranya produktiviti mereka naik. Keputusan ini

menunjukkan bahawa tekanan dari kumpulan kerja boleh memberi kesan yang negatif atau positif terhadap produktiviti pekerja.

Pendekatan pengurusan saintifik menumpukan perhatian terhadap aspek teknikal dan fizikal kerja sebagai cara untuk meningkatkan keluaran tetapi kajian Hawthorne telah memberi perhatian terhadap faktor-faktor sosial dan perlakuan manusia. Pengkaji-pengkaji Hawthorne telah memberi implikasi bahawa pengurus-pengurus yang menggunakan perhubungan kemanusiaan yang baik akan berjaya meningkatkan produktiviti pekerja-pekerja.

#### 4.2.2 Hierarki Keperluan Maslow

Keperluan merupakan suatu kekurangan sama ada dari segi fisiologi atau saikologi di mana seseorang akan bertindak untuk memenuhi kekurangan itu. Bagi seseorang pengurus, konsep "keperluan" merupakan suatu yang amat penting kerana keperluan akan mengujudkan tekanan di kalangan pekerja-pekerja dan seterusnya mempengaruhi sikap serta perlakuan mereka.

Abraham Maslow, seorang saikologis industri, telah memperkenalkan lima tahap keperluan manusia iaitu fisiologi, keselamatan, sosial, ego dan pencapaian hasrat diri.<sup>9</sup> Rajah 4 menunjukkan Hierarki Keperluan Maslow.

Tabel Hierarki Keperluan Maslow adalah berdasarkan dialektik yang dikenal pasti:

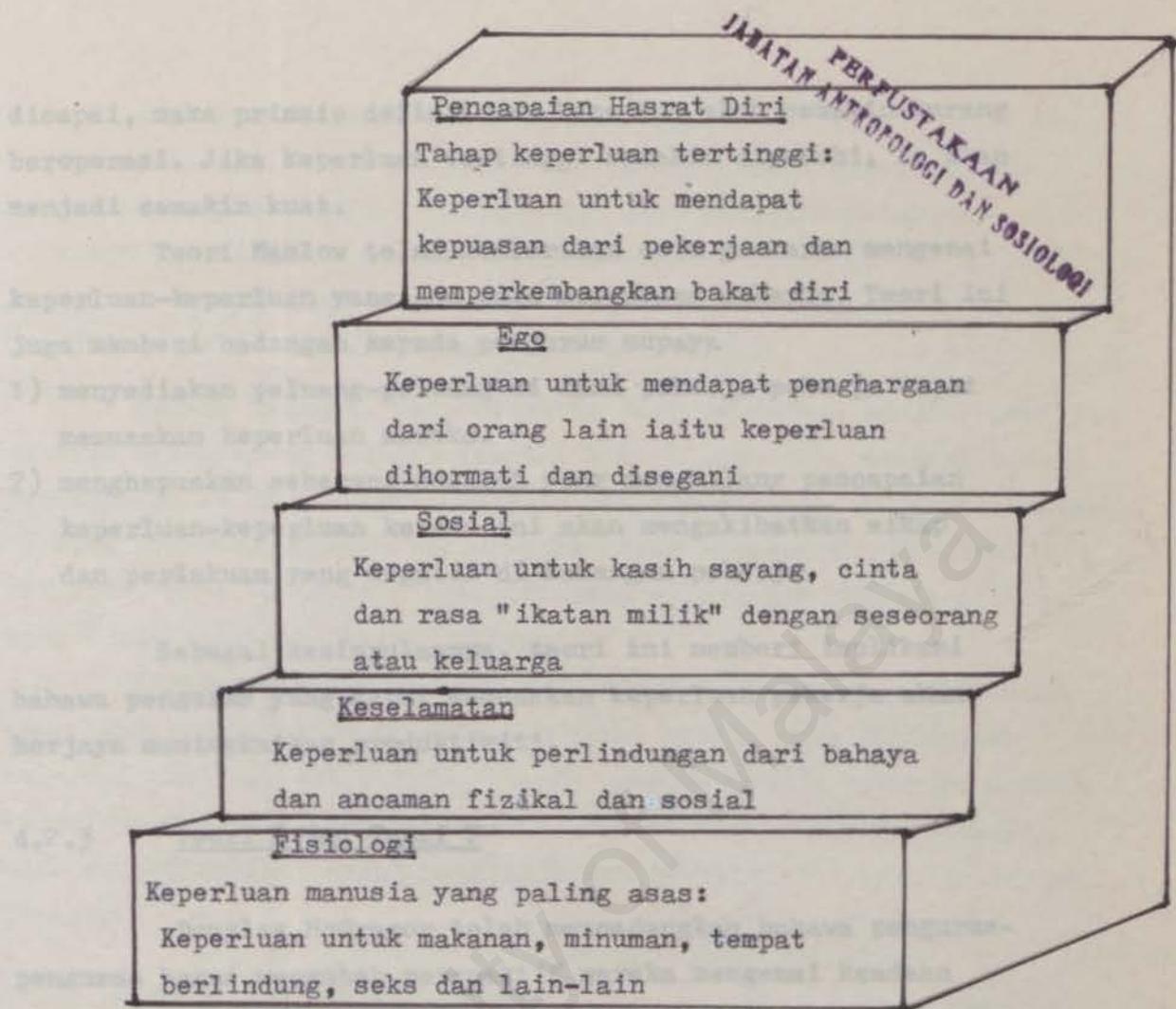
##### 1. Fisiologi (Biasa)

Muncul akhir berkandik untuk memenuhi impulsa yang "biologik" salju seperti makan makanan dan tidur.

##### 2. Perluan Keselamatan (Ketenteraan)

Ketiga-tiga keperluan ini akan diletak pada hierarki dan tidak memberi kepentingan pada keperluan yang pertama perkiraan.

9. Abraham H. Maslow, Motivation and Personality, New York: Harper & Row, 1970.



Rajah 4: Hierarki Keperluan Maslow

Teori Hierarki Keperluan Maslow adalah berdasarkan dua prinsip yang asas iaitu:

1. Prinsip defisit

Manusia akan bertindak untuk memuaskan keperluan yang "terbiar" iaitu keperluan yang mempunyai kepuasan "defisit".

2. Prinsip kemajuan (progression)

Kelima-lima keperluan itu ujud dalam satu hierarki dan kita memberi kepentingan pada keperluan yang pertama sehingga keperluan ini telah dipenuhi. Apabila keperluan yang pertama telah dipenuhi, maka keperluan yang kedua akan memegang peranan yang lebih penting dan prinsip kemajuan ini akan berterusan menurut susunannya. Apabila tahap keperluan hasrat diri telah

dicapai, maka prinsip defisit dan kemajuan akan semakin kurang beroperasi. Jika keperluan tertinggi semakin dipenuhi, ia akan menjadi semakin kuat.

Teori Maslow telah memberikan satu gambaran mengenai keperluan-keperluan yang ada pada seseorang pekerja. Teori ini juga memberi cadangan kepada pengurus supaya

- 1) menyediakan peluang-peluang di mana pekerja-pekerja dapat memuaskan keperluan mereka.
- 2) menghapuskan sebarang masalah yang menghalang pencapaian keperluan-keperluan kerana ini akan mengakibatkan sikap dan perlakuan yang negatif di kalangan pekerja.

Sebagai kesimpulannya, teori ini memberi implikasi bahawa pengurus yang dapat memuaskan keperluan pekerja akan berjaya meningkatkan produktiviti.

#### 4.2.3 Teori X dan Teori Y

Douglas McGregor telah mencadangkan bahawa pengurus-pengurus harus mengubah perspektif mereka mengenai keadaan semulajadi manusia dari Teori X kepada Teori Y. Dalam buku The Human Side of Enterprise, beliau berpendapat bahawa pengurus akan mendapat keuntungan dengan memberi perhatian yang lebih terhadap keperluan sosial dan hasrat diri pekerja.<sup>10</sup>

Andaian-andaian Teori X adalah seperti berikut:

1. Manusia pada hakikatnya adalah malas dan akan menghindar dari melakukan kerja jika dapat.
2. Manusia harus diperintah dan diarah supaya menjalankan kerja.
3. Manusia tidak bercita-cita tinggi dan tidak suka menerima tanggung-jawab.

10. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill, 1960.

Andaian-andaian Teori Y adalah seperti berikut:

1. Pekerjaan adalah sesuatu yang semulajadi kepada manusia.
2. Manusia adalah "self-directed" dan akan berusaha melakukan kerja yang difikir adalah baik baginya.
3. Secara umumnya, manusia adalah kreatif dan menggunakan akal fikiran dalam usaha melakukan sesuatu kerja.

Secara umumnya, para pengurus yang cenderang menilai pekerja-pekerja berdasarkan andaian Teori X atau Y akan juga memperlihatkan kesannya dalam cara mereka memimpin pekerja-pekerja. Andaian-andaian Teori X akan menyebabkan pengurus bersifat autokratik. Mengikut McGregor, gaya kepimpinan sebegini akan melahirkan pekerja-pekerja yang pasif dan tiada sifat inisiatif.

Andaian-andaian Teori Y pula menggalakkan gaya kepimpinan yang lebih bersifat demokratik dan ramai serta. Gaya kepimpinan sebegini akan memberi peluang kepada pekerja-pekerja untuk memuaskan keperluan saikologi dan pencapaian hasrat diri. Pekerja-pekerja akan memperlihatkan sifat inisiatif dan produktiviti akan meningkat tinggi.

#### 4.2.4 Personaliti dan Organisasi

Chris Argyris telah mengatakan bahawa prinsip-prinsip pengurusan yang terdapat dalam pendekatan pengurusan klasik adalah tidak konsisten dengan personaliti pekerja yang matang.<sup>11</sup> Ketidakseimbangan yang ujud di antara personaliti individu dan prinsip organisasi akan mengakibatkan konflik, kekecewaan dan kegagalan di kalangan pekerja.

Di bawah ini menunjukkan contoh-contoh prinsip pengurusan klasik dan kesan-kesan buruk yang dijangkakan oleh Argyris.

Pengkhususan kerja - Mengandaikan pekerja akan menjadi lebih produktif.

Kesan - Menghalang pencapaian hasrat diri.

11. Chris Argyris, Personality and Organization, New York: Harper & Row, 1957.

- Rantaian arahan - Mengandaikan organisasi akan menjadi lebih berkesan dengan adanya satu hierarki yang ketat di mana pihak atasan mengarah dan mengawal pihak bawahan.
- Kesan - Mengujudkan pekerja-pekerja yang pasif dan mempunyai tahap pergantungan yang kuat terhadap pihak atasan. Pekerja-pekerja juga mempunyai kawalan yang minima terhadap persekitaran kerja.

Argyris mengatakan bahawa pekerja-pekerja yang mengalami ketidakseimbangan di antara personaliti mereka dan prinsip-prinsip pengurusan yang dipraktiskan akan mengambil tindakan seperti ketidak-hadiran (absenteeism), pusingan ganti (turnover) dan memperlihatkan rasa kemarahan terhadap pihak atasan.

Argyris memberi cadangan kepada para pengurus supaya memenuhi personaliti manusia yang matang dengan memberi peluang-peluang kepada pekerja untuk ikut serta dalam membuat keputusan, merancang kerja supaya melibatkan pelbagai tugas serta memberi tanggungjawab kepada para pekerja.

Sebagai kesimpulannya, Argyris telah mengatakan bahawa pengurus yang dapat membantu pekerja memenuhi personaliti mereka yang matang akan mencapai produktiviti yang tinggi.

#### 4.2.5 Penilaian pendekatan perlakuan

Perhubungan kemanusiaan merupakan pengganti kepada teori pengurusan klasik yang terlalu mementingkan standardisasi dan hubungan yang impersonal. Teori klasik menganggap manusia sebagai "economic animals" yang adalah sentiasa rasional dalam semua keadaan.

Perhubungan kemanusiaan pula berpendapat bahawa manusia tidak selalunya bertindak secara rasional dan mereka mempunyai keperluan untuk memuaskan perhubungan sosial dan pencapaian hasrat diri.

Maka, teori klasik dapat disimpulkan sebagai "organisasi tanpa manusia" dan perhubungan kemanusiaan pula sebagai "manusia tanpa organisasi". Perhubungan kemanusiaan mengandaikan bahawa polisi-polisi kakitangan yang baik akan mengujudkan pekerja-pekerja yang berpuas hati dan produktif. Dalam tahun-tahun lima puluhan, kajian yang dijalankan oleh ahli-ahli saikologi telah mendapati bahawa tidak ujud yang langsung di antara

moral pekerja dan tingkat pengeluaran. Maka, pendekatan moden telah diperkenalkan dalam tahun-tahun enam puluhan.

#### 4.3 Pendekatan moden

Pendekatan moden menggunakan andaian bahawa manusia adalah kompleks dan mempunyai variasi iaitu:

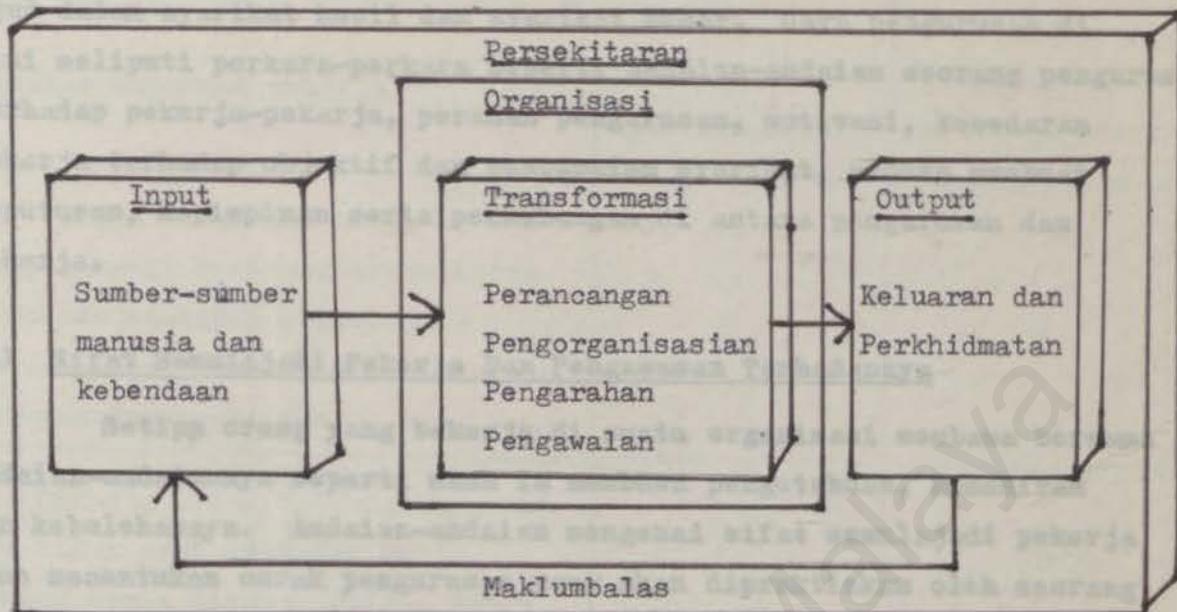
- a) Mereka mempunyai keperluan yang berbagai-bagai dan keperluan ini sentiasa berubah.
- b) Mereka mengubah corak keperluan, kecenderungan bertindakbalas dan kehendak-kehendak mengikut perubahan masa.
- c) Mereka bertindakbalas terhadap permintaan organisasi dan strategi-strategi pengurusan yang berbagai-bagai.

Dua konsep yang penting dalam pendekatan ini ialah sistem dan kontingensi (contingency). Ahli-ahli sosial sains yang mengkaji perlakuan organisasi telah memperkenalkan pendekatan sistem sebagai satu cara untuk memahami apa yang berlaku dalam suatu organisasi. Schermerhorn telah mendefinisikan organisasi sebagai satu sistem terbuka yang menerima sumber input dari persekitaran dan kemudiannya mengubah input-input itu kepada output yang berbentuk keluaran atau perkhidmatan.<sup>12</sup> Output-output ini kemudiannya pula dikembalikan kepada persekitaran untuk digunakan. Maka, satu sistem boleh dikatakan sebagai sekumpulan bahagian-bahagian yang berhubung di antara satu sama lain dan berfungsi bersama untuk mencapai satu tujuan yang asas. Sistem yang terbuka pula merupakan sistem yang berinteraksi dengan persekitarannya.

Rajah 5 menunjukkan suatu sistem terbuka mengenai organisasi. Fungsi-fungsi pengurusan didapati memainkan peranan yang penting dalam menyelaraskan perubahan dari input kepada output dalam sistem tersebut. Dari Rajah 5 dapat dilihat bahawa sistem yang terbuka melihat persekitaran sebagai faktor utama yang mempengaruhi organisasi. Implikasi perhubungan organisasi-persekutaran telah dilanjutkan oleh teori-teori kontingensi.

12. Schermerhorn, John F. Jr., Management for production, New York: John Wiley and Sons, 1984.

Rajah 5: Suatu pandangan sistem terbuka mengenai organisasi



Teori-teori kontingensi memberi perhatian terhadap perbezaan-perbezaan yang ujud dalam persekitaran dan pengurus-pengurus haruslah mengambil tindakan yang bersetujuan dengan setiap situasi yang ujud. Pendekatan moden mengandaikan bahawa tidak ada satu pendekatan, sama ada pendekatan klasik atau perlakuan, yang boleh diaplikasikan secara universal dalam semua jenis situasi. Pendekatan-pendekatan ini juga tidak boleh diaplikasikan secara terasing dari pendekatan yang lain. Maka dapat dilihat bahawa tidak ujud satu cara yang terbaik dalam bidang pengurusan tetapi ujud pengurusan moden yang berdasarkan kontingensi.

#### 4.4 Kesimpulan

Bab ini telah memberikan satu gambaran mengenai perkembangan teori-teori pengurusan. Teori-teori yang berlainan menggunakan andaian-andaian yang berlainan dan ini akan menentukan gaya pengurusan yang berbeza di kalangan pengurus. Perbincangan mengenai teori-teori pengurusan juga bertujuan untuk melihat sikap pengurusan tempatan dalam konteks teori-teori pengurusan Barat.

## BAB IV

### GAYA PENGURUSAN

#### Sifat Semulajadi Pekerja dan Pengawasan Terhadapnya

Bab ini akan menghuraikan perbandingan gaya pengurusan yang ujud dalam syarikat kecil dan syarikat besar. Gaya pengurusan di sini meliputi perkara-perkara seperti andaian-andaian seorang pengurus terhadap pekerja-pekerja, peranan pengurusan, motivasi, kesedaran pekerja terhadap objektif dan pencapaian syarikat, proses membuat keputusan, kepimpinan serta perhubungan di antara pengurusan dan pekerja.

#### 5.1 Sifat Semulajadi Pekerja Dan Pengawasan Terhadapnya

Setiap orang yang bekerja di suatu organisasi membawa bersama andaian-andaiannya seperti mana ia membawa pengetahuan, kemahiran dan kebolehannya. Andaian-andaian mengenai sifat semulajadi pekerja akan menentukan corak pengurusan yang akan dipraktiskan oleh seorang pengurus. Responden telah diminta untuk memberi pandangan mereka mengenai sifat semulajadi seseorang pekerja dan jenis pengawasan yang diperlukan terhadap sifat tersebut.

Teori McGregor (1967) memberikan satu set andaian yang bercorak tradisional mengenai sifat semulajadi manusia. Mengikut McGregor, kerja bukanlah suatu aktiviti semulajadi bagi kebanyakan manusia. Sifat semulajadi manusia juga bertentangan dengan ikap kerjasama yang amat diperlukan dalam satu sistem organisasi. Maka, pihak pengurusan haruslah mengenakan peraturan-peraturan yang eksplisit terhadap pekerja untuk menjaga kepentingan suatu organisasi tersebut.

Andaian Teori Y pula mencadangkan bahawa semua manusia adalah bertanggungjawab dan pihak pengurusan harus menerima mereka sebagaimana sifat semulajadi yang ada pada mereka.

Jadual 14

Sifat Semulajadi Pekerja Dan Pengawasan Terhadapnya

Andaian mengenai pekerja	Persepsi pengurus dari syarikat kecil	Persepsi pengurus dari syarikat besar
1. Pekerja merupakan orang dewasa yang matang, bertanggungjawab dan berusaha mencapai keperluan hasrat diri. Mereka tidak perlu diawasi dengan ketat.	2	2
2. Pekerja tidak bertanggungjawab dan tidak suka terhadap kerja. Mereka harus diawasi dengan ketat.	3	2
3. Gabungan dari (1) dan (2).	5	6
	n = 10	n = 10

Keputusan menunjukkan bahawa 5 daripada 10 orang responden dari syarikat kecil berpendapat bahawa pekerja adalah terdiri daripada dua jenis golongan di mana satu golongan mempunyai sifat seperti mana yang ujud dalam Teori X dan golongan yang satu lagi pula mempunyai sifat seperti yang terdapat dalam Teori Y. Keputusan yang sama juga diperolehi dan responden dari syarikat besar di mana 6 daripada keseluruhan 10 orang responden telah menerima andaian yang ketiga.

Implikasi keputusan menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang mutlak tidak akan ujud. Sebaliknya gaya kepimpinan akan disesuaikan dengan jenis golongan pekerja yang ujud.

## 5.2 Peranan Pengurusan

Responden telah diminta untuk menyenaraikan mengikut keutamaan apa yang diperseksikan oleh mereka sebagai peranan pengurusan dalam mengurus perlakuan pekerja. Empat kenyataan mengenai peranan pengurusan telah siberikan seperti dibawah :-

- pengurus harus membentuk satu persekitaran di mana pekerja boleh memberi sumbangan terhadap pencapaian objektif organisasi.
- kerja harus dirancangkan dengan teliti untuk meningkatkan produktiviti dan kecekapan pekerja.
- kerja harus dijadikan lebih bermakna supaya dapat meningkat bakat kreatif pekerja.
- pekerja harus dibayar gaji yang berpatutan dan dikenakan syarat-syarat pekerjaan yang wajar.

Analisa daripada Jadual 15 menunjukkan bahawa responden dari syarikat kecil telah menyenaraikan peranan pengurusan mengikut darjah keutamaan seperti berikut:-

Peranan pengurusan yang pertama :- kerja harus dirancangkan dengan teliti untuk meningkatkan produktiviti dan kecekapan pekerja.

Peranan pengurusan yang kedua :- pengurus harus membentuk satu persekitaran di mana pekerja telah boleh memberi sumbangan terhadap pencapaian objektif organisasi.

Peranan pengurusan yang ketiga :- kerja harus dijadikan lebih bermakna supaya dapat meningkat bakat kreatif pekerja.

Peranan pengurusan yang keempat :- pekerja harus dibayar gaji yang berpatutuan dan dikenakan syarat-syarat pekerjaan yang wajar.

Analisa daripada Jadual 16 menunjukkan bahawa responden dari syarikat besar telah menyenaraikan peranan pengurusan mengikut darjah keutamaan seperti berikut :-

Peranan pengurusan yang pertama :- pengurus harus membentuk satu persekitaran di mana pekerja boleh memberi sumbangsan objektif organisasi.

Peranan pengurusan yang kedua :- kerja harus dirancang dengan teliti untuk meningkatkan produktiviti dan kecekapan pekerja.

Peranan pengurusan yang ketiga :- kerja harus dijadikan lebih bermakna supaya dapat meningkat bakat kreatif pekerja.

Peranan pengurusan yang keempat :- pekerja harus dibayar gaji yang berpatutan dan dikenakan syarat-syarat pekerjaan yang wajar.

Kajian menunjukkan bahawa pengurus dari syarikat kecil menganggap peranan pengurusan yang paling penting sebagai merancang kerja dengan teliti. Misalnya seseorang pekerja yang sering dipindahkan dari satu kerja kepada kerja yang lain akan merasa benci. Kerja yang dirancang dengan teliti akan mengurangkan rasa tidak puas hati dan akan membantu dalam meningkatkan tingkat produktiviti.

Pengurus dari syarikat besar pula menganggap peranan pengurusan yang paling penting sebagai membentuk satu persekitaran yang sesuai. Pihak pengurusan ini berpendapat bahawa tanggungjawab pengurusan yang utama ialah membentuk satu persekitaran organisasi yang akan membantu meningkatkan motivasi.

Keputusan kajian juga menunjukkan bahawa kedua-dua golongan pengurus bersetuju mengenai peranan pengurusan yang ketiga dan keempat. Peranan pengurusan yang dianggap kurang penting ialah menjadikan kerja itu lebih bermakna dan membayar gaji yang berpatutan kepada pekerja beserta dengan syarat-syarat pekerjaan yang wajar.

Menyenaraikan mengikut darjah keutamaan-Peranan Pengurusan -  
Dilihat dari persepsi pengurus

Jadual 15

Pengurus dari syarikat kecil	Peranan Pengurusan - Persepsi Pengurus			
	I	II	III	IV
Responden A	2	1	3	4
Responden B	2	1	3	4
Responden C	2	1	3	4
Responden D	2	1	3	4
Responden E	3	1	4	2
Responden F	2	1	4	3
Responden G	3	1	2	4
Responden H	3	4	1	2
Responden I	3	2	1	4
Responden J n=10	4	1	2	3

Konstansi strategi yang sering dalam aktiviti pelajaran

Kepatuhan menjalankan teknik pengurusan dari syarikat besar

Jadual 16

Pengurus dari syarikat besar	Peranan Pengurusan - Persepsi Pengurus			
	I	II	III	IV
Responden A	1	2	3	4
Responden B	3	1	4	2
Responden C	2	1	4	3
Responden D	3	1	2	4
Responden E	1	2	4	3
Responden F	2	3	1	4
Responden G	2	1	3	4
Responden H	1	3	2	4
Responden I	1	2	3	4
Responden J n=10	1	2	3	4

### Ked untuk peranan pengurusan

- Faktor yang pertama penting - Meningkatkan pengurusan.
- I - Pengurus harus membentuk satu persekitaran di mana pekerja boleh memberi sumbangan terhadap pencapaian objektif-objektif organisasi.
  - II - Kerja harus dirancangkan dengan teliti untuk meningkatkan produktiviti dan kecekapan pekerja.
  - III - Kerja harus dijadikan lebih bermakna supaya dapat mencungkil bakat kreatif pekerja.
  - IV - Pekerja harus dibayar gaji yang berpatutan dan dikenakan syarat-syarat pekerjaan yang wajar.

### 5.3 Motivasi

Faktor yang ketiga penting - Meningkatkan gaji pokok.

Dalam usaha untuk mengkaji strategi-strategi untuk memotivasiikan pekerja, responden telah diminta untuk menyenaraikan mengikut keutamaan strategi yang sering dalam motivasi pekerja.

Keputusan menunjukkan bahawa pengurus dari syarikat kecil menyenaraikan strategi-strategi motivasi mengikut darjah keutamaan seperti di bawah :-

Faktor yang terpenting - Menghapuskan perasaan wasangka dan kesangsian di antara pekerja dan pengurus dengan menyakinkan pekerja bahawa dia merupakan seorang yang berguna dan penting dalam organisasi.

Faktor yang kedua penting - Meningkatkan penglibatab pekerja di tempat kerja.

Faktor yang ketiga penting - Meningkat gaji pokok.

Faktor yang keempat penting - Meningkatkan faedah sampingan.

Faktor yang kelima penting - Meningkatkan jaminan kerja.

Faktor yang keenam penting - Memperbaiki persekitaran fizikal.

Faktor ketujuh penting - Meningkatkan elauan kerja lebih masa.

Faktor yang paling kurang penting - Meningkatkan pengawalan.

Pengurus dari syarikat besar pula pulsa menyenaraikan strategi-strategi motivasi mengikut darjah keutamaan seperti dibawah:-

Faktor yang terpenting - Meningkatkan jaminan kerja.

Faktor yang kedua penting - Menghapuskan peranan wasangka dan kesangsian di antara pekerja dan pengurus dengan menyakinkan pekerja bahawa dia merupakan seorang yang berguna dan penting dalam organisasi.

Faktor yang ketiga penting - Meningkatkan gaji pokok.

Faktor yang keempat penting- Meningkatkan faedah sampingan.

Faktor yang kelima penting - Meningkatkan pengawalan.

Faktor yang keenam penting - Meningkatkan penglibatan pekerja di tempat kerja.

Faktor yang ketujuh penting- Meningkatkan elauan kerja lebih masa.

Faktor yang kelapan penting- Memperbaiki persekitaram fizikal.

Pengurus dari syarikat kecil berpendapat bahawa faktor yang terpenting dalam meningkatkan motivasi pekerja ialah dengan menghapuskan perasaan wasangka dan kesangsian di antara pekerja dan pengurus. Perasaan wasangka dan kesangsian sering menghalang pekerja dari melibatkan diri dalam motivasi kerja dan program-program produktiviti. Satu cara untuk menghapuskan perasaan wasangka dan kesangsian ialah dengan menggalakkan penglibatab pekerja di tempat kerja. Faktor ini telah disenaraikan sebagai faktor yang kedua penting oleh pengurus dari syarikat kecil. Penglibatab pekerja di tempat kerja akan mengujudkan pekerja-pekerja yang memahami objektif organisasi.

Pengurus dari syarikat besar pula berpendapat bahawa jaminan kerja merupakan faktor yang terpenting untuk meningkatkan motivasi pekerja. Jaminan kerja merupakan faktor motivasi yang paling berkesan bagi pekerja-pekerja yang telah berkahwin atau berumur. Menghapuskan perasaan wasangka dan kesangsian juga dianggap penting sebagai meningkatkan motivasi pekerja kerana faktor ini telah disenaraikan sebagai faktor kedua.

Kedua-dua golongan pengurus tidak menyenaraikan faktor wang sebagai faktor yang terutama. Mengikut Herzberg (1959), wang bukanlah merupakan faktor pendorong. Kekurangan wang akan menimbulkan ketidakpuasan dikalangan pekerja tetapi pertambahan dalam wang tidak akan mendorong pekerja. Teori Hierarki Keperluan Maslow (1954) dan Teori X dan Y yang disarankan oleh McGregor juga menumpukan perhatian terhadap konsep "self-actualizing Man" dan bukannya faktor "ekonomik" seperti yang ditumpukan oleh pendekatan saintifik.

Menyenaraikan Mengikut Darjah Keutamaan – Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi – Dilihat dari persepsi pengurus

Jadual 17

Pengurus dari syarikat kecil	Faktor yang mempengaruhi motivasi-Persepsi Pengurus							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Responden A	3	4	5	6	8	7	1	2
Responden B	1	3	2	4	5	7	8	6
Responden C	3	4	7	5	8	6	2	1
Responden D	5	6	7	3	4	8	1	2
Responden E	3	2	4	1	6	8	7	8
Responden F	4	5	6	2	7	8	1	3
Responden G	1	3	2	4	8	7	5	6
Responden H	3	7	8	5	6	4	1	2
Responden I	1	4	3	5	6	8	2	7
Responden J n=10	5	4	6	7	2	8	1	3

Jadual 18

Pengurus dari syarikat besar	Faktor yang mempengaruhi motivasi-Persepsi pengurus							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Responden A	3	5	4	7	6	8	2	1
Responden B	1	4	2	7	8	5	3	6
Responden C	5	4	7	6	8	3	1	2
Responden D	3	4	7	1	8	5	2	6
Responden E	1	2	4	3	7	6	5	8
Responden F	2	3	7	1	6	8	4	5
Responden G	4	5	6	3	8	7	1	2
Responden H	7	6	8	1	6	4	2	5
Responden I	3	2	4	1	6	5	8	7
Responden J n=10	3	4	1	5	2	8	7	6

Kod untuk faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi

- 1 - Meningkatkan gaji pokok
- 2 - Meningkatkan faedah sampingan
- 3 - Meningkatkan elaun kerja lebih masa
- 4 - Meningkatkan jaminan kerja
- 5 - Memperbaiki persekitaran fizikal
- 6 - Meningkatkan pengawalan
- 7 - Menghapuskan perasaan wasangka dan kesangsian di antara pekerja dan pengurus dengan menyakinkan pekerja bahawa dia merupakan seorang yang berguna dan penting dalam organisasi
- 8 - Meningkatkan penglibatan pekerja di tempat kerja.

Dalam semasa organisasi, secara formalnya, adalah kerjasama hal Ehud Gidzinikian sebagai satu alternatif pilihan dari berbagai alternatif yang ada dan pastilah ini adalah sistematik dan berkesan kepada beberapa kriteria-kriteria tertentu.

Teori Maslow, McGregor dan Herzberg menggunakan teknik teknik untuk cara untuk meningkatkan motivasi kerja iaitu melalui penglibatan pekerja dalam kerja mereka. Penglibatan pekerja dalam kerjanya yang dilaksanakan tidak sifat pengurusan atau mempengaruhi kepuasan kerja dan juga tingkat kerja. Vroom (1964) berpendapat bahawa apabila pekerja telah melibatkan diri dalam proses membuat

#### 5.4 Kesedaran Pekerja Terhadap Objektif Dan Pencapaian Syarikat

Porter, Steers, Mowday dan Boulian (1974) mendefinisikan konsep tanggungjawab organisasi sebagai meliputi persetujuan pekerja terhadap objektif-objektif itu. Sekiranya seseorang pekerja memahami tentang objektif-objektif organisasi, dia akan didorong untuk menyumbang terhadap objektif-objektif tersebut.

Smith (1977) mengatakan bahawa seseorang pekerja yang tidak merasa puas terhadap kerjanya masih akan didorong untuk meningkatkan mutu kerja sekiranya dia mengetahui bahawa dia memberi sumbangan terhadap objektif-objektif organisasi yang berkesan.

Responden telah ditanya sama ada kesedaran pekerja terhadap objektif dan pencapaian syarikat adalah penting terhadap peningkatan motivasi pekerja dan produktiviti organisasi.

Keseluruhan daripada responden dari syarikat besar telah mendapati bahawa kesedaran pekerja terhadap objektif dan pencapaian syarikat merupakan satu perkara yang penting. Majoriti responden dari syarikat kecil iaitu 9 daripada 10 orang responden juga mengakui kepentingan kesedaran pekerja terhadap objektif dan pencapaian syarikat.

Maka dapat dijangkakan bahawa pihak pengurusan daripada kedua-dua jenis syarikat akan berusaha untuk menerangkan objektif dan pencapaian syarikat kepada pekerja dan juga memperolehi pandangan pekerja secara langsung.

#### 5.5 Membuat Keputusan

Membuat keputusan adalah sesuatu yang tidak dapat dielakkan dalam sesuatu organisasi. Secara formalnya, membuat keputusan boleh didefinisikan sebagai satu alternatif-pilihan dari berbagai alternatif yang ada dan pemilihan ini adalah sistematis dan berasaskan kepada beberapa kriteria-kriteria tertentu.

Teori Maslow, McGregor dan Herzberg mencadangkan bahawa salah satu cara untuk meningkatkan motivasi kerja ialah melalui penglibatan pekerja dalam kerja mereka. Penglibatan pekerja dalam membuat keputusan yang dijalankan oleh pihak pengurusan akan mempengaruhi kepuasan kerja dan juga tingkat kerja. Vroom (1964) berpendapat bahawa apabila pekerja telah melibatkan diri dalam proses membuat

keputusan, mereka akan menerima keputusan yang telah dibuat dan merasa bertanggungjawab untuk melaksanakan keputusan itu.

Dalam usaha untuk mengkaji corak membuat keputusan, responden telah disoal tentang corak membuat keputusan yang dipraktiskan dalam syarikat mereka.

Jadual 19

Corak Membuat Keputusan Yang Dipraktiskan Dalam Syarikat

Corak membuat keputusan	Jawapan dari syarikat kecil	Jawapan dari syarikat besar
1. Pengurus membuat keputusan yang kemudiannya disampaikan kepada pekerja.	5	3
2. Perbincangan di antara pengurus dan pekerja sebelum pengurus membuat keputusan.	4	5
3. Perbincangan di antara pengurus dan pekerja dan keputusan dibuat bersama.	1	-
4. Gabungan cara-cara diatas.	-	2
	n = 10	n = 10

Keputusan manunjukkan bahawa paling ramai (5 orang) responden dari syarikat kecil yang menggunakan cara membuat keputusan yang bercorak autoriti. Sementara dalam syarikat besar, paling ramai responden (5orang) menggunakan corak membuat keputusan yang melibatkan perbincangan bersama dengan pekerja tetapi pengurus membuat keputusan akhirnya.

Hanya seorang responden dari syarikat kecil mengatakan bahawa keputusan dibuat bersama-sama di antara pengurus dan pekerja,

Tidak terdapat seorang responden pun yang menggunakan corak membuat keputusan ini dalam syarikat besar. Maka dapat dilihat bahawa keputusan muktamad selalunya merupakan keputusan yang dibuat oleh pengurus.

Jadual 19, hanya terdapat dua responden dari syarikat besar yang mengatakan bahawa corak membuat keputusan yang dipraktiskan adalah bergantung terhadap isu-isu yang akan diperbincangkan.

Dalam proses membuat keputusan, responden juga diminta untuk menyenaraikan perkara-perkara yang dibincangkan bersama dengan pekerja.

Jadual 20

Pengurus dari syarikat kecil	Perkara yang dibincangkan bersama di antara pengurus dan pekerja			
	I	II	III	IV
Responden A		X	X	X
Responden B		X	X	X
Responden C	X	X		
Responden D	X	X		
Responden E		X	X	X
Responden F	X	X	X	X
Responden G	X		X	
Responden H	X	X	X	X
Responden I	X	X	X	X
Responden J n=10	-	-	-	-

Kod untuk perkara-perkara yang dibincangkan bersama:

I - Teknologi baru

II - Keselamatan

III - Produktiviti

IV - Kebajikan

Jadual 21

Pengurus dari syarikat besar	Perkara-perkara yang dibincangkan di antara pengurus dan pekerja			
	I	II	III	IV
Responden A	X	X	X	X
Responden B	X	X	X	X
Responden C	X	X		
Responden D	X	X	X	X
Responden E	X		X	X
Responden F	X	X		X
Responden G		X	X	X
Responden H	X	X	X	X
Responden I	-	-	-	-
Responden J n = 10	-	-	-	-

Kod untuk perkara-perkara yang dibincangkan bersama:

- I - Teknologi baru
- II - Keselamatan
- III - Produktiviti
- IV - Kebajikan

Jadual 20 menunjukkan bahawa hanya terdapat dua responden dari syarikat kecil yang membincangkan keempat-empat perkara iaitu teknologi baru, keselamatan, produktiviti dan kebajikan bersama-sama dengan pekerja. Sementara itu, lebih ramai responden dari syarikat besar (4 orang) yang berbuat demikian.

Secara umumnya dapat dilihat bahawa perbincangan bersama di antara pengurus dan pekerja tidak terhad pada perkara-perkara yang tertentu. Kedua-dua jadual menunjukkan taburan yang agak sama dalam setiap perkara.

Keputusan juga menunjukkan ujudnya pengurus yang tidak berbincang langsung dengan pekerja mengenai perkara-perkara yang telah dinyatakan. Tetapi bilangan responden dalam hal ini adalah kecil iaitu hanya seorang responden dari syarikat kecil dan dua responden dari syarikat besar yang berbuat demikian.

Responden juga disoal samada mereka berpendapat bahawa birokrasi organisasi akan melambatkan proses pembuatan keputusan.

Jadual 22  
Pengaruh birokrasi organisasi terhadap proses pembuatan keputusan

Kenyataan	Jawapan responden dari syarikat kecil	Jawapan responden dari syarikat besar
1. Birokrasi organisasi akan melambatkan proses pembuatan keputusan	3	4
2. Birokrasi organisasi tidak akan melambatkan proses pembuatan keputusan	7	6
	n = 10	n = 10

Keputusan menunjukkan bahawa hanya sebilangan kecil responden dari kedua-dua syarikat yang berpendapat bahawa birokrasi organisasi akan melambatkan proses pembuatan keputusan. Sebab-sebab yang telah diberikan ialah:

- Projek-projek yang berskil besar harus mendapat persetujuan dari Lembaga Pengarah.
- Pembuatan keputusan mengenai sesuatu hal cenderung dipertanggung-jawabkan kepada Ketua Jabatan atau Pengarah.
- Orang yang bertanggungjawab membuat keputusan mungkin akan mendapat nasihat dan pendapat dari pihak yang lain kerana tidak berupaya membuat keputusan dengan sendiri. Ini akan melambatkan proses pembuatan keputusan.

Majoriti daripada responden dari kedua-dua syarikat berpendapat bahawa birokrasi yang terdapat dalam organisasi mereka tidak melambatkan proses pembuatan keputusan. Ini adalah disebabkan bahawa pengurus di setiap bahagian telah diberikan autoriti untuk membuat keputusan tanpa merujuk kepada pihak pengurusan di peringkat yang atas.

Cadangan-cadangan yang telah diberikan oleh responden untuk mempercepatkan proses pembuatan keputusan meliputi cara-cara yang berikut:

- Perbincangan bersama di antara pihak-pihak yang bertanggungjawab membuat keputusan. Ini akan mengelakkan keputusan daripada dirujuk dari satu peringkat pengurusan kepada peringkat yang lebih tinggi.
- Memberikan autoriti kepada sub-kumpulan untuk membuat keputusan berdasarkan suatu landasan arahan, rancangan dan tanggungjawab.
- Bagi syarikat yang merupakan cawangan kepada ibu pejabat, autoriti membuat keputusan harus diberikan kepada wakil dari ibu pejabat. Ini akan mempercepatkan proses pembuatan keputusan kerana keputusan yang telah dibuat oleh pihak pengurusan di syarikat cawangan tidak perlu dirujuk semula kepada ibu pejabat.

#### 5.6 Kepimpinan

Kepimpinan ialah keupayaan mempengaruhi orang lain supaya bertindak atau berkelakuan dengan cara yang tertentu. Dalam konteks perniagaan, kepimpinan ialah pengaruh yang boleh mengarah orang lain yakni pekerja atau kakitangan-kakitangan supaya melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai objektif perniagaan. Seseorang pengurus mestilah juga seorang pemimpin.

Kepimpinan dilihat dari segi kawalan ke atas pekerja, corak kepimpinan yang ideal dan cara menyelesaikan konflik.

##### a. Kawalan ke atas pekerja

Keputusan menunjukkan bahawa majoriti daripada pengurus dari syarikat kecil (9 orang) dan syarikat besar (6 orang) akan mengenakan kawalan dan peraturan terhadap pekerja. Perbezaan ujud dari segi darjah kawalan yang akan dikenakan.

Tidak ada seorang pengurus dari syarikat kecil yang sanggup memberikan kebebasan sepenuhnya kepada pekerja walaupun pekerja itu mempunyai sikap bertanggungjawab terhadap kerjanya. Sementara itu, hanya seorang pengurus dari syarikat besar yang sanggup memberikan kebebasan sepenuhnya kepada pekerja.

Lebih ramai pengurus dari syarikat besar yang menyatakan bahawa corak kepimpinan haruslah mengikut keadaan tertentu. Misalnya, jika pekerja adalah malas, maka corak kepimpinan mestilah autokratik dan sebaliknya. Dengan jelas hal ini dapat diperhatikan dari jadual.

Jadual 23

Corak Kepimpinan

Pengelahan	Syarikat Kecil	Syarikat Besar
	Autokratik	Demokratik
Peraturan yang jelas dan kawalan yang ketat ke atas pekerja	5	3
Peraturan yang minima, kebebasan kepada pekerja dengan sedikit kawalan dari pengurus	4	3
Kebebasan sepenuh kepada pekerja tetapi pekerja haruslah bertanggungjawab	-	1
Mengikut Teori "Contingency"	1	3
Jumlah	10	10

b. Konflik

Majoriti daripada responden dari syarikat kecil dan besar menyatakan bahawa mereka menggunakan cara perbincangan dalam mengatasi sebarang masalah yang ujud dalam organisasi mereka.

Tidak ada seorang pun responden yang cuba mengelak daripada berhadapan dengan situasi yang berkonflik. Kesemua responden cuba mengatasi konflik dengan menggunakan cara-cara yang tertentu.

Seramai 3 orang responden dari syarikat kecil dan besar juga menyatakan bahawa mereka menggunakan gabungan beberapa cara

yang telah dinyatakan dalam mengatasi konflik. Pada pendapat mereka, konflik yang tertentu akan memerlukan cara penyelesaian yang tertentu.

Jadual 24

Cara-cara mengatasi konflik

Cara-cara yang digunakan	Syarikat Kecil	Syarikat Besar
Pengelakan		
Autoritatif	1	
Akomodasi/Kompromi	1	
Perbincangan	5	7
Gabungan beberapa cara	3	3
Jumlah	10	10

perihal pengelakan dan gabungan beberapa teknik ini menunjukkan bahawa pengelakan berpuas hati merupakan teknik yang paling banyak digunakan dalam bidang negosiai. Ini menunjukkan bahawa pengelakan pernah terpakai pada tahap awal dari golongan yang bertanggungjawab menghadapi situasi-situasi yang tidak sama semasa pertemuan.

Syarikat besar menggunakan golongan teknik teknik sebagai teknik pengelakan dalam sebahagian besar masa. Ini menunjukkan bahawa syarikat besar yang besar menggunakan teknik teknik dalam bidang organisasi yang besar.

Dalam teknik pengelakan bahawa cara kelebihan perlu diidentifikasi dan penekanan-penekanan tersebut adalah kelebihan yang mencintai seseorang. Pekerja-pekerja yang matang dan berpengalaman akan diberi tanggungjawab yang besar. Semakin gelombang pekerja yang matang dan tidak berpengalungan akan dianugerahkan tugas.

Dengan sejalan dari ketika-ketika teknik pengelakan juga dilakukan pengelaran yang akhir akhirnya menciptakan kerja dan pembentukan perihal-hal kerja yang baik. Hal membentuk hubungan manusia memerlukan suatu teknikal dan fizikal kerja sehingga para ahli meningkatkan produktiviti dan kualiti mereka faktor-faktor ini dan perkembangan mereka.

## BAB VI

### PENUTUP

Dari perbincangan yang telah dilakukan dalam bab-bab yang awal, bab ini akan menyenaraikan perjumpaan-perjumpaan yang didapati dari kajian ini.

#### 6.1 Perjumpaan-perjumpaan kajian

Majoriti dari syarikat tempatan yang dikaji mempunyai penggunaan mesin yang melebihi 50%. Ini menunjukkan bahawa syarikat-syarikat ini sedang menuju ke arah pengeluaran yang berintensif modal.

Majoriti pengurus tempatan berada di tahap umur 36 - 45 tahun. Mereka mempunyai latar belakang akademik yang baik serta pengalaman kerja yang luas. Mereka juga sering membaca untuk mengikuti perhubungan baru dalam bidang mereka. Ini menunjukkan bahawa golongan pengurus tempatan yang dikaji adalah terdiri dari golongan yang matang dan bersedia menghadapi cabaran-cabaran yang ujud dalam dunia perniagaan.

Syarikat besar mengutamakan golongan siswazah sebagai bakal pengurus dalam organisasi mereka. Ini menunjukkan bahawa syarat Akademik yang tinggi adalah diperlukan dalam bidang organisasi yang besar.

Kajian juga menunjukkan bahawa gaya kepimpinan yang dipraktiskan oleh pengurus-pengurus tempatan adalah kepimpinan yang mengikut situasi. Pekerja-pekerja yang matang dan bertanggungjawab akan diberi pengawasan yang longgar. Sementara golongan pekerja yang malas dan tidak bertanggungjawab akan diawasi dengan ketat.

Golongan pengurus dari kedua-dua jenis syarikat juga melihat peranan pengurusan yang utama sebagai perancangan kerja dan pembentukan persekitaran kerja yang baik. Ini menunjukkan bahawa mereka mementingkan aspek teknikal dan fizikal kerja sebagai cara untuk meningkatkan produktiviti dan bukannya faktor-faktor sosial dan perlakuan manusia.

Pengurus-pengurus dari syarikat tempatan berpendapat bahawa faktor utama yang dapat meningkatkan motivasi pekerja ialah dengan menghapuskan rasa wasangka di antara pekerja dan pengurus. Ini menunjukkan bahawa mereka mengutamakan perhubungan yang baik di antara pengurus dan pekerja. Mereka tidak mementingkan faktor ekonomik sebagai cara untuk memotivasi pekerja.

Pengurus-pengurus tempatan berpendapat bahawa kesedaran pekerja terhadap objektif dan pencapaian syarikat adalah penting untuk mendorong pekerja-pekerja memberi sumbangan kepada organisasi mereka.

Keputusan kajian menunjukkan bahawa pengurus membuat keputusan dalam kedua-dua jenis syarikat merupakan keputusan muktamad yang dibuat oleh pengurus. Pengurus-pengurus didapat ada mengadakan perbincangan bersama-sama dengan pekerja dalam hal-hal seperti teknologi baru, keselamatan, produktiviti syarikat dan kebijakan. Namun begitu, keputusan muktamad adalah di dalam tangan pengurus.

Majoriti pengurus bersetuju dengan kehadiran struktur birokrasi dalam organisasi. Mereka berpendapat bahawa birokrasi tidak akan melambatkan proses membuat keputusan jika peraturan-peraturan yang jelas diadakan.

#### 6.2 Kelemahan kajian

Pengurus-pengurus yang terlibat dalam kajian ini adalah dari bidang industri yang berlainan. Latar belakang tempat kerja yang berlainan mungkin memberi kesan terhadap sikap pengurusan yang berlainan.

Oleh kerana bilangan responden adalah terlalu kecil, maka keputusan hanya bercorak "indicative" dan tidak dapat diamkan kepada kesemua syarikat tempatan di Kuala Lumpur dan Shah Alam.

Soalan-soalan dalam soal-selidik adalah terlalu umum. Misalnya soalan-soalan yang dikemukakan tidak mengambilkira situasi-situasi yang speksifik dan faktor-faktor lain yang ujud dalam sesuatu isu.

Kajian sikap pengurusan ini hanya dilihat dari perspektif golongan pengurus sahaja. Ini akan menyebabkan keputusan yang tidak tepat kerana "probing" sukar dijalankan.

### 6.3 Cadangan-cadangan untuk mengatasi kelemahan kajian

Bagi pengkaji-pengkaji yang ingin melanjutkan kajian sikap pengurusan ini, mereka boleh menjalankan kajian yang lebih mendalam iaitu dengan mengambilkira perspektif dari beberapa golongan manusia yang terlibat dalam organisasi. Misalnya pendapat-pendapat dari golongan pekerja dan kesatuan sekerja boleh didapat di samping pendapat-pendapat dari golongan pengurus sahaja.

Kajian juga boleh dikhususkan kepada satu bidang industri sahaja dan soalan-soalan yang dirangka haruslah spesifik dan relevan kepada bidang industri yang dikaji.

1. Newson, William R., The Process of Management, London: Prentice-Hall International, Inc., 1977.
2. Farrelman, C. Westhouse, Understanding Management, Singapore: Federal Publications (S) Pte. Ltd., 1982.
3. Rimman, Barry J., Management and Organizations, New York: Random House, 1975.
4. Schmedemann, R. Jr., Management For Production, New York: John Wiley and Sons, 1962.

RUJUKAN

1. Albers, Henry H., Organized Executive Action: Decision-making, Communication and Leadership, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1961.
2. Aram, John D., Dilemmas of Administrative Behaviour, New Jersey: Prentice-Hall, 1976.
3. Cooke, Steve and Slack, Nigel, Making Management Decisions, New Jersey: Prentice-Hall, 1984.
4. Hodgetts, Richard M., Management: Theory, Process and Practice, New York: CBS College Publishing, 1982.
5. Koontz, Harold, Management, New York: McGraw-Hill Book Co., 1980.
6. Newman, William H., The Process of Management, London: Prentice-Hall International, Inc., 1977.
7. Parkinson, C. Northcote, Understanding Management, Singapore: Federal Publication (S) Pte. Ltd., 1985.
8. Richman, Barry M., Management and Organizations, New York: Random House, 1975.
9. Schermerhorn, John F. Jr., Management For Production, New York: John Wiley and Sons, 1984.

SURVEY ON MANAGEMENT ATTITUDES IN MALAYSIA

DEPARTMENT OF ANTHROPOLOGY AND SOCIOLOGY

UNIVERSITY MALAYA.

BACKGROUND OF KEY RESPONDENT

1. Name of company : \_\_\_\_\_

2. Position of respondent : \_\_\_\_\_

3. Sex :  Male  Female

4. Age range :

- |  |                     |
|--|---------------------|
|  | 25 years and below  |
|  | 26 - 35 years       |
|  | 36 - 45 years       |
|  | 46 - 55 years       |
|  | 56 years and above. |

5. Education :

	Level	Medium		
		Malay	English	Chinese
Primary Education				
Lower Education				
Upper Education				
College				
Local University				
Overseas University				

Others (please specify) : \_\_\_\_\_

6. Do you have any professional qualification in any fields ?

Yes  No

If yes, please specify \_\_\_\_\_

7. Do you have prior experience as a manager in the fields stated below ?  
(check more than one if appropriate)

Manufacturing  
Personnel  
Finance/Accounting

	Marketing
	Sales
	R & D/Engineering

Others (please specify) : \_\_\_\_\_

8. Training obtained since working (to include seminars)

Type of training	Period	Sponsor
<input type="checkbox"/> Foreign	<input type="checkbox"/> Local	
If foreign, please provide the following:		
From which country or place is the course being conducted?		
Duration of the course?		
Cost per person?		
Number of participants?		
Other information?		

9. Normally where and how do you get to know about new methods of production or management strategies ?

- Newspaper/Gazette
- Trade Journal/Magazine
- Political Magazines
- Government Reports
- Attending Exhibition
- Seminars
- Consultants
- Foreign Institutions
- Others.

COMPANY DATA.

1. Corporate Structure

- |  |                 |
|--|-----------------|
|  | Sole Proprietor |
|  | Partnership     |
|  | Private Limited |
|  | Public Limited  |
|  | Public Company  |

2. Is the company a foreign or local based company ?

Foreign       Local

If foreign, please proceed to question No. 3 & 4.

3. From which country or area in the ownership and top management of the business unit ? (should add up to 100%)

Country /Area	Ownership	Management
Malaysia (Bumiputera)		
Malaysia (Non-BUMIPUTERA)		
Singapore		
Other ASEAN		
Japan		
North America		
Others (specify)		

4. 3 most compelling reasons for having operation in Malaysia are :

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
|  | Political Stability           |
|  | Economic Stability            |
|  | High Quality Labour           |
|  | Tax Incentives                |
|  | Availability Of Labour        |
|  | Availability of Raw Materials |
|  | Attractive Living Environment |

Good Communication Systems

Liberal Exchange Controls

Geographic Location

Lower Costs

Others (please specify): \_\_\_\_\_

5. Category of products/markets of the business unit ?

Capital Goods

Consumer Goods

Industrial Goods

6. Industry group of business unit

Rubber Products

Palm Oil Products

Food, Beverage & Tobacco

Wood-based

Chemical

Ferrous Metal (iron & steel)

Non - Ferrous Metal

Non - Metallic Minerals Products

Electronics and Electrical

Transport Equipment

Machinery and Engineering

Textiles /Apparel

Others (specify): \_\_\_\_\_

7. Sales of the business unit only in the last financial year (M\$)

Less than M\$3 million

M\$3 million to less than 8 million

M\$8 million to less than 25 million

M\$25 million to less than 50 million

M\$50 million to less than 100 million

M\$100 million and above.

8. Total assets of business unit during the last financial year (M\$)

- |  |  |
|--|--|
|  | Less than M\$3 million                 |
|  | M\$3 million to less than 8 million    |
|  | M\$8 million to less than 25 million   |
|  | M\$25 million to less than 50 million  |
|  | M\$50 million to less than 100 million |
|  | M\$100 million and above.              |

9. Production method (level of mechanization)

- |  |               |
|--|---------------|
|  | 70% and above |
|  | 50 - 70%      |
|  | 30 - 50%      |
|  | 10 - 30%      |
|  | Less than 10% |

10. Total number of employees : \_\_\_\_\_

PROBLEMS.

1. Please describe top 3 problems faced by the company :

- i) \_\_\_\_\_
- ii) \_\_\_\_\_
- iii) \_\_\_\_\_

2. Please describe the problems faced by the departments stated below:

Production: \_\_\_\_\_

Labour : \_\_\_\_\_

Technical: \_\_\_\_\_

Sales & Marketing: \_\_\_\_\_

Finance & Accounting : \_\_\_\_\_

1. We would like to know your opinion about workers as a group.

Agree

Disagree

STATEMENTS ON THE NATURE OF THE INDUSTRIAL WORKERS.

(a) Workers are mature adults who strive for self determination, independence, responsibility and self actualization. There is little need for close supervision and control by management.

(b) Workers lack self responsibility and as such must be closely supervised and externally motivated to overcome their natural desire to avoid work.

(c) Elements of both of the above.

2. Which of the below is the supervisory style that you prefer ?

(a) Favour clearly written rules and close direction from supervisors towards workers.

(b) Favour as little written rules as possible and give independence to workers with little interference from supervisors.

(c) Favour removing supervisory controls while still retaining accountability on the part of workers.

3. Please rank in order what you think is the role perception of management.

Manager should create an environment in which workers can contribute to the accomplishment of organizational rules.

Work must be properly planned to ensure performance, efficiency and increased labour productivity.

Work must be made meaningful so as to tap workers creative potential and environment.

Workers should be adequately paid with reasonable conditions of employment.

4. Please rank in order the strategies that you think motivate workers.

Increase basic wages

Increase fringe benefits

Increase overtime allowance

Increase job security

Improve physical surroundings

Tighten supervision

Remove suspicion and mistrust between worker and manager by making each worker believe that he is an useful and important part of the team.

Increase workers participation in work environment.

5. Do you think it is important that workers be made aware of the company's goals and performances ?

Yes

No

6. Labour management co-operation as you see it in your company.

Management labour antagonism exists, co-operation not possible.

Confrontation exists but both parties share same areas of common interest. Co-operation possible.

Labour management has divergent interest so co-operation is difficult.

7. Do you agree that job simplification will lead to boredom, absenteeism, dissatisfaction, inefficiency and thus will reduce productivity ?

Yes

No

8. Would you consider job enlargement, rotation, and job enrichment as a way of promoting satisfaction and performance among individuals in the work unit ?

Yes

No

Please state reasons :

9. Which of these statements do you think is correct ?

Satisfaction causes better performance

Performance causes satisfaction

Rewards lead to both performance and satisfaction.

10. Which of these stated type of decision-making applies to your company ?

(a) An authority decision made by the manager and then communicated to the group.

(b) A consultative decision in which the problem is shared with each group member who is asked for information, advice or opinion as to be used by the manager in making the final decision.

(c) Group decision in which all members participate with manager and finally agree by consensus on the course of action to be taken..

11. What would you say an ideal leadership style is ?  
(check more than one if appropriate)

(a) Warmth and social rapport with subordinate

(b) Assign task responsibilities

(c) Managers are directive, narrow and control-orientated in their approach to subordinate.

(d) Plan and define work to be done.

(e) Managers does not take into account workers' views

(f) Urge task completion and monitors results.

12. Do you think your company's bureaucracy delay decision-making ?

Yes

No

If yes, how ? \_\_\_\_\_

13. Can you suggest any other ways to prompt decision-making?

---

---

---

nt/....

14. How do you deal with conflicts that occur in your company ?

- |                            |  |
|----------------------------|--|
| Avoidance                  |  |
| Authoritative command      |  |
| Accommodation / Compromise |  |
| Discussions                |  |

15. Training provided for the workers.

Level	Types	In house/ external	Duration

16. Do you have a trade union in your company ?

Yes

No

17. Would the existence of a trade union help the company in formulating a better personnel policy ?

Yes

No

18. Would the in-house union be useful in mediating problems arising between labour and management ?

Yes

No

19. Do you think the following laws are adequate in facilitating amiable relations between manager and labour ?

- i) Industrial Relation Act
- ii) Employment Ordinance

Yes

No

20. Do you think the Trade Union Ordinance and the Industrial Relation Act ought to be amended to provide more checks on trade union activities ?

Yes

No

21. Does the manager have regular meetings with the trade union ?

Yes

No

If yes, how frequent ? \_\_\_\_\_

22. Do you consult workers regarding the following matters ?

Introduction of new technology/production methods

Safety measures

Productivity measures

Welfare provision


23. Has there been any instances where workers have to resort to industrial action (e.g strikes/go-slow)?

Yes

No

24. How many % of your workers belong to the trade union ?

---

25. Have there been any industrial court actions against your company ?

Yes

No

26. Who usually deals with problems arising from the trade union ?


Personnel Manager

Managing Director

General Manager

Board of Directors

GOVERNMENT POLICIES

1. Industrial Co-ordination Act.

a) Have you heard of it ?

Yes

No

b) It's effects on the company : \_\_\_\_\_

c) Opinions (weaknesses/problems) : \_\_\_\_\_

2. Incentives for export.

a) Have you heard of it ?

Yes

No

b) It's effects on the company : \_\_\_\_\_

c) Opinions (weaknesses/problems) : \_\_\_\_\_

3. Incentives for research and development.

a) Have you heard of it ?

Yes

No

b) It's effects on the company : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

c) Opinions (weakness/problems) : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Incentives for training.

a) Have you heard of it ?

Yes

No

t/....

b) It's effects on the company : \_\_\_\_\_

c) Opinions (weaknesses/problems) : \_\_\_\_\_

5. Accelerated depreciation allowance.

a) Have you heard of it ?

•  Yes

No

b) It's effects on the company : \_\_\_\_\_

c) Opinions (weaknesses/problems) : \_\_\_\_\_

6. Reinvestement allowance.

a) Have you heard of it ?

Yes

No

b) It's effects on the company : \_\_\_\_\_

c) Opinions (weaknesses/problems) : \_\_\_\_\_

7. The New Investment Fund.

a) Have you heard of it ?

Yes

No

b) It's effects on the company : \_\_\_\_\_

c) Opinions (weaknesses/problems) : \_\_\_\_\_

1. What are your views on the infrastructure that has been provided by the government, in terms of utilities such as electricity and water supply ?

---

---

---

---

2. Do you think that the limitations on shareholders fund of M\$2.5 million and employment of 75 or more full time employees imposed by the ICA reasonable ?

---

---

---

---

3. Would you say that the government has done enough to aid the private sector ?

Yes

No

If no, can you suggest the ways whereby you feel that the government can do more or be of more assistance to the private sector ?

---

---

---

---

---