

**FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI PENGURUSAN BAKAT
DALAM SEKTOR PERBANKAN ISLAM DI
ALOR SETAR, KEDAH**

TUAN NORAMY

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGURUSAN
BAKAT DALAM SEKTOR PERBANKAN ISLAM DI ALOR
SETAR, KEDAH**

**TUAN NORAMY SHAREENA BINTI TUAN
ABDULLAH**

**MHRM
2014**

**IJAZAH SARJANA
PENGURUSAN SUMBER MANUSIA
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
DISEMBER 2014**

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGURUSAN BAKAT
DALAM SEKTOR PERBANKAN ISLAM DI ALOR SETAR, KEDAH**

Oleh

TUAN NORAMY SHAREENA BINTI TUAN ABDULLAH

**Tesis Dihantar Kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
Bagi Memenuhi Sebahagian daripada Syarat untuk Ijazah Sarjana Dalam
Pengurusan Sumber Manusia**

KEBENARAN MENGGUNAKAN

Dalam membentangkan kertas penyelidikan ini, bagi memenuhi sebahagian syarat untuk ijazah sarjana Pengurusan Sumber Manusia Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau, jika ketiadaan beliau, Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, diberi kebenaran untuk membuat salinan kertas penyelidikan ini dalam sebarang bentuk, samada secara keseluruhannya atau sebahagian, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan kertas penyelidikan ini samada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran secara bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan sarjana terhadap sebarang petikan daripada kertas penyelidikan saya.

Sebarang permohonan untuk salinan atau mengguna mana-mana bahan dalam kertas penyelidikan ini, samada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

Dekan
Dean of Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 UUM Sintok
Kedah Darul Aman

ABSTRAK

Konsep-konsep pengurusan bakat menarik minat kebanyakan penyelidik pada masa sekarang. Pengurusan bakat kebanyakannya telah dipraktikkan di setiap institusi kewangan konvensional di Malaysia. Namun, di dalam istituti-istituti kewangan Islam, amalan pengurusan bakat adalah dikira jarang dan masih di peringkat awal. Pengurusan bakat melibatkan proses untuk menarik, membangunkan, mengekalkan, dan menggunakan bakat di dalam organisasi. Kajian ini bertujuan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat di dalam sektor perbankan Islam. Amalan pengurusan bakat terdiri daripada pelbagai aktiviti di dalam organisasi yang berbeza yang menerima pakai pengurusan bakat. Di dalam kajian ini, penyelidik telah menggunakan tiga aktiviti atau faktor iaitu pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan. Sampel kajian yang diperolehi sebanyak 144 diambil daripada 223 populasi kajian yang melibatkan pekerja di institusi perbankan Islam di Alor Setar. Soal selidik digunakan dalam proses pengumpulan data sebagai alat untuk membuktikan hipotesis kajian. Ia diukur dengan menggunakan skala likert tujuh mata. Analisis regresi digunakan untuk melihat hasil kajian. Hasil kajian mendapati pengurusan kerjaya merupakan faktor yang paling mempengaruhi pengurusan bakat di institusi perbankan Islam.

Kata kunci: Pengurusan bakat, pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, pembelajaran dan pembangunan, Institusi perbankan Islam.

ABSTRACT

The concept of talent management interests many researchers in the present. Talent management has been mostly practiced in every conventional financial institution in Malaysia. However, in the institutionalization of Islamic finance, talent management practices are considered rare and are still in the early stages. Talent management involves the process of attracting, developing, maintaining, and using the talent within the organization. This study aims to identify the factors that influence talent management in the Islamic banking sector. Talent management practices consist of various activities in different organizations that adopt talent management. In this study, researchers have used three activities or factors, career management, performance management, and learning and development. Samples were collected at 144 drawn from a population study involving 223 workers in the Islamic banking institutions in Alor Setar. The questionnaire used in the data collection process as a tool to prove the hypothesis. It is measured using seven-point likert scale. Regression analysis was used to see the research results. The study found that career management is the most important factor influencing talent management in the Islamic banking institutions.

Keywords: talent management, career management, performance management, learning and development, Islamic banking institution.

PENGHARGAAN

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah dan Maha Mengasihani.

Segala pujian dan terima kasih kepada Allah, Tuhan Sekalian Alam, untuk semua nikmat dan rahmat-Nya. Selawat dan salam kepada Nabi Muhammad, Keturunan baginda, dan Sahabat-Sahabat baginda.

Pertama sekali, setinggi-tinggi syukur saya panjatkan ke hadrat Ilahi kerana dengan izin dan pertolongan-Nya memberi saya ilham, kekuatan, semangat, dan panduan dalam mengharungi cabaran untuk menyiapkan kajian ini.

Dengan penuh rasa rendah diri saya ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada penyelia saya, Dr Mohd Faizal Bin Mohd Isa di atas bimbingan, sokongan, komen, cadangan, tunjuk ajar dan maklum balas yang membina tanpa rasa jemu bagi memastikan saya dapat menyiapkan kajian ini dengan jayanya. Semoga Allah membalas segala pengorbanan beliau dalam memberikan saya ilmu dan juga pengorbanan masa beliau.

Khusus buat keluarga tercinta terutamanya ibu bapa saya, Encik Tuan Abdullah bin Tuan Ali dan Puan Rahimah bt Omar dalam memberikan saya semangat, doa, kasih sayang dan sokongan yang berterusan sepanjang hidup saya. Terima kasih juga khas ditujukan untuk abang saya, Tuan Badrul Hisyam atas sokongan kewangan beliau membiayai perbelanjaan sepanjang pengajian.

Selain itu, terima kasih juga buat sahabat-sahabat, Nurul Aqilah, Nurazwa Ahmad, Habibah, Nor'ain, dan Thoyyibah yang banyak membantu dalam memberikan semangat dan panduan dalam kerja-kerja menyiapkan kajian ini. Begitu juga buat sahabat-sahabat yang lain, terima kasih atas bantuan kalian dalam memberikan maklumat, dan berkongsi idea. Kata-kata terima kasih juga meliputi mereka yang sudi menjawab dan memberikan komen yang membantu khususnya kepada semua responden kajian ini. Dengan tulus ikhlas saya amat berterima kasih atas bantuan kalian semua.

Semoga Allah SWT memberi ganjaran di atas kebaikan kepada semua orang yang saya nyatakan di atas.

Tuan Noramy Shareena Binti Tuan Abdullah
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business (OYAGSB)
Universiti Utara Malaysia

ISI KANDUNGAN

TAJUK	i
PERAKUAN KERTAS KERJA PROJEK	ii
KEBENARAN MENGGUNAKAN	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vi
ISI KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xiv
SENARAI GAMBARAJAH	xvii
SENARAI SINGKATAN	xviii
BAB SATU	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Pengenalan	1
1.2 Latar Belakang Kajian	3
1.3 Pernyataan Masalah	6
1.4 Soalan Kajian	9
1.5 Objektif Kajian	9
1.6 Terma Kajian	9

1.6.1	Pengurusan Bakat	9
1.6.2	Pengurusan Kerjaya	10
1.6.3	Pengurusan Prestasi	10
1.6.4	Pembelajaran dan Pembangunan	11
1.7	Kepentingan Kajian	11
1.8	Skop Kajian	12
1.9	Bab Organisasi	13
BAB DUA		15
ULASAN KARYA		15
2.1	Pendahuluan	15
2.2	Definisi Bakat	15
2.3	Definisi Pengurusan Bakat	17
2.4	Definisi Pengurusan Kerjaya	21
2.5	Definisi Pengurusan Prestasi	23
2.6	Definisi Pembelajaran Dan Pembangunan	25
2.7	Ringkasan	28
2.8	Kerangka Kajian	29
BAB TIGA		32
KAEDAH KAJIAN		32
3.1	Pengenalan	32

3.2	Reka Bentuk Kajian	32
3.3	Lokasi Kajian	33
3.4	Definisi Operasional	34
3.4.1	Pengurusan Kerjaya	34
3.4.2	Pengurusan Prestasi	34
3.4.3	Pembelajaran Dan Pembangunan	34
3.4.4	Pengurusan Bakat	35
3.5	Pengukuran Untuk Pemboleh ubah	36
3.5.1	Reka bentuk Soal Selidik	36
3.5.2	Alat-Alat Pengukuran Kajian	36
3.6	Tatacara Pengumpulan Data Kajian	41
3.7	Populasi Dan Persampelan Kajian	42
3.7.1	Populasi	42
3.8	Teknik Persampelan	43
3.8.1	Persampelan Kajian	44
3.9	Prosedur Pengumpulan Data	44
3.10	Skala Untuk Julat Soal Selidik	45
3.11	Kajian Rintis	46
3.12	Penganalisa Data	46
3.12.1	Analisis Statistik Diskriptif	47

3.12.2	Analisis Korelasi Pearson	47
3.12.3	Analisis Regresi	49
3.12.4	Analisis Faktor	49
3.13	Kesimpulan	50
BAB EMPAT		51
HASIL DAN PERBINCANGAN		51
4.1	Pengenalan	51
4.2	Maklum Balas Responden	51
4.3	Analisis Kebolehpercayaan Ujian Rintis	52
4.4	Semakan Data	53
4.4.1	Missing Data	53
4.4.2	Ujian Normaliti	53
4.5	Analisis Faktor	59
4.5.1	Analisis Faktor Untuk Pengurusan Bakat	60
4.5.2	Analisis Faktor Untuk Pengurusan Kerjaya	65
4.5.3	Analisis Faktor Untuk Pengurusan Prestasi	68
4.5.4	Analisis Faktor Untuk Pembelajaran dan Pembangunan	70
4.6	Analisis Kebolehpercayaan Untuk Kajian Sebenar Selepas Analisis Faktor	73
4.7	Hipotesis	74
4.8	Analisis Statistik Diskriptif	74

4.9	Analisis Demografi	74
4.10	Min Dan Sisihan Piawai	79
4.11	Analisis Kerelasi Pearson	80
4.12	Analisis Regresi	81
4.13	Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	82
4.14	Kesimpulan	83
BAB LIMA		84
KESIMPULAN DAN CADANGAN		84
5.1	Pengenalan	84
5.2	Ringkasan Penemuan Kajian	84
5.3	Perbincangan Berdasarkan Objektif Kajian	85
5.3.1	Hubungan antara pengurusan kerjaya dan pengurusan bakat	85
5.3.2	Hubungan antara pengurusan prestasi dengan pengurusan bakat	86
5.3.3	Hubungan antara pembelajaran dan pembangunan, dengan pengurusan bakat	88
5.4	Implikasi Kajian	90
5.5	Batasan dan Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	92
5.6	Kesimpulan	94
RUJUKAN		96
LAMPIRAN		102

LAMPIRAN 1: BORANG SOAL SELIDIK	102
LAMPIRAN 2: HASIL SPSS	110
1.0 Analisis Kebolehpercayaan	110
1.1 Analisis Kebolehpercayaan Kajian Rintis	110
2.0 Analisis Faktor	116
2.1 Analisis faktor bagi pengurusan bakat	116
2.1.1 Nilai KMO dan Bartlett's Test	116
2.1.2 Nilai Anti-Imej	116
2.1.3 Rotated Component Matrix ^a untuk Pengurusan Bakat	117
2.2 Analisis Faktor Bagi Pengurusan Kerjaya	118
2.2.1 Nilai Anti-Imej	118
2.2.2 Rotated Component Matrix ^a untuk Pengurusan Kerjaya	119
2.3 Analisis faktor bagi pengurusan prestasi	119
2.3.1 Nilai KMO dan Barlett's Test	119
2.3.2 Nilai Anti-Imej	120
2.3.3 Rotated Component Matrix ^a untuk Pengurusan Prestasi	120
2.4 Analisis faktor bagi pembelajaran dan pembangunan	121
2.4.1 Nilai KMO dan Barlett's Test untuk Pembelajaran dan pembangunan	121
2.4.2 Nilai Anti-Imej	121
2.4.3 Rotated Component Matrix ^a untuk Pembelajaran dan Pembangunan	122

3.0	Analisis Kebolehpercayaan Kajian Sebenar Selepas Analisis Faktor	122
3.1	Analisis Kebolehpercayaan Bagi Pengurusan Bakat	122
3.2	Analisis Kebolehpercayaan Bagi Pengurusan Kerjaya	123
3.3	Analisis Kebolehpercayaan Bagi Pengurusan Prestasi	123
3.4	Analisis Kebolehpercayaan Bagi Pembelajaran Dan Pembangunan	123
4.0	Ujian Normaliti	123
4.1	Nilai Deskriptif Untuk Pengurusan Bakat	123
4.2	Nilai Deskriptif Untuk Pengurusan Kerjaya	124
4.3	Nilai Deskriptif Untuk Pengurusan Prestasi	125
4.4	Nilai Deskriptif Untuk Pembelajaran dan Pembangunan	125
5.0	Min Dan Sisihan Piawai	126
6.0	Keputusan Analisis Korelasi Pearson Bagi Hubungan Pengurusan Kerjaya, Pengurusan Prestasi, Pembelajaran Dan Pembangunan Dengan Pengurusan Bakat	126
7.0	Analisis Regresi	127
8.0	Analisis Multiple Regression Untuk Menguji Hipotesis	128

SENARAI JADUAL

1	Jadual 3.1:	Item Pengukuran Pengurusan Bakat	37-38
2	Jadual 3.2:	Item Pengurusan Kerjaya, Pengurusan Prestasi, Pembelajaran Dan Pembangunan	39-41
3	Jadual 3.3:	Senarai Bank-Bank, Populasi, dan Sampel Kajian	43
4	Jadual 3.4:	Skala Likert Tujuh Mata	45
5	Jadual 3.5:	Darjah Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai “r”	48
6	Jadual 3.6:	Darjah Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai “r”	48
7	Jadual 4.1:	Jumlah Maklum Balas Responden	51
8	Jadual 4.2:	Ujian kebolehppercayaan Cronbach’s Alpha	52
9	Jadual 4.3:	Tafsiran nilai KMO seperti yang dicirikan oleh Kaiser, Meyer dan Olkin (1974)	60
10	Jadual 4.4:	Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi 2 Faktor Pengurusan Bakat	60
11	Jadual 4.5:	Rotated Component Matrix ^a Untuk 2 Faktor Pengurusan Bakat	62-63
12	Jadual 4.6:	Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi 1 Faktor Pengurusan Bakat	63
13	Jadual 4.7:	Rotated Component Matrix ^a Untuk Satu Faktor Pengurusan Bakat	64
14	Jadual 4.8:	Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Pengurusan Kerjaya	66

15	Jadual 4.9:	Nilai Communalities Untuk Pengurusan Kerjaya	67
16	Jadual 4.10:	Rotated Component Matrix ^a Untuk Pengurusan Kerjaya	67
17	Jadual 4.11:	Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Pengurusan Prestasi	69
18	Jadual 4.12:	Rotated Component Matrix ^a Untuk Pengurusan Prestasi	69
19	Jadual 4.13	Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Pembelajaran dan Pembangunan	71
20	Jadual 4.14:	Rotated Component Matrix ^a Untuk Pembelajaran dan Pembangunan	71-72
21	Jadual 4.15:	Analisis kebolehpercayaan bagi pemboleh ubah bersandar selepas analisis faktor	72
22	Jadua1 4.16:	Perbezaan item bagi setiap pemboleh ubah sebelum dan selepas analisis faktor	72
23	Jadua1 4.17:	Analisis kebolehpercayaan untuk pengurusan bakat, pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan	73
24	Jadual 4.18:	Profil Demografi Subjek Kajian (n=81)	77-79
25	Jadua1 4.19:	Min dan sisihan piawai bagi pengurusan bakat, pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan.	80
26	Jadual 4.20:	Nilai korelasi untuk pemboleh ubah tidak bersandar iaitu pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan.	81

27	Jadual 4.21: Analisis regresi pemboleh ubah tidak bersandar dengan pengurusan bakat	82
28	Jadual 4.22: Ringkasan hasil pengujian hipotesis	83

SENARAI GAMBARAJAH

1	Graf 4.1: Item normaliti di dalam Pengurusan Bakat	54
2	Graf 4.2: Item normaliti di dalam pengurusan kerjaya	54
3	Graf 4.3: Item normaliti di dalam faktor pengurusan prestasi	55
4	Graf 4.4: Item normaliti di dalam faktor pembelajaran dan pembangunan	55
5	Graf 4.5: Histogram Ujian Normaliti untuk Pengurusan Bakat	57
6	Graf 4.6: Histogram Ujian Normaliti untuk Pengurusan Kerjaya	57
7	Graf 4.7: Histogram Ujian Normaliti untuk Pengurusan Prestasi	58
8	Graf 4.8: Histogram Ujian Normaliti untuk Pengurusan Pembelajaran dan Pembangunan	58

SENARAI SINGKATAN

GTP	: Program Transformasi Kerajaan (Government Transformation Program)
ETP	: Program Tansformasi Ekonomi (Economic Transformation Program)
RMK 10	: Rancangan Malaysia Ke-10
MPC	: Perbadanan Produktiviti Malaysia (Malaysia Productivity Corporation)
EIU	: Unit Perisikan Ekonomi
CIPD	: “Chartered Institute of Personnel and Development”
KDNK	: Keluaran Dalam Negara Kasar
SPSS	: “Statistical for Social Science”

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pengurusan bakat merupakan satu alat pengurusan yang utama di abad ke-21 dalam pengurusan aset manusia (Cappelli, 2008), ini kerana sumber penting bagi sesebuah organisasi untuk bersaing adalah modal insan dan tidak lagi modal, tanah, atau aset-aset nyata yang lain. Ini bagi menyediakan organisasi untuk persaingan global dan memaksimumkan faedah-faedah yang berkaitan dengan ledakan teknologi semasa (Piansoongnern, Anurit, & Kuiyawattananonta, 2011).

Pengurusan bakat merupakan satu tindakan bagi memilih pekerja yang tepat dan dipadankan dengan kerja yang sesuai, pada masa yang betul, dengan memiliki kompetensi yang diperlukan dalam semua peringkat dan lokasi (Tarique & Schuler, 2010). Ia juga berkaitan dengan tindakan yang tepat (Kamil, Hamid, Hashim, & Omar, 2010), bagi memastikan set-set kemahiran yang sesuai, dan tahap motivasi yang tinggi (Stephenson & Pandit, 2008).

Manakala, persaingan global yang semakin pantas, dinamik, tidak menentu, dan tinggi menyebabkan firma diseluruh dunia menghadapi keputusan dan cabaran yang sukar dalam pengurusan bakat global (Kimani & Waithaka, 2013). Oleh yang demikian, pengetahuan pekerja mengenai pengurusan bakat dan potensi yang tinggi adalah semakin

penting bagi organisasi di seluruh dunia (Tymon, Strumpf, & Doh, 2010). Tambahan pula, pergerakan perniagaan dunia global pada era ini memerlukan setiap majikan bersedia untuk berhadapan dengan permintaan perniagaan pada masa akan datang yang mana boleh dikendalikan dengan cekap melalui pengurusan bakat (Kimani & Waithaka, 2013). Ia menjadikan pengurusan bakat semakin popular sebagai peramal yang signifikan antara pekerja dan prestasi perniagaan, seterusnya dapat mengintegrasikan pekerja baharu, membangun dan mengekalkan pekerja sedia ada, menarik orang yang berpengalaman dan berkecualan untuk bekerja dalam organisasi (Kimani & Waithaka, 2013).

Selain itu, kebanyakan tinjauan yang dilakukan menunjukkan banyak syarikat besar sedang berhadapan dengan masalah kekurangan pekerja yang berbakat (Piansoongnern dan rakan-rakan, 2011). Situasi ini disebabkan oleh kekurangan pelaksanaan program-program pengurusan bakat dan menyebabkan bakat berhijrah ke negara-negara lain dalam bentuk pengaliran keluar pakar (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2012). Masalah kekurangan pekerja yang berlaku di seluruh negara Asia seperti di China, Japan, Korea, Malaysia, Singapura dan Taiwan sering dilaporkan oleh media (Piansoongnern dan rakan-rakan, 2011).

Silzer dan Dowell (2010) menyatakan, permintaan yang semakin meningkat terhadap bakat dan kekurangan bakat menjadikan pengurusan bakat sebagai satu cabaran strategik yang utama dalam organisasi. Oleh yang demikian, mereka memerlukan pengurusan bakat yang efektif bagi membolehkan organisasi untuk menarik, membangun, dan mengekalkan bakat pada masa kini dan akan datang. Ini kerana kebolehan seseorang

syarikat atau organisasi untuk menarik, membangun, dan mengekalkan bakat akan menjadi kelebihan daya saing yang utama (Michaels, Hardfield-Jones & Axelrod, 2001; Ashton & Morton, 2005; Silzer & Dowell, 2010; Kehinde, 2012).

Selain itu, ramai penyelidik menganggap pengurusan bakat sebagai keutamaan pengurusan strategik abad ke-21 (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010). Pengetahuan, kemahiran dan kecekapan kakitangan adalah senjata kompetitif yang penting. Oleh itu bakat perlu dimaksimumkan dan diiktiraf sebagai salah satu sumber diskret kelebihan daya saing organisasi (Collings & Mellahi, 2009). Oleh yang demikian, meningkatkan prestasi, dan modal insan yang mempunyai asas kewangan Islam, pengurusan bakat amat diperlukan bagi meningkatkan kelebihan daya saing di peringkat nasional dan global.

1.2 Latar Belakang Kajian

Industri kewangan Islam didefinisikan sebagai transaksi kewangan dan penstrukturan produk kewangan yang mana selaras dengan prinsip (Shari'ah) dan perundangan Islam (Natt, Alhabshi, & Zainal, 2009) dan dibimbing oleh ekonomi Islam (Al Nasser & Muhammed, 2013).

Institusi kewangan Islam di Malaysia telah dibangunkan sejak tahun 1970-an lagi dan telah beroperasi lebih daripada 30 tahun. Terdapat 300 institusi kewangan Islam di seluruh dunia meliputi 75 buah negara. Pada masa kini, kewangan Islam merangkumi perbankan, takaful, broker saham, kewangan mikro, wang dan pasaran modal, pelaburan hartanah, dan istituti-institusi pajak gadai (Ar-Rahnu). Bank Islam pertama yang

diperkenalkan dikenali sebagai Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB) dan syarikat takaful pertama yang ditubuhkan pada tahun 1984 dikenali sebagai Syarikat Takaful Malaysia Berhad. Misi Malaysia adalah untuk menjadi hub kewangan Islam di peringkat global (Kamil & Salleh, 2013). Aset perbankan Islam di Malaysia telah mencapai RM1,887,884.5 billion berbanding 10 tahun yang lepas yang mana hanya RM735,189.6 billion (Kamil & Salleh, 2013).

Dalam era millennium ini, institusi kewangan Islam di Malaysia menghadapi pertumbuhan yang pesat terutamanya apabila mereka mempunyai inovasi produk yang berterusan, institusi-institusi kewangan yang pelbagai daripada seluruh dunia, pelbagai alat pelaburan Islam yang inovatif, infrastruktur kewangan yang komprehensif dan penggunaan undang-undang dan peraturan global sebagai amalan yang terbaik (Bank Negara Malaysia, 2012). Tambahan pula, sejak kebelakangan ini, mempunyai pekerja yang tepat untuk jawatan yang betul adalah penting untuk kecemerlangan sesebuah organisasi dimana keadaan ini boleh dilihat dengan jelas melalui institusi kewangan konvensional (Kamil & Salleh, 2013). Oleh itu, institusi kewangan Islam juga perlu belajar bagaimana untuk menghargai modal insan sebagaimana yang dilakukan oleh institusi kewangan konvensional dan pada masa yang sama untuk mengekalkan kebolehan daya saing dalam pembangunan pasaran kewangan yang semakin bergerak pantas (Ingham, Penna, & Dynamics, 2006; McCauley & Wakafeld, 2006). Amalan pengurusan bakat akan menarik, membangun, dan mengekalkan pekerja yang mempunyai bakat dan pengetahuan serta dapat membangunkan modal insan yang

mempunyai asas kewangan Islam khasnya untuk institusi kewangan Islam (Kamil & Salleh, 2013).

Pada masa kini, institusi kewangan Islam mendapat sambutan yang berterusan di dalam dan luar negara (Kamil & Salleh, 2013). Malaysia mempunyai beberapa bank Islam yang sepenuhnya dimiliki oleh entiti asing iaitu institusi konvensional yang telah menubuhkan subsidiari Islam dan entiti yang menjalankan perniagaan mata wang asing.

Selain itu, industri Perbankan Islam sedang menghadapi cabaran dalam mencari cara yang berkesan untuk menarik, mengekalkan dan membagunkan pakar-pakar dan pekerja yang berkemahiran tinggi (Jamalluddin, Bank Islam Malaysia Berhad). Disebabkan itu, pengurusan bakat amat diperlukan untuk menarik, membangun, dan melibatkan pekerja-pekerja yang mempunyai kebolehan dan pengetahuan (Horwitz, Heng, & Quazi, 2003) dalam institusi ini.

Kimani dan Waithaka (2013), menjalankan penyelidikan berkaitan faktor-faktor yang memberi kesan terhadap amalan pengurusan bakat di syarikat penyiaran, Kenya. Mereka menggunakan faktor seperti sistem ganjaran, budaya organisasi, pembangunan kerjaya, dan persekitaran kerja yang mempengaruhi pengurusan bakat. Terdapat juga kajian lain yang mengenalpasti 4 faktor yang terlibat sebagai alternatif dalam membuat pertimbangan terhadap pengurusan bakat, iaitu pemilihan, pengambilan, penempatan dan kenaikan, pembelajaran dan pembangunan, rancangan penggantian dan panduan kerjaya (Kamil & Salleh, 2013).

1.3 **Penyataan Masalah**

Menurut Pelan Sektor Kewangan 2011 – 2020, sektor kewangan dijangka meningkat kepada 6 kali KDNK menjelang tahun 2020 daripada 4.3 kali KDNK semasa melalui unjuran kadar pertumbuhan ekonomi bagi tempoh sedekad yang akan datang. Pada masa yang sama, sumbangan sektor perkhidmatan kewangan kepada KDNK nominal dijangka meningkat daripada 8.6% kepada antara 10% hingga 12% menjelang tahun 2020 (Bank Negara Malaysia, 2011). Menurut McKinsey and Co., (2007) dan Silzer (2002), industri perbankan Malaysia merupakan salah satu bidang pertumbuhan utama bagi ekonomi Malaysia dalam Rancangan Malaysia ke-10. Sehubungan itu, keperluan terhadap program bakat dalam tempoh 20 tahun akan datang amat diperlukan.

Konsep dan amalan dalam pengurusan bakat di Malaysia masih berada di peringkat awal. Sementara itu, kebanyakan syarikat yang sudah mantap terutamanya *Government-Linked Companies (GLCs)*, *Multi-National Companies (MNCs)* dan syarikat-syarikat besar yang lain telah melaksanakan program pengurusan bakat (Nasir, Hassan, Embi, & Rahmat, 2012) dalam syarikat masing-masing. Peringkat operasi dan pelaksanaan pengurusan bakat adalah bergantung kepada syarikat.

Selain itu, menurut kajian yang dilakukan oleh Kamil dan Salleh (2013), amalan pengurusan bakat di dalam institusi kewangan Islam adalah dianggap sebagai jarang diamalkan berbanding di dalam institusi perbankan konvensional yang kebanyakannya melaksanakan amalan ini. Kenyataan ini disokong oleh Pete dan Philip (2008) yang menyatakan cabaran perbankan Islam pada masa akan datang adalah dalam menguruskan

lompong bakat. Keadaan ini berlaku lanjutan daripada kebanyakan pelajar yang melanjutkan pelajaran di negara yang membangun enggan pulang bekerja di negara sendiri (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2012). Ia juga berlaku di Malaysia, dimana lebih kurang 70% daripada rakyat negara ini enggan pulang bekerja di negara sendiri dan selebihnya ingin pulang (Osman, Omar, Mahphoth, & Mohd Hashim, 2013).

Perbankan Islam juga mengalami isu yang serius (Kamil & Salleh, 2013) dan paling mencabar (Pisal, 2012) iaitu dalam menyediakan modal insan yang selari dengan prinsip-prinsip amalan Islam. Oleh itu, institusi kewangan Islam di Malaysia perlu melaksanakan pengurusan bakat yang efektif bagi memastikan kekurangan tenaga mahir dalam bidang ini dapat diatasi.

Gabenor bank Negara Malaysia telah menyarankan supaya bank-bank di Malaysia memberi tumpuan kepada amalan pengurusan bakat sepertimana yang dinyatakan oleh beliau iaitu:

“Pelaburan dalam pembangunan modal insan adalah penting untuk masa depan pembangunan dan pertumbuhan dalam sektor perkhidmatan kewangan. Pembinaan modal insan mesti ditekankan dalam dunia hari ini. Institusi perbankan yang berjaya pada masa akan datang akan lebih bergantung kepada aset tidak ketara seperti bakat. Keperluan bagi institusi perbankan untuk menarik dan mengekalkan kemahiran dan bakat yang terbaik akan menjadi lebih kritikal disebabkan oleh persaingan yang semakin hebat. Pada masa hadapan, bakat akan menjadi faktor penting dalam menentukan keupayaan industri untuk mencipta semula dan membuat perubahan. Institusi perbankan perlu lebih bersikap

profesional dengan kemahiran dan kepakaran bukan sahaja di peringkat strategik dan pengurusan, tetapi juga pada peringkat teknikal dan operasi. Institusi yang berjaya akan meningkatkan modal insan yang berterusan”. (Zeti Akhtar Aziz, Gabenor Bank Negara Malaysia, ucapan Gabenor di Bank Persidangan Sumber Manusia 9, dianjurkan oleh India Institut Perbankan dan Kewangan (IIBF): Bangunan Modal Insan untuk Cabaran Baru, 29 Februari 2008). Kenyataan ini disokong oleh Tajuddin dan Saufi (2012) yang mana kekurangan bakat adalah isu kritikal yang bakal dihadapi oleh bank di Malaysia.

Selain itu, menurut Gabenor Bank Negara Malaysia lagi, “kewangan Islam memerlukan kepada pengurusan bakat yang inovatif untuk sentiasa berkembang sebagai sektor yang lebih pesat dari segi bekalan tenaga mahir”. Permintaan terhadap pekerja yang berprestasi tinggi dalam sektor perbankan islam untuk tempoh 10 tahun akan datang dianggarkan lebih 200,000 pekerja (Aziz, 2011).

Menurut Pisal (2012), permintaan dan penawaran bagi bakat dalam kewangan Islam dan kehendak pasaran adalah tidak seimbang. Ini menyebabkan industri mengalami kekurangan kemasukan bakat yang cekap dan tidak memenuhi keperluan. Kekurangan bakat berlaku disebabkan oleh kekurangan universiti di Malaysia yang menawarkan subjek kewangan Islam.

Oleh itu untuk kajian ini, penyelidik ingin melihat faktor-faktor yang akan mempengaruhi pengurusan bakat dalam institusi kewangan Islam. Faktor-faktor yang diuji adalah pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan.

1.4 Soalan Kajian

1.4.1 Adakah terdapat hubungan antara pengurusan kerjaya dengan pengurusan bakat?

1.4.2 Adakah terdapat hubungan antara pengurusan prestasi dengan pengurusan bakat?

1.4.3 Adakah terdapat hubungan antara pembelajaran dan pembangunan dengan pengurusan bakat?

1.5 Objektif Kajian

1.5.1 Mengenalpasti hubungan antara pengurusan kerjaya dengan pengurusan bakat.

1.5.2 Menentukan hubungan antara pengurusan prestasi dengan pengurusan bakat.

1.5.3 Mengenalpasti hubungan antara pembelajaran dan pembangunan dengan pengurusan bakat

1.6 Terma Kajian

1.6.1 Pengurusan Bakat

Pengurusan bakat adalah tarikan yang sistematik, pengenalan, pembangunan, penglibatan atau perhubungan, pengekalan dan penggunaan individu-individu yang mempunyai nilai tertentu kepada organisasi, sama ada memandang mereka sebagai 'berpotensi tinggi' untuk masa depan atau kerana mereka memenuhi perniagaan / peranan operasi kritikal (*Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD, 2013*).

Definisi pengurusan bakat mengikut Pengurusan Sumber Manusia Strategik (2006) adalah pelaksanaan strategi atau sistem yang direka untuk meningkatkan produktiviti tempat kerja dengan memperbaiki proses untuk menarik, membangun, mengekalkan dan menggunakan orang dengan kemahiran yang sesuai dan kebolehan semula jadi bagi menyesuaikan dengan keperluan perniagaan kini dan masa hadapan.

1.6.2 Pengurusan Kerjaya

Pengurusan kerjaya dilihat sebagai satu proses penyelesaian masalah yang berterusan di mana maklumat dikumpulkan, peningkatan dalam kesedaran diri dan persekitaran, matlamat kerjaya dan strategi yang dibangunkan, dan maklum balas diperolehi (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2010). Proses ini boleh membantu individu berurusan dengan tugas-tugas dan isu-isu yang dihadapi dalam pelbagai peringkat kerjaya mereka.

1.6.3 Pengurusan Prestasi

Armstrong (2006) mendefinisikan pengurusan prestasi sebagai satu proses yang sistematik untuk meningkatkan prestasi organisasi melalui individu dan kumpulan. Pengurusan prestasi adalah proses yang sedang berlaku, proses komunikasi yang berterusan dan penjelasan tentang tanggungjawab kerja, kepentingan dan jangkaan prestasi dalam mengenalpasti persefahaman antara penyelia dan pekerja (Kibui, Gachunga, & Namusonge, 2014).

1.6.4 Pembelajaran dan Pembangunan

Pembangunan bakat adalah satu proses yang memberi perubahan kepada sesebuah organisasi, pekerja, pemegang saham, dan sekumpulan orang di dalam organisasi, menggunakan plan pembelajaran yang dirancang dan tidak dirancang, dalam mencapai dan kekal berdaya saing (Lyria, 2013).

1.7 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian ini adalah bagi membantu pihak pengurusan di dalam sektor perbankan Islam di Malaysia untuk mempunyai pengetahuan tentang konsep pengurusan bakat di dalam organisasi mereka dan juga meningkatkan prestasi melalui inisiatif pengurusan bakat yang berjaya seterusnya membolehkan mereka bersaing di peringkat global dengan efektif.

Seterusnya, kajian ini membantu pihak pengurusan dalam mengenalpasti strategi pengurusan bakat yang terbaik dan mengurangkan niat pekerja untuk meninggalkan organisasi serta setia dengan organisasi.

Menurut kajian yang dilakukan oleh Price Waterhouse Coopers (2009) CEO menganggap pengurusan bakat para pekerja adalah satu isu yang berkaitan walaupun dalam tempoh krisis dan juga yang mana boleh menjadi satu sumber yang menjadi kelebihan daya saing yang mampan, di mana pekerja merupakan aset yang utama.

Menurut kajian lain yang telah dilakukan oleh Downe (2012), pengurusan bakat di dalam kalangan pekerja dapat melahirkan pekerja atau individu yang mempunyai kriteria-kriteria yang memenuhi kehendak industri atau pun kehendak Perbankan Islam amnya. Sebagai contoh ialah dengan melahirkan pekerja yang mempunyai kecekapan dalam teknologi maklumat, perhubungan pelanggan, dan komunikasi. Seterusnya, hasil daripada kajian beliau mendapati bahawa melalui pengurusan bakat dapat meningkatkan motivasi pekerja dan membolehkan mereka menghasilkan kerja dengan lebih teliti. Menurut beliau lagi, semangat untuk bekerja secara berkumpulan juga mudah untuk dipraktikkan dan semua masalah dapat diselesaikan dengan cara yang mudah.

1.8 Skop Kajian

Kajian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat dalam sektor perbankan Islam di Alor Setar, Kedah. Alor Setar merupakan ibu negeri bagi Kedah dan mewakili tiga bandar utama lain yang berada di Utara semenanjung Malaysia. Tiga bandar lain adalah Georgetown (Pulau Pinang), Ipoh (Perak), dan Kangar (Perlis). Rasional penyelidik memilih Alor Setar sebagai lokasi kajian kerana ia berdekatan dengan tempat pengajian penyelidik serta terdapat kekangan masa dan kewangan.

Menurut Jabatan Perangkaan Malaysia (2010), jumlah populasi penduduk di Ipoh adalah yang tertinggi iaitu seramai 657,892, diikuti oleh Georgetown seramai 510,996 orang, Alor Setar seramai 357,176, dan kangar 225,590. Disebabkan oleh kajian ini berkaitan dengan institusi perbankan Islam, Alor Setar dipilih sebagai lokasi kajian kerana jumlah

populasi penduduk Islam lebih ramai iaitu sebanyak 262,067 berbanding di Ipoh, Georgetown, dan Perlis yang masing-masing mempunyai populasi penduduk Islam sebanyak 249,853, 107,243, dan 193,606. Lanjutan daripada itu, permintaan terhadap produk perbankan Islam adalah tinggi di Alor Setar berbanding negeri lain.

Kategori pekerja yang disasarkan untuk kajian ini terdiri daripada kakitangan pengurusan atasan dan pengurusan pertengahan. Tinjauan awal mendapati hanya pihak pengurusan atasan dan pertengahan sahaja yang memahami konsep dan mengetahui tentang pengurusan bakat.

1.9 Bab Organisasi

Penyelidikan ini merangkumi lima bab. Bab pertama merangkumi pengenalan, pernyataan masalah, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian, dan organisasi kajian ini.

Bab 2 pula adalah mengenai ulasan karya terhadap pengurusan bakat, penjelasan mengenai definisi penyelidik yang pernah membuat penyelidikan tentang pengurusan bakat dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat.

Manakala, bab 3 pula menerangkan rekabentuk penyelidikan yang terdiri daripada reka bentuk dan prosedur, pemilihan responden, jenis sampel dan saiz, pembangunan soal selidik untuk penyelidikan, proses kaji selidik, dan data koleksi prosedur. Bab 3 berakhir dengan penerangan ringkas mengenai strategi dan prosedur yang telah digunakan untuk menganalisis data yang dikumpulkan daripada proses penyelidikan.

Seterusnya bab 4 pula melaporkan dapatan kajian yang telah dibuat seperti analisis deskriptif, analisis korelasi, dan analisis regresi.

Selain itu, bab 5 merupakan bab yang terakhir bagi membincangkan penemuan dalam kajian penyelidikan. Penemuan ini dibandingkan dengan pengkaji yang telah membuat kajian sebelum ini di bab 2. Seterusnya, bab 5 merupakan kesimpulan kajian ini dengan ringkasan ringkas bersama-sama dengan implikasi dan cadangan untuk kajian pada masa akan datang.

BAB DUA

ULASAN KARYA

2.1 Pendahuluan

Bab ini membincangkan ulasan karya tentang isu-isu yang berkaitan dengan pengurusan bakat dan faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat iaitu pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan. Bab ini juga membincangkan tentang penemuan-penemuan daripada kajian yang lepas. Ulasan karya adalah carian yang didapati daripada bahan-bahan penerbitan, termasuk majalah dan buku-buku, yang membincangkan teori dan keputusan empirical masa kini yang berkaitan dengan topik kajian (Zikmund, Babin, Carr, & Griffin, 2013).

2.2 Definisi Bakat

Istilah bakat boleh digunakan secara menyeluruh bagi menggambarkan sumber manusia yang diperlukan oleh sesebuah organisasi untuk mengekalkan, memperoleh, dan membangunkan bakat dalam rangka memenuhi matlamat perniagaan mereka (Cheese, Thomas, & Craig, 2008). Seterusnya bakat juga merujuk kepada kebolehan semula jadi ataupun nilai seseorang (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001) yang bekerja di sesebuah organisasi.

Menurut Silzer dan Dowell (2011), bakat dilihat sebagai satu sumber yang susah diperolehi, aset yang bernilai (Kamil dan rakan-rakan, 2010) dan mahal (Kamil & Salleh, 2013). Ia dialami oleh di kebanyakan organisasi-organisasi yang mana industri kewangan Islam di Malaysia juga mengalami masalah yang sama (Bank Negara Malaysia, 2012).

Reputasi organisasi akan musnah dan memberi kesan kepada pertumbuhan perniagaan jika pihak pengurusan gagal untuk melaksanakan strategi-strategi bagi mengekalkan bakat-bakat di dalam organisasi. Individu yang mempunyai keupayaan untuk membezakan prestasi syarikat semasa dan akan datang boleh didefinisikan sebagai bakat (Morton, 2004).

Menurut *Chartered Institute of Personnel and Development* atau CIPD (2007), bakat terdiri daripada pekerja-pekerja yang boleh membuat perubahan kepada prestasi organisasi bagi tempoh jangka masa pendek mahupun jangka masa panjang dengan mengamalkan tahap potensi yang tertinggi. Ia merujuk kepada orang-orang yang berada di dalam kedudukan utama, pasukan pemimpin, individu yang mempunyai keupayaan yang terhad atau memberi sumbangan kepada organisasi (Ingham, 2006).

Bakat juga boleh dianggap sebagai gabungan pengetahuan, kemahiran, keupayaan kognitif, dan potensi yang kompleks (Tansley, Harris, Stewart, & Turner, (2006) serta pengalaman, dan gelagat yang dipunyai oleh seseorang yang dan dibawa ke tempat kerja (Piansoongnern dan rakan-rakan, 2011).

Istilah bakat boleh digunakan secara menyeluruh bagi menggambarkan sumber manusia yang diperlukan oleh sesebuah organisasi untuk mengekalkan, memperoleh, dan membangunkan dalam rangka memenuhi matlamat perniagaan mereka (Cheese, Thomas, & Craig, 2008). Seterusnya bakat juga merujuk kepada kebolehan semula jadi ataupun nilai seseorang (Michaels dan rakan-rakan, 2001) yang bekerja di sesebuah organisasi.

2.3 Definisi Pengurusan Bakat

Konsep pengurusan bakat mula diperkenalkan sejak perang dunia ke-2 dan kepentingan strategiknya telah direalisasikan oleh kumpulan perunding McKinsey. Mereka mendakwa sumber manusia sebagai “perang untuk bakat” pada akhir tahun 1990-an (Scullion & Collings, 2010). Selepas itu, pada tahun 1997, Mckenzie menggunakan istilah “perang untuk bakat” bagi menggambarkan cabaran yang dihadapi oleh majikan pada masa itu dalam mencari calon-calon yang berkemahiran tinggi untuk mengisi jawatan-jawatan kosong di dalam organisasi (Michaels dan rakan-rakan, 2001).

Pengurusan bakat merupakan proses untuk menarik, merekrut, mengekalkan pekerja yang berbakat, dan membangunkan individu di dalam organisasi (Michael dan rakan-rakan, 2001; Evans, Pucik & Björkamn, 2002) serta menggunakan orang dengan kemahiran dan kebolehan yang diperlukan untuk memenuhi keperluan semasa dan masa depan (Kehinde, 2012). Pengurusan bakat juga didefinisikan sebagai koleksi amalan jabatan sumber manusia, fungsi, dan aktiviti-aktiviti seperti pembangunan, pengambilan, pengurusan penggantian, dan pemilihan (Heinen & O’Neill, 2000; Hilton, 2000; Olsen, 2000; Mercer, 2005).

Pengurusan bakat merupakan penyelarasan antara orang dengan peranan dan peranan dengan orang. Terdapat empat faktor utama yang menghubungkan antara orang dengan peranan iaitu pemilihan, pengambilan, penempatan dan kenaikan pangkat, pembelajaran dan pembangunan, rancangan penggantian, dan panduan kerjaya (Kamil dan rakan-rakan, 2010).

Perbadanan produktiviti Malaysia (MPC, 2009) mendefinisikan pengurusan bakat sebagai proses membangun dan mengintegrasikan pekerja baru, membangun dan mengekalkan pekerja semasa, dan menarik pekerja mahir untuk bekerja dengan syarikat. Di samping itu, pengurusan bakat adalah tentang perancangan dan pembangunan secara sistematik latihan individu atau kakitangan, pembangunan dan keperluan pendidikan. Ini adalah bertujuan untuk membina tenaga kerja yang cekap dalam merealisasikan visi dan misi syarikat.

Noori dan Benazaj (2013) telah menjalankan kajian tentang parameter pengurusan bakat dalam sektor perbankan di Iran. Parameter tersebut adalah pengurusan prestasi, pembangunan pekerja, ganjaran dan penghargaan, komunikasi, dan budaya. Parameter pengurusan bakat yang tinggi dalam kajian mereka adalah ganjaran dan penghargaan, pengurusan prestasi, dan pembangunan pekerja. Faktor yang paling mempengaruhi industri perbankan di Iran adalah ganjaran dan penghargaan. Selain itu, Kamil dan rakan-rakan (2010) menjalankan kajian tentang amalan pengurusan bakat di 6 buah syarikat di Malaysia. Mereka mengenalpasti empat strategi yang mempengaruhi bakat iaitu pengambilan, pemilihan, latihan dan pembangunan, dan pengurusan prestasi. Hasil kajian

menunjukkan bahawa pengurusan bakat perlu melibatkan aktiviti sumber manusia seperti pengambilan dan pemilihan, kejurulatihan, latihan dan pembangunan, dan pengurusan prestasi. Penentu kejayaan utama pengurusan bakat di *Multi National Companies* (MNCs) Malaysia melibatkan penarikan bakat, menggunakan bakat, membangunkan bakat, mengekalkan bakat, dan perancangan penggantian (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2012). Kesemua faktor memberikan hubungan yang positif dengan pengurusan bakat.

Menurut Kimani dan Waithaka (2013) dalam kajian mereka, faktor-faktor yang memberi kesan pada amalan pengurusan bakat di syarikat negeri di Kenya adalah budaya organisasi, persekitaran kerja, pembangunan kerjaya, dan sistem ganjaran pekerja. Hasil kajian menunjukkan budaya organisasi adalah orientasi pertumbuhan pekerja, yang mana budaya organisasi bersesuaian dalam meningkatkan pengurusan bakat dan memberi kesan yang positif kepada bakat mereka. Lyria (2013) dalam kajian beliau, penentu pengurusan bakat adalah penarikan bakat, pengekalan bakat, pembelajaran dan pembangunan, dan pengurusan kerjaya.

Noori dan Benazaj (2013) menggunakan kaedah tinjauan dan diskriptif bagi melihat tingkat parameter pengurusan bakat di sektor perbankan swasta di Iran. Manakala Kamil, Hamid, Hashim dan Omar (2010) menggunakan teknik temuduga kerana mereka berpendapat kaedah ini lebih berkesan, kos efektif, dan sebagai pendekatan kualitatif dalam mengenalpasti responden untuk amalan pengurusan bakat dalam organisasi. Bagi kajian yang telah dijalankan oleh Poorhosseinzadeh dan Subramaniam (2012), mereka

menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan tinjauan dan reka bentuk kajian “*cross-sectional correlation*”. Kamil dan Salleh (2013) mencadangkan kajian yang akan datang penyelidik perlu membuat sesi temuduga dengan pengurusan atasan di institusi kewangan Islam dengan memberi tumpuan kepada amalan pengurusan bakat di organisasi mereka. Selain itu, kajian lepas oleh Kimani dan Waithaka (2013) telah menggunakan soal selidik untuk pengumpulan data. Namun, bagi mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat di institusi perbankan Islam, ia perlu dikaji dengan menggunakan kaedah soal selidik. Kaedah soal selidik jarang dibuat untuk mengkaji hubungan faktor-faktor dengan pengurusan bakat. Kaedah soal selidik boleh mewujudkan hubungan baik dan memberi motivasi kepada responden, hampir 100% kadar maklum balas dipastikan, dan tidak mahu dikenali oleh responden adalah tinggi.

Kebanyakan penyelidik yang lepas menyatakan cabaran yang paling utama di dalam organisasi adalah untuk menarik dan mengekalkan pekerja yang mempunyai potensi tinggi. McKinsey (2000) mendapati bahawa 89% daripada responden berpendapat perkara yang paling sukar ialah untuk menarik tenaga mahir dari 3 tahun sebelumnya dan 90% yang sukar adalah untuk mengekalkan mereka. Mereka juga mendapati syarikat yang menjalankan kerja yang baik dalam menguruskan bakat mereka dapat memberikan hasil yang lebih baik kepada pemegang saham dengan meningkatkan keuntungan, hasil jualan yang lebih daripada purata individu yang berprestasi dan meningkatkan produktiviti operasi (Michaels dan rakan-rakan, 2001).

2.4 Definisi Pengurusan Kerjaya

Garrow dan Hirsh (2008), mendefinisikan terma pengurusan bakat sebagai merangkumi pembangunan kerjaya dan Sumber Manusia (HR) organisasi mengambil tanggungjawab untuk membangunkan modal insan. Pengurusan kerjaya merangkumi aktiviti formal dan tidak formal termasuk putaran kerja, pengkayaan kerja, kemajuan kerjaya, dan bengkel pekerja (Lyria, 2013) dan diuruskan oleh organisasi untuk mempengaruhi pembangunan kerjaya seorang pekerja atau lebih (Arnold, 1996) dan untuk meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi.

Pengurusan kerjaya adalah satu pendekatan bagi organisasi untuk memastikan orang yang mempunyai kelayakan dan pengalaman adalah sesuai apabila diperlukan organisasi (Zheng & Kleiner, 2001). Penyediaan peluang-peluang pembangunan kerjaya dapat menyekat pekerja-pekerja daripada meninggalkan organisasi dan meningkatkan kesetiaan. Pekerja-pekerja yang mempunyai peluang kerjaya yang bagus di dalam organisasi mereka adalah lebih untuk merasa satu kewajipan terhadap organisasi yang menggaji mereka dan untuk melahirkan satu emosi yang kuat terhadap organisasi (Meyer & Smith, 2000). Selain itu, pekerja yang berbakat adalah sangat bercita-cita tinggi dan mereka mengharapkan satu pembangunan yang tinggi dalam kerjaya mereka dan mereka mengharapkan bantuan organisasi untuk mencapai pembangunan itu. (Van Dam, 2004) mendapati bahawa orang yang mempunyai lebih banyak sokongan daripada organisasi mempunyai orientasi pekerjaan yang lebih tinggi.

Terdapat beberapa elemen dalam pengurusan kerjaya yang mengandungi pembangunan kerjaya dan perancangan yang memberi tumpuan kepada perancangan pertumbuhan dan kemajuan pekerja. Selain itu, ia melibatkan pengukuhan kerjaya dan kerja yang mendorong pekerja mempunyai visi untuk memajukan diri mereka, matlamat dan jangkauan, pembangunan kerjaya melibatkan inisiatif dan program, inisiatif pembelajaran dan pembangunan, pengurusan kejurulatihan, sistem ganjaran, rancangan penggantian dan pengurusan prestasi atau maklumbalas (Lyria, 2013).

Salah satu elemen di dalam pengurusan kerjaya adalah pembangunan kerjaya (Allen, 2005). Pembangunan kerjaya merupakan satu proses berterusan yang mana kemajuan individu adalah melalui satu siri peringkat yang dicirikan oleh satu set yang agak unik daripada isu-isu tugas-tugas dan faktor-faktor (Collings, 2011). Secara ringkasnya pembangunan kerjaya adalah siri aktiviti-aktiviti atau proses yang berterusan untuk membangunkan satu kerjaya.

Dapatan kajian lepas mendapati bahawa terdapat hubungan yang positif antara pembangunan kerjaya dengan pengurusan bakat (Kimani & Waithaka, 2013). Njoronge (2012) juga telah melakukan kajian berkaitan pengurusan kerjaya yang merupakan strategi pengurusan bakat. Kajian beliau berkaitan dengan amalan pengurusan bakat di “Commercial State Corporations”, Kenya. Menurut beliau hubungan antara pengurusan bakat dan pengurusan kerjaya jarang dikaji. Oleh yang demikian, bagi kajian ini penyelidik melihat hubungan antara pengurusan kerjaya dengan pengurusan bakat dalam sektor perbankan Islam. Hasil kajian daripada Poorhosseinzadeh dan Subramaniam

(2012) mendapati pembangunan (kejurulatihan dan permentoran) dan rancangan penggantian mempunyai hubungan positif dengan pengurusan bakat di syarikat MNCs di Malaysia. Selain itu, hubungan antara pembangunan dengan pengurusan bakat telah dikaji oleh Yousef (2010), Charan, Drotter dan Noel (2001) dan Williams (2011). Seterusnya, hubungan antara rancangan penggantian dengan pengurusan bakat bertepatan dengan kajian Cappelli (2008), Hills (2009), Charan, Drotter & Noel (2011).

Kimani dan Waithaka (2013) dan Njoronge (2012) menggunakan kaedah soal selidik sebagai pengumpulan data utama. Kimani dan Waithaka (2013) menggunakan analisis regresi untuk melihat hubungan antara pembangunan kerjaya dengan pengurusan bakat dan ANOVA untuk melihat samada nilai signifikan untuk setiap pemboleh ubah yang digunakan.

2.5 Definisi Pengurusan Prestasi

Dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi semasa dan juga akan datang, para pengurus cuba untuk meningkatkan kualiti prestasi kumpulan dan individu melalui proses pengurusan prestasi (Armstrong, 2009). Penyelidik juga berpendapat bahawa pengurusan pengurusan prestasi merangkumi semua cara dan kaedah untuk mengenalpasti kualiti prestasi pekerja-pekerja organisasi (Moody & Noe, 2005).

Hartog (2004) menyatakan bahawa pengurusan prestasi berurusan dengan cabaran yang dihadapi organisasi dalam menentukan, mengukur, dan merangsang prestasi pekerja dengan matlamat utama untuk meningkatkan prestasi organisasi.

Fletcher (2001), mendefinisikan pengurusan prestasi sebagai satu pendekatan untuk menghasilkan satu visi atau wawasan bersama untuk tujuan dan matlamat organisasi, menolong setiap individu untuk memahami, dan mengiktiraf penglibatan untuk meningkatkan prestasi organisasi dan juga individu itu sendiri. Tambahan lagi, pengurusan prestasi melibatkan proses untuk mengukur, mengenalpasti, dan berkomunikasi, membangunkan dan memberi ganjaran kepada prestasi pekerja (Jackson, 2006).

Mengikut Golshan dan Omar (2011) dalam kajian mereka menyatakan bahawa menjadi kewajiban bagi sesebuah organisasi untuk mengaplikasikan sistem maklum balas yang berterusan. Menurut mereka lagi, para pengurus perlu meluangkan masa dengan bakat-bakat mereka dan memberikan maklum balas yang berkesan dan berterusan. Organisasi-organisasi memerlukan sistem pengurusan prestasi yang membolehkan pengenalpastian kebolehan-kebolehan modal insan mereka dengan itu mereka boleh melaksanakan inisiatif yang strategik, kakitangan projek yang berkesan, dan menguruskan pembangunan tenaga kerja mereka. Seterusnya, organisasi akan mengalami kepayahan di dalam menguruskan modal insan jika mereka tiada sistem untuk mengukur prestasi dan kebolehan prestasi (Lawler & Mcermott, 2003).

Menurut kajian yang dilakukan oleh Njoronge (2012) menguruskan bakat adalah merupakan kunci kepada semua peringkat-peringkat pengurusan prestasi kerana tanpa tumpuan terhadap prestasi pekerja akan menyukarkan untuk sesebuah organisasi melihat bagaimana untuk mencari kelebihan persaingan melalui bakat. Dalam kajian beliau, beliau

menyatakan yang pengurusan prestasi merupakan strategi pengurusan bakat dan mempengaruhi pengurusan bakat dalam organisasi. Selain itu, Noori dan Bezanaj (2013) telah menjalankan kajian untuk melihat tingkat strategi pengurusan bakat. Hasil kajian mendapati yang pengurusan prestasi merupakan salah satu parameter pengurusan bakat dalam sektor perbankan swasta di Iran.

Njoronge (2012) menggunakan kaedah soal selidik dan Noori dan Bezanaj (2013) menggunakan kaedah tinjauan dalam proses pengumpulan data. Njoronge (2012) menggunakan analisis diskriptif untuk melihat strategi pengurusan bakat di “Commercial State Corporations”, Kenya.

Pengurusan prestasi merupakan satu cara untuk pembinaan perhubungan diantara orang, mengenalpasti bakat dan potensi, perancangan pembelajaran dan aktiviti-aktiviti pembangunan dan membuat sebahagian besar bakat yang dimiliki oleh organisasi. dapatan daripada Armstrong (2006), pengurusan prestasi adalah satu cara untuk meningkatkan motivasi dan penglibatan seseorang dengan menyediakan maklum balas yang positif dan memberikan pengiktirafan.

2.6 Definisi Pembelajaran Dan Pembangunan

Program pembelajaran dan pembangunan merupakan komponen penting dalam proses pengurusan bakat, memastikan orang memperoleh dan meningkatkan kemahiran serta kecekapan yang mereka perlukan (Armstrong & Baron, 2005).

Pembangunan bakat adalah proses perubahan sesebuah organisasi, pekerja-pekerja organisasi, pihak-pihak berkepentingan, kumpulan orang di dalam organisasi, menggunakan pembelajaran yang dirancang dan tidak dirancang, di dalam usaha untuk membangunkan dan mengekalkan daya saing untuk organisasi (Lyria, 2013).

Selain itu, pembelajaran dan pembangunan didefinisikan sebagai sumber yang tidak akan habis dan tidak ternilai bagi membina kemahiran pekerja, meningkatkan motivasi, dan menyumbang kepada produktiviti dan pengekalan pekerja (Loew, 2013). Ia tidak ternilai apabila aktiviti pembelajaran dikaitkan dengan matlamat pembangunan pekerja yang dikenal pasti dalam proses pengurusan prestasi. Pembelajaran dan pembangunan juga merupakan satu proses sistematik yang menyediakan pekerja dan pemimpin bagi tanggungjawab untuk masa hadapan. Pembelajaran pula adalah proses memperoleh pengetahuan atau kemahiran dalam konteks matlamat organisasi dengan mencari maklumat melalui alat dan mekanisma organisasi yang telah disediakan kepada pekerja.

Kajian lepas menyatakan bahawa pembelajaran dan pembangunan adalah satu inisiatif pengurusan bakat yang penting dalam kebanyakan syarikat di seluruh dunia. Bagi sesetengah syarikat, pembelajaran dan pembangunan adalah satu proses strategik yang mengurangkan jurang kepimpinan bagi jawatan kritikal dan memberi peluang kepada insan cemerlang untuk membangunkan kemahiran yang diperlukan bagi peranan masa hadapan. Syarikat-syarikat yang lain pula berpendapat bahawa pembelajaran dan perkembangan adalah perjuangan berterusan, dilihat sebagai satu latihan pentadbiran dan bukan sebagai kelebihan persaingan.

Pembelajaran dan pembangunan merupakan satu pendekatan organisasi untuk memastikan orang-orang yang mempunyai kelayakan dan pengalaman yang betul boleh diperolehi apabila diperlukan (Zheng & Kleiner, 2001). Program pembelajaran dan pembangunan merupakan komponen penting dalam proses pengurusan bakat, ia memastikan individu memperoleh dan meningkatkan kemahiran serta kecekapan yang mereka perlukan (Armstrong & Baron, 2005).

Organisasi hari ini sedang mencari sesuatu bagi mewujudkan budaya pembelajaran dan pembangunan di dalam organisasi mereka. Oleh sebab itu, pembelajaran formal dan tidak formal adalah penting bagi memastikan ianya tertanam dalam kehidupan pekerja-pekerja dan menjadikan mereka lebih berjaya pada masa akan datang. Program-program pembelajaran dan pembangunan memastikan individu-individu yang berbakat dibenarkan untuk mengembangkan bakat mereka samaada dengan jawatan yang asal atau boleh meneruskan untuk jawatan baru di dalam organisasi melalui latihan dan pembangunan (Armstrong, 2006).

Menurut hasil kajian daripada CIPD (2010), pembelajaran dan pembangunan bakat menunjukkan yang program pembangunan dalaman adalah sebanyak 56% dan kejurulatihan oleh barisan pengurusan adalah 51% yang disenaraikan antara amalan pembelajaran dan pembangunan utama yang berkesan. Selain itu, kajian ini mendapati bahawa pengurus kanan dan jabatan sumber manusia telah ditugaskan untuk memastikan kursus telah disampaikan dan perancangan keseluruhan proses pembelajaran

dilaksanakan dengan berkesan. Kajian ini telah dijalankan melalui satu tinjauan daripada pelbagai organisasi.

Selain itu, hasil kajian yang dilakukan oleh Njoronge (2012) mendapati bahawa kajian berkaitan hubungan antara pembelajaran dan pembangunan jarang dikaji. Melalui hasil kajian beliau, pembelajaran dan pembangunan merupakan strategi pengurusan bakat. Penyelidik menggunakan soal selidik untuk mengenalpasti hubungan. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Kamil dan rakan-rakan (2010) mengenalpasti hubungan antara pengurusan prestasi dengan pengekalan dan hubungan pekerja. Kajian mereka telah dilakukan di 6 buah syarikat di Malaysia dengan menggunakan kaedah kualitatif. Menurut Lyria (2013) pula, pembelajaran dan pembangunan merupakan penentu kepada pengurusan bakat di dalam organisasi. Ini bermakna pembelajaran dan pembangunan merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pengurusan bakat dalam sesebuah organisasi.

2.7 Ringkasan

Kesimpulannya, McKinsey (Michaels dan rakan-rakan, 2001), menunjukkan betapa pentingnya mengamalkan pemikiran bakat dalam sesebuah organisasi untuk berdaya saing di dalam perang untuk bakat. Mereka menggambarkan pemikiran bakat sebagai "sabitan yang mendalam untuk bakat lebih baik yang membawa kepada prestasi korporat yang lebih baik" dan "kepercayaan bahawa bakat yang lebih baik adalah sumber kritikal yang mempunyai kelebihan kompetitif".

Menurut kajian yang telah dilakukan oleh Mochorwa dan Mwangi (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat adalah strategi pengambilan, komitmen pengurusan atasan, latihan dan pembangunan, dan pelan perniagaan organisasi. Hasil daripada kajian mereka mendapati semua faktor-faktor yang diuji mempengaruhi pengurusan bakat.

Menurut Tarique dan Schuler (2010) terdapat banyak kajian yang telah memberi perhatian kepada amalan sumber manusia dalam konteks merekrut pengurusan bakat, kepimpinan dan perancangan penggantian yang terhad. Namun, pengurusan bakat perlu berbeza daripada pendekatan sumber manusia yang lain supaya ia boleh memberi tumpuan kepada mengenal pasti kedudukan utama yang perlu diisi oleh seseorang pekerja atau pelaku (Huselid, Beatty, & Becker, 2005).

Oleh yang demikian, kajian ini dilakukan untuk melihat faktor-faktor yang lain yang memberi pengaruh positif terhadap pengurusan bakat di dalam sektor perbankan Islam.

2.8 Kerangka Kajian

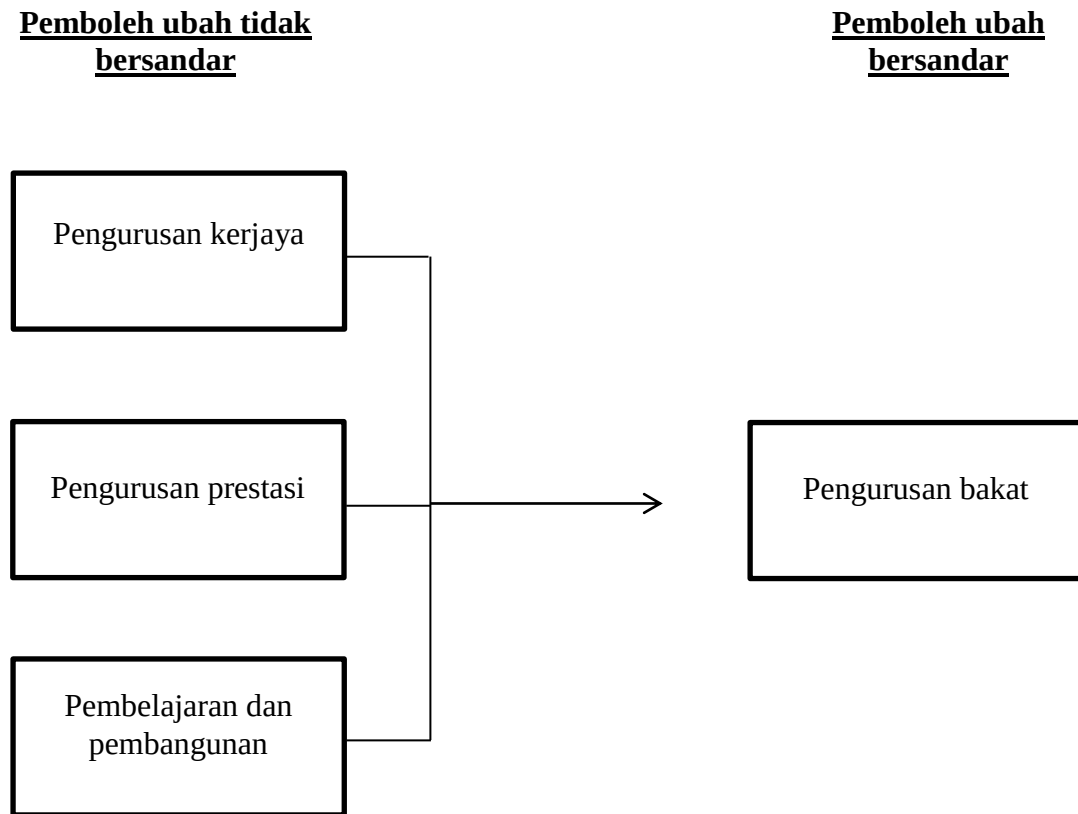
Kerangka kajian adalah asas dimana projek penyelidikan deduktif keseluruhan adalah berpusat. Ia adalah secara logiknya dibangunkan, menerangkan, dan menghuraikan rangkaian antara pemboleh ubah yang dianggap relevan dengan situasi masalah dan dikenal pasti melalui proses temu bual, pemerhatian, dan kajian literatur (Sekaran & Bougie, 2013).

Bagi kajian yang telah dijalankan oleh Mochorwa dan Mwangi (2013), mereka menggunakan pemboleh ubah strategi pengambilan, komitmen pengurusan atasan, latihan dan pembangunan, dan plan perniagaan organisasi. Selain itu Poorhosseinzadeh dan Subramaniam (2012) menggunakan pemboleh ubah tarikan, pembahagian, pembangunan, pengekalan dan rancangan penggantian. Njoronge (2012) menggunakan pembelajaran dan pembangunan, pengurusan kerjaya, perancangan pekerja dan perolehan bakat, polisi pengekalan dan program, pembangunan kebolehan atau kemampuan dan pengurusan prestasi.

Namun bagi kerangka kajian ini, penyelidik menggunakan faktor pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan juga pembelajaran dan pembangunan. Pemboleh ubah yang berbeza dapat memberikan keputusan dan hasil yang berbeza.

Pemboleh ubah tidak bersandar akan memberi kesan terhadap pemboleh ubah bersandar. Pemboleh ubah tidak bersandar yang digunakan dalam kajian ini adalah pengurusan kerjaya (1), pengurusan prestasi (2), dan pembelajaran dan pembangunan (3). Manakala pemboleh ubah bersandar adalah pengurusan bakat. Ketiga-tiga faktor ini akan diuji dan dianalisa bagi menentukan samada faktor-faktor tersebut mempunyai kaitan dengan pengurusan bakat atau tidak. Walaubagaimanapun, pemboleh ubah bersandar merupakan pemboleh ubah yang boleh dipengaruhi oleh pemboleh ubah yang lain.

Rajah 1: Kerangka Kajian



BAB TIGA

KAEDAH KAJIAN

3.1 Pengenalan

Bab metodologi kajian ini merangkumi penerangan tentang kaedah penyelidikan yang digunakan dalam kajian ini. Bab ini menetapkan metodologi penyelidikan yang digunakan dalam menjalankan objektif kajian yang dinyatakan dalam bab satu. Ia merangkumi aspek-aspek seperti kerangka kajian, hipotesis kajian, reka bentuk kajian, lokasi kajian, persampelan kajian, kaedah pengumpulan data, instrumentasi kajian serta kaedah menganalisis data yang digunakan di dalam penyelidikan ini.

3.2 Reka Bentuk Kajian

Reka bentuk kajian mengikut Zikmund dan rakan-rakan (2013) adalah merupakan satu pelan induk (master plan) dalam menentukan prosedur dan kaedah dalam proses untuk mengumpul dan menganalisis maklumat yang diperlukan. Terutamanya maklumat untuk menjalankan penyelidikan. Objektif daripada kajian perlu dikenalpasti di peringkat awal lagi termasuk reka bentuk untuk memastikan semua maklumat yang dikumpul adalah sesuai untuk menyelesaikan masalah dalam penyelidikan.

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan menggunakan satu set borang soal selidik yang diedarkan kepada pekerja atasan dan pertengahan di setiap bank-bank.

Kajian ini juga menggunakan kaedah korelasi. Menurut Zikmund (2003), matlamat kajian kuantitatif adalah untuk mengenal pasti sebarang fenomena yang berbentuk nombor. Bagi mengukur dan mengenal pasti hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar adalah merupakan kajian korelasi (Maani & Cavana, 2000). Kajian kuantitatif bertujuan untuk mengukur hipotesis, soalan, dan kajian yang spesifik. Kajian kuantitatif memberikan jumlah besar aktiviti yang mengukur konsep dengan skala secara langsung mahupun tidak langsung yang akan memberi nilai berbentuk nombor atau angka.

3.3 Lokasi Kajian

Lokasi kajian ini dijalankan adalah sekitar bandar Alor Setar, Kedah yang melibatkan cawangan-cawangan bank yang berasaskan Islam. Cawangan-cawangan bank adalah seperti Affin Islamic Bank Berhad, Bank Islam Malaysia Berhad, Bank Muamalat Malaysia Berhad, Hong Leong Bank Berhad, Maybank Islamic Berhad, RHB Islamic Bank Berhad, Public Islamic Bank Berhad, dan Standard Chartered Saadiq Berhad.

Rasional kajian ini dilakukan di lokasi tersebut adalah untuk memudahkan proses pengagihan borang soal selidik dan pengumpulan data. Alor Setar merupakan bandar utama bagi negeri Kedah dan semua tertumpu di situ. Populasi yang ramai juga menjadi faktor utama penyelidik membuat kajian di lokasi tersebut. Semua bank di setiap cawangan mempunyai sistem yang sama dan penyelidik mengambil keputusan untuk membuat kajian di Alor Setar yang mewakili semua cawangan bank-bank berasaskan Islam di seluruh Malaysia.

3.4 Definisi Operasional

3.4.1 Pengurusan Kerjaya

Menurut (Njoronge, 2012), pengurusan kerjaya melibatkan penyediaan peluang-peluang bagi pekerja untuk meningkatkan kemajuan dan pembangunan kerjaya mereka serta memastikan organisasi mempunyai bakat yang mereka perlukan. Pengurusan kerjaya melibatkan proses-proses perancangan bakat dan pengurusan penggantian. Selain itu, pengurusan kerjaya juga melibatkan pekerja yang mahu menyelaraskan kemahiran, latihan, maklum balas prestasi, dan pembangunan dalam apa-apa cara bagi mempunyai kerjaya yang berjaya.

3.4.2 Pengurusan Prestasi

Pengurusan prestasi merupakan proses mengenal pasti, mengukur, berkomunikasi, mengembangkan dan ganjaran mengikut prestasi pekerja (Chikumbi, 2012). Setiap aktiviti pengurusan prestasi hendaklah selari dengan matlamat dan strategi perniagaan keseluruhan organisasi.

3.4.3 Pembelajaran Dan Pembangunan

Pembelajaran dan pembangunan merupakan komponen penting dalam proses mengembangkan bakat, memastikan orang memperoleh dan meningkatkan kemahiran, dan kecekapan yang mereka perlukan (Njoronge, 2012). Pembelajaran dan pembangunan juga merupakan amalan pengurusan bakat yang utama. Seterusnya, program pembelajaran dan pembangunan melibatkan sama ada organisasi menyediakan latihan di

dalam organisasi sendiri bagi program pembangunan untuk mengembangkan kakitangannya, menggalakkan pembinaan dan bimbingan, menggalakkan pertumbuhan dan perkembangan peribadi, dan ketua-ketua jabatan dinilai dan diberikan pampasan untuk perkembangan bakat. Ia juga bertujuan untuk menentukan sama ada dasar mengenai penajaan latihan untuk mengembangkan bakat yang dikenal pasti dan peruntukan kewangan yang cukup untuk pembelajaran dan pembangunan.

3.4.4 Pengurusan Bakat

Pengurusan bakat merujuk kepada proses organisasi untuk menguruskan seseorang dengan kemahiran yang terhad dan bagaimana mereka menguruskan semua sumber manusia mereka tanpa mengira nilai, status dan kemampuan pekerja individu masing-masing (Njoronge, 2012). Pengurusan bakat bukan sekadar proses menguruskan badan manusia secara fizikal atau proses pengurusan sumber manusia dan sistem yang berbeza, tetapi lebih kepada pendekatan bersepadu dan menyeluruh untuk menguruskan kebolehan, kecekapan, kemahiran, keperluan, kebimbangan, kerjaya, ketakutan, dan harapan daripada orang yang berkongsi satu nilai dengan organisasi dan perlu membuatnya hebat dan amat berkesan.

Pengurusan bakat juga perlu memberi fokus kepada peranan fleksibiliti yang mana memberi peluang kepada seseorang untuk mengembangkan peranan mereka dengan membuat lebih baik dan penggunaan bakat yang berpanjangan (Kravtsova, 2012).

3.5 Pengukuran Untuk Pemboleh ubah

3.5.1 Reka bentuk Soal Selidik

Alat kajian yang digunakan bagi mengumpulkan maklumat adalah dengan menggunakan borang soal selidik. Satu set borang soal selidik diberikan kepada responden kajian untuk mendapatkan data atau maklumat yang diperlukan untuk menjawab setiap persoalan di dalam penyelidikan ini. Borang soal selidik yang diedarkan menggunakan Bahasa Melayu. Ia mengandungi 42 soalan yang di bahagikan kepada 3 bahagian iaitu Bahagian A, Bahagian B, dan Bahagian C. Di dalam setiap bahagian soal selidik mempunyai arahan dan garis panduan yang tersendiri bagi memudahkan responden menjawab soalan. Format jawapan yang digunakan untuk dijawab oleh responden dalam kajian ini adalah menggunakan skala tujuh mata di bahagian A dan B. Ini adalah kerana skala tujuh mata menyediakan tahap yang lebih terperinci dan tidak meletakkan beban kognitif yang tidak wajar kepada responden (Cedoline, 1982). Selain itu, skala tujuh mata wujud dengan optimum bagi tujuan pemprosesan maklumat dan kebolehpercayaan skala (Rao,1970). Maklumat demografi di bahagian C menurut Devellis (2003), dan Suppes and Zinnes (1963) adalah dianggap sebagai nominal.

3.5.2 Alat-Alat Pengukuran Kajian

Bahagian A meliputi soalan tentang pengurusan bakat. Ia merangkumi pemahaman pekerja tentang pengurusan bakat. Di dalam bahagian ini mengandungi 9 soalan. Manakala di Bahagian B adalah merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat. Terdapat 20 soalan di bahagian B. Bahagian ini mengukur faktor-

faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat. Terdapat tiga faktor iaitu faktor pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan.

Bahagian C pula merangkumi soalan tentang latar belakang responden. Bahagian ini merupakan bahagian terakhir dalam soal selidik yang memerlukan maklumat mengenai data peribadi dan demografi. Ia meliputi nama bank tempat responden bekerja, cawangan bank, jantina, umur, bangsa, kelulusan akademik tertinggi, status perkahwinan, status kerja, tempoh bekerja di organisasi, jawatan, penjawatan, dan mengikuti latihan untuk pengurusan bakat.

3.5.2.1 Pengukuran Pengurusan Bakat

Bahagian A adalah merangkumi persoalan tentang pengurusan bakat dan ia merangkumi 9 soalan yang berbentuk positif.

Jadual 3.1

Item Pengukuran Pengurusan Bakat

Pemboleh ubah	Definisi	Item	Pengarang
Pengurusan bakat	Pengurusan bakat merujuk kepada proses organisasi untuk menguruskan seseorang dengan kemahiran yang terhad dan bagaimana mereka menguruskan semua sumber manusia mereka tanpa mengira nilai, status dan kemampuan pekerja individu masing-masing.	1. Organisasi ini kerap menjelaskan pengurusan bakat kepada pekerja 2. Saya faham dengan jelas akan maksud pengurusan bakat yang digunakan dalam organisasi ini 3. Saya berpendapat bahawa organisasi ini mempunyai keupayaan dalam menguruskan bakat	Kravtsova (2012)

		4. Saya berpendapat bahawa organisasi ini terdapat kekurangan individu yang berbakat	
		5. Organisasi ini mempunyai strategi pengurusan bakat yang sentiasa bergerak/ selari dengan keperluan organisasi 6. Strategi pengurusan bakat di dalam organisasi dibuat secara formal 7. Saya berpendapat bahawa eksekutif kanan memeperuntukkan masa bagi aktiviti pengurusan bakat organisasi 8. Strategi pengurusan bakat terkandung dalam pelan strategik organisasi 9. Strategi pengurusan bakat dalam organisasi ini didokumenkan dan kongsikan bagi semua kakitangan	Njoroge (2012)

3.5.2.2 Pengukuran Faktor Pengurusan Prestasi, Pengurusan Kerjaya, Dan Pembelajaran Dan Pembangunan

Bahagian B merupakan persoalan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat. Terdapat 3 pemboleh ubah iaitu pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan. Di dalam bahagian ini mengandungi 20 soalan. Semua

soalan adalah berbentuk positif. Bagi faktor pengurusan kerjaya terdapat tujuh soalan, faktor pengurusan prestasi pula mempunyai tujuh soalan dan untuk faktor pembelajaran dan pembangunan mempunyai enam soalan.

Jadual 3.2

Item Pengurusan Kerjaya, Pengurusan Prestasi, Pembelajaran dan Pembangunan

Pemboleh ubah	Definisi	Item	Pengarang
Pengurusan kerjaya	Pengurusan kerjaya merupakan penyediaan peluang-peluang bagi pekerja untuk meningkatkan kemajuan dan pembangunan kerjaya mereka serta memastikan organisasi mempunyai bakat yang diperlukan	1. Dalam organisasi kami, kemajuan dan dasar pembangunan kerjaya digariskan dengan jelas dan diketahui oleh semua pekerja 2. Pembangunan pengurusan bakat yang jitu digunakan organisasi bagi menentukan rancangan penggantian 3. Pusingan kerja dan pemindahan adalah dilakukan untuk meningkatkan nilai pekerja dan kesediaan bagi proses penggantian 4. Pemilihan untuk kenaikan pangkat adalah berdasarkan kepada hubungan peribadi 5. Kenaikan pangkat berdasarkan prestasi masa lalu 6. Kenaikan pangkat adalah berdasarkan kepada tempoh pengalaman. 7. Kenaikan pangkat adalah berdasarkan kepada keupayaan	Njoroge (2012)

Pengurusan prestasi	Pengurusan prestasi melibatkan proses mengenal pasti, mengukur, berkomunikasi, mengembangkan dan ganjaran mengikut prestasi pekerja	1. Sasaran dan tarikh akhir kerja disampaikan secara jelas kepada kakitangan. 2. Maklum balas prestasi memberi tumpuan kepada menilai kecekapan. 3. Saya menerima maklum balas yang baik dalam penilaian prestasi saya 4. Perbincangan pencapaian prestasi saya dibincangkan bersama penyelia saya 5. Kelemahan dikesan dalam penilaian prestasi digunakan untuk latihan sebagai inisiatif pembangunan kakitangan 6. Organisasi saya menjalankan kajian prestasi secara tetap 7. Objektif peribadi saya adalah sejajar dengan matlamat organisasi	Chikumbi (2011)
Pembelajaran dan pembangunan	Pembelajaran dan pembangunan merupakan komponen penting dalam proses mengembangkan bakat, memastikan orang memperoleh dan meningkatkan kemahiran, dan kecekapan yang mereka perlukan.	1. Organisasi kami mempunyai program secara dalaman bagi membangunkan kakitangannya 2. Organisasi ini menggalakkan permentoran kepada pekerja oleh pengurus 3. Organisasi ini menggalakkan peningkatan dalam pembangunan kerja 4. Ketua-ketua jabatan juga dinilai dan diberi penghargaan ke atas	Njoroge (2012)

		usaha kakitangan bagi mengembangkan bakat 5. Terdapat dasar penajaan pada latihan / program untuk pembangunan yang dikenal pasti bakat. 6. Terdapat peruntukan dana yang bersesuaian untuk aktiviti pembelajaran dan pembangunan	
--	--	--	--

3.6 Tatacara Pengumpulan Data Kajian

Setelah berbincang dengan penyelia berkaitan soalan yang hendak di gunakan di dalam borang soal selidik, penyelidik telah memohon surat permohonan untuk pengumpulan data bagi rujukan responden. Surat permohonan dibuat untuk kelulusan Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business. Masa seminggu diambil bagi permohonan diluluskan. Setelah mendapat surat tersebut, penyelidik telah menghantar set soal selidik ke bank-bank Islam di sekitar Bandar Alor Setar. Sebelum menyerahkan soal selidik tersebut, penyelidik perlu berjumpa dengan Pengurus Cawangan atau Penolong Pengurus Cawangan bagi meminta kebenaran untuk mengagihkan set soal selidik kepada responden. Seterusnya, setelah mendapat kebenaran daripada mereka dan bersetuju dengan kandungan soalan, penyelidik memberikan sejumlah set soal selidik dan mereka mengedarkan set soal selidik kepada kakitangan bank mereka. Tempoh 2 hingga 3 minggu telah diambil oleh penyelidik bagi mengumpul kembali borang soal selidik yang telah diagihkan. Tempoh sebenar yang diberikan kepada mereka adalah selama seminggu

dan mereka bersetuju dengan tempoh yang diberikan penyelidik. Pengagihan telah dilakukan bermula 21 April 2014.

Sepanjang tempoh pengumpulan data, penyelidik selalu berhubung dengan Pengurus atau Penolong Pengurus Cawangan untuk mengetahui status perkembangan proses pengumpulan data di setiap cawangan bank-bank. Masa pengumpulan data mengambil masa yang lama daripada tempoh seminggu yang telah diberikan penyelidik kerana kesibukan kakitangan dalam melakukan tugas harian dan kakitangan yang tidak mencukupi kerana mereka perlu menghadiri latihan di luar kawasan bagi meningkatkan mutu perkhidmatan bank.

3.7 Populasi Dan Persampelan Kajian

3.7.1 Populasi

Populasi merupakan kumpulan sasaran yang hendak dikaji dalam penyelidikan. Menurut Sekaran dan Bougie (2009), populasi merupakan sekumpulan objek samada yang bernyawa ataupun tidak yang akan menjadi subjek dalam penyelidikan. Populasi kajian ini adalah di kalangan pekerja-pekerja di Perbankan Islam di Bandar Alor Setar, Kedah yang melibatkan pengurus atasan dan pertengahan. Terdapat 8 jenis bank yang berasaskan Islam yang terlibat iaitu Affin Islamic Bank Berhad, Bank Islam Malaysia Berhad, Bank Muamalat Malaysia Berhad, Hong Leong Bank Berhad, Maybank Islamic Berhad, RHB Islamic Bank Berhad, Public Islamic Bank Berhad, dan Standard Chartered Saadiq Berhad. Namun hanya 6 bank sahaja yang memberikan respon, kerjasama serta kebenaran bagi mengagihkan borang soal selidik iaitu Bank Islam Malaysia Berhad,

Bank Muamalat Malaysia Berhad, Hong Leong Bank Berhad, Maybank Islamic Berhad, RHB Islamic Bank Berhad, dan Public Islamic Bank Berhad. Seterusnya, seramai 223 orang kakitangan yang terdiri daripada pengurus atasan dan pertengahan yang terlibat mewakili 6 bank tersebut. Namun hanya 143 jumlah sampel yang diperlukan untuk kajian ini. Jadual 3.3 di bawah menunjukkan senarai bank-bank yang terlibat, jumpah populasi dan jumlah sampel kajian.

3.8 Teknik Persampelan

Formula untuk pemilihan sampel boleh dilakukan dengan menggunakan peratus strata bertaburan bebas (*proportionate stratified random sampling*). Seterusnya, berdasarkan jadual saiz sampel setelah diberikan saiz populasi mengikut Krejcie dan Morgan (1970), bagi jumlah populasi sebanyak 230 jumlah sampel adalah 144. Namun bagi kajian ini, jumlah keseluruhan kesemua pekerja dalam semua bank adalah sebanyak 223. Oleh yang demikian subjek kajian atau saiz sampel adalah seramai 143.

Jadual 3.3
Senarai Bank-Bank, Populasi dan Sampel Kajian

Bank-bank cawangan Alor Setar	Jumlah pekerja (Populasi)	Sampel
Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB)	83	53
Bank Muamalat Malaysia Berhad	28	18
Hong Leong Islamic Bank Berhad	10	6
Maybank Islamic Berhad	36	23
RHB Islamic Bank Berhad	34	22
Public Islamic Bank Berhad	32	21
Jumlah	223	143

3.8.1 Persampelan Kajian

Sampel merupakan satu subset, atau beberapa bahagian, daripada satu populasi yang besar. Sampel juga boleh didefinisikan sebagai satu kumpulan kecil daripada populasi sasaran yang dikaji untuk tujuan mengeneralisasi mengenai penduduk sasaran (Creswell, 2009).

3.9 Prosedur Pengumpulan Data

Kajian ini melalui dua fasa iaitu fasa pertama melalui ujian rintis dan fasa kedua ialah penyelidikan sebenar. Kajian rintis atau pra-ujian bertujuan untuk pembaikan instrumen yang digunakan sebelum kajian utama dijalankan dan menyediakan peluang terbaik kepada penyelidik untuk menyemak semula skrip (Cooper & Schindler, 2006). Ujian rintis melibatkan 30 orang responden yang mewakili 30 borang soal selidik. 30 orang responden telah dipilih secara rawak di antara dua bank iaitu Bank Islam Malaysia Berhad dan Bank Muamalat Malaysia Berhad. 15 responden mewakili Bank Islam Malaysia Berhad dan 15 orang responden lagi mewakili Bank Muamalat Malaysia Berhad. Ujian rintis ini dilakukan di cawangan bank Alor Setar. Bagi memilih saiz sampel di dalam kajian menurut Sathye (1999), di dalam kajian beliau untuk memilih saiz sampel, telah diambil daripada Alreck dan Settle (2004), bagi jumlah populasi 10,000 dan lebih, saiz sampel adalah sekurang-kurangnya 200 dan 1,000 responden.

Selain itu, bagi kajian sebenar sebanyak 143 borang soal selidik telah diagihkan ke 6 buah bank seperti di dalam jadual 3.3 diatas. Namun hanya 81 borang soal selidik sahaja yang dikembalikan kepada penyelidik dengan peratusan 56.643%. Kesemua borang soal

selidik diagihkan kepada pihak pengurus atasan dan pertengahan. Kesemua ujian rintis dan ujian sebenar dianalisis dengan menggunakan Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi ke 20.0.

3.10 Skala Untuk Julat Soal Selidik

Soal selidik merupakan alat utama yang digunakan untuk mengumpul data di dalam kajian ini. Soal selidik adalah satu set pra bertulis yang dirumuskan daripada soalan-soalan yang merekodkan jawapan daripada responden (Sekaran & Bougie, 2009). Menurut Schermerhorn (2000), kepentingan soal selidik digunakan adalah kerana ia melibatkan kos yang rendah dan fakta-fakta kekaburan di kalangan responden yang mana akan membawa kepada tindak balas yang penuh dengan kepercayaan dan lebih terbuka. Responden telah diberikan masa yang secukupnya untuk menjawab soal selidik yang diberikan kepada mereka. Mereka diberikan masa dua hingga tiga minggu untuk menjawab borang soal selidik. Maklum balas responden kepada setiap soalan di dalam borang soal selidik mengikut skala likert tujuh mata seperti jadual 3.4 dibawah.

Jadual 3.4
Skala Likert Tujuh Mata

Mata	Kenyataan
1	Sangat-Sangat Tidak Setuju
2	Sangat Tidak Setuju
3	Tidak Setuju
4	Tidak Pasti
5	Setuju
6	Sangat Setuju
7	Sangat-Sangat Setuju

3.11 Kajian Rintis

Kajian rintis merupakan pra ujian untuk menguji tahap kebolehpercayaan soalan sebelum menjalankan kajian sebenar dan seterusnya untuk menguji tahap kebolehpercayaan instrumen yang di gunakan. Kajian rintis merupakan satu teknik untuk mengukur pemboleh ubah kajian daripada sampel untuk mencapai objektif kajian (Azmi, 2010). Menurut Zikmund dan rakan-rakan (2013), kajian rintis adalah kajian yang berskala kecil yang mana keputusan hanya permulaan dan bertujuan untuk membantu dalam merekabentuk kajian yang berikutnya. Selain itu, kajian rintis juga bertujuan untuk menilai ketekalan item daripada aspek aras item, objektif item, kebolegunaan item dan arahan item kajian (Miller, 2007).

Kajian rintis ini dilakukan di kalangan pekerja-pekerja di Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB) dan Bank Muamalat Malaysia Berhad cawangan Alor Setar. Sebanyak 30 borang kaji selidik diagihkan yang mana 15 set soal selidik untuk Bank Islam Malaysia Berhad dan 15 borang lagi diberikan kepada Bank Muamalat Malaysia Berhad. Bagi ujian ini penyelidik mengambil masa selama 1 minggu untuk mengambil semula set soal selidik yang telah diberikan kepada responden.

3.12 Penganalisa Data

Setelah semua borang soal selidik dikumpulkan, semua data akan dianalisis dengan menggunakan perisian “Statistical for Social Science (SPSS)” atau Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi ke 20.0. Kaedah ini digunakan untuk menganalisis data yang selari dengan objektif-objektif kajian ini. Antara analisis yang terlibat dalam kajian ini adalah

Analisis Faktor, Frekuensi, Korelasi Pearson dan Regresi yang mengkaji perhubungan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar.

3.12.1 Analisis Statistik Diskriptif

Menurut Norusis (1999), Johnson dan Cristensen (2012), analisis statistik diskriptif merupakan satu teknik yang digunakan untuk memaparkan, menyusun, menerangkan dan menggambarkan satu set data melalui jadual, graf dan ringkasan. Menurut Zikmund dan rakan-rakan (2013) statistik deskriptif adalah statistik yang memberi ringkasan dan menerangkan secara ringkas dan mudah untuk difahami. Data yang diperolehi daripada bahagian C iaitu demografi responden merupakan data statistik diskriptif yang dihuraikan menggunakan frekuensi dan peratusan. Analisis deskriptif juga digunakan untuk menggambarkan min dan sisihan standard untuk pengurusan bakat.

3.12.2 Analisis Korelasi Pearson

Analisis Korelasi Pearson adalah penting untuk mengetahui arahan dan signifikan hubungan diantara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Menurut Meyers, Gamst, dan Guarino (2006), Sekaran (2003), dan Zikmund (2003), hubungan positif yang sempurna antara pemboleh ubah adalah apabila nilai koefisien $+1.0$ atau nilai 0 menunjukkan tiada sebarang hubungan, dan hubungan negatif yang sempurna apabila nilai koefisien -1.0 . Pada umumnya kekuatan hubungan apabila nilai r berada di antara -1.0 hingga $+1.0$. Davis (1997) telah mengemukakan darjah hubungan nilai r mengikut interpretasi kekuatan hubungan seperti di dalam rajah.

Jadual 3.5

Darjah Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai “r”

Nilai R	Hubungan
Lebih .70	Hubungan yang sangat kuat
.50 hingga .60	Hubungan yang kuat
.30 hingga .49	Hubungan yang sederhana
.10 hingga .29	Hubungan yang lemah
.01 hingga .09	Hubungan yang sangat lemah

Sumber: Davis (1997)

Menurut Zikmund (2003), dan Zikmund dan rakan-rakan (2013), nilai hubungan korelasi adalah nilai statistik yang mempunyai hubungan antara sekurang-kurangnya dua pemboleh ubah.

Jadual 3.6

Darjah Kekuatan Hubungan Mengikut Nilai “r”

Julat, r	Hubungan
+ 1	Hubungan liner positif yang sempurna
-1	Hubungan liner negatif yang sempurna
$+0.50 < r < +1.00$	Hubungan liner positif yang sangat kuat
$-1.00 < r < -0.50$	Hubungan liner negatif yang sangat kuat
$0 < r < + 0.50$	Hubungan liner positif yang lemah
$-0.50 < r < 0$	Hubungan liner negatif yang lemah

3.12.3 Analisis Regresi

Menurut Fah dan Hoon (2009), analisis regresi merupakan satu set prosedur statistik yang digunakan untuk meramal dan menggambarkan nilai pemboleh ubah bersandar berdasarkan nilai pemboleh ubah tidak bersandar. Secara ringkasnya, analisis regresi adalah untuk mengenalpasti pengaruh pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar serta untuk meneroka bentuk-bentuk hubungan ini. Dalam keadaan yang terhad, analisis regresi boleh digunakan untuk membuat kesimpulan hubungan sebab akibat antara pemboleh ubah bebas dan bersandar. Namun dalam keadaan tertentu ia boleh membawa kepada ilusi atau hubungan palsu. Terdapat nilai R^2 dan nilai beta di dalam analisis ini. Nilai R^2 digunakan untuk menganggarkan peratusan terhadap faktor yang menyumbang kepada pemboleh ubah tidak bersandar. Nilai beta pula adalah digunakan untuk mengenalpasti faktor utama yang paling mempengaruhi pemboleh ubah tidak bersandar. Seterusnya, nilai beta adalah untuk menganggarkan perubahan nilai terhadap sisihan piawai bagi dua pemboleh ubah bersandar.

3.12.4 Analisis Faktor

Analisis faktor merupakan satu teknik *multivariate* yang mengesahkan dimensi konsep yang telah secara operasinya ditakrifkan, dan juga menunjukkan yang mana satu item yang paling sesuai bagi setiap dimensi (mewujudkan kesahihan) (Sekaran & Bougie, 2013). Bagi kajian yang menggunakan analisis teknik *multivariate*, analisis faktor merupakan proses awal yang perlu dipenuhi sebelum sesuatu analisis teknik *multivariate* yang lain diaplikasikan. Ini kerana analisis ini mampu menghuraikan hubungan yang kompleks yang wujud dalam pemboleh ubah *multivariate*. Menurut Hair, Anderson,

Tatham dan Black (1998), analisis faktor dapat meningkatkan kawalan bilangan item-item dalam setiap pemboleh ubah untuk digunakan bagi mentafsir hubungan data dalam bentuk yang lebih bermakna. Selain itu, objektif-objektif analisis faktor adalah mengurangkan bilangan pemboleh ubah, memeriksa struktur atau hubungan antara pemboleh ubah, pengesanan dan penilaian *unidimensionality* daripada membina teori, menilai kesahan konstruk daripada skala, ujian atau instrument, pembangunan analisis mudah dan membuat tafsiran, digunakan untuk membangunkan pembinaan teori, dan digunakan untuk membuktikan atau menyangkal teori yang dicadangkan (Williams, Brown, & Onsman, 2012).

3.13 Kesimpulan

Kesimpulannya, bab ini menerangkan secara terperinci tentang reka bentuk kajian, lokasi kajian, kaedah (metodologi) dan instrumen yang digunakan di dalam kajian ini bagi pengumpulan data dan pemilihan responden. Pemahaman yang mendalam tentang kaedah penyelidikan amat diperlukan bagi memudahkan pembaca memahami kenapa kaedah-kaedah itu dipilih. Soalan yang telah dibina adalah bertujuan untuk menguji hipotesis. Selain itu, kaedah analisis regresi dan korelasi Pearson adalah penting dalam sesuatu kajian untuk melihat hubungan di antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar. Data yang telah dikumpul akan dianalisis menggunakan SPSS versi 20 dan keputusan analisis statistik akan dibincangkan di dalam bab yang seterusnya iaitu Bab 4.

BAB EMPAT

HASIL DAN PERBINCANGAN

4.1 Pengenalan

Bab ini membincangkan tentang hasil kajian ini. Tujuan bab ini adalah untuk menyediakan dan membentangkan hasil dapatan daripada kajian yang telah dilakukan. Penyelidik telah menggunakan perisian Pakej Statistik Sains Sosial (SPSS) versi 20.0 bagi tujuan menganalisa data dan mendapatkan hasil daripada kajian ini.

4.2 Maklum Balas Responden

Bagi tujuan pengumpulan data, penyelidik telah mengagihkan sebanyak 144 borang soal selidik dan hanya 81 sahaja yang berjaya dikumpul. Kesemua soal selidik yang telah dikumpul dan semua 81 set soal selidik boleh digunakan. Peratus maklum balas yang diperoleh dan boleh digunakan adalah sebanyak 56.25%.

Jadual 4.1

Jumlah Maklum Balas Responden

	Jumlah	Peratus (%)
Soal selidik yang diedarkan	144	100
Soal selidik yang dikembalikan	81	56.25
Soal selidik yang boleh digunakan	81	56.25

4.3 Analisis Kebolehpercayaan Ujian Rintis

Analisis kebolehpercayaan adalah penting untuk mengetahui ketekalan dan ketepatan responden melalui soal selidik (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Reliabiliti merupakan satu indikator untuk mengukur ketekalan dalaman. Ketekalan merupakan kunci untuk memahami kebolehpercayaan.

Ujian kebolehpercayaan telah dibuat untuk menyemak kesegaraman dalaman menggunakan *Cronbach alpha*. Jika nilai *Cronbach alpha* 1.00 amat wajar manakala nilai yang lebih daripada .80 adalah dianggap baik, nilai melebihi daripada .70 adalah boleh diterima dan nilai kurang daripada .60 adalah dikira lemah (Sekaran, 2003). Sekiranya semua nilai melebihi .80, ia dianggap bagus. Faktor pengurusan bakat mempunyai nilai alpha sebanyak .899, bagi pengurusan kerjaya .595, pengurusan prestasi .911, dan pembelajaran dan pembangunan adalah .870. Faktor pengurusan kerjaya menunjukkan nilai .587 atau .60 yang mana menurut Sekaran (2003) adalah lemah tetapi boleh diterima untuk analisis seterusnya. Ringkasan ujian kebolehpercayaan adalah seperti jadual 4.2 dibawah.

Jadual 4.2

Ujian kebolehpercayaan- Cronbach's Alpha

Pemboleh ubah	Number Item	Nilai Alpha
Pengurusan bakat	9	.899
Pengurusan kerjaya	7	.587
Pengurusan prestasi	7	.911
Pembelajaran dan pembangunan	6	.870

Walaupun, ujian kebolehpercayaan sahaja tidak mencukupi untuk memberikan nilai kesahihan dan kebolehpercayaan yang mutlak kepada setiap item yang diuji. Oleh yang demikian, analisis faktor juga digunakan untuk melihat kesahihan dan kebolehpercayaan item yang digunakan dalam penyelidikan.

4.4 Semakan Data

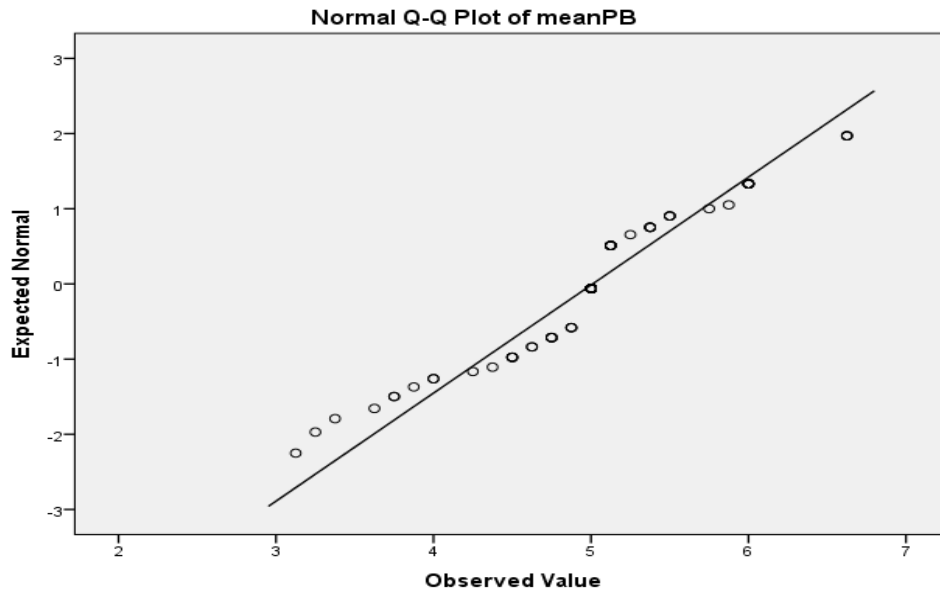
Semakan data merupakan satu proses bagi memastikan data yang diperoleh adalah memenuhi syarat bagi menjalankan analisis selanjutnya dan bersedia untuk dianalisis sebelum membolehkan penyelidik membuat analisis statistik yang berikutnya. Perkara yang amat penting adalah memastikan data yang ditunjukkan adalah boleh dipercayai dan sah untuk teori kajian.

4.4.1 Missing Data

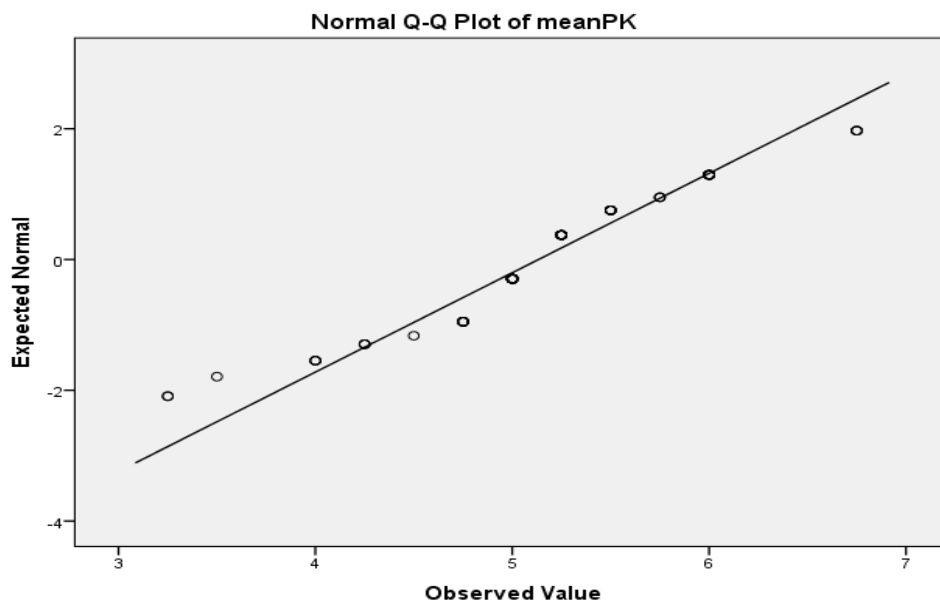
Berdasarkan analisis regresi tiada missing data yang ditemui berdasarkan keputusan kajian.

4.4.2 Ujian Normaliti

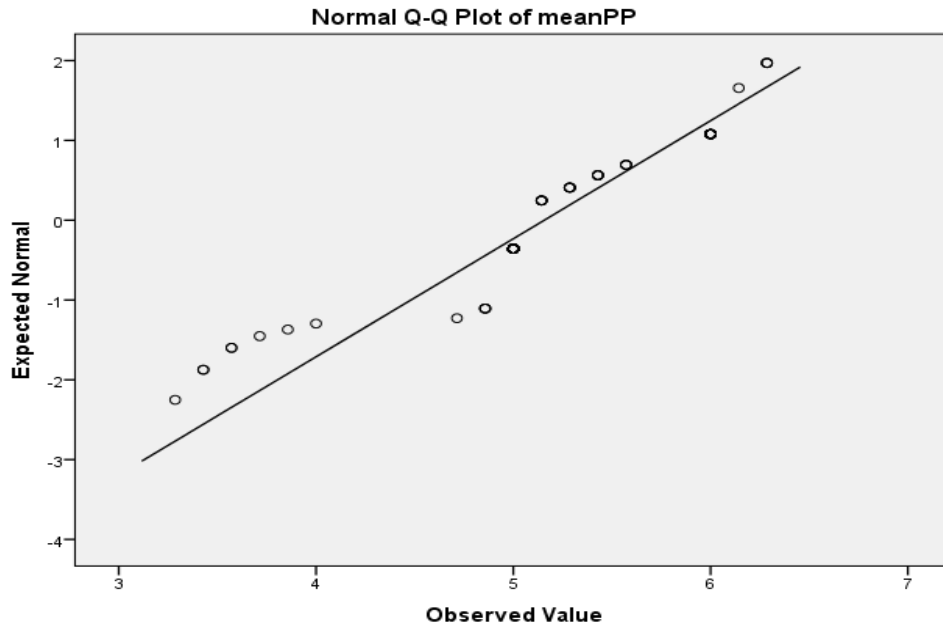
Di dalam kajian Normaliti ini, penyelidik menggunakan plot Q-Q (*Quantile-Quantile plot*). Plot Q-Q merupakan perbandingan antara pemboleh ubah. Plot Q-Q boleh digunakan untuk membandingkan koleksi data, atau pengagihan teori. Plot Q-Q diperolehi dengan memplot sisihan sebenar skor yang membentuk garis lurus.



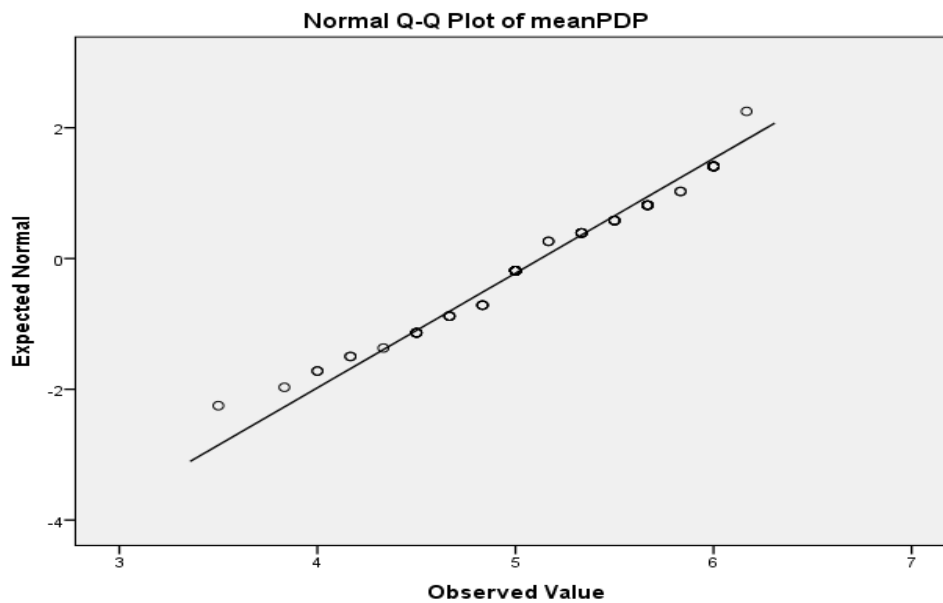
Graf 4.1
Item Normaliti di Dalam Pengurusan Bakat



Graf 4.2
Item Normaliti di Dalam Pengurusan Kerjaya



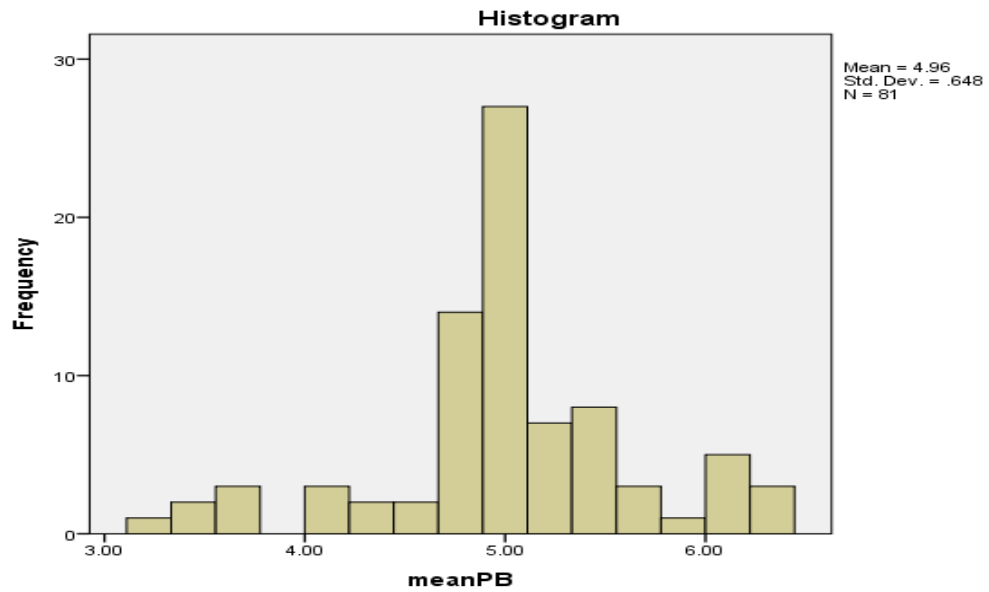
Graf 4.3
Item Normaliti di Dalam Faktor Pengurusan Prestasi



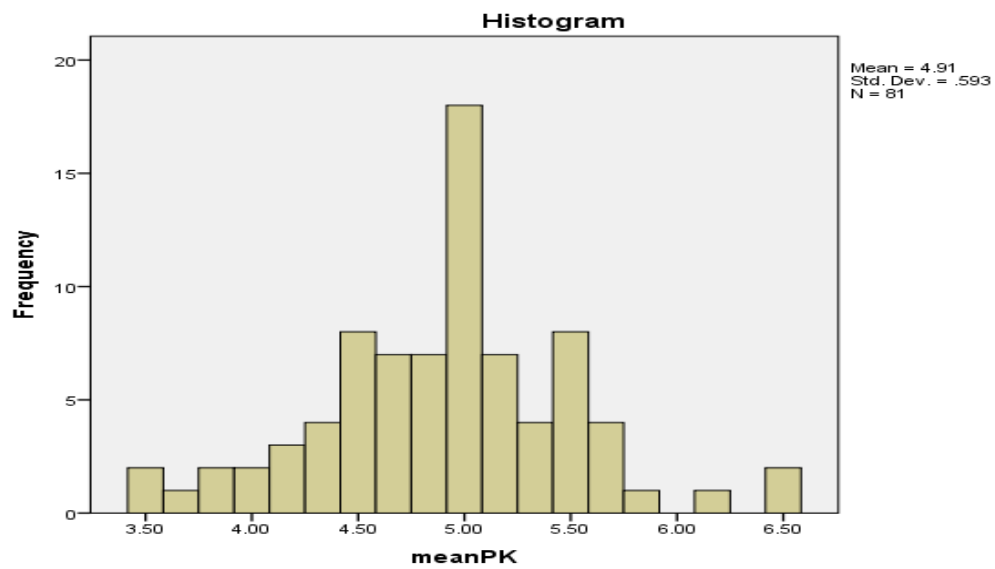
Graf 4.4
Item Normaliti di Dalam Faktor Pembelajaran Dan Pembangunan

Merujuk kepada plot Q – Q bagi setiap faktor terdapat beberapa item di dalam graf yang berada diatas garis lurus dan terdapat juga item di dalam graf yang menyimpang daripada garisan. Item yang menyimpang daripada garisan tidak bermakna ianya tidak normal tetapi keadaan ini berlaku disebabkan oleh corak responden memilih jawapan dalam soal selidik. Setiap jawapan yang diberikan adalah berbeza mengikut persepsi responden terhadap soalan yang diberikan. Oleh yang demikian berlaku penjadualan data yang tidak berada di dalam strata yang stabil.

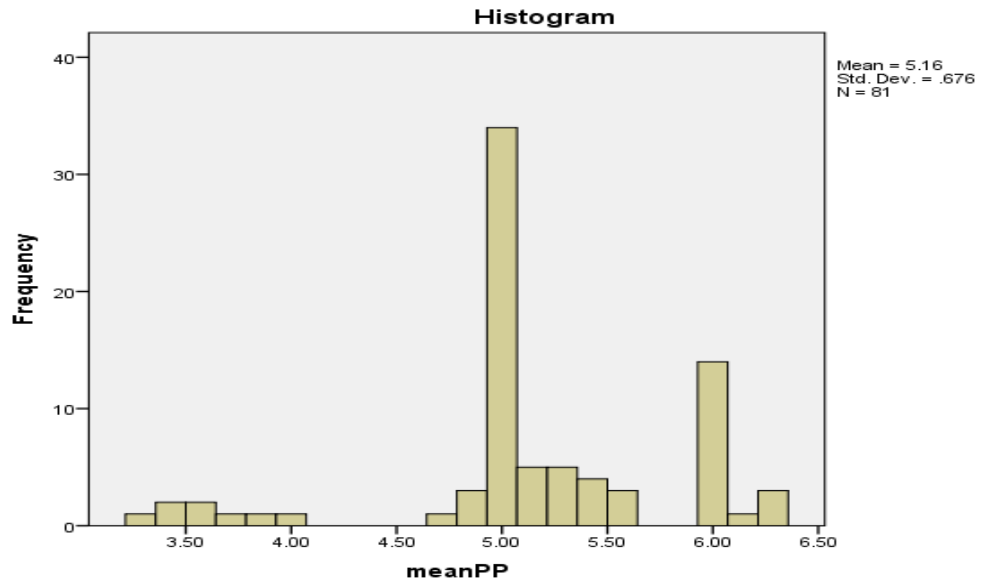
Selain itu, histogram juga digunakan di dalam ujian normaliti untuk melihat samada data adalah bertaburan normal ataupun tidak bertaburan normal. Pengagihan empirikal data (histogram) harus berbentuk loceng dan menyerupai taburan normal. Graf 4.5, graf 4.6, graf 4.7, dan graf 4.8 di bawah menunjukkan histogram untuk kesemua pemboleh ubah yang digunakan di dalam kajian. Kesemua graf histogram menunjukkan bentuk seperti loceng dan bertaburan normal.



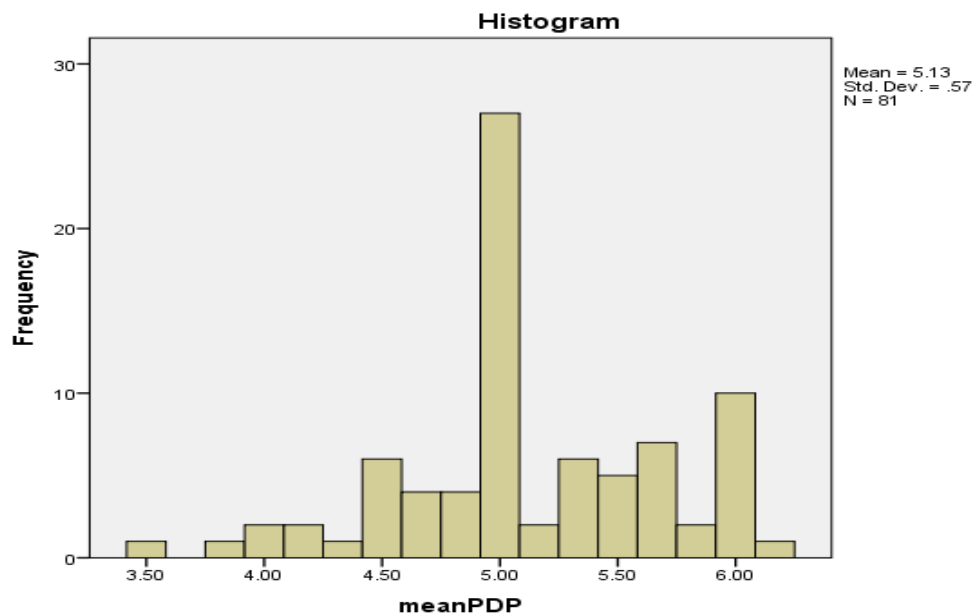
Graf 4.5
Histogram Ujian Normaliti untuk Pengurusan Bakat



Graf 4.6
Histogram Ujian Normaliti untuk Pengurusan Kerjaya



Graf 4.7
Histogram Ujian Normaliti untuk Pengurusan Prestasi



Graf 4.8
Histogram Ujian Normaliti untuk Pembelajaran Dan Pembangunan

4.5 Analisis Faktor

Analisis faktor menurut Zikmund dan rakan-rakan (2013), merupakan satu teknik yang secara statik mengenal pasti bilangan faktor yang dikurangkan daripada jumlah faktor yang besar bagi pemboleh ubah yang diukur. Tujuan faktor analisis adalah untuk meringkaskan informasi di dalam jumlah pemboleh ubah yang besar kepada jumlah pemboleh ubah yang lebih kecil (Zikmund, 2003). Kebiasaannya, maklumat yang diperolehi daripada pemboleh ubah adalah besar dan luas. Analisis faktor boleh membantu penyelidik dalam meringankan maklumat yang besar kepada faktor-faktor yang kecil dan mampu di terjemahkan kepada data yang lebih bermakna untuk mencapai objektif kajian. Walau bagaimanapun, di dalam analisis faktor, faktor-faktor ditentukan dengan menggunakan model matematik, manakala hanya varian bersama sahaja dianalisis (Tabachnick & Fidell, 2013).

Nilai Indeks *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) menurut Tabachnick dan Fidell (2013) adalah di antara 0 hingga 1, dengan 0.60 merupakan nilai minimum untuk analisis faktor yang baik. Manakala untuk nilai *Bartlett's Test of Sphericity* mestilah ketara atau *significant* (sig.) ($p < .05$) untuk analisis faktor adalah dianggap sesuai. Tafsiran nilai KMO mengikut Kaiser, Meyer, dan Olkin seperti di dalam jadual 4.3.

Jadual 4.3

Tafsiran Nilai KMO Seperti yang Dicitikan oleh Kaiser, Meyer dan Olkin (1974)

Nilai KMO	Tahap Varian (degree of common variance)
0.90 hingga 1.00	Menakjubkan/ bagus sekali (marvelous)
0.80 hingga 0.89	Cemerlang (meritorious)
0.70 hingga 0.79	Sedang-sedang (middling)
0.60 hingga 0.69	Sederhana (mediocre)
0.50 hingga 0.59	Kurang baik (miserable)
0.00 hingga 0.49	Tidak Boleh Difaktorkan (don't factor)

4.5.1 Analisis Faktor Untuk Pengurusan Bakat

Berdasarkan analisis faktor untuk pengurusan bakat yang dijalankan, nilai KMO adalah 0.828 dan nilai Barlett's sig. ialah $p = 0.000$. Nilai KMO untuk analisis faktor bagi pengurusan bakat adalah diterima kerana nilai melebihi 0.6 (Tabachnick & Fidell, 2013) begitu juga nilai Bartlett's yang kurang daripada nilai yang disarankan iaitu 0.05 menunjukkan ianya *significant* ($p < .05$) (Pallant, 2013). Seterusnya, nilai anti-imej untuk kesemua faktor pengurusan bakat adalah melebihi 0.50 dan tiada item yang digugurkan.

Analisis faktor untuk pengurusan bakat

KMO dan Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.828
Approx. Chi-Square	147.567
Bartlett's Test of Sphericity	Df
	28
	Sig.
	0.000

Setelah mengenalpasti jumlah item yang boleh digunakan dalam analisis faktor, pengkaji perlu mengenalpasti faktor yang wujud dalam pengurusan bakat. Oleh itu, dua kaedah yang diguna pakai bagi menentukan bilangan faktor dalam sesuatu pemboleh ubah ialah

dengan melihat nilai *eigenvalues* dan *scree plot*. Sehubungan dengan itu, nilai *eigenvalues* yang disyorkan ialah melebihi 1 dengan jumlah peratusan kumulatif variance hendaklah melebihi 50 peratus. Manakala bagi penggunaan keadah *scree plot*, ia diperlukan untuk memastikan dan memutuskan bilangan faktor di mana garisan plot yang dihasilkan dari satu faktor ke satu faktor masih tidak mencapai perubahan secara mendatar (Hair dan rakan-rakan, 1998). Jadual 4.4 menunjukkan nilai *eigenvalues* bagi 2 faktor pengurusan bakat yang mempunyai nilai kumulatif sebanyak 74.192%.

Setelah 8 faktor ditetapkan mewakili pengurusan bakat, pengkaji perlu memutuskan bilangan item yang terkandung dalam setiap faktor. Penentuan bagi bilangan item di dalam setiap 8 faktor dapat ditentukan dengan menetapkan nilai *factor loading*. *Factor loading* merupakan nilai yang menunjukkan darjah korelasi antara pemboleh ubah dengan setiap faktor ditetapkan dalam pemboleh ubah tersebut. Mengikut Harrington (2008), nilai *factor loading* lebih daripada 0.71 adalah sangat cemerlang, 0.63 sangat bagus, 0.55 adalah bagus, 0.45 memenuhi syarat, dan 0.32 adalah lemah. Selain itu, menurut Hair, Anderson, Tatham, dan Black (1998) nilai *factor loading* adalah perlu lebih besar daripada ± 0.30 dan nilai ± 0.40 adalah memenuhi syarat minimum bagi *factor loading* untuk analisis faktor. Sehubungan dengan itu, nilai *factor loading* yang ditetapkan untuk kajian ini adalah 0.40.

Jadual 4.4

Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi 2 Faktor Pengurusan Bakat

Com- ponent	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	5.504	61.151	61.151	5.504	61.151	61.151	5.488
2	1.174	13.041	74.192	1.174	13.041	74.192	1.334
3	.572	6.353	80.545				
4	.506	5.624	86.169				
5	.374	4.150	90.319				
6	.335	3.727	94.046				
7	.257	2.860	96.905				
8	.157	1.747	98.652				
9	.121	1.348	100.000				

Jadual 4.5

Rotated Component Matrix^a Untuk 2 Faktor Pengurusan Bakat

	Faktor	
	1	2
PB2 Saya faham dengan jelas akan maksud pengurusan bakat yang digunakan dalam organisasi ini	.909	
PB5 Organisasi ini mempunyai strategi pengurusan bakat yang sentiasa bergerak/ selari dengan keperluan organisasi	.854	
PB1 Organisasi ini kerap menjelaskan pengurusan bakat kepada pekerja	.853	
PB8 Strategi pengurusan bakat terkandung dalam pelan strategik organisasi	.842	
PB9 Strategi pengurusan bakat dalam organisasi ini didokumenkan dan dikongsikan kepada semua kakitangan	.826	
PB7 Saya berpendapat bahawa eksekutif kanan memperuntukkan masa bagi aktiviti pengurusan bakat organisasi	.804	
PB6 Strategi pengurusan bakat di dalam organisasi dibuat secara formal	.795	
PB3 Saya berpendapat bahawa organisasi ini mempunyai keupayaan dalam menguruskan bakat	.723	

PB4 Saya berpendapat bahawa organisasi ini terdapat kekurangan individu yang berbakat		.922
---	--	------

Namun jika dilihat pada jadual 4.5, ia menunjukkan analisis faktor untuk pengurusan bakat mempunyai 2 faktor. Item PB 4 untuk faktor 2 terpaksa digugurkan kerana ia hanya terdapat 1 faktor sahaja dan tidak valid kerana item yang sebenarnya adalah lebih daripada 3 item untuk setiap komponen. Sebagaimana yang telah dinyatakan oleh Froman (2001), dan Costello dan Osborne (2005), yang mana setiap faktor perlu memenuhi syarat minimum mesti mengandungi sekurang-kurangnya 3 item dalam setiap faktor. Seterusnya, analisis faktor diuji semula tanpa PB 4 seperti di dalam jadual 4.6 dan nama faktor dikekalkan seperti yang asal. Jadual 4.7 menunjukkan keputusan *rotated component matrix* yang digunakan bagi menentukan bilangan item yang dimasukkan di dalam setiap faktor pengurusan bakat.

Jadual 4.6

Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Pengurusan Bakat

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5.480	68.502	68.502	5.480	68.502	68.502
2	.689	8.617	77.118			
3	.533	6.667	83.785			
4	.390	4.881	88.666			
5	.343	4.284	92.950			
6	.258	3.223	96.173			
7	.174	2.169	98.342			
8	.133	1.658	100.000			

Jadual 4.7

Rotated Component Matrix^a Untuk Satu Faktor Pengurusan Bakat

	Faktor
	1
PB2 Saya faham dengan jelas akan maksud pengurusan bakat yang digunapakai dalam organisasi ini	.862
PB1 Organisasi ini kerap menjelaskan pengurusan bakat kepada pekerja	.846
PB9 Strategi pengurusan bakat dalam organisasi ini didokumenkan dan dikongsikan kepada semua kakitangan	.840
PB5 Organisasi ini mempunyai strategi pengurusan bakat yang sentiasa bergerak/ selari dengan keperluan organisasi	.833
PB7 Saya berpendapat bahawa eksekutif kanan memperuntukkan masa bagi aktiviti pengurusan bakat organisasi	.797
PB8 Strategi pengurusan bakat terkandung dalam pelan strategik organisasi	.794
PB6 Strategi pengurusan bakat di dalam organisasi dibuat secara formal	.791
PB3 Saya berpendapat bahawa organisasi ini mempunyai keupayaan dalam menguruskan bakat	.577

Analisis faktor yang didapati di dalam pengurusan bakat setelah dilakukan analisis semula adalah 1 faktor iaitu PB2, PB1, PB9, PB9, PB5, PB7, PB8, PB6, dan PB3 dengan nilai *eigenvalues* melebihi 1 dengan nilai kumulatif adalah 68.50% seperti yang ditunjukkan di dalam jadual 4.6 diatas.

Seterusnya, pengkaji perlu menjalankan ujian kebolehpercayaan faktor dengan merujuk nilai *cronbach alpha*. Ujian kebolehpercayaan bagi faktor pengurusan bakat adalah 0.932 yang mana menunjukkan nilai alpha yang tinggi dan boleh diterima (Sekaran, 2003). Jadual 4.17 menunjukkan keputusan ujian kebolehpercayaan.

4.5.2 Analisis Faktor Untuk Pengurusan Kerjaya

Analisis faktor juga telah dilakukan ke atas pemboleh ubah pengurusan kerjaya. Nilai KMO yang diperolehi adalah .601 dan nilai Barlett's adalah .000. Nilai KMO diperolehi adalah signifikan dan diterima kerana nilai KMO mesti .60 atau lebih. Selain itu, proses mengenalpasti sama ada terdapat anti-imej ke atas 7 faktor pengurusan kerjaya dijalankan. Keputusan mendapati bahawa tiada item yang digugurkan di dalam pemboleh ubah pengurusan kerjaya kerana kesemua item mempunyai nilai anti-imej melebihi .50.

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.601
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	214.063
	df	21
	Sig.	.000

Seterusnya, pengkaji mengenalpasti bilangan faktor yang wujud dalam pengurusan kerjaya. Nilai *eigenvalues* dan *scree plot* menunjukkan bahawa 1 faktor yang wujud dalam pengurusan kerjaya dengan jumlah kumulatif varian adalah 38.603%. Keputusan ini dapat dilihat melalui jadual 4.8 di bawah.

Jadual 4.8

Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Pengurusan Kerjaya

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2.702	38.603	38.603	2.702	38.603	38.603
2	1.834	26.203	64.806			
3	.874	12.481	77.287			
4	.659	9.415	86.702			
5	.441	6.299	93.001			
6	.350	4.998	97.999			
7	.140	2.001	100.000			

Setelah satu faktor dapat ditentukan bagi menerangkan pengurusan kerjaya, bilangan item dalam setiap faktor pula ditentukan dengan melihat nilai *factor loading* untuk pengurusan kerjaya. Berdasarkan nilai *factor loading* untuk kajian ini, penyelidik menetapkan 0.40 bagi menentukan bilangan item yang terkandung dalam setiap 7 faktor pengurusan kerjaya. Namun berdasarkan semakan keatas nilai *communalities*, ia menunjukkan PK4 (.139), PK5 (.073) dan PK6 (.027) mempunyai nilai kurang daripada 0.40. Seterusnya, 3 item tersebut perlu digugurkan. Jadual 4.10 menunjukkan *Rotated Component Matrix* yang digunakan bagi menentukan bilangan item yang dimasukkan dan menerangkan kedudukan dalam setiap faktor pengurusan kerjaya.

Jadual 4.9

Nilai Communalities untuk Pengurusan Kerjaya

	Initial	Extraction
PK1	1.000	.800
PK2	1.000	.535
PK3	1.000	.615
PK4	1.000	.139
PK5	1.000	.073
PK6	1.000	.027
PK7	1.000	.513

Jadual 4.10

Rotated Component Matrix^a untuk Pengurusan Kerjaya

	Faktor
	1
PK1 Dalam organisasi kami, kemajuan dan dasar pembangunan kerjaya digariskan dengan jelas dan diketahui oleh semua pekerja	.895
PK3 Pusingan kerja dan pemindahan adalah dilakukan untuk meningkatkan nilai pekerja dan kesediaan bagi penggantian	.784
PK2 Pembangunan pengurusan bakat yang jitu digunakan organisasi bagi menentukan rancangan penggantian	.731
PK7 Kenaikan pangkat adalah berdasarkan kepada keupayaan	.716

Mengikut jadual 4.10, terdapat satu faktor di dalam pengurusan kerjaya yang terdiri daripada PK1, PK3, PK7, dan PK2. Bagi mengesahkan lagi bilangan faktor yang ditetapkan, ujian kebolehpercayaan dibuat. Nilai *cronbach alpha* bagi pengurusan kerjaya untuk 4 item adalah 0.816.

4.5.3 Analisis Faktor Untuk Pengurusan Prestasi

Mengikut analisis faktor bagi pengurusan prestasi, KMO yang diperolehi adalah 0.872 dengan ujian *Bartlett's Test of Sphericity* daripada Yohannes (sig.) adalah 0.000. Hasil yang diperolehi daripada nilai KMO boleh dikatakan bahawa hubungan item adalah kukuh dan boleh diterima. Manakala tiada item yang digugurkan kerana faktor pengurusan prestasi mempunyai nilai anti-imej melebihi 0.50 iaitu nilai minimum yang telah ditetapkan.

**Analisis faktor untuk pengurusan prestasi
KMO dan Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.872
Approx. Chi-Square		151.413
Bartlett's Test of Sphericity	Df	21
	Sig.	.000

Setelah jumlah item yang boleh digunakan di dalam analisis faktor ditetapkan melalui penelitian nilai anti-imej dan *communalities*, pengkaji perlu mengenalpasti bilangan faktor berdasarkan kaedah *eigenvalues* dan *scree plot*. Terdapat satu faktor yang memberi nilai *eigenvalues* melebihi 1 dengan jumlah peratusan kumulatif varian adalah sebanyak 67.928%.

Jadual 4.11

Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Pengurusan Prestasi

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.755	67.928	67.928	4.755	67.928	67.928
2	.815	11.642	79.569			
3	.540	7.720	87.289			
4	.299	4.270	91.559			
5	.285	4.076	95.635			
6	.200	2.854	98.489			
7	.106	1.511	100.000			

Setelah mengenalpasti hanya 1 faktor yang mewakili pengurusan prestasi, pengkaji perlu memutuskan bilangan item yang terkandung dalam setiap faktor tersebut. Bagi analisis faktor, pemboleh ubah tidak terikat dengan nilai *factor loading* sahaja dan jadual *rotated component matrix* digunakan bagi menentukan bilangan item yang dimasukkan dalam setiap faktor tersebut. Jadual 4.12 dibawah menunjukkan nilai bagi 1 faktor dengan bilangan item.

Jadual 4.12

Rotated Component Matrix^a Untuk Pengurusan Prestasi

	Faktor
	1
PP5 Kelemahan dikesan dalam penilaian prestasi digunakan untuk latihan sebagai inisiatif pembangunan kakitangan	.907
PP2 Maklum balas prestasi memberi tumpuan kepada menilai kecekapan	.883
PP3 Saya menerima maklum balas yang baik dalam penilaian prestasi saya	.872
PP4 Perbincangan pencapaian prestasi saya dibincangkan bersama penyelia saya	.853
PP1 Sasaran dan tarikh akhir kerja disampaikan secara jelas kepada kakitangan.	.839
PP6 Organisasi saya menjalankan kajian prestasi secara tetap	.750
PP7 Objektif peribadi saya adalah sejajar dengan matlamat organisasi	.700

Melalui prosedur analisis faktor seperti dalam jadual 4.12, mengenai item-item yang terdapat di dalam pengurusan prestasi ditentukan oleh satu faktor yang terdiri daripada PP5, PP2, PP3, PP4, PP1, PP6, dan PP7. Seterusnya, analisis kebolehpercayaan telah dibuat dan mendapati nilai cronbach alpha bagi pengurusan prestasi adalah 0.911.

4.5.4 Analisis Faktor Untuk Pembelajaran dan Pembangunan

Berdasarkan analisis faktor di bawah, nilai KMO bagi pembelajaran dan pembangunan adalah .788 dengan nilai sig. .000. Melalui analisis faktor yang dilakukan penyelidik, item untuk pembelajaran dan pembangunan ditentukan oleh satu faktor sahaja. Selain itu, tiada item yang digugurkan kerana kesemua item di dalam pembelajaran dan pembangunan mempunyai nilai anti-imej yang melebihi nilai yang telah ditetapkan iaitu .50.

Analisis faktor untuk pembelajaran dan pembangunan
KMO dan Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.788
Approx. Chi-Square		60.153
Bartlett's Test of Sphericity	Df	15
	Sig.	.000

Bagi melihat jumlah faktor yang terlibat, penyelidik menggunakan nilai *eigenvalues* dan *scree plot*. Ia menunjukkan bahawa terdapat satu faktor yang wujud di dalam pembelajaran dan pembangunan dengan jumlah peratusan kumulatif varian sebanyak 61.571%. Jadual 4.13 di bawah menunjukkan keputusan nilai *eigenvalues* dan peratusan kumulatif bagi pembelajaran dan pembangunan.

Melalui *Rotated Component Matrix* untuk pembelajaran dan pembangunan dalam jadual 4.14 terdapat hanya satu faktor yang terlibat. Faktor tersebut terdiri daripada PDP3, PDP1, PDP6, PDP2, PDP 5, dan PDP4. Berdasarkan nilai *factor loading* kajian iaitu 0.40, bilangan item bagi keenan-enam faktor adalah melebihi nilai tersebut. Seterusnya, untuk proses ujian kebolehpercayaan, nilai alpha untuk pembelajaran dan pembangunan adalah sebanyak .870.

Jadual 4.13

Nilai Eigenvalues dan Peratusan Kumulatif Varian Bagi Pembelajaran dan Pembangunan

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.694	61.571	61.571	3.694	61.571	61.571
2	.825	13.742	75.313			
3	.544	9.071	84.384			
4	.451	7.509	91.894			
5	.261	4.357	96.251			
6	.225	3.749	100.000			

Jadual 4.14

Rotated Component Matrix^a Untuk Pembelajaran Dan Pembangunan

	Faktor
	1
PDP3 Organisasi ini menggalakkan peningkatan dalam pembangunan kerja	.847
PDP1 Organisasi kami mempunyai program secara dalaman bagi membangunkan kakitangannya	.770
PDP6 Terdapat peruntukan dana yang bersesuaian untuk aktiviti pembelajaran dan pembangunan	.757
PDP2 Organisasi ini menggalakkan permentoran kepada pekerja oleh pengurus	.738
PDP5 Terdapat dasar penajaan pada latihan / program untuk pembangunan yang dikenal pasti bakat.	.687

PDP4 Ketua-ketua jabatan juga dinilai dan diberi penghargaan ke atas usaha kakitangan bagi mengembangkan bakat

.644

Jadual 4.15

Analisis Kebolehpercayaan Bagi Pemboleh ubah Bersandar Selepas Analisis Faktor

	Cronbach's alpha based on standardized items	Bilangan item
Pengurusan kerjaya	0.816	4
Pengurusan prestasi	0.911	7
Pembelajaran dan pembangunan	0.870	6

Jadual 4.16

Perbezaan Item Bagi Setiap Pemboleh Ubah Sebelum dan Selepas Analisis Faktor

Sebelum Analisis Faktor		Selepas Analisis Faktor	
Pemboleh ubah	Bilangan item	Pemboleh ubah	Bilangan item
Pengurusan bakat (PB)	9	PB	8
		PB4 (Digugurkan)	1
Pengurusan kerjaya (PK)	7	PK	4
		PK4 PK5 PK6 (Digugurkan)	3
Pengurusan prestasi (PP)	7	PP	7
Pembelajaran dan pembangunan (PDP)	6	PDP	6

4.6 Analisis Kebolehpercayaan Untuk Kajian Sebenar Selepas Analisis Faktor

Di dalam bahagian ini penyelidik akan melakukan ujian analisis kebolehpercayaan menggunakan semua 81 sampel daripada responden. Nilai *Cronbach Alpha* menjadi tumpuan dalam kajian ini kerana nilai *Cronbach Alpha* akan menentukan ketekalan dalaman atau korelasi yang sederhana bagi setiap item dalam instrumen kajian bagi mengukur kebolehpercayaan (Cronbach, 1951).

Jadua1 4.17

Analisis Kebolehpercayaan Untuk Pengurusan Bakat, Pengurusan Kerjaya, Pengurusan Prestasi, Dan Pembelajaran Dan Pembangunan

No	Item	Nilai Cronbach's Alpha	Bilangan item
1	Pengurusan bakat	.932	8
2	Pengurusan kerjaya	.816	4
3	Pengurusan prestasi	.911	7
4	Pembelajaran dan pembangunan	.870	6

Hasil kajian daripada analisis kebolehpercayaan selepas analisis faktor menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* bagi item pengurusan bakat adalah .93 dan nilai tersebut adalah boleh diterima dan baik. Kedua adalah analisis kebolehpercayaan terhadap pengurusan kerjaya. Nilai *Cronbach's Alpha* adalah .82. Seterusnya untuk nilai *Cronbach's Alpha* bagi item pemboleh ubah pengurusan prestasi adalah .91. Nilai *Cronbach* melebihi .80 adalah baik. Disebabkan nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi dan baik untuk pengurusan prestasi semua item boleh digunakan dan tiada item yang digugurkan. Manakala untuk ujian kebolehpercayaan untuk item pembelajaran dan pembangunan memberikan nilai *Cronbach's Alpha* sebanyak .87 yang juga baik dan boleh diterima.

Setelah kajian dilakukan, tiada perubahan yang berlaku di dalam kerangka kajian dan hipotesis kajian.

4.7 Hipotesis

H1 Faktor pengurusan kerjaya mempunyai hubungan dengan pengurusan bakat

H2 Faktor pengurusan prestasi mempunyai hubungan dengan pengurusan bakat

H3 Faktor pembelajaran dan pembangunan mempunyai hubungan dengan pengurusan bakat

4.8 Analisis Statistik Diskriptif

Data yang diperolehi daripada Bahagian C iaitu demografi responden merupakan data deskriptif dan akan dihuraikan menggunakan frekuensi dan peratusan. Data yang diperolehi ini akan memberikan ringkasan kepada keseluruhan demografi responden dalam kajian ini. Antara ciri-ciri demografi responden yang akan dihuraikan ialah jantina, umur, keturunan, status perkahwinan, kelulusan akademik tertinggi dan pengalaman atau tempoh perkhidmatan.

4.9 Analisis Demografi

Bilangan bank-bank yang terlibat adalah sebanyak 5 buah bank yang mewakili cawangan di bandaraya Alor Setar. Bilangan sampel yang paling banyak adalah melalui Bank Islam Malaysia Berhad iaitu 30 orang (37.0%) responden, seterusnya Bank Muamalat Malaysia

Berhad dan Public Islamic Bank Berhad yang masing-masing adalah 15 responden (18.5%), manakala untuk Maybank Islamic Bank Berhad dan Hong Leong Islamic Bank Berhad adalah masing-masing 8 responden (9.9%). Bagi RHB Islamic Bank Berhad pula seramai 5 orang responden (6.2%)

Jantina responden yang menjawab set soal selidik adalah perempuan seramai 44 orang dengan nilai peratusan 54.3% dan lelaki seramai 37 orang dengan 45.7%.

Seterusnya untuk profil demografi umur, bagi yang berumur 21 hingga 30 tahun adalah 21 (25.9%), untuk responden yang berumur 31 hingga 40 tahun ialah 35 (43.2%), umur 41 hingga 50 tahun ialah 20 (24.7%), dan bagi yang berumur 50 tahun dan ke atas adalah 5 (6.2%). Mengikut kepada keputusan majoriti responden yang bekerja di bank adalah yang berumur di antara 31 hingga 40 tahun.

Menurut keputusan majoriti bangsa responden yang bekerja adalah Melayu seramai 71 orang (87.7%) dan Cina 10 orang (12.3%).

Kebanyakan responden memiliki ijazah (32.1%) dan kelulusan akademik yang paling tinggi adalah responden yang mempunyai sarjana/ PHD (1.2%). Manakala bagi responden yang memiliki sijil adalah 2.5% (2 orang), dan 25.9% (21 orang). Peratusan bagi mereka yang bekerja dengan kelulusan perungkat menengah adalah SPM dan STPM, sijil, dan diploma, masing-masing mempunyai nilai peratusan 25.9% (21 orang), 12.3% (10 orang). Secara keseluruhannya, responden yang mempunyai kelulusan

diploma keatas adalah seramai 48 orang dan yang memiliki sijil dan sekolah menengah adalah sebanyak 33 orang.

Selain itu, di dalam analisis demografi penyelidik mengambil kira status perkahwinan responden. Responden yang masih bujang adalah seramai 22 orang (27.2%), yang telah berkahwin 58 orang (71.6%), manakala 1 orang (1.2%) lagi mewakili lain-lain yang mana samada responden duda atau janda.

Kesemua responden yang bekerja di dalam organisasi adalah pemegang status kerja sepenuh masa iaitu nilai peratusannya adalah 100%. Seterusnya untuk tempoh responden yang bekerja di dalam organisasi adalah untuk tempoh berkhidmat kurang daripada 2 tahun adalah seramai 2 orang (2.5%), untuk 2 hingga 5 tahun adalah seramai 20 orang (24.7%), dan bagi responden yang berkhidmat 6 hingga 10 tahun adalah seramai 22 orang (27.2%). Manakala bagi responden yang bekerja 16 hingga 20 tahun adalah seramai 12 orang (14.8%), dan responden yang berkerja dalam tempoh melebihi 21 tahun ke atas adalah 12 orang (14.8%).

Selain itu, di dalam profil demografi, penyelidik mengemukakan soalan tentang jawatan yang disandang oleh responden di dalam organisasi. Kebanyakan responden memegang jawatan sebagai eksekutif iaitu seramai 40 orang (49.4%). Selebihnya adalah responden yang memegang jawatan sebagai pengurus cawangan adalah 1 orang (1.2%), penolong pengurus cawangan terdiri daripada 4 orang (4.9%), pengurus 2 orang (2.5%), dan lain-

lain jawatan 34 orang (42%). Bagi yang lain-lain merupakan responden yang memegang jawatan sebagai pegawai.

Di samping itu, hasil daripada kajian mendapati hampir semua responden bekerja secara tetap. Mereka yang bekerja tetap adalah seramai 80 orang (98.8%), dan hanya 1 orang (1.2%) yang bekerja secara kontrak.

Bahagian akhir sekali yang terdapat di dalam kajian demografi adalah untuk melihat samada responden mengikuti latihan pengurusan bakat yang disediakan oleh organisasi atau tidak. Kebanyakan responden pernah mengikuti latihan pengurusan bakat (74.1%).

Jadual 4.18
Profil demografi subjek kajian (n=81)

No.	Faktor demografi	Klasifikasi	Bilangan (orang)	Peratusan (%)
1	Bank	Bank Islam Malaysia Berhad	30	37.0
		Bank Muamalat Malaysia Berhad	15	18.5
		Hong Leong Islamic Bank Berhad	8	9.9
		Maybank Islamic Bank Berhad	8	9.9
		RHB Islamic Bank Berhad	5	6.2
		Public Islamic Bank Berhad	15	18.5
		Jumlah	81	100.0
2	Cawangan	Alor Setar	81	100.0
		Jumlah	81	100.0
3	Jantina	Perempuan	44	54.3

		Lelaki	37	45.7
		Jumlah	81	100.0
4	Umur	21 - 30 Tahun	21	25.9
		31 - 40 Tahun	35	43.2
		41 - 50 Tahun	20	24.7
		50 Tahun Ke Atas	5	6.2
		Jumlah	81	100.0
5	Bangsa	Melayu	71	87.7
		Cina	10	12.3
		Jumlah	81	100.0
6	Kelulusan akademik tertinggi	SPM	21	25.9
		STPM	10	12.3
		Sijil	2	2.5
		Diploma	21	25.9
		Ijazah	26	32.1
		Sarjana/ PHD	1	1.2
		Jumlah	81	100.0
7	Status perkahwinan	Bujang	22	27.2
		Berkahwin	58	71.6
		Lain-lain (janda/duda)	1	1.2
		Jumlah	81	100.0
8	Satus kerja	Sepenuh masa	81	100.0
9	Tempoh bekerja di organisasi	< kurang dari 2 tahun	2	2.5
		2 – 5 tahun	20	24.7
		6 – 10 tahun	12	14.8
		11 – 15 tahun	22	27.2
		16 – 20 tahun	12	14.8
		21 tahun ke atas	13	16.0
		Jumlah	81	100.0
10	Jawatan	Pengurus Cawangan	1	1.2

		Penolong pengurus cawangan	4	4.9
		Eksekutif	40	49.4
		Pengurus	2	2.5
		Lain-lain	34	42.0
		Jumlah	81	100.0
11	Penjawatan	Tetap	80	98.8
		Kontrak	1	1.2
		Jumlah	81	100.0
12	Mengikuti latihan pengurusan bakat	Ya	60	74.1
		Tidak	21	25.9
		Jumlah	81	100.0

4.10 Min Dan Sisihan Piawai

Min dan sisihan piawai juga digunakan di dalam kajian ini. Menurut Fah dan Hoon (2009), min merupakan nilai purata set data. Tujuan min digunakan di dalam analisis ini adalah untuk mengukur kecenderungan memusat dan dikira dengan membahagikan jumlah kesemua nilai bersama dengan bilangan nilai di dalam set data. Manakala sisihan piawai pula adalah satu ukuran penyebaran yang diberikan oleh punca kuasa dua positif varians. Iaitu dengan menjumlahkan nilai-nilai kuasa dua sisihan bagi setiap pemerhatian daripada nilai min dan membahagikan jumlah pemerhatian iaitu varians dan mengambil keputusan punca kuasa dua positif (Gorard, 2005). Sisihan piawai digunakan untuk mengira penyebaran (dispersion) atau tebaran (spread). Di dalam usaha untuk menguji hubungan di antara pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar,

penyelidik perlu mengetahui min dan sisihan piawai bagi setiap pemboleh ubah (Sekaran, 2003).

Jadua1 4.19

Min Dan Sisihan Piawai Bagi Pengurusan Bakat, Pengurusan Kerjaya, Pengurusan Prestasi, Dan Pembelajaran Dan Pembangunan.

Statistik Diskriptif

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pengurusan Bakat	81	3.13	6.63	5.0108	.69603
Pengurusan Kerjaya	81	3.25	6.75	5.1327	.65799
Pengurusan Prestasi	81	3.29	6.29	5.1570	.67597
Pembelajaran dan Pembangunan	81	3.50	6.17	5.1276	.57025
Valid N (listwise)	81				

Jadual di atas menunjukkan nilai min, sisihan piawai, varians, nilai minimum dan maximum data bagi pengurusan bakat, pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan.

4.11 Analisis Kerelasi Pearson

Menurut Cohen (1988) jika nilai r adalah .10 hingga .29, ia menunjukkan nilai r adalah kecil, jika nilai r = .30 hingga .49 adalah sederhana, dan jika nilai r = .50 hingga 1.0 adalah besar.

Jadual 4.20

Nilai Korelasi Untuk Pemboleh ubah Tidak Bersandar Iaitu Pengurusan Kerjaya, Pengurusan Prestasi, Dan Pembelajaran Dan Pembangunan.

No.	Faktor yang mempengaruhi	Pengurusan Bakat (r)
1	Pengurusan Kerjaya	.84**
2	Pengurusan Prestasi	.73**
3	Pembelajaran dan pembangunan	.73**

**p < .01

Berdasarkan hasil kajian dalam jadual 4.20 di atas, kesemua pemboleh ubah menunjukkan nilai korelasi adalah tinggi kerana memberikan nilai melebihi .50 yang mana nilai r bagi pengurusan kerjaya adalah sebanyak .84, pengurusan prestasi sebanyak .73 dan pembelajaran dan pembangunan juga memberi nilai r sebanyak .73.

4.12 Analisis Regresi

Analisis regresi dijalankan untuk mengenalpasti data dan juga menerangkan pemerhatian atau gambaran keseluruhan data sampel yang telah dikumpul. Nilai $R^2 = 74.2\%$ varians ke atas pengurusan bakat dan hanya 25.8% yang tidak dikaji didalam kajian ini.

Hasil keputusan menunjukkan hanya 2 pemboleh ubah sahaja yang mempunyai nilai yang signifikan dan positif iaitu pengurusan kerjaya, dan pembelajaran dan pembangunan. Manakala pengurusan prestasi menunjukkan nilai yang tidak signifikan kerana melebihi nilai yang telah ditetapkan iaitu .05. Seterusnya nilai beta (β) yang paling tinggi adalah pengurusan kerjaya iaitu .65 dan bagi pengurusan prestasi serta

pembelajaran dan pembangunan masing-masing mempunyai nilai β sebanyak .021 dan .244.

Selain itu, keputusan kajian juga menunjukkan bahawa secara bersama kesemua dimensi pengurusan bakat dalam persamaan regresi mempunyai hubungan atau mempengaruhi pendekatan pengurusan bakat ($F = 73.88$, $p < .05$). Hasil keputusan penuh analisis regresi ditunjukkan di dalam jadual 4.21 dibawah.

Jadual 4.21

Analisis Regresi Pemboleh ubah Tidak Bersandar Dengan Pengurusan Bakat

Faktor Pengurusan Bakat	Beta	t.	Sig.	Tolerance	VIF
Pengurusan Kerjaya	.652	5.991	.000	.283	3.538
Pengurusan Prestasi	.021	.195	.846	.294	3.400
Pembelajaran dan Pembangunan	.244	2.818	.006	.448	2.233
** $p < .05$ $r^2 = .74$ Nilai $F = 73.88$ sig. $F = .00$					

Oleh yang demikian, 2 daripada 3 hipotesis iaitu H1 dan H3 mempunyai pengaruh keatas pengurusan bakat dan hipotesis diterima. Manakala bagi pengurusan prestasi iaitu H2, hipotesis ditolak kerana mempunyai pengaruh yang tidak signifikan iaitu nilai *significant* melebihi 0.05 (Sig. .846).

4.13 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Ringkasan hasil pengujian hipotesis diterangkan melalui jadual 4.22 dibawah:

Jadual 4.22

Ringkasan hasil pengujian hipotesis

Deskripsi hipotesis		Keputusan
H1	Faktor pengurusan kerjaya mempunyai hubungan dengan pengurusan bakat	DITERIMA
H2	Faktor pengurusan prestasi mempunyai hubungan dengan pengurusan bakat	DITOLAK
H3	Faktor pembelajaran dan pembangunan mempunyai hubungan dengan pengurusan bakat	DITERIMA

4.14 Kesimpulan

Bab 4 menerangkan tentang hasil keputusan daripada analisis yang dilakukan. Data dianalisis dengan menggunakan perisian SPSS 20.0 dan keseluruhan proses melibatkan analisis kebolehpercayaan seterusnya statistik diskriptif, analisis korelasi, analisis regresi dan hipotesis kajian diuji. Hubungan diantara semua faktor-faktor dengan pengurusan bakat mempunyai hubungan yang positif. Semua analisis di bab ini adalah untuk menguji hubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar dan hipotesis. Bab seterusnya akan membincangkan tentang dapatan kajian, cadangan dan kesimpulan daripada hasil kajian yang dijalankan oleh penyelidik.

BAB LIMA

KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1 Pengenalan

Bab ini menerangkan tentang dapatan kajian secara ringkas tentang penemuan kajian, perbincangan kajian, batasan yang dihadapi oleh penyelidik semasa menjalankan kajian serta cadangan-cadangan untuk kajian pada masa hadapan. Seterusnya, bab ini juga memberi hujah yang relevan tentang kesan kajian serta kesimpulan.

5.2 Ringkasan Penemuan Kajian

Tujuan kajian ini adalah untuk mengkaji hubungan antara pemboleh ubah pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan. Analisis dijalankan dengan menggunakan data yang telah dikumpulkan daripada 81 orang responden yang mewakili cawangan bank-bank berasaskan Islam di Alor Setar, Kedah. Hasil kajian menunjukkan kesemua pemboleh ubah iaitu pengurusan kerjaya, pengurusan prestasi, dan pembelajaran dan pembangunan mempunyai hubungan yang positif dengan pengurusan bakat. Tetapi daripada analisis regresi menunjukkan hanya 2 faktor iaitu pengurusan kerjaya dan pembelajaran dan pembangunan yang signifikan.

5.3 Perbincangan Berdasarkan Objektif Kajian

5.3.1 Hubungan antara pengurusan kerjaya dan pengurusan bakat

Pengurusan kerjaya menunjukkan hubungan positif dengan pengurusan bakat yang mana nilai $r = .84$. Pengurusan kerjaya mempengaruhi pengurusan bakat ($\beta = .65$; $p \leq 0.01$). Keputusan ini selari dengan kajian yang dilakukan oleh Kimani dan Waithaka (2013) dan Njoroge (2012).

Salah satu sebab yang menunjukkan pengurusan kerjaya mempunyai hubungan positif dengan pengurusan bakat ialah semua pekerja merasakan bahawa pengurusan kerjaya merupakan satu proses untuk mereka menyelaraskan kemahiran, latihan, maklum balas prestasi, dan pembangunan untuk merancang kerjaya mereka. Ini kerana melalui pembangunan kerjaya, pekerja-pekerja mampu untuk mengatitkan sasaran peringkat kerja dan dalam masa yang sama dapat selaraskan bakat mereka dengan kehendak organisasi.

Selain itu, sebab yang mungkin mempengaruhi hubungan positif antara pengurusan kerjaya dan pengurusan bakat adalah sekiranya syarikat mempunyai program untuk pengurusan kerjaya ianya dapat membangunkan kerjaya seseorang pekerja dan seterusnya mengekalkan pekerja yang berbakat di dalam organisasi. Pengurusan kerjaya organisasi merupakan satu siri aktiviti rasmi yang formal dan kurang direka dan diuruskan oleh organisasi untuk mempengaruhi pembangunan kerjaya seorang atau ramai pekerja dan dengan itu untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Pandangan positif organisasi dan sokongan terhadap pengurusan kerjaya membantu meningkatkan

kemahiran dan kemampuan pekerja untuk memastikan produktiviti mereka berada di tahap yang terbaik. Contohnya, bank telah memperkenalkan “Skim Mobiliti ke Atas” iaitu satu inisiatif untuk membangunkan potensi kakitangan dari peringkat pengkeranian dan atasan untuk mengoptimumkan peluang mereka serta membangunkan potensi mereka kearah perkembangan bakat dan kerjaya dengan bank. Seterusnya, mendorong pekerja untuk kenaikan pangkat dan kemajuan karier pada masa hadapan.

5.3.2 Hubungan antara pengurusan prestasi dengan pengurusan bakat

Pengurusan prestasi tidak mempunyai hubungan dengan pengurusan bakat ($\beta = .021$; $p \geq 0.01$). Keputusan kajian ini tidak selari dengan kajian lepas yang mana menurut kajian yang dilakukan oleh Noori and Bezanaj (2013), pengurusan prestasi merupakan parameter utama pengurusan bakat.

Keputusan ini tidak selari kerana pekerja percaya bahawa mengikut perspektif Islam, pengukuran prestasi pekerja hendaklah berdasarkan keadilan, kesaksamaan, akauntabiliti, dan tanggungjawab. Di sini kita lihat bahawa pekerja di dalam perbankan Islam tidak perlu bimbang akan penilaian bakat mereka kerana mereka percaya yang bakat mereka akan dinilai dengan seadilnya oleh organisasi. Pekerja juga percaya, kerja mereka merupakan satu amanah daripada Allah dan mereka perlu melakukan dengan sebaiknya. Dari sudut pandangan Islam, setiap atau semua organisasi Islam mesti mematuhi undang-undang Islam yang dinamakan prinsip Syariah dan pengetahuan Islam serta perlu memahami setiap aspek persekitaran kerja. Sistem Islam adalah berdasarkan aktualisasi (*actualization*) diri individu, yang bermaksud membenarkan individu untuk mencapai

puncak “*Itqan*” dalam melaksanakan tugas mereka. Selain itu, terdapat dua kaedah penilaian prestasi di dalam organisasi Islam iaitu berdasarkan pengadilan dan penilaian tingkah laku. Berdasarkan kaedah pengadilan iaitu pendekatan yang biasanya menggunakan pernyataan yang berkaitan dengan ciri-ciri, sifat, dan watak-watak pekerja contohnya kesopanan pekerja, kebenaran, kebaikan, memikul tanggungjawab, kematangan, ketegasan, keadilan, kebolehpercayaan, dedikasi, dan sebagainya. Kaedah kedua iaitu penilaian tingkah laku merupakan sifat-sifat berdasarkan kriteria termasuk dalam pemilihan kerja sebagai contoh kejujuran, dan sama ada pekerja melaksanakan lima rukun Islam atau tidak.

Selain itu, pemilihan pekerja dipilih mengikut prinsip Islam kerana mereka percaya yang pekerja yang betul memberi kesan kepada kepercayaan dan kesetiaan kepada organisasi. Mereka yang dipilih mestilah amanah, bertanggungjawab, bermotivasi, suka menimba ilmu pengetahuan, latihan dan mencari kecemerlangan. Ini boleh dilihat melalui keputusan kajian iaitu jumlah pekerja yang telah mengikuti latihan pengurusan bakat adalah sebanyak 74.1%.

Tambahan lagi, nilai yang ada di dalam setiap organisasi Islam adalah berdasarkan Al-Quran dan Hadis. Amalan nilai Islam di dalam organisasi dan kepercayaan dapat meningkatkan kepuasan kerja, peningkatan prestasi, dan pusing ganti yang rendah. Sebagai contoh, Bank Islam Malaysia Berhad sebagai bank Islam yang utama di Malaysia menggalakkan pekerjaanya mengoptimumkan peluang mereka dengan menunjukkan prestasi terbaik melalui proses penilaian pengurusan prestasi yang dinamik,

adil dan telus yang terus menjadikan pekerja bermotivasi, produktif dan positif. Bank Islam juga memperkenalkan Sistem Pengurusan dan Pembangunan Prestasi (“PMD”) yang merupakan strategi mampan sendiri yang menyediakan sumber pemimpin yang lebih besar kepada Bank. Sistem PMD menjajarkan matlamat, kemahiran dan kelakuan pekerja Bank dengan objektif dan nilai teras strategik Bank. Sistem baharu ini adalah untuk melihat prestasi pekerja dan menyediakan peluang kepada mereka untuk mengadakan perbincangan secara tetap bersama pegawai atasan mereka tentang prestasi dan pelan pembangunan diri. Bank akan menganugerahi pekerja yang bekerja keras dengan memberikan kuasa dan menggalakkan mereka berbangga dengan hasil kerja yang menyumbang kepada hala tuju strategik Bank.

Nilai-nilai yang telah diserapkan melalui budaya organisasi kepada pekerja menjadikan pekerja berprestasi tinggi dan ini tidak mempengaruhi bakat-bakat yang ada pada pekerja mereka serta mengurangkan pusing ganti pekerja.

5.3.3 Hubungan antara pembelajaran dan pembangunan, dengan pengurusan bakat

Hasil daripada kajian penyelidikan mendapati bahawa hubungan antara pembelajaran dan pembangunan dengan pengurusan bakat adalah positif dengan nilai $r = .73$. Pembelajaran dan pembangunan mempunyai hubungan dengan pengurusan bakat ($\beta = .244$; $p \leq 0.01$). Keputusan ini selari dengan kajian daripada Lyria (2013) yang menunjukkan pembelajaran dan pembangunan merupakan penentu kepada pengurusan bakat. Ini bermakna pembelajaran dan pembangunan mempengaruhi pengurusan bakat.

Selain itu, salah satu sebab yang mempengaruhi hubungan positif antara pembelajaran dan pembangunan dengan pengurusan bakat adalah kerana pembelajaran dan pembangunan dapat meningkatkan kemahiran, bakat, dan pengetahuan yang dapat membangunkan seseorang pekerja dalam membantu organisasi bagi meningkatkan prestasi. Dasar-dasar dan program-program pembelajaran dan pembangunan merupakan satu komponen yang penting dalam proses pembangunan bakat untuk memastikan setiap pekerja memperoleh peluang untuk meningkatkan kemahiran dan kecekapan yang mereka perlukan.

Di Malaysia, Kerajaan merancang untuk menubuhkan institusi latihan kewangan antarabangsa mengenai kewangan Islam. Persediaan asas untuk menubuhkan institusi ini telah pun bermula. Walaupun sebahagian daripada keperluan ini dapat dipenuhi, institusi perbankan Islam juga digalakkan meneroka kebolehlaksanaan untuk mengatur kerjasama dengan universiti-universiti dan institusi-institusi lain di dalam dan luar negeri, bagi mengenal pasti dan menyediakan latihan khusus untuk industri perkhidmatan kewangan. Ini termasuk bengkel dan kursus latihan dalam jaluran produk baru dan produk yang baru muncul memerlukan kemahiran dan kepakaran yang khusus. Hari purata seorang kakitangan bank untuk menghadiri latihan adalah sebanyak 12 hari dalam setahun.

Pelbagai program telah disediakan oleh bank-bank yang berasaskan Islam untuk meningkatkan kemahiran dan bakat pekerja mereka. Sebagai contoh Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB) menyediakan program latihan dalaman iaitu Program Pembangunan Perbankan Syariah (“SBDP”), Program Pembangunan Pengurus

Perkhidmatan Perbankan (“BSMDP”) dan Program Kepimpinan Mikro-kewangan AIF untuk mengekalkan reputasi Bank sebagai perintis dan inovator, bahagian Sumber Manusia juga telah meneruskan Program Kepimpinan Muda (“YLP”) segera dan Program Pengayaan Bakat Sektor Kewangan (“FSTEP”). Program ini distrukturkan untuk meningkatkan kemahiran kepimpinan, teknikal dan fungsi setiap pekerja serta tahap kecekapan untuk memastikan mereka dilengkapi dengan pengetahuan dan kemahiran yang sesuai untuk menyokong matlamat strategi Bank.

Program pembelajaran dan pembangunan di dalam sektor perbankan Islam amat penting bagi meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan mengembangkan bakat pekerja. Program pembangunan bakat telah mengambil kira penglibatan setiap pekerja di dalam bank termasuklah daripada jawatan pengkeranian sehinggalah pengurusan. Program ini distrukturkan untuk meningkatkan kemahiran kepimpinan, teknikal, dan fungsi setiap pekerja serta tahap kecekapan untuk memastikan mereka dilengkapi dengan pengetahuan dan kemahiran yang sesuai untuk menyokong matlamat strategi Bank. Membina “Kumpulan Bakat Dalaman” terus menjadi agenda Bank sambil menumpukan kepada usaha memaksimumkan modal insannya dan mewujudkan sumber pemimpin mampan sendiri yang mampu memacu industri Islam ke hadapan.

5.4 Implikasi Kajian

Kajian ini dapat memberikan pengetahuan kepada pihak pengurusan dalam menentukan faktor-faktor untuk mengekalkan bakat-bakat di dalam organisasi. Pengetahuan dalam pengurusan bakat dapat memberikan kebaikan kepada syarikat dalam mengekalkan bakat

yang sedia ada di dalam organisasi dan menarik bakat daripada luar serta dapat mengatasi pusing ganti pekerja di dalam sektor perbankan Islam. Pengurusan bakat di harap dapat membantu institusi-institusi kewangan Islam dalam meningkatkan produktiviti, meningkatkan pengekalan tenaga kerja, dan seterusnya membantu dalam perancangan strategik institusi yang berkesan. Selain itu, pengurusan bakat yang berkesan mampu membawa perubahan besar kepada kecekapan modal insan.

Kajian pengurusan bakat juga penting untuk menyekat lompang bakat dalam organisasi seterusnya negara. Namun setiap program pengurusan bakat adalah berbeza mengikut organisasi dan menjadi tugas pihak pengurusan dalam menentukan program pengurusan bakat yang sesuai untuk pekerja mereka. Sumber-sumber seperti langkah-langkah yang dianjurkan oleh pengurusan bakat yang diperlukan dapat membantu pengurus sumber manusia dalam melaksanakan strategi organisasi.

Pihak pengurusan syarikat perlu menyediakan dana yang cukup untuk program pengurusan bakat. Ini adalah penting bagi memastikan setiap pekerja mempunyai asas dan pengetahuan tentang bagaimana hendak menguruskan bakat dengan baik. Selain itu, mereka perlu memastikan kehendak pekerja mereka dan seterusnya dapat memberikan kelebihan kepada organisasi. Pengamal sumber manusia perlu memastikan bakat selari dengan strategi serta matlamat perniagaan atau organisasi.

Selain itu, kajian terhadap pengurusan bakat penting kerana pengurusan bakat dalam kalangan pekerja dapat melahirkan individu atau pekerja yang memenuhi kehendak

industri atau pihak perbankan Islam dengan kriteria-kriteria yang ada pada pekerja mereka (Ghazali & Ismail, 2013). Antaranya dengan melahirkan pekerja yang mempunyai kemahiran komunikasi, perhubungan pengurusan pelanggan, dan teknologi maklumat. Selain itu, pengurusan bakat juga dapat meningkatkan motivasi pekerja dan menghasilkan kerja yang berkualiti.

Hasil kajian ini dapat digunakan sebagai panduan bagi menambah baik tadbir urus di Institusi Pengajian Tinggi khususnya dalam bidang kewangan dan perbankan Islam. Jaringan yang baik antara industri dan universiti harus diwujudkan supaya modal insan yang disediakan oleh universiti dapat memenuhi kehendak perbankan Islam. Kaedah yang sesuai boleh digunakan adalah dengan menyediakan modul pembelajaran yang berasaskan akademik, sahsiah, dan hubungan social supaya dapat meningkatkan kemahiran komunikasi.

5.5 Batasan dan Cadangan Untuk Kajian Akan Datang

Seperti metodologi penyelidikan yang lain, pasti ada yang menjadi batasan dan seseorang penyelidik harus menyedari batasan-batasan ini dan mengambil langkah-langkah yang sesuai untuk mengurangkan pengaruh batasan tersebut (Alvesson & Deetz, 2000).

Kajian ini hanya dilakukan di sekitar cawangan bank-bank Islam yang terdapat di Alor Setar, Kedah sahaja. Ia tidak melibatkan semua cawangan bank-bank islam yang terdapat di Malaysia. Bilangan staf terutamanya staf atasan adalah terhad dan sedikit bagi menjawab soalan kaji selidik. Kajian perlu memberikan fokus kepada amalan pengurusan

bakat dalam semua sektor perbankan Islam yang lain di Malaysia secara keseluruhannya. Ini adalah penting kerana pengurusan bakat adalah satu konsep yang agak baru dari segi pelaksanaan di Malaysia dan mempertimbangkan perubahan dalam persekitaran perniagaan global serta terdapat keperluan untuk memahami dengan lebih baik dan menerima pengurusan bakat untuk kelebihan daya saing dan untuk meraih manfaat.

Selain itu, kajian ini hanya meliputi tiga pemboleh ubah sahaja yang mempengaruhi pengurusan bakat. Bagi kajian akan datang, pengurusan bakat juga boleh dikaji dengan menggunakan aspek yang lain. Pengaruh pengurusan bakat dari segi perspektif Islam yang mana merangkumi elemen-elemen perspektif berasaskan Islam dalam pengurusan bakat adalah merupakan rasional yang harus diberikan perhatian untuk kajian akan datang bagi mengkaji organisasi Muslim dan juga bukan Muslim di Malaysia. Selain itu, penyelidik boleh mengkaji hubungan antara aktiviti pengurusan bakat dengan prestasi organisasi, komitmen dan kelebihan daya saing dengan menggunakan pembangunan bakat, ganjaran dan penghargaan, penilaian dan rancangan penggantian.

Kebanyakan staf mempunyai masa yang terhad untuk menjawab borang kaji selidik kerana terdapat staf yang tidak duduk setempat disebabkan oleh tugas luar iaitu mengikuti latihan bagi menaiktaraf sistem bank dan berjumpa dengan pelanggan. Seterusnya ini juga disebabkan oleh penumpuan responden adalah kepada golongan atasan dan pertengahan sahaja. Bagi kajian akan datang, penyelidik boleh melibatkan semua pekerja dari peringkat bawahan hingga peringkat atasan. Kebanyakan mereka kini juga mempunyai pengetahuan tentang pengurusan bakat dan latihan diberikan disemua

peringkat. Program pengurusan bakat haruslah diberikan kepada semua kategori staff bermula dari staf bawahan sehinggalah staf atasan di dalam organisasi yang mana mempunyai bakat yang istimewa. Semua pekerja perlu diberikan latihan tentang pengurusan bakat bagi meningkatkan prestasi mereka serta mengurangkan pusing ganti di dalam organisasi. Bagi menarik, membangun, mengekalkan, dan merekrut pekerja untuk bekerja di dalam organisasi dengan menyediakan keperluan yang diperlukan oleh pekerja dan sesuai dengan peredaran masa.

5.6 Kesimpulan

Kajian ini dilakukan untuk mengenalpasti pengurusan bakat di dalam perbankan Islam sekitar Alor Setar, Kedah yang mana dapat membantu pihak pengurusan dalam mengenalpasti faktor yang mempengaruhi pengurusan bakat dan membangunkan bakat dalam organisasi. Melalui keputusan kajian mendapati bahawa objektif kajian seperti digariskan di Bab Satu adalah tercapai dan boleh diterima. Setiap organisasi perlu mempunyai visi dan strategi yang jelas dalam pengambilan pekerja untuk masa hadapan. Oleh itu, organisasi perlu mempunyai bakat yang betul untuk menarik dan mengekalkan bakat yang terbaik yang mana untuk beberapa langkah pengurusan bakat yang diperlukan.

Pengurus atasan perlu mempunyai pemahaman yang mendalam dan berperanan dalam bakat yang terdapat di dalam organisasi mereka, untuk memberikan gambaran yang terbaik dan menyampaikan program-program pengurusan bakat. Selain itu, mereka perlu memastikan program pengurusan bakat adalah cukup fleksibel untuk disesuaikan dengan

pekerja dan sedia untuk berubah yang mana ianya perlu dipertimbangkan pada peringkat awal lagi.

Kesimpulannya, kajian ini berjaya mencapai objektif dan memberi sumbangan dalam bidang ini. Disamping teori dan implikasi praktikal, kajian ini juga menunjukkan beberapa batasan dan cadangan untuk kajian akan datang.

RUJUKAN

- Al Nasser, S. A. S., & Muhammed, J. (2013). Introduction to history of Islamic banking in Malaysia. *Emerald Group Publishing Limited*, 29, 80-87.
- Alreck, P. L., & Settle, R. B. (2004). *The survey research handbook* (3rd ed.). New York: MacGraw-Hill.
- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research* (1st ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice* (10th ed.). London: Kagan Page Publisher.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of Human Resources Management*. Kogan Page, UK.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing performance: Performance management in action*: CIPD Publishing.
- Aziz, Z. A. (2011). *Talent management, the new paradigm*. Paper presented at the The AIF (The Asian Institute of Finance) International symposium 2011, Kuala Lumpur.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *harvard business review*, 86(3), 74.
- CIPD. (2007). *Talent management*. London, UK: Chartered Institute of Personal and Development.
- CIPD (Producer). (2010). Annual survey report: Learning and talent development. Retrieved from <http://www.cipd.co.uk/NR?rdonlyres/BC060DD1-EEA7-4929-91421AD733F95E7/5215Learningtalentdevelopmentsurveyreport.pdf-annual>
- Cohen, J. W. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2006). *Business research method*. United Kingdom, UK: McGraw Hill.
- Costello, A. B., & Osborne, W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.

- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). United States of America: SAGE Publications.
- Devellis, R. F. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd. ed.). USA: SAGE Publications.
- Fah, L. Y., & Hoon, K. C. (2009). *Introduction to statistical analysis in social sciences research* (2nd ed.): Venton Publishing.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. R. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161-168.
- Froman, R. D. (2001). Elements to consider in planning the use of factor analysis. *Southern Online Journal of Nursing Research*, 5(2), 1-22.
- Ghazali, S. Z. M., & Ismail, A. (2013). *Kaitan antara latihan pengurusan bakat dengan prestasi kerja dalam sektor perbankan Islam*. Paper presented at the Prosiding PERKEM VIII, Jilid 1.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management* (4th ed.). United States, America: Sage Publications Inc.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.): Pearson Pentice Hall.
- Harrington, D. (2008). *Confirmatory Factor Analysis* (Illustrated ed.). U.S: Oxford University Press.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). "A players" or "A positions?" The strategic logic of workforce management. *harvard business review*, 110-117.
- Ingham, J. (2006). Closing the talent management gap. Harnessing your employee's talent to deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23.
- Ingham, J., Penna, & Dynamics, S. (2006). Closing the talent management gap. Harnessing your employees' talent deliver optimum business performance. *Strategic HR Review*, 5(3), 20-23.
- Johnson, B., & Christensen, L. B. (2012). *Quantitative, qualitative, and mixed approaches* (4th ed.). United States, America: SAGE Publication Inc.
- Kamil, B. A. M., Hamid, Z. A., Hashim, J., & Omar, A. (2010). A study on the implementation of talent management practices at Malaysian companies. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 147-162.

- Kamil, B. A. M., & Salleh, M. C. M. (2013, 4-5 March). *The need for effectiveness talent management practices among Islamic financial institutions in Malaysia*. Paper presented at the 4th International Conference on Business and Economic Research.
- Kehinde, J. S. (2012). Talent management: Effect on organizational performance. *Journal of Management Research*, 4, 178-186.
- Kibui, A. W., Gachunga, H., & Namusonge, G. S. (2014). Role of talent management on employees retention in Kenya: a survey of state corporations in Kenya: Empirical review. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 3(2), 414-424.
- Kimani, S. M., & Waithaka, S. M. (2013). Factors affecting implementation of talent management in state corporations: A case study of Kenya broadcasting corporation. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)*, 3(4), 42-49.
- Kravtsova, V. (2012). *Talent Management and Implementation to Middle Sized Companies*.
- Krejcie, R., & Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Loew, L. (2013). Learning and development: A key component of an integrated talent management framework.
- Lyria, R. K. (2013). Role of talent management on organization performance in companies listed in Noibobi Security Exchange in Kenya: Literature review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(21), 285-290.
- Maani, K. E., & Cavana, R. Y. (2000). *Systems thinking and modelling: Understanding change and complexity*. Auckland: Prentice Hall.
- McCauley, C., & Wakafeld, M. (2006). Talent management in the 21st century: Help your company find, develop and keep its strongest workers. *The Journal for Quality & Participation*, 29(4), 4-7.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, 17(4), 319-331.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation research*: Thousand Oaks: SAGE.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*: Harvard Business Review Press.

- Mochorwa, K., & Mwangi, C. (2013). Factors influencing effective talent management strategy in organizations: A case study of Corrugated Iron Sheets Limited-Mombasa Kenya. *European Journal of Business and Management*, 5, 18-23.
- Nasir, S. J. S. A., Hassan, H., Embi, R., & Rahmat, A. K. (2012). *Managing talent in two leading companies in Malaysia*. Paper presented at the International Conference on Technology Management.
- Natt, A., Alhabshi, S. O., & Zainal, M. P. (2009). A proposed framework for human capital development in the Islamic financial services industry. *The Journal of Knowledge Economy & Knowledge Management*, 1, 9-26.
- Njoronge, N. (2012). *Talent management practices in Commercial State Corporation in Kenya*. (Unpublished Thesis), Nairobi University.
- Noori, M., & Bezanaj, A. A. M. (2013). Talent management strategy in Iranian private sector banking strategic. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(4), 220-229.
- Norusis, M. J. (1999). *SPSS 9.0 guide to data analysis*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Osman, I., Omar, R., Mahphoth, M. H., & Mohd Hashim, M. J. (2013, 28-29 October). *Malaysian organizations perspective of human talent management*. Paper presented at the 2nd International Conference on Management, Economics and Finance, Kota Kinabalu, Sabah.
- Pallant, J. (2013). *SPSS Survival Manual: A Step By Step Guide To Data Analysis Using IBM SPSS* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Piansoongnern, O., Anurit, P., & Kuiyawattananonta, S. (2011). Talent management in Thai Cement Companies: A study of strategies and factors influencing employee engagement. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1578-1583.
- Pisal, M. (2012). Issues & challenges in talent management in the Islamic financial services industry. *Islamic Finance News*, 1-3.
- Poorhosseinzadeh, M., & Subramaniam, I. D. (2012). Determinants of successful talent management in MNCs in Malaysia. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(12), 12524-12533.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 105-108.
- Sekaran, U. (2003). *Research method for business: A skill building approach* (4th ed.): John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2009). *Research methods for business: A skill building approach* (5th ed.). United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research methods for business* (Vol. 6th): John Wiley.
- Suppes, P., & Zinnes, J. L. (1963). *Basic measurement theory: Handbook of mathematical psychology* (Vol. 1). New York: John Wiley and Sons.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th Ed.). Boston: Pearson Education.
- Tajuddin, D., & Saufi, R. A. (2012, 12-13 March). *A preliminary study on the validity on talent management practices, talent brand strategy and employee value proposition in the Malaysian banking industry*. Paper presented at the 3rd International Conference On Business And Economic Research Proceeding, Bandung, Indonesia.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for future research. *Journal of World Business*, 45, 122-133.
- Tymon, W. G., Strumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Van Dam, K. (2004). 'Antecedents and consequences of employability orientation'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 3(1), 29-52.
- Williams, B., Brown, T., & Onsman, A. (2012). Exploratory factor analysis: A five-step guide for novices. *Journal of Emergency Primary Health Care*, 8(3), 1-13.
- Zheng, Y., & Kleiner, B. H. (2001). Developments concerning career development and transition. *Journal of Management Research*, 24(3/4), 33-39.
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods* (7th ed.). South-Western: Thomson Learning.
- Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2013). *Businesses research methods* (9th ed.). Canada: South Western.