

**PENGARUH AMALAN-AMALAN SUMBER MANUSIA
TERHADAP PENGEKALAN PEGAWAI
METEOROLOGI DI SEKTOR AWAM**

AMINAH BINTI ISMAIL

**SARJANA SAINS (PENGURUSAN)
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA
Disember 2014**

**PENGARUH AMALAN-AMALAN SUMBER MANUSIA TERHADAP
PENGEKALAN PEGAWAI METEOROLOGI DI SEKTOR AWAM**

**OLEH
AMINAH BINTI ISMAIL**

**Kertas Penyelidikan dikemukakan kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business,
Universiti Utara Malaysia,
untuk memenuhi syarat Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)**



Othman Yeop Abdullah
Graduate School of Business

Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(Certification of Project Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa
(I, the undersigned, certified that)
AMINAH BINTI ISMAIL (815936)

Calon untuk Ijazah Sarjana
(Candidate for the degree of)
MASTER OF SCIENCE (MANAGEMENT) - INTAN

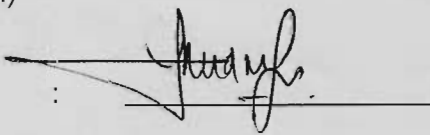
telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(has presented his/her project paper of the following title)

**PENGARUH AMALAN-AMALAN SUMBER MANUSIA TERHADAP PENGEKALAN PEGAWAI
METEOROLOGI DI SEKTOR AWAM**

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(as it appears on the title page and front cover of the project paper)

Bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(that the project paper acceptable in the form and content and that a satisfactory knowledge of the field is covered by the project paper).

Nama Penyelia : **PROF. MADYA DR. CHANDRAKANTAN A/L SUBRAMANIAM**
(Name of Supervisor)

Tandatangan : 
(Signature)

Tarikh : **02 DISEMBER 2014**
(Date)

KEBENARAN MENGGUNA (*PERMISSION TO USE*)

Dalam membentangkan kertas penyelidikan ini sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat untuk Ijazah Pasca Sarjana dari Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju bahawa Perpustakaan Universiti boleh secara percuma untuk membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk membuat salinan kertas penyelidikan ini dalam apa-apa cara, secara keseluruhan atau sebahagiannya, bagi tujuan akademik mestilah mendapat kebenaran daripada penyelia saya atau jika mereka tidak hadir, oleh Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Adalah difahamkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau penggunaan bahagian kertas penyelidikan untuk keuntungan kewangan tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Disamping itu, pengiktirafan yang sewajarnya harus diberikan kepada saya dan UUM dalam sebarang kegunaan kesarjanaan terhadap apa-apa bahan di dalam kertas penyelidikan saya.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui:

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

ABSTRAK

Objektif kertas penyelidikan ini adalah untuk mengkaji pengaruh amalan-amalan sumber manusia terhadap pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam. Amalan-amalan sumber manusia yang dipilih adalah persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan dan pampasan, serta penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya. Kajian ini melibatkan 95 responden daripada 144 yang dipilih menggunakan teknik persampelan rawak mudah. Responden mengisi soal selidik yang telah diemel kepada mereka untuk mengukur dan menguji amalan dan inisiatif organisasi terhadap pengekalan pekerja. Dengan menggunakan SPSS 22.0 untuk pengujian terhadap hipotesis, analisis korelasi dan regresi dilaksanakan. Keputusan kajian menunjukkan yang dua amalan sumber manusia, iaitu persekitaran kerja dan reka bentuk kerja serta pengambilan dan kenaikan pangkat, mempunyai pengaruh terhadap pengekalan, manakala dua lagi amalan sumber manusia, iaitu ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya adalah sebaliknya. Penemuan ini mencerminkan amalan yang dipraktikkan di organisasi Pegawai Meteorologi yang menyumbang kepada pemahaman implikasi teoritikal dan praktikal mengenai peranan amalan-amalan sumber manusia terhadap pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam.

Kata kunci: Pegawai Meteorologi; sektor awam; pengekalan pekerja; amalan sumber manusia; soal selidik.

ABSTRACT

The objective of this research paper is to study the effects of human resource practices on retention of Meteorological Officers in the public sector. The human resource practices that have been chosen are work environment and job design, hiring and promotions, employee recognition, rewards and compensation, and employee performance appraisal and career development. This involves 95 of 144 respondents that were selected using random sampling. The respondents filled out a questionnaire that was emailed to them to measure and test the organisational initiatives and practices for employee retention. Using SPSS 22.0 to test the hypothesis, correlation and regression analyses was conducted. The findings show that two human resource practices, which are work environment and job design, and hiring and promotions, have an effect on employee retention. The other two human resource practices, which are employee recognition, rewards and compensation, and employee performance appraisal and career development, do not affect employee retention. These findings reflect the practices in the Meteorological Officers' organisation that contribute to an understanding of the theoretical and practical implications of the role of human resource practices on retention of Meteorological Officer in the public sector.

Keywords: Meteorological Officer; public sector; employee retention; human resource practices; questionnaire.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, segala puji dan syukur dipanjatkan ke hadrat Allah SWT atas segala rahmat dan kurniaNya sehingga kertas penyelidikan ini dapat diselesaikan. Terima kasih yang tidak terhingga kepada semua pihak yang telah turut sama dalam menyediakan kertas ini terutamanya kepada Dr. Chandrakantan Subramaniam selaku penyelia, di atas tunjuk ajar, perbincangan, bimbingan, sokongan, motivasi dan masa yang telah diluangkan.

Terima kasih khas ditujukan kepada pensyarah-pensyarah, warga Intan Bukit Kiara, Jabatan Meteorologi Malaysia, serta teman seperjuangan DSP/SSP 2012/2014 di atas tunjuk ajar dan sokongan yang telah diberikan.

Kepada Nor Hafizah Mohamed, Rahah Ismail dan Zaulin Ismail, terima kasih atas persahabatan, kerjasama dan saling bantu membantu dalam menyiapkan kertas penyelidikan ini.

Setinggi-tinggi ucapan terima kasih juga kepada suami saya, Mahathir Abas, anak-anak, Muhammad Suffian, Qhalila dan Muhammad Umar kerana saya telah mengambil masa mereka untuk menyiapkan kertas penyelidikan ini. Tidak lupa buat emak, Hajah Halimah Md. Daud, emak dan bapa mertua, Zainap Abdullah dan Abas Ab. Rahman atas doa, kasih dan sayang yang dicurah kepada saya untuk mengharungi perjalanan ilmu ini. Untuk abah, Allahyarham Ismail Sarif@Ja'afar, segala pengorbananmu akan saya kenang selamanya. Kepada semua ahli keluarga, terima kasih kerana memahami.

Akhir sekali, saya berharap semoga kertas penyelidikan ini dapat memberi informasi yang bermanfaat untuk semua.

ISI KANDUNGAN

PERAKUAN KERTAS PENYELIDIKAN/KERTAS PROJEK	ii
KEBENARAN MENGGUNA (<i>PERMISSION TO USE</i>).....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
PENGHARGAAN	vi
ISI KANDUNGAN.....	vii
SENARAI JADUAL.....	x
SENARAI RAJAH	xi
SENARAI LAMPIRAN	xii
BAB 1	1
Pengenalan.....	1
1.1 Latar Belakang Kajian	1
1.2 Penyataan Masalah.....	4
1.3 Persoalan Kajian	6
1.4 Objektif Kajian.....	7
1.5 Skop Kajian.....	7
1.6 Kepentingan Kajian	8
1.7 Definisi Istilah.....	9
1.8 Struktur Kajian.....	11

BAB 2	12
SOROTAN KARYA	12
2.1 Pengenalan	12
2.2 Kajian Empirikal Terhadap Pengekalan Kerja	12
2.3 Kajian Empirikal Perhubungan Amalan Sumber Manusia Terhadap Pengekalan Pekerja	16
2.4 Kesimpulan	27
BAB 3	29
METODOLOGI	29
3.1 Pengenalan	29
3.2 Kerangka Kerja Kajian	29
3.3 Pembangunan Hipotesis.....	31
3.4 Reka Bentuk Penyelidikan.....	31
3.5 Pengukuran	36
3.6 Ujian Rintis	42
3.7 Teknik Analisis Data.....	44
BAB 4	46
DAPATAN KAJIAN	46
4.1 Pengenalan	46
4.2 Kadar Respon.....	46
4.3 Analisis Kebolehpercayaan.....	47
4.4 Analisis Deskriptif	48

4.5 Analisis Korelasi	50
4.6 Analisis Regresi Berganda	51
4.7 Kesimpulan	55
BAB 5	57
PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN KESIMPULAN.....	57
5.1 Pengenalan	57
5.2 Rumusan Dapatan Kajian	57
5.3 Perbincangan.....	58
5.4 Implikasi Kajian.....	64
5.5 Limitasi Kajian dan Cadangan Kajian Lanjutan	67
5.6 Kesimpulan	68
RUJUKAN	69
LAMPIRAN.....	75

SENARAI JADUAL

Jadual 3.1: Data Pegawai Meteorologi	34
Jadual 3.2: Taburan Pembolehubah	37
Jadual 3.3: Definisi pengoperasian bagi pembolehubah tidak bersandar.	38
Jadual 3.4: <i>Rules of thumb</i> bagi saiz pekali Cronbach Alpha.	43
Jadual 3.5: Nilai Cronbach Alpha untuk ujian rintis.....	43
Jadual 3.6: Aras kekuatan nilai pekali korelasi.....	45
Jadual 4.1: Kadar respon sampel kajian ($n=95$).	47
Jadual 4.2: Nilai Cronbach Alpha untuk pembolehubah-pembolehubah kajian.....	47
Jadual 4.3: Profil demografi responden ($n=95$).	49
Jadual 4.4: Analisis deskriptif bagi pembolehubah-pembolehubah.	50
Jadual 4.5: Interkorelasi antara amalan-amalan sumber manusia dan pengekalan pekerja.....	51
Jadual 4.6: Ringkasan Model untuk pembolehubah bersandar dan tidak bersandar. ..	52
Jadual 4.7: Keputusan analisis regresi amalan-amalan sumber manusia dan pengekalan pekerja ($n=95$).	53
Jadual 4.8: Dapatan kajian hipotesis.....	55

SENARAI RAJAH

Rajah 3.1: Kerangka kerja kajian.....	30
Rajah 3.2: Proses persampelan yang digunakan di dalam kajian ini.	35
Rajah 3.3: Proses aliran kajian untuk pengumpulan data.	42

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran 1: Borang Soal Selidik.....	75
Lampiran 2: Keputusan SPSS	82

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Latar Belakang Kajian

Pengekalan pekerja bukanlah isu baru dalam pengurusan sumber manusia, malah ia menjadi topik utama di kebanyakan organisasi. Pengekalan pekerja terutamanya pekerja yang menjadi penyumbang utama, menunjukkan prestasi yang tinggi adalah satu isu yang penting kepada organisasi (Yamamoto, 2011). Adalah menjadi tugas yang sukar kepada pihak pengurusan sumber manusia untuk merekrut dan melatih pekerja sehingga mencapai tahap kemahiran dan kepakaran yang diperlukan (Ban et al., 2003). Bukan itu sahaja, menurut Yamamoto (2011), kos yang tinggi yang dibelanjakan ke atas pengambilan, kenaikan pangkat, rombakan pekerja, pendidikan dan latihan juga terpaksa ditanggung oleh organisasi.

Di Malaysia, kebanyakan organisasi telah mula menyedari hakikat ini dan telah menyediakan mekanisme pengekalan dalam pengurusan sumber manusia mereka untuk membendung kehilangan pekerja yang kompeten daripada menjadi besar. Begitu juga dalam sektor kritikal seperti di Jabatan Meteorologi Meteorologi (JMM) di mana kepakaran Pegawai Meteorologi amat diperlukan oleh negara untuk membekalkan perkhidmatan meteorologi dan seismologi bagi melindungi nyawa, harta benda dan persekitaran, meningkatkan keselamatan di darat, laut dan udara, serta mempertingkatkan kualiti hidup dan pertumbuhan ekonomi negara (MetMalaysia, 2014).

Pegawai Meteorologi atau dahulunya dipanggil Pegawai Kajicuaca adalah peramal cuaca yang bertanggungjawab tentang perkara yang berkaitan dengan cuaca dan iklim. Garis panduan *American Meteorological Society* (AMS, 2012), menerangkan meteorologis sebagai “individu dengan pendidikan khusus yang menggunakan prinsip-prinsip saintifik untuk menerangkan, memahami, memerhati atau meramal fenomena atmosfera bumi dan/atau bagaimana suasana yang memberi kesan kepada bumi dan kehidupan di planet ini”. Memandangkan yang pelbagai aktiviti manusia dipengaruhi oleh cuaca dan iklim, Pegawai Meteorologi adalah terlibat dalam pelbagai kepakaran termasuk ramalan cuaca dan aplikasi meteorologi seperti klimatologi, hidrologi, oseanografi, meteorologi pertanian, kejuruteraan, industri dan perdagangan, pengangkutan, kesihatan, keselamatan, komunikasi, rekreasi dan sebagainya (Newton, 1980). Pegawai Meteorologi secara umumnya perlu mempunyai pengetahuan yang diperolehi dengan latihan formal, pengalaman dan kepakaran dalam bidang mereka, dengan berlatarbelakangkan pendidikan dalam bidang meteorologi, matematik dan fizik, atau sains atmosfera dan oseanografi (AMS, 2012). Pegawai Meteorologi perlu mengikuti Kursus Asas Meteorologi sebelum dibenarkan menjadi peramal cuaca. Untuk menjadi seorang peramal cuaca yang mahir, sekurang-kurangnya pengalaman lima tahun bekerja adalah diperlukan. Pegawai Meteorologi mahir perlu membuat timbangtara maklumat untuk membuat ramalan mereka seberapa tepat yang mungkin. Menurut Saffo (2007), matlamat utama ramalan adalah untuk mengenalpasti kesemua kemungkinan yang ada, dan berupaya untuk menjelaskan dan mempertahankan keputusan tersebut.

Penglibatan Pegawai Meteorologi dalam pengurusan bencana alam seperti kesiapsiagaan, tindak balas dan pemulihan serta mitigasi bencana memang tidak dapat disangkal (Holloway, 2003). Contohnya, ramalan cuaca yang dikeluarkan untuk satu hingga tujuh hari akan datang menyediakan maklumat, nasihat dan amaran yang dapat membantu membuat persediaan sekiranya bencana alam seperti banjir, taufan/ribut, gempa bumi, tsunami, ombak besar, kemarau, hujan lebat dan sebagainya dijangka berlaku. Ini dapat membantu menyelamatkan nyawa, mengurangkan kecederaan dan menghadkan kerugian harta benda. Bukan itu sahaja, Pegawai Meteorologi bertanggungjawab dalam mengeluarkan maklumat mengenai gempa bumi dan tsunami, melakukan operasi pembenihan awan sekiranya negara mengalami kekurangan hujan dan kemarau, menyediakan ramalan keadaan laut, memberikan nasihat dan amaran angin kencang dan laut bergelora, serta menyediakan maklumat oseanografi dan klimatologi. Mereka juga menyediakan ramalan cuaca bagi operasi ketenteraan bagi memastikan aktiviti dan operasi harian mereka berjalan lancar (MetMalaysia, 2011).

Cuaca dan iklim juga merupakan faktor yang memainkan peranan yang penting dalam kejayaan dan kegagalan perusahaan pertanian, di mana hasil pertanian banyak dipengaruhi oleh cuaca dan iklim (Artikov et al., 2006). Ramalan cuaca bermusim jangka panjang yang disediakan oleh Pegawai Meteorologi dapat membantu agensi-agensi berkenaan untuk membuat perancangan dan pengurusan aktiviti-aktiviti pertanian. Ia juga dapat membantu petani memaksimumkan pengeluaran dengan memilih tanaman yang sesuai dengan cuaca yang dijangkakan. Peranan Pegawai Meteorologi dalam bidang meteorologi penerbangan juga adalah mencabar. Setiap penerbangan awam perlu mematuhi sepenuhnya keperluan Pertubuhan Penerbangan

Awam Antarabangsa (*International Civil Aviation Organization*, ICAO) yang memerlukan maklumat cuaca yang merangkumi ramalan cuaca penerbangan antarabangsa dan domestik, serta nasihat dan amaran cuaca buruk yang dikeluarkan oleh Pegawai Meteorologi, di mana ia menyumbang ke arah keselamatan, ketekalan dan kecekapan navigasi udara (MetMalaysia, 2011). Contohnya, penggunaan laporan cuaca yang dikeluarkan oleh Pegawai Meteorologi di Pusat Cuaca Nasional, JMM, mengenai keadaan cuaca dan sebarang perubahan cuaca semasa penerbangan pesawat Malaysia Airlines MH370 sebagai maklumat untuk menjalankan siasatan kehilangan pesawat seperti yang dilaporkan dalam Berita Harian bertarikh 9 Mac 2014. Maklumat-maklumat seperti ini amat diperlukan dalam sektor penerbangan untuk melakukan siasatan.

Oleh itu, apabila seorang Pegawai Meteorologi mengambil keputusan untuk menamatkan perkhidmatan atau keluar dari jabatan, ia menjadi satu kehilangan dan kerugian kepada jabatan dan juga kepada negara kerana mereka akan membawa bersama kepakaran dan pengetahuan yang memberi faedah kepada organisasi. Organisasi pula perlu melatih pegawai baru yang memakan masa untuk mencapai had kepakaran tersebut. Untuk mengelakkan kepakaran Pegawai Meteorologi mengalir ke luar, pengekalan kakitangan adalah perlu dan penting untuk diambil perhatian oleh jabatan serta kerajaan bagi mengekang perkara ini daripada berlaku.

1.2 Penyataan Masalah

Bagaimana pengekalan pekerja dapat dilaksanakan di semua organisasi? Terdapat banyak kajian mengenai pengekalan pekerja dengan melihat kepada pelbagai faktor amalan sumber manusia. Antaranya ialah oleh Kochachathu (2010), yang melakukan

kajian berkenaan pengekaln pekerja di Intel Malaysia. Faktor-faktor amalan sumber manusia yang dipilih adalah persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya. Hasil kajian menunjukkan bahawa persekitaran kerja dan reka bentuk kerja dan ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengekaln pekerja. Manakala pengambilan dan kenaikan pangkat dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan didapati tiada hubungan yang signifikan. Kajian Punia & Sharma (2008) pula melihat kepada amalan perolehan dalam industri teknologi maklumat di India. Kajian ini mengkaji pengaruh amalan perolehan terhadap niat pengekaln pekerja berdasarkan pembolehubah peribadi dan kedudukan pekerja. Kajian lain, dibuat oleh Idris (2014), berkenaan kesan mengamalkan lima amalan kerja fleksibel iaitu masa fleksibel, perkongsian kerja, cuti fleksibel, kerjaya fleksibel dan penempatan fleksibel terhadap pengekaln pekerja industri perbankan di Malaysia. Daripada kajian tersebut, masa fleksibel adalah penyumbang penting kepada pengekaln kerja kerana memberi manfaat kepada kedua-dua individu dan organisasi. Sebaliknya penempatan fleksibel, cuti fleksibel dan perkongsian kerja menghasilkan jurang antara pekerja dan tidak digalakkan. Begitu juga dengan kerjaya yang fleksibel kerana sebilangan pekerja bawahan tidak mempunyai orientasi pembelajaran berterusan. Oleh itu, kerjaya yang fleksibel tidak menjadi alat pengekaln pekerja yang berkesan.

Kajian seperti ini juga harus dilakukan untuk Pegawai Meteorologi di sektor awam. Ini adalah kerana Pegawai Meteorologi mempunyai sumbangan yang kritikal terhadap aspek-aspek keselamatan dan kecekapan operasi di udara, darat dan laut, operasi

ketenteraan untuk keselamatan dalam negara, keselamatan dan kesejahteraan orang awam, serta untuk perancangan pembangunan sosio-ekonomi dan pengurusan alam sekitar. Oleh yang demikian, dalam konteks Pegawai Meteorologi, perspektif amalan-amalan sumber manusia yang dipilih adalah mengikut model yang diguna oleh Kochachathu (2010), yang terdiri daripada empat faktor di bawah amalan sumber manusia yang lebih berkait rapat dengan Pegawai Meteorologi, iaitu persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya. Amalan-amalan sumber manusia ini dipilih kerana ia lebih tepat untuk mewakili pekerja-pekerja di sektor awam seperti Pegawai Meteorologi, di mana aspek-aspek penting untuk pengekalan pekerja harus dipertimbangkan oleh organisasi untuk menyokong dalam pengekalan pekerja. Aspek-aspek ini adalah termasuk sama ada pekerja seronok dengan persekitaran kerja dan reka bentuk kerja; mendapat pengiktirafan, ganjaran dan pampasan yang sewajarnya atas apa yang disumbangkan oleh mereka; setiap pekerja dinilai secara adil dan saksama sewajarnya dalam penilaian prestasi; dan mempunyai plan pembangunan kerjaya yang berkesan bagi setiap pekerja untuk peningkatan dan perkembangan kemahiran dan kepakaran mereka.

1.3 Persoalan Kajian

Berdasarkan kepada pernyataan masalah yang telah diuraikan di atas, kajian ini berhasrat untuk menjawab persoalan berikut:

- i. Apakah tahap pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam?
- ii. Adakah persekitaran kerja dan reka bentuk kerja mempengaruhi pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam?

- iii. Adakah pengambilan dan kenaikan pangkat mempengaruhi pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam?
- iv. Adakah ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan mempengaruhi pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam?
- v. Adakah penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya mempengaruhi pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam?

1.4 Objektif Kajian

Kajian ini adalah bertujuan untuk mengenal pasti amalan-amalan sumber manusia yang mempengaruhi pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam. Antara objektifnya adalah:

- i. Menilai tahap pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam.
- ii. Menyiasat pengaruh persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya ke atas pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam.

1.5 Skop Kajian

Skop kajian ini memberi fokus kepada Pegawai-Pegawai Meteorologi yang bekerja di Jabatan Meteorologi Malaysia, di mana mereka ini adalah penting dalam menyumbangkan khidmat kepakaran yang spesifik dan profesional dalam bidang meteorologi dan seismologi. Pegawai Meteorologi adalah aset negara yang perlu diberi perhatian atas khidmat yang disumbangkan, di mana perkhidmatan meteorologi dan seismologi hanya boleh dilaksanakan oleh Pegawai Meteorologi yang diiktiraf dan masih berkhidmat di seluruh negara setakat ini.

1.6 Kepentingan Kajian

Kepentingan kajian berkenaan pengekalan Pegawai Meteorologi boleh dilihat daripada perspektif teoritikal dan praktikal. Daripada perspektif teoritikal, kajian pengekalan pekerja banyak dilakukan di sektor-sektor swasta seperti industri teknologi maklumat (Punia & Priyanka Sharma, 2008; Holtbrügge et al., 2010), perbankan (Idris, 2014), kesihatan (Palumbo et al., 2008; Armstrong-Stassen et al., 2014) dan perhotelan (Moncarz et al., 2009). Namun, kajian yang melibatkan pekerja sektor awam, terutamanya sektor-sektor kritikal seperti meteorologi yang hanya mempunyai bilangan kecil kakitangan, adalah amat sedikit. Mengekalkan pekerja yang mempunyai kemahiran teknikal yang kukuh dan kepakaran tinggi dalam sektor awam adalah satu cabaran yang penting kepada kerajaan (Rose & Gordon, 2010). Menurut Bourgon (2008), bekerja di sektor awam adalah jauh berbeza daripada bekerja untuk majikan lain dan ia memerlukan perhatian khas. Oleh itu, pengekalan pekerja bagi sektor awam dan swasta mempunyai strategi dan inisiatif berbeza kerana keperluan mereka adalah berbeza, jadi kajian ini adalah perlu untuk mengetahui strategi-strategi yang berbeza untuk menangani mereka. Di samping itu, kebanyakan kajian pengekalan pekerja hanya melibatkan organisasi yang berorientasikan keuntungan manakala kajian ini pula adalah untuk organisasi kerajaan yang lebih berorientasikan kepada perkhidmatan. Lebih-lebih lagi, kajian pengekalan pekerja banyak dilakukan di firma-firma Barat yang mempunyai ciri-ciri berbeza di mana budaya, cara berfikir, cara bekerja malah bahasa mereka adalah berbeza berbanding rakyat Asia. Menurut Becker & Huselid (1999), budaya mewujudkan daya saing yang mengubah tingkah laku pekerja boleh mempengaruhi pengekalan kerja. Oleh itu kajian ini penting untuk mengkaji inisiatif-inisiatif pengekalan pekerja di organisasi-organisasi di Asia.

Daripada perspektif praktikal pula, kajian ini penting untuk mengenal pasti amalan-amalan sumber manusia yang perlu diberi perhatian untuk mengekalkan sektor-sektor kritikal di organisasi kerajaan oleh pembuat-pembuat dasar apabila mereka bentuk (*design*) dan memformulasikan, contohnya, sistem ganjaran dan pampasan, proses pengambilan dan kenaikan pangkat, persekitaran kerja dan reka bentuk kerja yang berpadanan, dan proses penilaian prestasi dan pembangunan kerjaya untuk mengekalkan pekerja yang mempunyai kompetensi yang tinggi dan berbakat besar. Oleh yang demikian, kajian ini amat penting terhadap Pegawai Meteorologi untuk mengekalkan mereka dan mengelakkan berlakunya pusing ganti kakitangan di organisasi dalam menghadapi cabaran dan tuntutan negara pada masa hadapan dalam bidang meteorologi dan seismologi.

1.7 Definisi Istilah

Dalam subseksyen ini, penyelidik akan menerangkan definisi istilah amalan-amalan sumber manusia dan pengekalan kerja yang digunakan dalam kajian.

1.7.1 Persekitaran Kerja dan Reka Bentuk

Pekerja yang berpuashati dengan corak kerjanya, persekitaran dan keadaan kerja yang memberi galakkan dan memotivasikan (Moncarz, Zhao & Kay, 2009). Reka bentuk kerja meliputi proses-proses dan hasil kerja berstruktur, terancang, berpengalaman dan penguatkuasaan (Morgeson & Humphrey, 2008).

1.7.2 Pengambilan dan Kenaikan Pangkat

Terdapat ruang untuk kenaikan pangkat secara dalaman dan pekerja-pekerja diberi peluang untuk memohon jawatan-jawatan tersebut dan untuk naik ke gred atau tanggungjawab yang lebih tinggi (Moncarz, Zhao & Kay, 2009).

1.7.3 Ganjaran, Pengiktirafan Pekerja dan Pampasan

Pengiktirafan sebagai satu bentuk ucapan pujian atau penghargaan yang diberikan kepada individu oleh orang lain, pampasan pula sebagai upah dan faedah kewangan yang diperolehi daripada bekerja dan ganjaran/anugerah adalah benda-benda yang diperolehi daripada nilai yang dikemukakan kepada seseorang individu untuk pencapaian yang berjaya di atas perkhidmatan tertentu, tugas atau misi (Kochachathu, 2010).

1.7.4 Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya

Pekerja dinilai dengan berkesan oleh pihak pengurusan dan penilaian yang baik diberikan bagi mereka yang layak, dan pembangunan pekerja pula adalah berkenaan mempunyai laluan kerjaya dalam organisasi di mana pekerja boleh membangunkan diri mereka apabila mencapai kemahiran yang diperlukan (Moncarz et al, 2009).

1.7.5 Pengekalan Pekerja

Kochachathu (2010), menakrifkan pengekalan pekerja adalah berkenaan mengalakkan pekerja untuk tidak meninggalkan organisasi atau mengekalkan pekerja yang bagus. Samuel & Chipunza (2009) pula menyatakan pengekalan pekerja adalah untuk mencegah kehilangan pekerja-pekerja yang kompeten dalam organisasi yang boleh memberi kesan buruk ke atas produktiviti dan penyampaian perkhidmatan.

1.8 Struktur Kajian

Untuk bab-bab yang seterusnya, kajian ini akan diorganisasikan seperti berikut:

- i. Bab 2 menjurus kepada sorotan karya mengenai kajian empirikal terhadap pengekalan pekerja yang telah dilakukan oleh penyelidik terdahulu, khususnya mengenai amalan-amalan sumber manusia yang mempengaruhi pengekalan kerja.
- ii. Bab 3 menghuraikan tentang kaedah penyelidikan yang akan digunakan dalam kajian ini. Ini meliputi huraian berkenaan kajian iaitu pembangunan instrumentasi kajian, iaitu soal selidik untuk mengkaji amalan-amalan sumber manusia yang mempengaruhi pengekalan kerja, serta teknik analisis yang digunakan.
- iii. Bab 4 akan memfokus kepada analisis hasil dapatan kajian dari segi kadar respon; pengukuran kebolehpercayaan; analisis deskriptif bagi demografi dan pembolehubah-pembolehubah sampel kajian; dan analisis untuk menguji hipotesis kajian, iaitu ujian korelasi Pearson dan ujian regresi berganda.
- iv. Bab 5 akan membentangkan mengenai rumusan dapatan kajian, diikuti dengan perbincangan yang melibatkan amalan-amalan sumber manusia dan pengekalan pekerja, implikasi kajian daripada segi teoritikal dan praktikal, dan seterusnya menyatakan limitasi dan cadangan kajian lanjutan.

BAB 2

SOROTAN KARYA

2.1 Pengenalan

Bagi menjelaskan kajian yang akan dijalankan, bab ini membincangkan mengenai kajian empirikal terhadap pengekalan pekerja yang telah dilakukan oleh penyelidik terdahulu melalui sorotan karya-karya untuk lebih memahami tentang pembolehubah yang dikaji. Ini diikuti dengan kupasan mengenai kajian empirikal perhubungan amalan sumber manusia terhadap pengekalan pekerja.

2.2 Kajian Empirikal Terhadap Pengekalan Kerja

Pekerja sesebuah organisasi sentiasa menjadi aset penting, tetapi hari ini semakin banyak organisasi telah mula sedar bahawa pekerja adalah aset paling utama mereka. Maka pengekalan pekerja adalah amat perlu dalam sesebuah organisasi untuk memercu kejayaan dan menjadi ukuran kekuatan yang utama (Ghosh et al., 2013). Jika sesebuah organisasi secara kritikal sering kehilangan pekerja, maka secara tidak langsung pekerja lain dalam organisasi mungkin berfikir untuk mengambil tindakan yang sama. Seseorang pekerja yang mengambil keputusan untuk meletakkan jawatan daripada organisasi, jarang hanya kerana disebabkan oleh satu perkara sahaja, contohnya, seperti terlepas peluang kenaikan pangkat, tugas yang terlalu banyak atau sebab-sebab kewangan (Chew, 2004). Apabila ditanya kepada pihak pengurusan apakah makna pengekalan pekerja kepada mereka, sesetengah mereka mengatakan bahawa ia berkenaan menghalang pekerja

daripada meninggalkan organisasi atau mengekalkan pekerja yang bagus (Kochachathu, 2010).

Ada juga berpendapat bahawa menyediakan ganjaran dan pampasan sejajar dengan pasaran kerja mempunyai kaitan dengan budaya dan bagaimana majikan melayan pekerja. Pihak pengurusan mempunyai persepsi bahawa ia adalah berkenaan membentangkan usul majikan secara konsisten dan berkesan di seluruh kitaran hidup pekerja. Ini dapat memastikan majikan menyalur, mengambil, mengurus dan membangunkan pekerja yang terlibat untuk mencapai matlamat-matlamat organisasi. Kim (2008) pula menyatakan bahawa pihak pengurusan perlu mula berpandangan jauh kerana perubahan amat diperlukan dalam pengurusan pekerja yang berbakat dari segi bagaimana menyalurkan sumber, menarik minat serta memilih, melatih, membangunkan, mengekalkan, memajukan dan menggerakkan pekerja melalui organisasi.

Pelbagai pendapat pihak pengurusan diutarakan mengenai pengekalan pekerja, di mana persepsi mengenai pengekalan pekerja antara pengurus-pengurus adalah berbeza. Namun, menurut Samuel & Chipunza (2009), pengekalan pekerja adalah untuk mencegah kehilangan pekerja-pekerja yang kompeten dalam organisasi yang boleh memberi kesan buruk ke atas produktiviti dan penyampaian perkhidmatan. Chaminade (2007) pula menyatakan bahawa pengekalan adalah satu langkah sukarela oleh organisasi untuk mewujudkan persekitaran yang menarik untuk pekerja kekal bagi jangka masa panjang.

Memandangkan yang pengekalan pekerja dalam organisasi adalah satu dilema yang sering dihadapi oleh organisasi, mengenal pasti punca sebab pekerja meninggalkan organisasi adalah pendekatan yang baik. Walau bagaimanapun, organisasi perlu proaktif dan tidak menunggu sehingga pekerja meninggalkan organisasi untuk mula membuat analisa. Mengekalkan pekerja yang terbaik dalam organisasi menjadi suatu pertandingan yang sengit dan majikan membelanjakan jumlah masa, tenaga dan wang yang besar dalam usaha mengetahui bagaimana untuk mengekalkan pekerja daripada berhenti. Ini kerana pasaran pekerjaan bagi pekerja mahir telah menjadi lebih berdaya saing berbanding sebelum ini supaya tidak mudah bagi organisasi lain untuk menarik pekerja yang bagus. Adalah penting untuk mendapatkan dan mengekalkan kelebihan daya saing dengan mencari, mengambil dan mengekalkan pekerja yang bagus dengan struktur, sistem, proses dan amalan yang betul (Kim, 2008).

Pengrekrutan dan pengekalan pekerja menjadi masalah yang tidak dapat diatasi bagi majikan yang masih bekerja dengan paradigma yang lama dalam bidang ini (Diamond, 2000). Apabila melihat kepada isu pengekalan, faktor wang sering menjadi topik utama. Menurut kajian Aguinis et al., (2013), faktor wang seperti gaji, bonus, sumber kewangan lain seperti saham dan sebagainya bukan sebab yang paling signifikan untuk pekerja menerima tawaran lain. Kebanyakan pekerja meninggalkan organisasi jika tekanan menjadi tidak tertanggung. Oleh itu, pengekalan dan motivasi pekerja yang bagus memerlukan majikan untuk menilai keadaan dan persekitaran kerja mereka. Ganjaran ekstrinsik seperti gaji, faedah dan kenaikan pangkat adalah tidak mencukupi. Pekerja menilai kualiti kerja mereka terhadap kepuasan intrinsik yang merupakan ganjaran peribadi yang mereka dapat daripada persekitaran kerja

yang menyokong (Ramlall, 2004). Faktor ini adalah penyumbang terhadap kepuasan bekerja, komitmen dan pengekalan. Kadang-kala pekerja berasa kecewa apabila organisasi gagal memenuhi janji mereka atau gagal untuk mengikut perjanjian yang telah dibuat dengan pekerja semasa proses pengambilan. Ini boleh mewujudkan rasa tidak puas hati dan para pekerja akan menganggap bahawa mereka telah ditipu atau diberi harapan palsu yang akhirnya akan membawa kepada peletakan jawatan. Apabila pekerja menyedari bahawa majikan tidak dapat memenuhi jangkaan seperti yang telah dipersetujui, akan muncul perasaan telah dikhianati dan majikan mempunyai niat yang tidak baik. Ini menjadi titik perubahan yang bermulanya kitaran menurun ke arah pengunduran dan pelepasan kerja (Branham, 2005).

Ini disokong oleh Calisir et al. (2011) yang mendapati bahawa niat untuk berhenti seseorang pekerja dijelaskan oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Jika komitmen organisasi telah dicabuli, tidak kira berapa banyak majikan membayar kepada pekerja atau mengatakan “pekerja diutamakan”, adalah sukar untuk mengekalkan pekerja. Adalah hanya jika majikan benar-benar ikhlas melayan pekerja dengan penuh ihsan, hormat dan profesional maka majikan berpeluang mengekalkan pekerja dalam permintaan cabaran kerja yang hebat. Pekerja yang bagus dan bercita-cita tinggi akan kekal dengan majikan hanya jika mereka ditawarkan dengan perkembangan yang positif, motivasi dan perhatian (Davis et al., 2007).

Branham (2005) menyatakan bahawa ada tujuh sebab tersembunyi untuk pekerja meninggalkan organisasi: yang pertama, kerja atau tempat kerja adalah tidak seperti

yang dijangkakan,; kedua, tidak sepadan antara kerja dan orang; ketiga, terlalu sedikit bimbingan dan maklum balas; keempat, terlalu sedikit pertumbuhan dan peluang-peluang kemajuan; kelima, berasa tidak bernilai dan tidak dikenali; keenam, tekanan kerja yang terlalu banyak serta ketidakseimbangan kerja dan kehidupan; dan ketujuh, hilang kepercayaan dan keyakinan terhadap pemimpin-pemimpin kanan. Oleh itu, masalah ini harus ditangani untuk mengekalkan pekerja yang baik.

2.3 Kajian Empirikal Perhubungan Amalan Sumber Manusia Terhadap Pengekalan Pekerja

Yadav & Singh (2014) mendefinisikan pengurusan sumber manusia sebagai satu proses untuk menyatukan orang dan organisasi supaya matlamat antara satu sama lain dapat dipenuhi dan amalan sumber manusia pula adalah perbuatan yang dilakukan untuk menunjukkan niat organisasi untuk menjangka dan memenuhi keperluan pekerja (Armstrong-Stassen et al., 2014). Amalan sumber manusia penting kepada pengekalan pekerja sebagai strategi asas kepada organisasi untuk mengekalkan pekerja yang bagus yang mampu meningkatkan produktiviti organisasi (Gowri, 2011). Antara amalan-amalan sumber manusia adalah persekitaran kerja, pengambilan, kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan, pampasan, penilaian prestasi dan pembangunan pekerja. Amalan-amalan yang menangani bidang utama pengurusan sumber manusia memberi kesan kepada semua organisasi dan menentukan kegagalan atau kejayaan mereka (Watty-Benjamin & Udechukwu, 2014).

2.3.1 Persekitaran Kerja dan Reka Bentuk Kerja

Persekitaran kerja terbahagi kepada dua aspek, iaitu sokongan organisasi dan peluang untuk mengamalkan apa yang dipelajari (Baldwin et al., 2009). Pekerja berasa

seronok untuk bekerja dalam persekitaran kerja yang positif dan apabila pekerja merasakan mereka berbuat kelainan dalam kerja mereka serta mempunyai rakan sejawat yang mahir dan profesional untuk turut bersama-sama maju dalam organisasi. Kajian yang dibuat oleh Milman & Ricci (2004) mendedahkan bahawa para pekerja yang mempunyai pengalaman yang positif berkaitan dengan waktu bekerja/jam bekerja, persekitaran kerja, mempunyai perasaan puas hati dengan pekerjaan dan kepuasan bekerja yang tinggi ini mendorong pekerja untuk kekal bersama majikan. Pekerja juga akan berpuashati dengan corak kerja, persekitaran dan keadaan kerja yang memberi galakkan dan memotivasikan (Moncarz et al., 2009).

Persekitaran kerja adalah faktor penting bagi pekerja untuk berjaya dalam kerjayanya. Jika persekitaran tidak memotivasikan para pekerja untuk bekerja, maka ia akan menjadi alasan kepada para pekerja untuk tidak melaksanakan kerja kepada tahap yang diinginkan, dan memberi alasan bahawa persekitaran terlalu bising, tertutup, kotor, merasa tekanan dan tidak seronok dalam persekitaran kerja. Selain daripada menggunakan pampasan, mengekalkan pekerja-pekerja berbakat juga boleh dicapai melalui peningkatan persekitaran kerja dan reka bentuk kerja. Organisasi perlu mewujudkan persekitaran kerja yang positif kerana walaupun wang serta faedah boleh membawa pekerja datang bekerja dengan rela, tetapi keadaan tempat kerja yang teruk akan menyebabkan mereka keluar. Para pekerja dapat merasai pencapaian dan rasa kekitaan dari persekitaran kerja yang sihat (Ayaru, 2012) dan ianya tidak mustahil untuk menarik dan mengekalkan orang yang tepat dalam organisasi (Kim, 2008). Ramlall (2003) dalam kajiannya menyatakan bahawa adalah sangat penting untuk mengenal pasti keperluan yang diperlukan oleh individu untuk memastikan mereka komited dan menyediakan persekitaran kerja adalah amat perlu. Pihak pengurusan

boleh memainkan peranan dalam mewujudkan persekitaran kerja yang neutral berbanding aspek-aspek lain yang menjadi masalah (Taplin & Winterton, 2007).

Menurut Fields (2001), persekitaran kerja harus berubah secara kerap seiring dengan masa di atas faktor-faktor berikut:

- i. Membolehkan individu untuk menyeimbangkan aktiviti-aktiviti kerja dan kehidupan peribadi.
- ii. Mempunyai budaya kerja yang jelas di mana pekerja faham bagaimana prestasi mereka dinilai serta ganjaran dan hukuman yang akan diterima.
- iii. Peluang pembelajaran berterusan menggalakkan peningkatan modal intelek pekerja dan melestarikan kebolehpasaran, di mana dapat mempertingkatkan mutu kerja yang diberi.
- iv. Mempunyai faedah-faedah yang sejajar dengan individu-individu yang berada dalam kitaran hidupnya.

Kajian bebas yang dijalankan oleh *American Society of Interior Design* (ASID, 2004) seperti yang dipetik dalam Shoaib et al. (2009) menunjukkan bahawa persekitaran fizikal/kerja menyumbang sebagai faktor utama yang mempengaruhi keputusan pekerja sama ada untuk kekal atau meninggalkan kerja. Pencahayaan dalam persekitaran kerja telah dikenal pasti bahawa adalah penentu prestasi kerja, manakala kebisingan kadang-kala mencipta masalah dalam persekitaran pejabat dan memudaratkan kebajikan dan psikologikal pekerja, serta inspirasi dan produktiviti. Reka bentuk tempat kerja mempunyai impak ke atas pekerja dan pekerja cenderung untuk hidup dengan kerja tersebut selagi mereka berasa puas hati. ASID (2004) juga menyatakan bahawa untuk menjaga privasi dengan lebih baik dan mengelakkan

gangguan, reka bentuk peralatan pejabat dan perabot haruslah sesuai dengannya. Grant et al. (2011) menyatakan bahawa reka bentuk kerja boleh memberi pengaruh asas ke atas tindakan dan pengalaman pekerja dalam setiap jenis pekerjaan dan organisasi, termasuk pemerdayaan kerja, serta menyediakan kepelbagaian, maklum balas dan autonomi yang boleh memperbaiki sikap dan prestasi pekerja. Reka bentuk kerja boleh ditakrifkan sebagai meliputi proses-proses dan hasil kerja berstruktur, terancang, berpengalaman dan penguatkuasaan (Morgeson & Humphrey, 2008). Oleh itu, reka bentuk kerja supaya pekerja boleh mengambil tanggungjawab dan memberi mereka ganjaran sewajarnya merupakan langkah utama ke arah melakukan kerja dengan bermakna (Cannon, 2002).

Reka bentuk kerja menetapkan kandungan, kaedah dan hubungan kerja bagi memenuhi keperluan kerja untuk meningkatkan produktiviti, kecekapan dan kualiti, serta memenuhi keperluan peribadi pekerja dan seterusnya meningkatkan tahap penglibatan pekerja dalam organisasi (Armstrong & Taylor, 2014). Maka, pekerja perlu diberikan tahap kebebasan, kuasa dan tanggungjawab untuk membuat keputusan terhadap kerja untuk mereka menyelesaikan tugas mereka. Organisasi harus mendengar maklum balas atau cadangan yang diberikan oleh pekerja untuk mempertingkatkan persekitaran kerja atau reka bentuk kerja yang mereka lakukan. Yang et al. (2012) berpendapat bahawa pihak pengurusan perlu menggalakkan pekerja untuk bersaing secara positif untuk mewujudkan usaha sama dalam persekitaran kerja yang baik di mana idea-idea kecil yang diberikan oleh kakitangan boleh membawa kepada peningkatan yang besar yang mana mungkin menghasilkan produktiviti yang tinggi dengan kerja yang sedikit. Dalam aspek lain, pekerja harus juga diberi peluang untuk menggilir kerja mereka jika ada permintaan atau ada

peluang untuk berkembang dalam bidang tugas yang berbeza, pekerja harus diberi peluang untuk maju bersama dengan organisasi. Ini akan membuktikan organisasi memberi pekerja pemerksaan dan mereka mengambil berat berkenaan kebajikan pekerja.

2.3.2 Pengambilan Dan Kenaikan Pangkat

Banyak kajian telah dijalankan untuk memahami impak pengambilan dan kenaikan pangkat terhadap pengekalan pekerja. Organisasi perlu lebih sensitif kepada pekerja yang mereka ingin gajikan. Sering kali calon yang tidak padan diambil untuk sesuatu pekerjaan dan ini menyebabkan calon tidak kekal dalam organisasi untuk tempoh yang panjang. Menurut Becker & Huselid (1999), seperti yang dipetik dalam Moncarz et al. (2009), prosedur-prosedur pengambilan terpilih adalah perlu untuk memastikan pengekalan berkesan pekerja yang paling berkeelayakan sambil mengurangkan pusing ganti pekerja jangka panjang. Adalah menjadi keperluan untuk meletakkan orang yang sepadan kepada jawatan yang sesuai pada masa yang tepat (Kim, 2008).

Inisiatif pengekalan sering difikirkan sebagai berasingan daripada rekrutmen. Ia walau bagaimana pun saling berkait antara satu sama lain. Sesebuah organisasi mungkin mempunyai program rekrutmen yang paling rumit dan sopistikated, tetapi apabila individu digajikan, walaupun pelbagai kemudahan dan pilihan diberikan, organisasi akan mendapati pekerja masih mencari pengganti yang lain. Ini memberi satu cabaran kepada pihak pengurusan mana-mana organisasi bahawa orang yang tepat harus diambil bekerja dan pekerja yang mempunyai prestasi yang baik, perlu dihargai dan diakui (Yadav & Singh, 2014).

Kakitangan dalaman seharusnya diiberi peluang apabila terdapat penawaran kerja dalaman organisasi. Seperti yang dinyatakan oleh Moncarz et al. (2009), jika terdapat ruang untuk kenaikan pangkat secara dalaman, pekerja-pekerja harus diberi peluang untuk memohon jawatan-jawatan tersebut dan untuk naik ke gred atau tanggungjawab yang lebih tinggi. Organisasi harus mengutamakan pekerja dalaman yang bersedia untuk ke peringkat seterusnya untuk memohon jawatan dan secara tidak langsung menunjukkan bahawa terdapat perkembangan kerjaya dalam organisasi. Kajian Miller & Wheeler (1992) mendapati kekurangan pekerjaan yang bermakna dan peluang kenaikan pangkat secara signifikan memberi kesan ke atas niat pekerja untuk meninggalkan organisasi. Pekerja akan kurang bermotivasi atau meninggalkan organisasi jika pihak pengurusan tidak mengambil kira berkenaan pengambilan atau kenaikan pangkat calon dalaman ke jawatan baru yang mereka tawarkan. Ini kerana ia menggambarkan bahawa pihak pengurusan tidak mempunyai idea untuk mencipta laluan kerjaya untuk para pekerja sedia ada yang mempunyai kemahiran dan pengetahuan.

Terdapat juga contoh di mana pihak pengurus tidak membenarkan para pekerja mereka untuk memohon pekerjaan dalaman kerana takut kehilangan kemahiran yang dimiliki oleh pekerja tersebut. Mereka cuba untuk mengekalkan pekerja dengan meletakkan mereka di posisi yang sama dan tidak mencipta laluan kerjaya untuk pekerja. Usaha-usaha pengrekrutan dalaman juga melibatkan pemupukan bakat, kemahiran dan kompetensi kakitangan yang sedia ada supaya mereka boleh menjadi sumber rekrutmen yang mungkin untuk mengisi jawatan kosong. Bimbingan, peluang pendidikan, perancangan yang sukses, dan penugasan semula pekerja akan semakin menjadi sumber rekrutmen utama organisasi (Fields, 2001).

Terdapat juga kajian yang mengatakan bahawa kenaikan pangkat yang perlahan boleh menyebabkan pekerja akan terus berada dalam persaingan untuk kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat adalah bertindak sebagai mekanisme insentif, yang memberi nilai kepada pekerja untuk mendapat kedudukan yang lebih tinggi. Dalam konteks kajian jangka panjang dalam pasaran dalaman menunjukkan bahawa peningkatan kemajuan yang ketinggalan jauh adalah disebabkan oleh kenaikan pangkat yang perlahan dan menyebabkan pekerja kekal dalam persaingan kenaikan pangkat dalam jangka masa yang lama. Perkara ini telah menyebabkan pekerja memerlukan tahap motivasi yang tinggi untuk kekal di dalam pekerjaannya (Takahashi, 2006).

Kajian menunjukkan bahawa pembangunan kerjaya di Amerika Syarikat dicirikan oleh kenaikan pangkat yang pantas dan kenaikan gaji yang cepat. Dalam sistem yang dicirikan dengan penggajian jangka pendek dengan perolehan tinggi, pekerja tidak mengembangkan kerjaya mereka hanya di satu organisasi. Sebaliknya mereka menimba pengalaman dan kepakaran untuk dijadikan sebagai batu loncatan (Takahashi, 2006). Seperti yang dinyatakan lebih awal, sebab pekerja bertukar kerja adalah kerana kurangnya pembangunan kerjaya. Pekerja berasa tiada gunanya untuk mereka kekal di organisasi yang sama jika tiada perkembangan kerjaya disebabkan oleh kekurangan peluang untuk berkembang (Noe et al., 2014). Peluang pengambilan untuk jawatan dalaman juga adalah faktor penting untuk pengekalan pekerja kerana jika pekerja merasakan wujud perkembangan kerjaya yang boleh mereka harapkan, mereka akan meletakkan usaha penuh mereka untuk bersedia dan mencapai kemahiran yang diperlukan serta merebut peluang bila organisasi menawarkan jawatan dalaman.

2.3.3 Ganjaran, Pengiktirafan Pekerja Dan Pampasan

Pekerja diberi ganjaran serta pengiktirafan apabila mereka layak menerimanya dan organisasi yang mempunyai polisi pampasan yang berkesan akan mempengaruhi pekerja untuk kekal dalam organisasi (Moncarz et al, 2009). Menurut Kochachathu (2010), pengiktirafan merupakan satu bentuk ucapan pujian atau penghargaan yang diberikan kepada individu oleh orang lain; pampasan adalah upah dan faedah kewangan yang diperolehi daripada bekerja; manakala ganjaran/anugerah adalah benda-benda yang diperolehi daripada nilai yang dikemukakan kepada seseorang individu untuk pencapaian yang berjaya di atas perkhidmatan tertentu, tugas atau misi.

Pakej ganjaran yang menarik adalah salah satu faktor utama pengekalannya kerana ia memenuhi keinginan terhadap kewangan dan material serta memberi erti menaikkan status pekerja dan kedudukan kuasa dalam organisasi. Untuk kebanyakan organisasi, konsep keseluruhan pengekalannya pekerja yang bagus tertakluk kepada satu faktor, iaitu pampasan. Tidak semestinya dengan menggaji pekerja dengan baik dapat memastikan pekerja akan terus kekal di organisasi. Organisasi perlu mempunyai program ganjaran, pengiktirafan dan pampasan yang betul jika mereka mahu mengekalkan pekerja yang bagus untuk tempoh yang lama (McKeown, 2002).

Jika polisi pampasan adalah di bawah tahap pasaran, majikan akan menghadapi masalah mengekalkan pekerja terbaik kerana tidak memenuhi keperluan pampasan mereka. Jika majikan menyelaraskan pampasan ke tahap yang lebih tinggi untuk memenuhi tahap pasaran, majikan akan mendapat kesan ke atas pengekalannya pekerja.

Namun, banyak organisasi membuat kesilapan dengan menghentikan usaha pengekatan (McKeown, 2002).

Sistem pampasan seharusnya menawarkan jenis insentif dan ganjaran yang membantu menggalakkan pekerja untuk lebih produktif dan mengekalkan pekerja dengan masa depan yang cerah. Kemantapan program pampasan akan juga menyokong pelan kejayaan sesebuah organisasi. Kajian telah mendedahkan bahawa sistem gaji yang amat kompetitif mampu menggalakkan komitmen pekerja dan sekaligus menarik minat untuk kekal. Cho et al. (2006) menyiasat perhubungan antara penggunaan amalan pengurusan sumber manusia dan prestasi organisasi. Ia mendapati bahawa organisasi yang menyediakan pelan insentif kepada pekerja adalah lebih cenderung untuk mengalami kadar pusing ganti yang rendah antara pekerja bukan pengurusan.

Ganjaran adalah bersifat ekstrinsik atau intrinsik di mana ia boleh menjadi ganjaran tunai atau pengiktirafan seperti anugerah pekerja bulanan. Ganjaran boleh juga merujuk kepada insentif ketara, seperti sesuatu benda/item yang organisasi berikan kepada pekerja sebagai balasan terhadap sumbangan atau prestasi mereka supaya pekerja mendapat motivasi untuk berusaha gigih di masa depan (Shoaib et al., 2009). Nelson (2012) menyatakan bahawa ganjaran boleh dalam pelbagai bentuk termasuk bonus tunai, anugerah pengiktirafan, barangan percuma, perjalanan percuma dan sebagainya. Adalah sangat penting bahawa ganjaran mempunyai tanggapan kekal pada pekerja dan ia kan terus menyokong persepsi pekerja bahawa mereka adalah penting. Ganjaran adalah sangat penting untuk kepuasan kerja kerana ia memenuhi keperluan asas serta membantu untuk mencapai matlamat ke peringkat yang lebih tinggi.

Walaupun ramai yang mendakwa mereka berhenti kerja kerana menerima kerja yang mempunyai bayaran yang lebih baik di tempat lain, kajian menunjukkan kurangnya penghargaan dan pengiktirafan adalah sebab utama mengapa orang berhenti kerja (Smith & Rupp, 2002). Pihak pengurusan perlu memahami kepentingan pengiktirafan secara mendalam dan nilai sistem ganjaran dalam kedua-dua terma kewangan dan bukan kewangan (Bowen & Formisano, 2000). Mereka juga mengatakan bahawa ganjaran dan pengiktirafan adalah faktor-faktor yang boleh mempengaruhi sikap pekerja, produktiviti dan persaingan organisasi bukan sahaja dari segi penjualan dan perkhidmatan pelanggan tetapi juga bagi menarik dan mengekalkan nilai-nilai sumber manusia yang penting.

2.3.4 Penilaian Prestasi Pekerja Dan Pembangunan Kerjaya

Penilaian prestasi adalah proses untuk menilai bagaimana pekerja melaksanakan tugas-tugas mereka mengikut set standard atau jangkaan organisasi yang telah ditetapkan (Ayaru, 2012). Menurut Khanna & Sharma (2014), penilaian prestasi adalah aktiviti untuk menentukan tahap di mana pekerja melaksanakan kerja secara berkesan. Pembangunan pekerja pula adalah berkenaan mempunyai laluan kerjaya dalam organisasi di mana pekerja boleh membangunkan diri mereka apabila mencapai kemahiran yang diperlukan (Moncarz et al, 2009).

Penilaian prestasi adalah salah satu cara yang boleh diterapkan oleh majikan sebagai faktor untuk mengekalkan pekerja. Contohnya, penilaian prestasi yang baik dapat meningkatkan faktor motivasi pekerja yang mendorong mereka untuk terus melaksanakan tugas dengan berkesan. Penilaian prestasi adalah proses formal yang

dipraktikkan oleh kebanyakan organisasi untuk memberi pengiktirafan dan galakkan terhadap pembangunan pekerja. Untuk menjadikannya lebih efektif, proses penilaian prestasi harus menyokong matlamat organisasi untuk mengekalkan pekerja-pekerja terbaik di organisasi. Ia perlu membantu pihak pengurusan dengan menyediakan suatu cara untuk mengenal pasti pekerja cemerlang dan menangani pekerja yang kurang menyerlah tepat pada masanya (Longenecker, 2011).

Allen & Griffeth (2000) dalam kajian mereka menyatakan yang pekerja berhasrat untuk berhenti atau keluar serta merta dari organisasi apabila mereka menerima maklum balas negatif secara rasmi atau tidak rasmi berkenaan penilaian prestasi. Selanjutnya, berdasarkan Teori Ekspektansi, penilaian prestasi kerja yang negatif boleh memberi isyarat kepada para pekerja bahawa mereka tidak mungkin menerima hasil yang baik daripada organisasi (contohnya kenaikan gaji atau pangkat) atau mungkin akan dipecat. Ini menyebabkan pekerja akan membuat pertimbangan untuk meninggalkan organisasi mereka daripada menghadapi keadaan yang tidak menyenangkan (Vroom, 1964; Zimmerman & Darnold, 2009). Seseorang pekerja juga mempunyai kebarangkalian untuk meninggalkan pekerjaan yang bergaji rendah berbanding yang bergaji tinggi (Burdett et al., 2011).

Organisasi juga perlu memfokus kepada pembangunan kerjaya jika mereka ingin mengekalkan para pekerja mereka untuk tempoh masa yang panjang. Ini adalah kerana pekerja memerlukan pelan pembangunan yang teratur untuk mereka berjaya menempatkan diri mereka untuk bersedia ke peringkat seterusnya. Peluang-peluang pembangunan kerja, kebebasan kepada pekerja

untuk melakukan yang terbaik, serta tugas yang membuat pekerja merasa sumbangannya kepada organisasi adalah unik mempunyai kesan yang signifikan ke atas pengekalannya pekerja (Ghosh et al, 2013). Semasa menjalankan penilaian prestasi, adalah penting bagi pihak pengurusan untuk mengenal pasti bidang-bidang utama pembangunan dan membantu para pekerja mencapai kemahiran yang diperlukan untuk berjaya. Penilaian perlu penglibatan secara dekat dan positif dalam memformulasikan cadangan-cadangan latihan dan pembangunan (Wilson & Western, 2000).

Pembangunan peribadi dan profesional adalah penting kepada semua pekerja termasuk pekerja di tempat kerja yang baru sebagai salah satu usaha untuk mengekalkan para pekerja yang bagus dan juga menolong pekerja kurang menyerlah untuk seiring dengan yang lain. Pekerja menjangkakan akan belajar kemahiran dan kompetensi yang baru dan terbuka kepada bidang pengetahuan yang baru untuk meningkatkan nilai diri di organisasi. Pelan pembangunan kerjaya yang berkesan adalah laluan aktiviti-aktiviti pengekalannya pekerja yang perlu ditangani oleh organisasi. Pembangunan kerjaya adalah tindakan yang baik dan sama seperti program-program ganjaran dan pengiktirafan yang lain, adalah sebahagian daripada keseluruhan program ganjaran (Bowen & Formisano, 2000).

2.4 Kesimpulan

Melalui sorotan karya yang telah dibincangkan, penyelidik mendapat sedikit pemahaman asas mengenai pengekalannya kerja dan mengenal pasti pelbagai faktor-faktor amalan sumber manusia yang dilaksanakan untuk pengekalannya pekerja di

sesebuah organisasi. Setiap faktor mempunyai kepentingan dalam usaha untuk mengekalkan pekerja. Empat faktor telah dipilih sebagai faktor yang sesuai digunakan oleh penyelidik untuk menjawab persoalan kajian iaitu persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan dan pampasan, serta penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya.

BAB 3

METODOLOGI

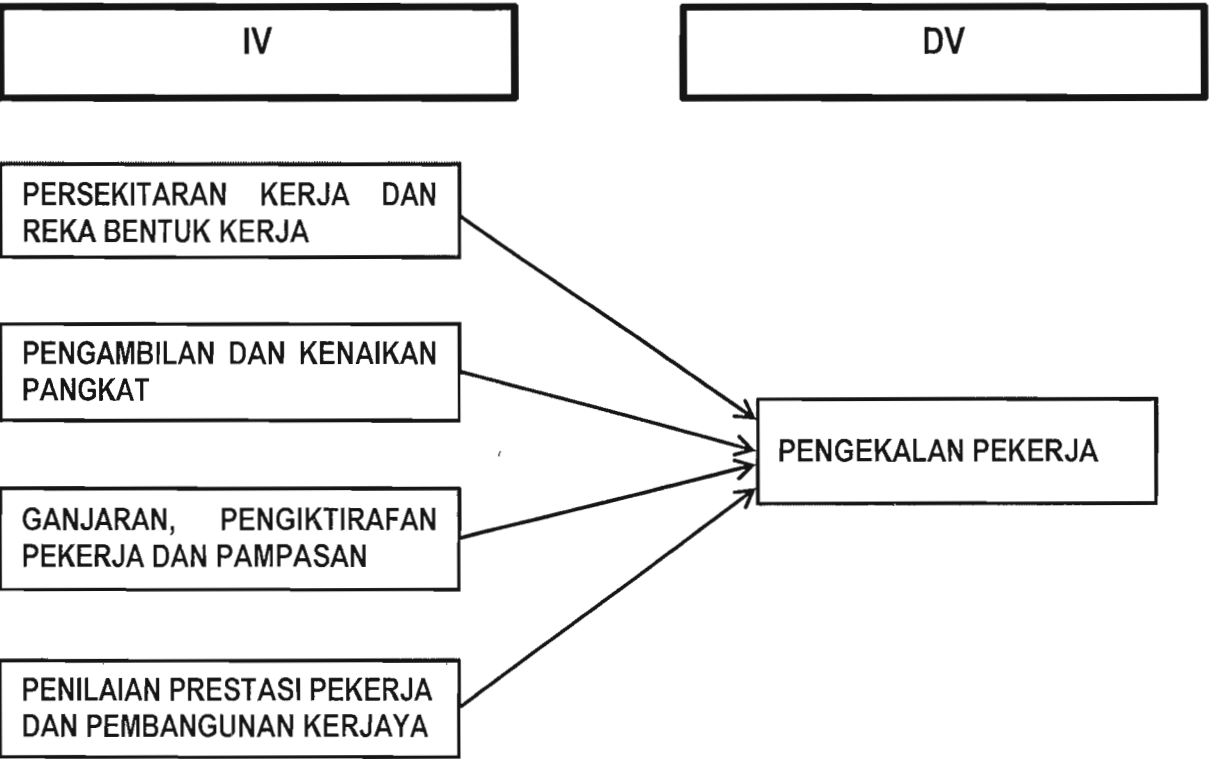
3.1 Pengenalan

Bab ini akan membincangkan secara terperinci kerangka kerja teori bagi pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar yang dipilih; pembangunan hipotesis bagi setiap pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar; reka bentuk penyelidikan yang menerangkan jenis kajian; serta sumber data, kerangka populasi, sampel dan teknik persampelan. Di bawah tajuk pengukuran pula, penyelidik akan menerangkan mengenai instrumen kajian, definisi pengoperasian pembolehubah tidak bersandar, pengesahan instrumen dan pengumpulan data, serta diikuti dengan ujian rintis dan teknik analisis data.

3.2 Kerangka Kerja Kajian

Pembolehubah bersandar (*dependent variable*, DV) dan pembolehubah tidak bersandar (*independent variables*, IV) telah ditentukan seperti yang dinyatakan dalam pernyataan masalah (Rajah 3.1). Terdapat empat pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini, iaitu persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya. Pembolehubah bersandar pula adalah pengekalan pekerja. Berdasarkan IV dan DV tersebut, pembangunan kerangka kerja teori dibina untuk meneliti sama ada pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar tersebut akan mempengaruhi Pegawai Meteorologi untuk terus bekerja di organisasinya dan

mengenal pasti pembolehubah yang sering dipilih yang menentukan pengekalan pekerja dalam organisasinya.



Rajah 3.1: Kerangka kerja kajian

Kerangka kerja kajian ini disokong oleh *Social Exchange Theory* yang menyediakan asas teori untuk menjelaskan mengapa pekerja memilih untuk lebih terlibat dalam pekerjaan dan kekal dalam organisasi mereka. Berdasarkan kepada perspektif teori ini, pekerja yang disediakan dengan kerja yang mencabar dan mempunyai pemerikayaan akan terpacnggil untuk bertindak balas ke tahap yang lebih tinggi dan berpendapat bahawa kewajiban dipupuk melalui siri interaksi antara pihak yang saling bergantung, di mana hubungan berkembang dari masa ke masa untuk saling mempercayai dan setia, serta mempunyai komitmen bersama dengan berpegang kepada perubahan peraturan-peraturan tertentu (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Peraturan-peraturan itu cenderung untuk melibatkan sifat timbal balik dalam hubungan supaya tindakan-tindakan satu pihak akan membawa kepada tindak balas oleh pihak yang lain sebagai satu hubungan dua hala antara majikan dan pekerja.

3.3 Pembangunan Hipotesis

Turutan daripada kerangka kerja teori, empat hipotesis dibangunkan untuk mengenalpasti pembolehubah-pembolehubah yang menentukan pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam. Hipotesis-hipotesis tersebut adalah:

H₁: Wujud pengaruh yang signifikan antara persekitaran kerja dan reka bentuk kerja dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

H₂: Wujud pengaruh yang signifikan antara pengambilan dan kenaikan pangkat dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

H₃: Wujud pengaruh yang signifikan antara ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

H₄: Wujud pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

3.4 Reka Bentuk Penyelidikan

Di bawah reka bentuk penyelidikan, penyelidik akan menjelaskan dengan lebih terperinci jenis kajian dan sumber data, kerangka populasi, sampel dan teknik persampelan untuk lebih memahami keseluruhan kajian yang akan dijalankan, iaitu

bagi mengenal pasti faktor-faktor penentu pengekalan pekerja dan faktor yang paling penting antara pembolehubah bagi pengekalan pekerja.

3.4.1 Jenis Kajian dan Sumber Data

Kajian ini adalah kajian kuantitatif, iaitu pada asasnya mengenai pengumpulan data berangka untuk menerangkan satu fenomena tertentu, di mana soalan-soalan tertentu yang sesuai dijawab dengan menggunakan kaedah kuantitatif (Muijs, 2010). Ia dilakukan dengan merangka instrumen-instrumen penyelidikan yang bertujuan khusus untuk menukarkan fenomena yang tidak wujud secara semulajadi dalam bentuk kuantitatif ke dalam data kuantitatif yang boleh dianalisa secara statistik. Walaupun penggunaan data analisis yang betul adalah penting, menggunakan reka bentuk penyelidikan dan instrumen pengumpulan data yang betul adalah sebenarnya lebih penting. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan kajian tinjauan melalui instrumen soal selidik secara *cross sectional* atau kajian rentas (data dikutip pada satu masa sahaja), di mana soal selidik dihantar kepada Pegawai-Pegawai Meteorologi melalui e-mel. Penyelidik menggunakan teknik persampelan rawak mudah untuk mendapatkan senarai sampel responden yang akan diterangkan secara terperinci di bawah teknik persampelan. Kajian akan meneliti hubungan persekitaran kerja dan reka bentuk, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, serta penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya terhadap pengekalan pekerja.

Menurut Rea & Parker (2012), kajian menggunakan soal selidik berasaskan jaringan (*web-based*) mempunyai banyak kelebihan. Antaranya adalah:

- i. Mudah: Teknik ini merupakan cara yang mudah dan cekap untuk mencapai responden yang berpotensi. Kelebihan ini adalah signifikan kerana kewujudan penggunaan komputer yang semakin meluas, di mana responden boleh menerima dan melengkapkan soal selidik secara privasi di rumah atau pejabat.
- ii. Maklumat kutipan data yang cepat: Maklumat yang diperlukan dapat dikutip dan diproses lebih cepat.
- iii. Kos yang efektif: Teknik ini adalah lebih kos efektif daripada penggunaan surat menyurat kerana tidak perlu bayaran pos atau penggunaan kertas. Ia juga lebih kos efektif daripada kaji selidik melalui telefon.
- iv. Memudahkan susulan: Responden yang berpotensi lebih mudah diingatkan untuk memberi maklum balas kepada kajian berasaskan jaringan melalui susulan mesej e-mel.
- v. Kerahsiaan dan keselamatan: Maklumat sensitif atau peribadi yang dibekalkan oleh responden boleh dilindungi oleh pelayan (*server*) yang lebih selamat yang disediakan oleh penyelidik.

Sumber data yang pertama dalam kajian ini, adalah data primer, iaitu data yang diperolehi secara langsung dari sumbernya. Dalam konteks ini, data perlu dikumpul daripada setiap Pegawai Meteorologi iaitu unit analisis adalah individu. Sumber data yang kedua adalah data sekunder yang merupakan sumber data penelitian yang diperolehi oleh penyelidik, sama ada berupa laporan-laporan, artikel-artikel penyelidik terdahulu atau jurnal-jurnal.

3.4.2 Kerangka Populasi

Untuk mencapai objektif kajian ini, penyelidik telah berjaya untuk mendapatkan kerangka populasi yang terdiri daripada senarai semua Pegawai Meteorologi yang berkhidmat di sebuah organisasi sektor awam di seluruh negara, iaitu seramai 227 orang diambil sebagai sasaran populasi. Data Pegawai Meteorologi adalah seperti di Jadual 3.1.

Jadual 3.1:
Data Pegawai Meteorologi

Bil	Ibu Pejabat/ Pusat/ Pejabat Meteorologi Negeri	Pengisian Pegawai Meteorologi
1	Ibu Pejabat Petaling Jaya	138
2	Pusat Meteorologi Penerbangan Nasional	13
3	Pejabat Meteorologi Selangor	4
4	Pejabat Meteorologi Sabah	17
5	Pejabat Meteorologi Sarawak	11
6	Pejabat Meteorologi Pulau Pinang	15
7	Pejabat Meteorologi Pahang	7
8	Pejabat Meteorologi Terengganu	8
9	Pejabat Meteorologi Wilayah Persekutuan Labuan	3
10	Pejabat Meteorologi Kelantan	2
11	Pejabat Meteorologi Perak	2
12	Pejabat Meteorologi Johor	2
13	Pejabat Meteorologi Perlis	1
14	Pejabat Meteorologi Kedah	2
15	Pejabat Meteorologi Negeri Sembilan	1
16	Pejabat Meteorologi Melaka	1
Jumlah		227

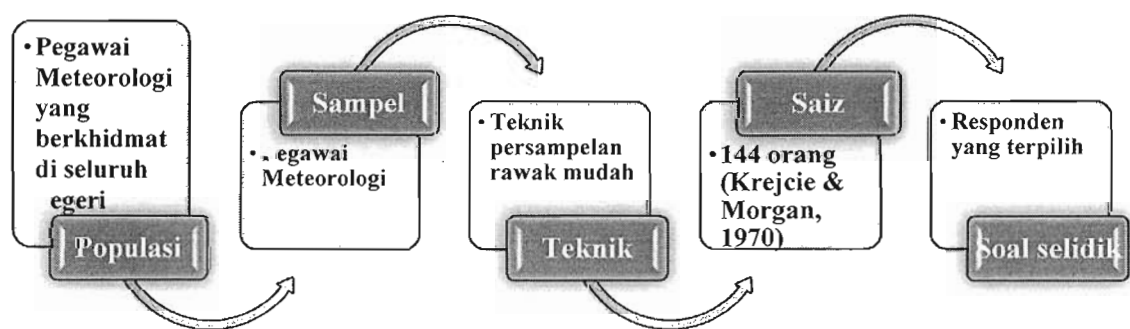
(Sumber: MetMalaysia, 2014)

3.4.3 Sampel dan Teknik Persampelan

Untuk mendapatkan data yang diperlukan, saiz sampel ditentukan dengan menggunakan Jadual Untuk Menentukan Saiz Sampel daripada Populasi Tertentu oleh Krejcie & Morgan (1970). Para responden terdiri daripada Pegawai Meteorologi yang bekerja sepenuh masa di organisasi sektor awam dan daripada jumlah sasaran

populasi, iaitu seramai 227 orang, bilangan saiz sampel yang diperlukan adalah 144 orang.

Selepas saiz sampel ditentukan, sampel dipilih melalui persampelan rawak, yang bermaksud setiap unit dalam populasi mempunyai kebarangkalian yang sama untuk dipilih. Kemudian penyelidik menggunakan teknik persampelan rawak mudah untuk mendapatkan responden, di mana setiap Pegawai Meteorologi diberi nombor khas dan dipilih berdasarkan cabutan nombor. Teknik persampelan rawak mudah digunakan kerana ia sangat ideal untuk mewakili subjek yang terlibat dan mengelakkan berat sebelah (Lunsford & Lunsford, 1995). Untuk mengekalkan kerawakan apabila menggunakan kaedah penghantaran soal selidik menggunakan e-mel, penyelidik membuat semakan silang untuk memastikan Pegawai Meteorologi yang dipilih hanya memberi respon sekali sahaja. Proses persampelan yang digunakan di dalam kajian ini adalah dirumuskan di dalam Rajah 3.2.



Rajah 3.2: Proses persampelan yang digunakan di dalam kajian ini.

3.5 Pengukuran

Bahagian ini akan menerangkan mengenai instrumen kajian, definisi pengoperasian, pengesahan instrumen dan pengumpulan data.

3.5.1 Instrumen Kajian

Soal selidik yang digunakan adalah diadaptasi daripada model kajian yang dibuat oleh Moncarz et al. (2009), di mana mereka memperoleh nilai Cronbach Alpha antara 0.825 dan 0.915. Manakala Kochachathu (2010) menggunakan instrumen yang sama di kalangan pekerja di sektor teknologi maklumat dan mendapati nilai Cronbach Alpha adalah antara 0.763 dan 0.922. Ujian Cronbach Alpha digunakan secara meluas dan diterima dengan baik sebagai pengukur kebolehpercayaan (Uma Sekaran & Bougie, 2010). Memandangkan yang kedua-dua kajian tersebut memberikan nilai julat pekali Cronbach Alpha yang tinggi dan menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang bagus. Ini meyakinkan penyelidik bahawa instrumen kajian yang diadaptasi mempunyai nilai kebolehpercayaan yang tinggi.

Soal selidik yang diadaptasi adalah disediakan dalam Bahasa Inggeris, oleh itu ia telah diterjemahkan kepada Bahasa Melayu dengan menggunakan kaedah *back translation* untuk memastikan kesetaraan pengukuran dicapai dalam kedua-dua Bahasa Melayu dan Inggeris (Brislin, 1970). Soal selidik ini terbahagi kepada enam bahagian, di mana empat bahagian merupakan pernyataan-pernyataan mengenai amalan-amalan sumber manusia yang ingin dikaji, iaitu persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya, manakala dua bahagian lagi adalah pernyataan pengekalan pekerja dan maklumat demografi

responden (Jadual 3.2). Responden diminta untuk mengenal pasti antara senarai amalan sumber manusia yang manakah yang diterapkan di organisasi responden. Bagi setiap amalan sumber manusia yang dilaksanakan di organisasi responden, mereka diminta untuk menilai setiap inisiatif individu berdasarkan tahap prestasi atau amalan di organisasi tersebut Skala lima poin Likert (*five point Likert scale*) digunakan untuk bahagian ini, iaitu antara 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Untuk mengukur pembolehubah bersandar, iaitu pengekalan pekerja, soal selidik yang mengukur hasrat untuk terus kekal di organisasi digunakan. Skala lima poin Likert masih digunakan. Petunjuk kepada hasrat untuk kekal digunakan kerana ia adalah satu persepsi yang sangat relevan untuk memahami hasrat responden untuk kekal dalam organisasinya.

Jadual 3.2:
Taburan pembolehubah-pembolehubah.

Pembolehubah	Dimensi	Jumlah Bilangan Item	Skala	Sumber
Persekitaran Kerja dan Reka Bentuk	Inisiatif-inisiatif pengurusan untuk menjadikan persekitaran kerja tempat yang seronok untuk bekerja dan memberikan pemerdayaan kerja.	8	Skala Likert 1-5	(Moncarz, Zhou & Kay, 2009)
Pengambilan dan Kenaikan Pangkat	Inisiatif-inisiatif pengurusan untuk menggalakkan pekerja dari dalam atau menawarkan kekosongan jawatan untuk pekerja memohon.	9	Skala Likert 1-5	
Ganjaran, Pengiktirafan Pekerja dan Pampasan	Pihak pengurusan perlu ada program-program pampasan yang betul dan mengamalkannya dalam mengiktiraf pekerja di atas usaha gigih mereka.	7	Skala Likert 1-5	
Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya	Pengurusan mempunyai jadual tetap tempoh penilaian prestasi pekerja dan menyediakan pembangunan kerjaya.	5	Skala Likert 1-5	

Pengekalan Pekerja	Mengukur hasrat pekerja untuk kekal di organisasi.	6	Skala Likert 1-5	(Stanssen & Ursel (2009), Coombs (2009))
--------------------	--	---	------------------	--

3.5.2 Definisi Pengoperasian Pembolehubah Tidak Bersandar

Definisi pengoperasian bagi pembolehubah tidak bersandar adalah seperti di Jadual 3.3, di mana pengukuran juga menggunakan skala lima poin Likert.

Jadual 3.3:
Definisi pengoperasian bagi pembolehubah tidak bersandar.

Dimensi	Definisi Pengoperasian	Pembolehubah
Persekitaran Kerja dan Reka Bentuk	Pembolehubah ini akan menilai soalan berdasarkan keseronokan persekitaran kerja, peluang-peluang pusingan kerja dan peluang-peluang pemerikayaan kerja.	Adakah organisasi anda menonjolkan persekitaran budaya penyayang untuk kakitangan? Organisasi anda mewujudkan persekitaran kerja yang menyeronokkan untuk kakitangan?
		Organisasi anda mempunyai dasar-dasar yang membolehkan kakitangan secara individu membuat keputusan dengan menggunakan budi bicara?
		Organisasi anda menyediakan peluang-peluang pemerikayaan kerja untuk kakitangan?
		Organisasi anda menawarkan kakitangan peluang-peluang perluasan kerja?
		Organisasi anda menawarkan persekitaran keseimbangan kerja dan kehidupan untuk kakitangan?
		Organisasi anda menyokong sistem pusingan kerja kakitangan?
		Organisasi anda mempunyai jawatankuasa ad hoc yang terdiri daripada kakitangan dari jabatan-jabatan yang berbeza?

Pengambilan dan Kenaikan Pangkat	Untuk menilai sama ada organisasi menyokong kenaikan pangkat dari dalam. Juga akan menilai sama ada organisasi menghayati falsafah pengambilan, pertukaran, kenaikan pangkat kakitangan berdasarkan individu yang sesuai/berpadanan dengan kerja.	Organisasi anda menyokong kenaikan pangkat para kakitangan dari dalam? Organisasi anda mengiklankan kekosongan jawatan supaya para kakitangan yang sedia ada boleh memohon?
		Organisasi anda menghayati falsafah pengambilan, pertukaran, kenaikan pangkat kakitangan berdasarkan individu yang sesuai/berpadanan dengan kerja? Organisasi anda menghayati falsafah pengambilan kakitangan berdasarkan individu yang sesuai/berpadanan dengan budaya korporat?
		Organisasi anda menyediakan previu kerja realistik sebagai sebahagian daripada proses pengambilan calon? Organisasi anda menguji kakitangan baru mengenai keperluan kemahiran kerja?
		Organisasi anda menguji kakitangan baru mengenai pengetahuan mereka tentang Prosedur Operasi Piawai (SOP)? Organisasi anda menggunakan instrumen-instrumen penilaian kemahiran sebagai sebahagian daripada saringan, pengambilan dan proses pemilihan calon?
		Organisasi anda menggunakan instrumen ujian psikologi sebagai sebahagian daripada saringan dan proses pengambilan calon?
Ganjaran, Pengiktirafan Pekerja dan Pampasan	Untuk menilai sistem pampasan dan faedahdan sama ada para pekerja diberi ganjaran/pengiktirafan kerana mencapai matlamat/objektif.	Organisasi anda mempunyai sistem pampasan/faedah yang dimaklumkan kepada kakitangan? Organisasi anda mempunyai anugerah pekerja bulanan dan/atau lain-lain program yang mengiktiraf kakitangan secara

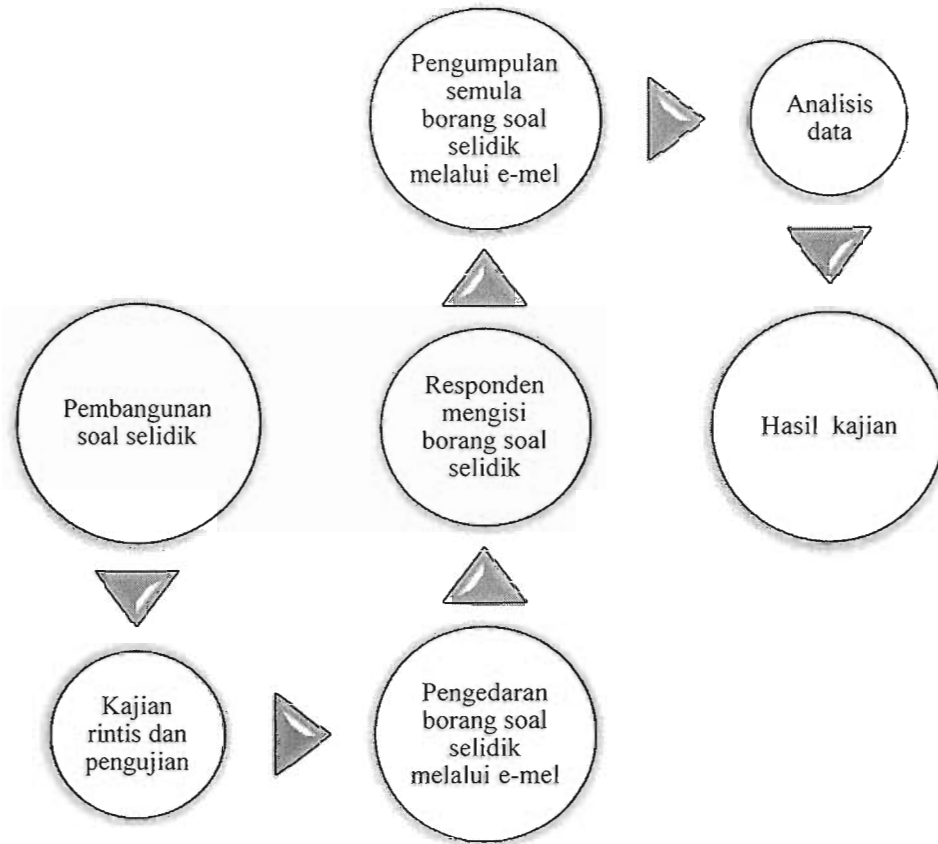
			rasmi?
			Kakitangan diberi ganjaran /pengiktirafan kerana mencapai matlamat/objektif individu?
			Organisasi anda menggunakan sistem pampasan dan faedah yang dimaklumkan kepada para kakitangan?
			Jabatan-jabatan akan diberi ganjaran /pengiktirafan kerana memenuhi matlamat/objektif mereka?
			Pengurus/penyelia akan diberi ganjaran/pengiktirafan kerana kejayaan kakitangan bawahan mereka?
			Pasukan kerja akan diberi ganjaran/ pengiktirafan kerana memenuhi matlamat/objektif mereka?
Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya	Bagi Pembolehubah ini, kita akan menilai sama ada organisasi mempunyai jadual tetap tempoh penilaian prestasi pekerja bagi para kakitangan. Ia juga menilai sama ada organisasi menguji kakitangan sedia ada mengenai keperluan kemahiran kerja.	Organisasi anda mempunyai jadual tetap tempoh penilaian prestasi pekerja bagi para kakitangan?	
		Pengurus akan dinilai berdasarkan motivasi kakitangan bawahan?	
		Organisasi menyediakan panduan laluan pembangunan kerja/kerjaya untuk kakitangan?	
		Organisasi anda menguji kakitangan sedia ada mengenai keperluan kemahiran kerja?	
		Organisasi anda menguji kakitangan sedia ada mengenai pengetahuan mereka tentang Prosedur Operasi Piawai (SOP)?	

3.5.3 Pengesahan Instrumen

Ujian rintis (*pilot test*) perlu dijalankan terlebih dahulu sebelum data sebenar dapat dikumpulkan. Ujian rintis akan membantu melihat sama ada instrumen soal selidik benar-benar mengandungi item-item yang tepat dan boleh dipercayai (*reliable*). Ia juga mengukur reaksi populasi sasaran kajian supaya dapat membantu membuat keputusan yang lebih baik untuk membahagikan masa dan sumber serta mengukur kejayaan kajian. Pengukuran kebolehpercayaan (*reliability*) perlu dilakukan untuk mengetahui sama ada pengukuran memberi nilai yang hampir sama apabila ia digunakan untuk mengukur konsep yang sama kepada sampel atau populasi yang berlainan kerana model kajian Kochachathu (2010) dijalankan di sektor swasta manakala kajian penyelidikan adalah di sektor awam.

3.5.4 Pengumpulan Data

Penyelidik mendapatkan kerangka persampelan yang terdiri daripada senarai Pegawai-Pegawai Meteorologi di setiap negeri dan dengan menggunakan teknik persampelan rawak mudah telah memilih responden-responden tersebut serta mengemel soal selidik kepada mereka. Dalam e-mel tersebut, penyelidik menerangkan serba sedikit mengenai tujuan kajian dilakukan, masa yang diperlukan untuk melengkapkan soal selidik, arahan kepada responden berkenaan cara-cara untuk mengisi soal selidik, dan apa yang perlu dilakukan selepas melengkapkan soal selidik. Soal selidik yang telah lengkap diisi perlu die-mel kembali kepada penyelidik untuk tindakan seterusnya bagi mendapatkan persepsi Pegawai-Pegawai Meteorologi dalam organisasinya terhadap faktor-faktor amalan sumber manusia yang dipilih. Proses pelaksanaan pengumpulan data adalah seperti di Rajah 3.3:



Rajah 3.3: Proses aliran kajian untuk pengumpulan data.

3.6 Ujian Rintis

Menurut Chua (2012), untuk ujian rintis, bilangan sampel yang sesuai diambil adalah antara 30 hingga 50 responden, penyelidik menjalankan ujian rintis dengan memilih seramai 30 responden. Data dianalisa dengan menggunakan *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versi 22.0.

Analisa data untuk kebolehpercayaan diuji melalui Cronbach Alpha. Tahap kebolehpercayaan bagi kajian ini akan merujuk kepada nilai julat pekali Cronbach Alpha yang disyorkan oleh Hair et al. (2011), di mana nilai Cronbach Alpha kurang daripada 0.60 adalah lemah, 0.60 hingga 0.70 adalah sederhana, 0.7 hingga 0.8 adalah

bagus, 0.8 hingga 0.9 adalah sangat bagus dan 0.9 ke atas adalah cemerlang, seperti dalam Jadual 3.4.

Jadual 3.4:
Rules of thumb bagi saiz pekali Cronbach Alpha.

Julat Pekali Cronbach Alpha	Tahap Kebolehpercayaan
< 0.6	Lemah
0.6 – < 0.7	Sederhana
0.7 – < 0.8	Bagus
0.8 – < 0.9	Sangat bagus
0.9	Cemerlang

*Jika $\alpha > 0.95$, item-item hendaklah diperiksa untuk memastikan mereka mengukur aspek perbezaan konsep.

(Sumber: Hair et al. (2011))

Maklumat dalam Jadual 3.5 menunjukkan nilai Cronbach Alpha yang diperolehi antara 0.639 dan 0.936. Nilai ini menunjukkan yang ia adalah mencukupi untuk digunakan mengikut tahap kebolehpercayaan yang disyorkan oleh Hair et al. (2011).

Jadual 3.5:
Nilai Cronbach Alpha untuk ujian rintis.

Pembolehubah	Jumlah Bilangan Item	Cronbach Alpha
Persekitaran Kerja dan Reka Bentuk	8	0.818
Pengambilan dan Kenaikan Pangkat	9	0.639
Ganjaran, Pengiktirafan Pekerja dan Panmpasan	7	0.792
Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya	5	0.799
Pengekalan Pekerja	6	0.936

3.7 Teknik Analisis Data

Selepas data dikumpulkan daripada responden, ia dikunci masuk ke dalam *SPSS Data Editor*. Sebelum ujian statistik dilakukan, beberapa data yang hilang (*missing data*) digantikan dengan menggunakan kaedah siri min (*series mean*). Data yang hilang ini terhasil disebabkan oleh kerana terdapat responden yang tidak melengkapkan jawapan pada soalan-soalan yang diberikan. Selepas data yang hilang diganti, analisa deskriptif responden dilakukan untuk menentukan kadar respon dan profil responden, serta diikuti dengan ujian kebolehpercayaan. Jika hasil ujian kebolehpercayaan, Cronbach Alpha menunjukkan nilai melebihi 0.6, pengukuran dikatakan mempunyai konsistensi dalaman yang baik, barulah pembolehubah-pembolehubah dianggap sebagai sesuai untuk dilakukan analisis selanjutnya.

Ujian korelasi Pearson dan analisa regresi berganda akan digunakan untuk menganalisa hubungan antara inisiatif pengekalan pekerja yang dikaji. Analisis korelasi digunakan untuk mengukur kekuatan dan hala tuju hubungan linear antara pasangan pembolehubah, manakala analisis regresi berganda dilakukan untuk meramal pembolehubah bersandar daripada beberapa pembolehubah tidak bersandar (Aripin, 2005), di mana untuk kajian ini semua pembolehubah adalah kuantitatif.

Kekuatan hubungan antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar akan dinilai berdasarkan kepada Jadual Aras Kekuatan Nilai Pekali Korelasi yang dicadangkan oleh Hair et al. (2011) (Jadual 3.6).

Jadual 3.6:
Aras kekuatan nilai pekali korelasi.

Saiz Pekali Korelasi <i>r</i>	Kekuatan Korelasi
$\pm 0.91 - \pm 1.00$	Sangat kuat
$\pm 0.71 - \pm 0.90$	Kuat
$\pm 0.51 - \pm 0.70$	Sederhana
$\pm 0.31 - \pm 0.50$	Lemah
$\pm 0.01 - \pm 0.30$	Sangat lemah
.00	Tiada Korelasi

(Sumber: Hair et al. (2011))

3.8 Kesimpulan

Bab ini telah membincangkan kerangka kerja teori kajian dan metodologi yang akan digunakan di dalam kajian ini. Pembangunan instrumentasi kajian, iaitu soal selidik untuk mengkaji pengaruh amalan-amalan sumber manusia terhadap pengekalan kerja telah diterangkan. Teknik analisis yang digunakan, iaitu ujian kebolehpercayaan Cronbach Alpha, ujian korelasi Pearson dan analisa regresi, juga dibincangkan. Analisis keputusan yang diperolehi akan dibincangkan di dalam bab seterusnya.

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1 Pengenalan

Bab ini menganalisa pengukuran kebolehpercayaan dan hubungan antara persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan serta penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya dengan pengekaln Pegawai Meteorologi di sektor awam berdasarkan data yang telah dikumpul daripada soal selidik. Daripada analisis tersebut, penyelidik akan menerangkan dapatan kajian dari segi kadar respon; pengukuran kebolehpercayaan; analisis deskriptif bagi demografi dan pembolehubah-pembolehubah sampel kajian; dan analisis untuk menguji hipotesis kajian, iaitu ujian korelasi Pearson dan ujian regresi berganda.

4.2 Kadar Respon

Sejumlah 144 borang soal selidik telah diedarkan kepada Pegawai Meteorologi yang terpilih melalui emel seperti yang dinyatakan dalam Seksyen 3.4.3, di mana hanya 95 borang soal selidik yang dikembalikan kepada penyelidik atau dengan kata lain, kadar respon adalah sebanyak 65.97%. Baki responden tidak memberi maklum balas walaupun selepas beberapa kali emel peringatan dihantar. Jadual kadar respon sampel kajian adalah seperti di Jadual 4.1.

Jadual 4.1:
Kadar respon sampel kajian (n=95).

Respon Soal Selidik	Frekuensi	Kadar (%)
Bilangan borang soal selidik diedarkan	144	100.00
Soal selidik yang dikembalikan	95	65.97
Soal selidik yang boleh digunakan	95	65.97

4.3 Analisis Kebolehpercayaan

Jadual 4.2 menunjukkan nilai Cronbach Alpha bagi pembolehubah bersandar dan tidak bersandar. Nilai Cronbach Alpha yang diperolehi adalah antara 0.759 (penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya) dan 0.919 (pengekaln pekerja) (Jadual 4.2). Menurut Hair et al. (2011), untuk nilai julat pekali Cronbach Alpha yang melebihi 0.60 (seperti yang diterangkan di Seksyen 3.6 dan 3.7), tahap kebolehpercayaan dikatakan mempunyai konsistensi dalaman, iaitu boleh dipercayai. Keputusan menunjukkan bahawa pembolehubah adalah sesuai untuk analisis selanjutnya.

Jadual 4.2:
Nilai Cronbach Alpha untuk pembolehubah-pembolehubah kajian.

Pembolehubah	Jumlah Bilangan Item	Cronbach Alpha
Persekitaran Kerja dan Reka Bentuk Kerja	8	0.786
Pengambilan dan Kenaikan Pangkat	9	0.774
Ganjaran, Pengiktirafan Pekerja dan Pampasan	7	0.828
Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya	5	0.759
Pengekalan Pekerja	6	0.919

4.4 Analisis Deskriptif

Bahagian ini akan menerangkan dengan lebih terperinci mengenai deskriptif demografi dan deskriptif pembolehubah-pembolehubah sampel kajian.

4.4.1 Profil Demografi Responden

Responden-responden dalam kajian ini melibatkan lebih kurang 46% pegawai lelaki dan 54% pegawai perempuan daripada 95 orang responden. Tempoh berkhidmat pegawai-pegawai dalam kajian ini adalah antara 4 hingga 33 tahun, di mana Pegawai Meteorologi yang berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun adalah yang paling ramai, iaitu seramai 38 orang (40%) dan berkhidmat lebih 15 tahun, seramai 29 orang (30.53%). Secara umumnya, purata umur Pegawai Meteorologi pula adalah 37.83 tahun, yang mana antara lingkungan umur 27 hingga 58 tahun. Berdasarkan kepada status perkahwinan, 86.32% Pegawai Meteorologi telah berkahwin dan selebihnya adalah bujang. Tahap pendidikan terendah bagi seorang Pegawai Meteorologi adalah di peringkat ijazah dan dalam kajian ini, daripada 95 responden, 70 mewakili pemegang ijazah, 24 orang ijazah sarjana dan hanya satu pemegang PhD. Jadual 4.3 menunjukkan butiran terperinci analisis deskriptif demografi bagi sampel kajian.

Jadual 4.3:
Profil demografi responden (n=95).

Item	Klasifikasi	Frekuensi	Peratusan (%)
Tempoh berkhidmat	0 – 5 Tahun	14	14.74
	6 – 10 Tahun	38	40.00
	11 – 15 Tahun	14	14.74
	Lebih dari 15 tahun	29	30.53
Umur	Purata, $M = 37.83$		
Status Perkahwinan	Berkahwin	82	86.32
	Bujang	13	13.68
	Cerai/Balu	0	0.00
Tahap Pendidikan	Ijazah	70	73.68
	Ijazah Sarjana	24	25.26
	PhD	1	1.05
Jantina	Lelaki	44	46.32
	Perempuan	51	53.68

4.4.2 Deskriptif Pembolehubah Sampel Kajian

Analisis deskriptif pembolehubah yang dijalankan bagi sampel kajian menunjukkan nilai purata adalah antara 2.97 dan 3.63. Secara relatifnya, nilai purata bagi pengekalan pekerja adalah tertinggi (purata, $M=3.63$ dan sisihan piwai, $SD=0.78$), diikuti penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya ($M=3.29$ dan $SD=0.62$), pengambilan dan kenaikan pangkat ($M=3.22$ dan $SD=0.53$), persekitaran kerja dan reka bentuk kerja ($M=3.21$ dan $SD=0.51$) dan ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan ($M=2.97$ dan $SD=0.66$). Skor purata yang didapati berada di atas titik tengah (*midpoint*) skala lima poin Likert adalah pengekalan pekerja, penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya, pengambilan dan kenaikan pangkat, serta persekitaran kerja dan reka bentuk kerja. Sebaliknya, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan pula didapati berada di bawah titik tengah (*midpoint*) skala lima poin Likert. Nilai purata pengekalan pekerja ($M=3.63$) juga adalah menunjukkan tahap

pengekalannya pekerja di kalangan Pegawai Meteorologi, iaitu menunjukkan pengekalannya Pegawai Meteorologi menghampiri “Setuju” di skala lima poin Likert.

Jadual 4.4:
Analisis deskriptif bagi pembolehubah-pembolehubah.

Pembolehubah	Purata <i>M</i>	Sisihan Piawai <i>SD</i>
Persekitaran Kerja Dan Reka Bentuk Kerja	3.21	0.51
Pengambilan Dan Kenaikan Pangkat	3.22	0.53
Ganjaran, Pengiktirafan Pekerja Dan Pampasan	2.97	0.66
Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya	3.29	0.62
Pengekalannya Pekerja	3.63	0.78

Nota.
Semua pembolehubah menggunakan skala lima poin Likert dengan 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Neutral, 4 = Setuju dan 5 = Sangat Setuju.

Sisihan piawai merupakan petunjuk pengukuran yang utama untuk menyatakan keserakan nilai-nilai dalam taburan (Chua, 2012). Ia menerangkan mengenai serakan atau keragaman nilai taburan sampel dari purata (Hair et al., 2011). Daripada Jadual 4.3, didapati yang semua anggaran sisihan piawai adalah lebih kecil dari 1, yang bermaksud responden sangat konsisten dalam pendapat mereka. Sebaliknya, nilai sisihan piawai yang lebih besar dari 2.58 bermakna responden mempunyai banyak keragaman dalam pendapat mereka (Hair et al., 2011).

4.5 Analisis Korelasi

Analisis korelasi telah dijalankan untuk menerangkan hubungan antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar. Ujian korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji kekuatan korelasi antara pembolehubah yang diwakili oleh pekali korelasi *r*. Berdasarkan Jadual 4.5, bagi sampel kajian ini (*n*=95), didapati terdapat hubungan yang signifikan antara persekitaran kerja dan reka bentuk kerja (*r*=0.402, *p*<0.01), di mana nilai *p* adalah nilai signifikan pada aras keyakinan *p*<*α* (nilai *α* ditetapkan sama

ada sebagai 0.05, 0.01, 0.005 atau 0.001), pengambilan dan kenaikan pangkat ($r=0.413$, $p<0.01$), dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya ($r=0.324$, $p<0.01$) dengan pengekal kerja dengan kekuatan korelasi yang lemah. Manakala, terdapat hubungan yang signifikan antara ganjaran, pengiktirafan dan pampasan terhadap pengekal pekerja ($r=0.220$, $p<0.05$) dengan kekuatan korelasi adalah sangat lemah.

Jadual 4.5:

Interkorelasi antara amalan-amalan sumber manusia dan pengekal pekerja.

	Persekitaran Kerja dan Reka Bentuk Kerja	Pengambilan dan Kenaikan Pangkat	Ganjaran, Pengiktirafan dan Pampasan	Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya	Pengekal Pekerja
Persekitaran Kerja dan Reka Bentuk Kerja	1				
Pengambilan dan Kenaikan Pangkat	0.601**	1			
Ganjaran, Pengiktirafan dan Pampasan	0.259*	0.351**	1		
Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya	0.433**	0.466**	0.582**	1	
Pengekal Pekerja	0.402**	0.413**	0.220*	0.324**	1

*Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (2-tailed).

**Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-tailed).

4.6 Analisis Regresi Berganda

Bagi analisis terakhir, analisis regresi berganda telah digunakan untuk menentukan jika terdapat pengaruh yang signifikan antara pembolehubah tidak bersandar (persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat,

ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya) dengan pembolehubah bersandar (pengekaln pekerja). Dalam analisis regresi, pembolehubah tidak bersandar adalah pembolehubah peramal (*predictor variable*) dan pembolehubah bersandar adalah pembolehubah kriteria (*criterion variable*).

Jadual 4.6 menunjukkan yang persamaan regresi keempat-empat pembolehubah peramal adalah signifikan, ($R=0.518$, $R^2=0.269$, $R^2_{adj}=0.235$, $F(3,91)=7.992$, $p<0.05$). Nilai pekali korelasi berganda R bagi pembolehubah peramal dan pembolehubah kriteria adalah 0.518 yang menunjukkan adanya hubungan. *Adjusted R-squared* R^2_{adj} (0.235) digunakan untuk mengukur darjah ketepatan ramalan model regresi dalam menjelaskan variasi bagi pembolehubah kriteria. Boleh dilihat bahawa 23.5% pengekaln pekerja dapat dijelaskan oleh model regresi dengan menggunakan keempat-empat pembolehubah peramal. Dengan kata lain, persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya menyumbang sebanyak 23.5% kepada variasi dalam pengekaln pekerja. Baki 76.5% pula bermaksud terdapat faktor lain yang tidak diukur dalam kajian ini yang menyumbang kepada variasi dalam pengekaln pekerja.

Jadual 4.6:
Ringkasan Model untuk pembolehubah bersandar dan tidak bersandar.

Model	<i>Pekali korelasi berganda R</i>	<i>Pekali Penentu R²</i>	<i>Adjusted R Squared R²_{adj}</i>	<i>Standard Error of the Estimate</i>
1	0.518	0.269	0.235	0.65242

Ujian signifikan- F menunjukkan bahawa hubungan antara pembolehubah bersandar (pengekaln pekerja) dan pembolehubah tidak bersandar (persekitaran kerja dan reka

bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya) adalah linear dan model ini secara signifikannya meramal pembolehubah bersandar.

Ujian- F , [$F(3,91)=7.992$, $p<0.05$] menunjukkan keseluruhan ramalan pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar. Jadual 4.7 menunjukkan sumbangan setiap pembolehubah peramal terhadap pembolehubah kriteria yang diwakili oleh pekali regresi piawai (*standardised coefficients*).

Jadual 4.7:
Keputusan analisis regresi amalan-amalan sumber manusia dan pengekalan pekerja (n=95).

Pembolehubah Tidak Bersandar	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	β		
Persekitaran Kerja dan Reka Bentuk Kerja	0.449	0.173	0.309*	2.601	0.011
Pengambilan dan Kenaikan Pangkat	0.338	0.168	0.243*	2.017	0.047
Ganjaran, Pengiktirafan dan Pampasan	-0.012	0.128	-0.011	-0.095	0.924
Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya	0.058	0.148	0.049	0.394	0.695
Nilai F	7.992*				
R^2	0.269				
Adjusted R^2	0.235				

Pembolehubah bersandar = Pengekalan Pekerja

* $p<0.05$

Dengan merujuk kepada Seksyen 3.3, kenyataan hipotesis untuk mengenal pasti hubungan antara pembolehubah bersandar dan tidak bersandar adalah seperti berikut:

Hipotesis 1

H_0 : Tidak wujud pengaruh yang signifikan antara persekitaran kerja dan reka bentuk kerja dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

H_1 : Wujud pengaruh yang signifikan antara persekitaran kerja dan reka bentuk kerja dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

Hipotesis 2

H₀: Tidak wujud pengaruh yang signifikan antara pengambilan dan kenaikan pangkat dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

H₂: Wujud pengaruh yang signifikan antara pengambilan dan kenaikan pangkat dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

Hipotesis 3

H₀: Tidak wujud pengaruh yang signifikan antara ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

H₃: Wujud pengaruh yang signifikan antara ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

Hipotesis 4

H₀: Tidak wujud pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

H₄: Wujud pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya dengan pengekalan Pegawai Meteorologi.

Antara empat pembolehubah peramal, persekitaran kerja dan reka bentuk kerja ($\beta = 0.309$, $t = 2.601$, $Sig. = 0.011$) mempunyai *standardised coefficients* beta yang paling tinggi dan signifikan ($p < 0.05$), yang menunjukkan persekitaran kerja dan reka bentuk kerja adalah pembolehubah utama yang paling mempengaruhi pengekalan pekerja. Ini diikuti dengan pengambilan dan kenaikan pangkat ($\beta = 0.243$, $t = 2.017$, $Sig. = 0.047$). Bagi ganjaran, pengiktirafan dan pampasan ($\beta = -0.011$, $t = -0.095$, $Sig. = 0.924$) dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya ($\beta = 0.049$, $t = 0.394$, $Sig. = 0.695$) mempunyai nilai $p > 0.05$, maka kedua-dua pembolehubah tidak mempunyai cukup bukti untuk menolak H_0 . Oleh itu, pada aras keyakinan 95%, telah ditunjukkan secara statistik bahawa hipotesis H_1 dan H_2 diterima, dan hipotesis H_3 dan H_4 ditolak (Jadual 4.8).

Jadual 4.8:
Dapatan kajian hipotesis.

Hipotesis	Keputusan
<i>H₁</i> : Wujud pengaruh yang signifikan antara persekitaran kerja dan reka bentuk kerja dengan pengekaln Pegawai Meteorologi.	Diterima
<i>H₂</i> : Wujud pengaruh yang signifikan antara pengambilan dan kenaikan pangkat dengan pengekaln Pegawai Meteorologi.	Diterima
<i>H₃</i> : Wujud pengaruh yang signifikan antara ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan dengan pengekaln Pegawai Meteorologi.	Ditolak
<i>H₄</i> : Wujud pengaruh yang signifikan antara penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya dengan pengekaln Pegawai Meteorologi.	Ditolak

4.7 Kesimpulan

Bab ini telah membincangkan mengenai kadar respon, iaitu sebanyak 95 orang (65.97%) telah mengambil bahagian dalam kajian ini daripada seramai 144 orang sampel populasi yang terpilih. Hasil analisis kebolehpercayaan terhadap pembolehubah-pembolehubah memberikan nilai Cronbach Alpha antara 0.759 dan 0.919, yang menunjukkan terdapatnya konsistensi dalaman. Bagi ringkasan daripada analisis deskriptif demografi pula, responden kajian adalah Pegawai Meteorologi yang telah berkhidmat antara 4 hingga 33 tahun dengan purata umur 37.83 tahun, yang terdiri daripada 46% pegawai lelaki dan 54% pegawai perempuan, di mana 86.32% telah berkahwin dan 13.68% adalah bujang. Bagi tahap pendidikan, 70 Pegawai Meteorologi mewakili pemegang ijazah, 24 orang ijazah sarjana dan 1 pemegang PhD.

Nilai purata dan sisihan piawai yang diperolehi daripada analisis deskriptif pembolehubah adalah ($M=3.63$ dan $SD=0.78$) untuk pengekaln pekerja, ($M=3.29$ dan $SD=0.62$) untuk penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya, ($M=3.22$ dan

$SD=0.53$) untuk pengambilan dan kenaikan pangkat ($M=3.21$ dan $SD=0.51$) untuk persekitaran kerja dan reka bentuk kerja serta ($M=2.97$ dan $SD=0.66$) untuk ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan. Nilai purata pengekalan pekerja ($M=3.63$) juga adalah menunjukkan tahap pengekalan pekerja menghampiri “Setuju” di skala lima poin Likert. Analisis korelasi yang dijalankan pula menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara keempat-empat pembolehubah tidak bersandar terhadap pengekalan pekerja.

Keputusan dapatan kajian daripada ujian hipotesis yang telah dijalankan ke atas pembolehubah-pembolehubah bersandar dan tidak bersandar menunjukkan dua amalan sumber manusia yang hipotesisnya telah dibuktikan dan diterima, di mana persekitaran kerja dan reka bentuk kerja adalah amalan sumber manusia yang paling mempengaruhi pengekalan pekerja, diikuti dengan pengambilan dan kenaikan pangkat. Manakala dua lagi amalan sumber manusia, iaitu ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya tidak mempunyai cukup bukti untuk menyokong bahawa kedua-duanya mempunyai pengaruh terhadap pengekalan pekerja.

BAB 5

PERBINCANGAN, IMPLIKASI DAN KESIMPULAN

5.1 Pengenalan

Bab ini akan membentangkan mengenai rumusan dapatan kajian, diikuti dengan perbincangan yang melibatkan amalan-amalan sumber manusia dan pengekalan pekerja, implikasi kajian daripada segi teoritikal dan praktikal, dan seterusnya menyatakan limitasi dan cadangan kajian lanjutan, serta diakhiri dengan kesimpulan kajian.

5.2 Rumusan Dapatan Kajian

Model kajian yang dibentuk menunjukkan bahawa amalan sumber manusia mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam. Namun hanya dua amalan sumber manusia yang telah dibuktikan dan diterima sebagai yang mempunyai pengaruh terhadap pengekalan Pegawai Meteorologi, iaitu persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, dan pengambilan dan kenaikan pangkat, di mana persekitaran kerja dan reka bentuk kerja adalah amalan sumber manusia yang paling berpengaruh. Ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, dan penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya pula adalah dua amalan sumber manusia yang tidak mempunyai cukup bukti untuk menyokong hipotesisnya.

5.3 Perbincangan

Objektif utama kajian ini adalah untuk menilai tahap pengekalan Pegawai Meteorologi di organisasinya dan mengenalpasti hubungan antara amalan-amalan sumber manusia yang paling memberi pengaruh ke atas pengekalan pekerja di kalangan Pegawai Meteorologi. Kajian ini telah mengkaji empat amalan sumber manusia iaitu persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, pengambilan dan kenaikan pangkat, ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan, serta penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya sebagai pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar, iaitu pengekalan pekerja. Perbincangan seterusnya akan menerangkan dengan lebih mendalam mengenai perkara ini dan membandingkan dengan sorotan karya pengkaji-pengkaji terdahulu.

5.3.1 Tahap Pengekalan Pekerja

Tahap pengekalan Pegawai Meteorologi di organisasinya diperolehi berdasarkan kepada nilai purata pengekalan pekerja yang melebihi *midpoint* 'Neutral' di skala lima poin Likert, di mana Pegawai Meteorologi menghampiri 80% niat/hasrat untuk kekal di organisasinya.

Dalam kajian ini, pengekalan Pegawai Meteorologi dipengaruhi oleh dua amalan sumber manusia, iaitu persekitaran kerja dan reka bentuk kerja serta pengambilan dan kenaikan pangkat. Keinginan dan hasrat untuk kekal bekerja di organisasi ini berkemungkinan disebabkan oleh pekerja berasa seronok untuk bekerja dalam persekitaran kerja yang positif atau pekerja merasakan mereka berbuat kelainan dalam kerja mereka serta mempunyai rakan sejawat yang mahir dan profesional untuk turut bersama-sama maju dalam organisasi. Ini disokong oleh kajian Milman & Ricci

(2004) yang mendedahkan bahawa para pekerja yang mempunyai pengalaman yang positif berkaitan dengan persekitaran kerja, waktu bekerja/jam bekerja, serta mempunyai perasaan puas hati dengan akan lebih terdorong untuk kekal dalam organisasinya.

Jika dilihat daripada perspektif responden, data menunjukkan responden yang mendominasi kajian ini adalah yang berkhidmat antara 6 hingga 10 tahun, di mana mereka ini adalah terdiri daripada pegawai-pegawai muda yang mempunyai semangat dan keinginan yang masih segar terhadap peningkatan pengetahuan dalam bidang yang mereka ceburi dan mempunyai sikap untuk terus mengkaji bidang ini. Mereka merasakan platform yang disediakan oleh organisasi dapat mengembangkan pengetahuan mereka tentang bidang meteorologi atau sains atmosfera, di mana pencapaian serta motivasi ini telah dibuktikan mampu untuk membuat seseorang pekerja itu kekal berada di organisasinya. Kenyataan ini disokong oleh Teori Modal Insan (*Human Capital Theory*) (Becker, 1964), di mana teori ini mempostulasikan bahawa beberapa tenaga kerja adalah lebih produktif daripada tenaga kerja lain semata-mata kerana lebih banyak sumber dilaburkan ke dalamnya, dan ia adalah amat sesuai untuk menjadi lebih berdaya maju (Mueller, 1982). Teori tersebut dikuatkan lagi dengan pernyataan Ramlall (2004) yang menyatakan bahawa pekerja menilai kualiti kerja mereka terhadap kepuasan intrinsik yang merupakan ganjaran peribadi yang mereka dapat daripada persekitaran kerja yang menyokong, iaitu dalam konteks ini adalah komitmen daripada organisasi dalam menyediakan landasan untuk Pegawai Meteorologi maju ke depan ke arah meningkat pengetahuan dan kepakaran mereka.

Pengekalan Pegawai Meteorologi juga berkemungkinan disebabkan oleh keyakinan mereka terhadap strategi penambahbaikan yang dilaksanakan oleh kerajaan ke atas skim perkhidmatan awam yang lebih berdaya saing untuk menarik dan mengekalkan yang terbaik dalam kerajaan, seperti Sistem Saraan Transformatif yang diumumkan pada 11 Mac 2013 (Utusan Malaysia, 2013). Antara perubahan di bawah sistem ini adalah berkenaan gaji, kenaikan pangkat, laluan kerjaya dan sebagainya. Oleh itu, mereka berasa dihargai oleh kerajaan, dan ini akan menggalakkan hasrat mereka untuk kekal berkhidmat di sektor awam.

5.3.2 Pengaruh Persekitaran Kerja Dan Reka Bentuk Kerja Terhadap Pengekalan Pekerja

Menurut Kim (2008) adalah tidak mustahil untuk menarik dan mengekalkan orang yang tepat dalam organisasi jika organisasi mempunyai persekitaran kerja yang baik. Ini bertepatan dengan dapatan kajian yang telah membuktikan bahawa faktor persekitaran kerja dan reka bentuk kerja yang baik memainkan peranan dalam pengekalan Pegawai Meteorologi. Kajian ini memberi keputusan yang cenderung dengan kajian terdahulu oleh Kochachathu (2010), Irshad (2011) dan Ayaru (2012).

Pegawai Meteorologi memilih untuk kekal di organisasinya mungkin disebabkan oleh inisiatif-inisiatif yang dilaksanakan oleh organisasi, seperti menyediakan infrastruktur bangunan pejabat dan stesen meteorologi yang lebih baik, serta dibina di tempat-tempat strategik untuk Pegawai Meteorologi melakukan pemantauan cuaca dengan lebih berkesan, menyediakan persekitaran kerja yang harmoni dan kondusif dengan reka bentuk kerja yang teratur dan dilengkapi dengan peralatan dan kemudahan yang lengkap dan terkini, serta selesa untuk bekerja. Pihak pengurusan perlu memastikan

pekerja mempunyai ruang yang mencukupi, serta peralatan dan sistem yang diperlukan untuk melaksanakan kerja bagi menyediakan persekitaran kerja dan reka bentuk kerja yang sihat. Ini menyebabkan pekerja berasa dihargai, maka ia akan menggalakan pekerja untuk kekal. Ramlall (2003) menyatakan bahawa pekerja mahu bekerja dalam persekitaran kerja yang produktif, dihormati, memberikan rasa yang mereka diterima dan menawarkan persekitaran yang mesra. Pekerja tidak akan meninggalkan sesebuah organisasi jika mempunyai peluang untuk melakukan yang terbaik di tempat kerja dan kerja juga perlu direka bentuk untuk pekerja berasa bahawa pekerjaan mereka adalah penting (Ghosh et al, 2013).

5.3.3 Pengaruh Pengambilan Dan Kenaikan Pangkat Terhadap Pengekalan Pekerja

Faktor pengambilan dan kenaikan pangkat adalah amalan sumber manusia yang telah dibuktikan mempunyai pengaruh terhadap pengekalan Pegawai Meteorologi. Walaupun pengaruhnya tidak begitu besar, namun dalam kajian ini ia menyumbang kepada pengekalan pekerja. Kemungkinan strategi-strategi yang dilaksanakan oleh organisasi Pegawai Meteorologi, dapat memupuk niat/hasrat mereka untuk terus kekal di organisasi.

Antara strateginya adalah dengan meletakkan syarat pengambilan yang ketat, di mana hanya calon-calon yang mempunyai latar belakang pendidikan yang spesifik dalam bidang meteorologi, matematik dan fizik, atau sains atmosfera dan oseanografi sahaja yang dipilih (AMS, 2012). Secara tidak langsung, meletakkan pekerja yang benar-benar berkelayakan dapat membantu organisasi untuk meyakinkan orang awam berkaitan bidang ini. Menurut Becker & Huselid (1999), seperti yang dipetik dalam

Moncarz et al. (2009), prosedur-prosedur pengambilan terpilih adalah perlu untuk memastikan pengekalan berkesan pekerja yang paling berkecayaan sambil mengurangkan pusing ganti pekerja jangka panjang. Ini disokong oleh Kim (2008) bahawa adalah menjadi keperluan untuk meletakkan orang yang sepadan kepada jawatan yang sesuai pada masa yang tepat.

5.3.4 Pengaruh Ganjaran, Pengiktirafan Pekerja dan Pampasan Terhadap Pengekalan Pekerja

Walaupun ganjaran, pengiktirafan pekerja dan pampasan mempunyai hubungan korelasi yang positif dan signifikan, ia tidak disokong sebagai amalan yang mempunyai pengaruh ke atas pengekalan Pegawai Meteorologi. Dengan kata lain, amalan ini bukanlah faktor penting mengapa Pegawai Meteorologi terus kekal di organisasinya. Ini bertentangan dengan dapatan kajian yang dibuat oleh Kochachathu (2010), Irshad (2011) dan Ayaru (2012) yang telah membuat kajian dalam sektor industri.

Salah satu kemungkinan adalah kerana Pegawai Meteorologi berada dalam sektor awam yang mana faktor ganjaran tidak menjadi faktor utama mereka ingin kekal dan organisasi Pegawai Meteorologi adalah organisasi kerajaan yang berorientasikan kepada perkhidmatan dan bukannya keuntungan. Teori motivasi perkhidmatan awam (*public service motivation theory*) (Perry, 2000) mempostulasikan bahawa kakitangan awam adalah unik dan berbeza daripada kakitangan di sektor swasta, di mana mereka didorong terutamanya oleh motif intrinsik dan bukannya ekstrinsik seperti ganjaran kewangan (Anderfuhren-Biget et al., 2010). Kebanyakan responden yang telah berkhidmat lebih daripada 10 tahun, ganjaran hanyalah satu motivasi namun ia

bukanlah faktor yang paling penting untuk mereka seperti yang dinyatakan oleh Gonzalez (2009). Walaupun ganjaran itu penting, namun pekerja lebih suka dengan idea bahawa wang yang diberikan berdasarkan produktiviti kerja yang lebih tinggi dan ini menjelaskan niat/hasrat pekerja untuk kekal dalam organisasi. Organisasi yang menerapkan budaya keseronokan bekerja cenderung untuk menjaga pekerjanya-pekerjanya untuk kekal di organisasi dan pembelajaran adalah suatu peningkatan dan perkembangan penting secara peribadi (Sandhya & Kumar, 2011).

5.3.5 Pengaruh Penilaian Prestasi Pekerja dan Pembangunan Kerjaya Terhadap Pengekalan Pekerja

Penilaian prestasi pekerja dan pembangunan kerjaya adalah satu lagi amalan sumber manusia yang bukan faktor penyumbang kepada pengekalan Pegawai Meteorologi, walaupun ia menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dalam kajian ini. Ini menunjukkan amalan baik penilaian prestasi tidak membantu pengekalan pekerja di organisasi Pegawai Meteorologi.

Anugerah perkhidmatan cemerlang adalah pengiktirafan hasil daripada penilaian prestasi yang tinggi yang diterima oleh pekerja, di mana ia adalah salah satu bentuk ganjaran tidak ketara. Ini telah dibincangkan dalam seksyen 5.3.4 bahawa ganjaran bukanlah faktor kepada pengekalan pekerja. Dalam konteks sektor awam di Malaysia, walaupun pekerja tidak menyerlah dan mendapat penilaian prestasi yang rendah, ia tidak akan menyebabkan mereka diberhentikan kerja atau tidak menerima kenaikan gaji melainkan di atas sebab-sebab tertentu. Kenaikan gaji masih tetap diperolehi setiap tahun, maka penilaian prestasi tidak memainkan peranan dalam pengekalan pekerja. Ia hanya membantu pihak pengurusan dengan menyediakan suatu cara untuk

mengenal pasti pekerja cemerlang dan menghadapi pekerja yang kurang menyerlah (Longenecker, 2011). Ini berbeza dengan sektor swasta, di mana penilaian prestasi amat penting kepada pekerja, di mana organisasi hanya akan mengekalkan pekerja yang benar-benar bagus dan layak untuk bekerja.

5.4 Implikasi Kajian

Secara keseluruhannya, penemuan ini mencerminkan amalan-amalan yang dipraktikkan di organisasi Pegawai Meteorologi yang menyumbang kepada pemahaman implikasi teoritikal dan praktikal mengenai peranan amalan-amalan sumber manusia terhadap pengekalan Pegawai Meteorologi di organisasinya. Pihak pengurusan organisasi harus membuat strategi yang boleh dilaksanakan dengan meminimumkan kesan-kesan negatif untuk mengekalkan pekerja mereka pada masa ini dan akan datang.

5.4.1 Implikasi Teoritikal

Implikasi teoritikal daripada kajian ini adalah dari segi sumbangan pengetahuan berkenaan kepentingan amalan sumber manusia seperti persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, serta pengambilan dan kenaikan pangkat kepada pengekalan Pegawai Meteorologi.

Keputusan kajian dapat membantu pihak pengurusan organisasi dari segi pengetahuan dalam merangka strategi-strategi dan inisiatif-inisiatif pengekalan dengan menitikberatkan dua amalan sumber manusia ini, seperti menyediakan persekitaran kerja yang sihat dan reka bentuk kerja yang terperinci yang bersesuaian dengan tugas Pegawai Meteorologi. Ia juga memberi maklumat dalam penyediaan pelan strategik

organisasi dengan lebih memfokuskan kepada strategi-strategi yang lebih spesifik untuk dilaksanakan dalam sektor awam seperti pemerdayaan kerja kerana keperluan sektor awam adalah berbeza dengan keperluan sektor swasta dalam pengkalan pekerja.

5.4.2 Implikasi Praktikal

Dari segi implikasi praktikal, kajian ini amat menyumbang kepada usaha organisasi untuk mengekalkan Pegawai Meteorologi. Antara perkara yang boleh dilaksanakan berdasarkan kepada dapatan kajian ini adalah, yang pertama, untuk pemerdayaan kerja, di mana pihak pengurusan boleh mengadakan kerjasama dua hala dalam bidang meteorologi dan seismologi dengan agensi/institusi kerajaan luar negara seperti China, Jepun, Korea, Australia, India dan negara-negara lain. Kerjasama ini membuka peluang-peluang dalam peningkatan ilmu pengetahuan, kepakaran dan pertukaran idea kepada Pegawai Meteorologi.

Kedua, menyediakan pelan peningkatan infrastruktur dari segi persekitaran kerja yang meliputi sistem pencerapan dan pemantauan dengan peralatan berteknologi tinggi dan terkini yang mampu menyediakan ketepatan ramalan yang lebih baik. Ini membantu Pegawai Meteorologi memberikan perkhidmatan yang terbaik dan meningkatkan keyakinan orang awam terhadap produk yang dikeluarkan. Menyediakan peralatan berteknologi tinggi yang sangat diperlukan untuk memantau dan mengesan cuaca ekstrim seperti ribut petir, puting beliung, taufan, gempa bumi dan sebagainya. Semua ini memerlukan kepakaran dan ketepatan dalam membuat ramalan bagi mengurangkan impak kepada negara.

Ketiga, untuk mendapatkan idea-idea baru serta amalan terbaik yang boleh dipraktikkan, dengan meningkatkan penglibatan Pegawai Meteorologi dalam forum-forum pembangunan di peringkat nasional, rantau dan antarabangsa, serta menganggotai kumpulan pakar dan jawatan kuasa kerja, konferen, bengkel kerja dan seminar.

Keempat, pembuat-pembuat dasar perlu lebih berfokus dan mempertimbangkan faktor persekitaran dan reka bentuk kerja serta pengambilan dan kenaikan pangkat dalam merangka dan mereka bentuk strategi-strategi berkaitan, untuk mengekalkan pekerja yang mempunyai kompetensi yang tinggi dan berkepakaran untuk terus kekal dalam organisasi.

Kelima, implikasi terhadap pengambilan dan kenaikan pangkat pekerja yang tidak berpadanan boleh menjadi sesuatu yang serius kepada organisasi. Oleh itu, pihak organisasi boleh menggunakan keputusan kajian dalam membuat pertimbangan semasa proses pengrekrutan baru atau dalaman untuk lebih fokus kepada meletakkan orang yang paling sesuai mengisi jawatan tersebut dengan menggunakan pendekatan berstruktur yang dapat membantu memilih orang yang terbaik. Menyediakan penghuraian kerja (*job description*) yang mempunyai spesifikasi yang baik serta memilih calon-calon yang mempunyai pandangan yang jelas dan realistik mengenai bidang kerja yang ditawarkan. Adalah penting untuk mendapatkan dan mengekalkan kelebihan daya saing dengan mencari, mengambil dan mengekalkan pekerja yang bagus dengan struktur, sistem, proses dan amalan yang betul (Kim, 2008).

5.5 Limitasi Kajian dan Cadangan Kajian Lanjutan

Terdapat beberapa limitasi berkenaan kajian ini, iaitu yang pertama, keputusan dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada sektor awam yang lain kerana bidang meteorologi adalah bidang kritikal yang khusus hanya untuk Pegawai Meteorologi sahaja. Kedua, tujuan kajian ini adalah untuk mendapatkan pendapat/persepsi responden yang bergantung sepenuhnya kepada kesediaan responden untuk menjawab soal selidik. Kesediaan yang sepenuhnya ketika menjawab soalan akan memberikan maklumat sebenar pendapat/persepsi mereka, di mana pendapat/persepsi responden inilah yang membentuk dapatan kajian ini.

Kajian ini hanya mengkaji empat faktor amalan sumber manusia terhadap pengekaln Pegawai Meteorologi. Untuk cadangan kajian lanjutan, amalan sumber manusia atau faktor yang lain boleh dipertimbangkan. Antaranya adalah motivasi, latihan kerja dan perancangan kerjaya, kerja fleksibel, jaminan kerja (*job security*), budaya korporat dan komunikasi, dan sebagainya. Ini dapat membantu organisasi mencari faktor-faktor yang sesuai untuk dilaksanakan di organisasi mereka untuk pengekaln pekerja.

Cadangan lanjutan lain adalah mereplikasi kerangka kerja kajian ini untuk dilaksanakan ke atas penjawat awam di organisasi yang lain untuk melihat sama ada ia memberikan keputusan yang sama dengan Pegawai Meteorologi, contohnya penjawat awam yang berkhidmat di sektor-sektor kritikal yang lain seperti Polis Diraja Malaysia, Angkatan Tentera Malaysia, Jabatan Kastam Diraja Malaysia dan lain-lain agensi kerajaan. Ini adalah kerana bidang kerja yang berbeza mungkin akan menimbulkan keputusan yang berbeza berkaitan dengan pengekaln pekerja di organisasi tersebut.

5.6 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, kajian ini telah memberi sokongan empirikal mengenai pengaruh amalan-amalan sumber manusia terhadap pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam. Kajian telah menjawab semua persoalan berkenaan pengekalan pekerja serta mencapai objektif yang dikehendaki. Dapatan kajian juga menemukan dua amalan sumber manusia, iaitu persekitaran kerja dan reka bentuk kerja, serta pengambilan dan kenaikan pangkat mempunyai pengaruh terhadap pengekalan Pegawai Meteorologi di sektor awam

RUJUKAN

- Aguinis, H., Joo, H. & Gottfredson, R.K. (2013). What monetary rewards can and cannot do: How to show employees the money. *Business Horizons*, 56(2), 241-249.
- Allen, D.G. & Griffeth, R.W. (2000). Job performance and turnover: A review and integrative multi-route model. *Human Resource Management Review*, 9(4), 525-548.
- American Meteorological Society. (2012). Professional Guideline on Use of the Term "Meteorologist". Diakses secara talian di https://www.ametsoc.org/policy/guidline_term_meteorologist.html
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating employees of the public sector: Does public service motivation matter?. *International Public Management Journal*, 13(3), 213-246.
- Aripin, R. (2005). *A Guide to Data Management and Analysis Using SPSS*. Universiti Teknologi Mara, Malaysia.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers, London.
- Armstrong-Stassen, M., Cameron, S., Rajacich, D. & Freeman, M. (2014). Do nurse managers understand how to retain seasoned nurses? Perceptions of nurse managers and direct-care nurses of valued human resource practices. *Nursing Economic*, 32(4), 211-218.
- Artikov, I., Hoffman, S.J., Lynne, G.D., Zillig, L.M.P., Hu, Q., Tomkins, A.J., Hubbard, K.G., Hayes, M.J. & Waltman, W. (2006). Understanding the influence of climate forecasts on farmer decisions as planned behavior. *Journal of Applied Meteorology and Climatology*, 45(9), 1202-1214.
- Ayaru, V.B. (2012). *The Impacts of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Kulim Industrial Estate*. Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Baldwin, T. T., Ford, J.K. & Blume, B. D. (2009). Transfer of training 1988–2008: An updated review and agenda for future research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 41-70.
- Ban, C., Drahnak-Faller, Az & Towers, M. (2003). Human resource challenges in human service and community development organizations recruitment and retention of professional staff. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 133-153.

- Becker, G.S. (1964). Human Capital: A Theoretical Analysis With Special Reference to Education. National Bureau for Economic Research, Columbia University Press, New York.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal Of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216.
- Bourgon, J. (2008). *The Public Service of 2025 - Themes, Challenges and Trends: Human Resources Management Trends in OECD Countries*. Quebec City.
- Bowen, R.B. & Formisano, R.A. (2000). *Recognizing and Rewarding Employees*. McGraw Hill, New York.
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*. American Management, New York.
- Burdett, K., Carrillo-Tudela, C. & Coles, M.G. (2011). Human capital accumulation and labor market equilibrium. *International Economic Review*, 52(3), 657-677.
- Calisir, F., Gumussoy, C.A. & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514-533.
- Cannon, D.F. (2002). Expanding paradigms in providing internal service. *Managing Service Quality*, 12(2), 87-99.
- Chaminade, B. (2007). *A Retention Checklist: How Do You Rate?* Diakses secara dalam talian di <http://www.hcamag.com/hr-resources/hr-strategy/a-retention-checklist-how-do-you-rate-112621.aspx>
- Chew, J.C.L. (2004). *The Influence of Human Resource Management Practices on the Retention of Core Employees of Australian Organisations: An Empirical Study* Doctoral dissertation, Murdoch University, Perth.
- Chua, Y.P. (2012). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan: Asas Statistik Penyelidikan, Buku 2*. McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd., Selangor.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P. & Orme, S. (2007). *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*. Aldershot, England: Gower Publishing Limited.
- Diamond, A. (2000). *Employee Retention*. Diakses secara dalam talian di <http://www.diamondassociates.net/articles/content/Retention.html>
- Fields, M.R. (2001). *Indispensable Employees: How to Hire Them, How to Keep Them*. Franklin Lakes, NJ, USA: Career Press, Incorporated.

- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J.P. & Shadman, M. (2013). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), 288-312.
- Gonzalez, M.N. (2009). The attraction and retention of lower-level Mexican workers. *International Journal of Global Management Studies Professional*, 1(3).
- Gowri, R. (2011). *The Effect of Human Resource Practices on Employee Retention at Intel*. Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia, Malaysia.
- Grant, A.M., Fried, Y. & Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 1: Building and developing the organization* (pp. 417-453). Washington, DC: American Psychological Association.
- Hair, J.F., Money, A.H., Samouel, P. & Page, J.M. (2011). *Essentials of Business Research Methods*. ME Sharpe, New York.
- Holloway, A. (2003). Disaster risk reduction in southern Africa: hot rhetoric—cold reality. *African Security Studies*, 12(1), 29-38.
- Holtbrügge, D., Friedmann, C.B. & Puck, J.F. (2010). Recruitment and retention in foreign firms in India: A resource-based view. *Human Resource Management*, 49(3), 439-455.
- Idris, A. (2014). Flexible Working as an Employee Retention Strategy in Developing Countries. *Journal of Management Research*, 14(2), 71-86.
- Irshad, M. (2011). Factors affecting employee retention: evidence from literature review. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4(1), 84-102.
- Khanna, M., & Sharma, R.K. (2014). Employees Performance Appraisal and its techniques: A Review. *Asian Journal of Advanced Basic Science*, 2(2), 51-58.
- Kim, P.S. (2008). How to attract and retain the best in government. *International Review of Administrative Sciences*, 74(4), 637-652.
- Kochachathu, P. (2010). *The Influence of Human Resource Practices on Employee Retention*. Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia, Malaysia
- Longenecker, C.O. (2011). How the best motivate workers. *Industrial Management*, 53(1), 8-13.
- Lunsford, T.R. & Lunsford, B.R. (1995). The research sample, part I: sampling. *Journal of Prosthetics and Orthotics*, 7(3), 17A.
- Macmillan Chaminade, B. (2007). A retention checklist: How do you rate. *African Journal of Business Management*, pp. 049-054.

- MetMalaysia (2011). *Laporan Tahunan 2011: Jabatan Meteorologi Malaysia*. Jabatan Meteorologi Malaysia, Malaysia
- MetMalaysia (2014). *Hala Tuju 2007 – 2015: Jabatan Meteorologi Malaysia*. Diakses secara dalam talian di <http://www.met.gov.my>
- McKeown, J.L. (2002). *Retaining Top Employees*. McGraw Hill, New York.
- Milman, A. & Ricci, P. (2004). Predicting job retention of hourly employees in the lodging industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 11, 28-41.
- Moncarz, E., Zhao, J. & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458.
- Morgeson, F.P. & Humphrey, S.E. (2008). Job and team design: Toward a more integrative conceptualization of work design. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39-91.
- Mueller, M.W. (1982). Applying human capital theory to women's changing work patterns. *Journal of Social Issues*, 38(1), 89-95.
- Muijs, D. (2010). *Doing Quantitative Research in Education With SPSS*. Sage Publications, London.
- Nelson, B. (2012). *1501 Ways to Reward Employees*. Workman Publishing, New York.
- Newton, C. (1980). Comments on what is a meteorologist-Reply. *Bulletin of The American Meteorological Society*, 61(8), 915-915.
- Noe, R.A., Wilk, S.L., Mullen, E.J. & Wanek, J.E. (2014). Employee development: Issues in construct definition and investigation of antecedents. In Ford, J.K., Kozlowski, S.W.J., Kraiger, K., Salas, E. and Teachout, M.S. (Eds.) *Improving Training Effectiveness in Work Organizations*, Lawrence Erlbaum, New Jersey, pp. 153-189.
- Palumbo, M.V., McIntosh, B., Rambur, B. & Naud, S. (2008). Retaining an aging nurse workforce: Perceptions of human resource practices. *Nursing economic*, 27(4), 221-7.
- Perry, J. L. (2000). Bringing society in: Toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- Punia, B. K. & Sharma, P. (2008). Employees' perspective on human resource procurement practices as a retention tool in Indian IT sector. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 12(4), 57-69.

- Ramlall, S. (2003). Organizational application managing employee retention as a strategy for increasing organizational competitiveness. *Applied HRM Research*, 8(2), 63-72.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 9, 21-26.
- Rea, L.M. & Parker, R.A. (2012). *Designing and Conducting Survey Research: A Comprehensive Guide*. John Wiley & Sons, San Francisco.
- Rose, D.M. & Gordon, R. (2010). Retention practices for engineering and technical professionals in an Australian public agency. *Australian Journal of Public Administration*, 69(3), 314-325.
- Saffo, P. (2007). Six rules for effective forecasting. *Harvard business review*, 85(7/8), 122.
- Samuel, M. O. & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sandhya, K. & Kumar, D.P. (2011). Employee retention by motivation. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(12), 1778-1782.
- Shoaib, M., Noor, A., Tirmizi, S.R. & Bashir, S. (2009). Determinants of employee retention in telecom sector of Pakistan. In *2nd COMSATS International Business Research Conference*, Lahore, Pakistan.
- Smith, A.D. & Rupp, W.T. (2002). Communication and loyalty among knowledge workers: a resource of the firm theory view. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 250-261.
- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development International*, 11(3), 193-203.
- Taplin, I.M. & Winterton, J. (2007). The importance of management style in labour retention. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 27(1-2), 5-18.
- Uma Sekaran & Bougie, R. (2010). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. UK: John Wiley & Sons.
- Utusan Malaysia (2013). Diakses secara dalam talian di <http://www.utusan.com.my>
- Watty-Benjamin, W. & Udechukwu, I. (2014). The relationship between HRM practices and turnover intentions: A study of government and employee organizational citizenship behavior in the Virgin Islands. *Public Personnel Management*, 43(1), 58-82.

- Wilson, J.P. & Western, S. (2000). Performance appraisal: an obstacle to training and development?. *Journal of European Industrial Training*, 24(7), 384-391.
- Yadav, P. & Singh, J. (2014). Paradigm shift in human resource management in present scenario: Emerging trends. *Referred Journal of CMR College of Engineering & Technology*, 59.
- Yamamoto, H. (2011). The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3550-3564.
- Yang, J.T., Wan, C.S. & Fu, Y.J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837-848.
- Zimmerman, R.D. & Darnold, T.C. (2009). The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model. *Personnel Review*, 38(2), 142-158.