

**HUBUNGAN AMALAN SUMBER MANUSIA DENGAN  
PENGEKALAN PEKERJA DI ORGANISASI**

**NACHITHAH ARSHAD**

**UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
2013**



**Kolej Perniagaan**  
(College Of Business)  
Universiti Utara Malaysia

**PERAKUAN KERTAS KERJA PROJEK**  
(Certification Of Project Paper)

Saya, mengaku bertandatangan, memperakukan bahawa  
(I, the undersigned, certified that)

**NACHITHAH ARSHAD (803058)**

Calon untuk ijazah Sarjana

(Candidate for the degree of) **MASTER OF SCIENCE MANAGEMENT**

Telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk

(has presented his/her project paper of the following title)

**PENGARUH AMALAN SUMBER MANUSIA DALAM  
PENGEKALAN PEKERJA DALAM ORGANISASI**

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 : **DR. CHANDRAKANTAN SUBRAMANIAM**  
(Name of Supervisor)

Tandatangan : \_\_\_\_\_  
(Signature)

Tarikh : \_\_\_\_\_

**HUBUNGAN AMALAN SUMBER MANUSIA DENGAN  
PENGEKALAN PEKERJA DI ORGANISASI**

Kertas projek ini dikemukakan kepada Kolej Perniagaan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk ijazah Sarjana Sains Pengurusan

**OLEH:**

**NACHITHAH ARSHAD  
803058**

**©Nachithah Arshad, 2013. Semua hakcipta terpelihara**

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam menyediakan kertas projek ini sebagai sebahagian daripada keperluan untuk Ijazah Sarjana dari Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju supaya Perpustakaan Universiti ini bebas membuat sebarang pemeriksaan ke atasnya. Saya juga bersetuju bahawa kebenaran untuk menyalin kertas projek ini dalam apa cara sekalipun, secara keseluruhan atau sebahagian daripadanya untuk tujuan ilmiah hendaklah diperolehi daripada penyelia saya atau sekiranya ia tiada hendaklah mendapat kebenaran daripada Penolong Naib Canselor Kolej Perniagaan di mana saya menjalankan kajian kertas projek ini. Adalah difahamkan juga bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan ke atas kertas projek ini atau sebahagiannya bagi tujuan kewangan adalah tidak dibenarkan tanpa kebenaran bertulis daripada saya. Adalah juga difahamkan, pengiktirafan yang sewajarnya akan diberikan kepada saya dan Universiti Utara Malaysia (UUM) dalam sebarang kegunaan ilmiah yang boleh dibuat daripada sebarang bahan dalam kertas projek saya. Permintaan untuk membuat penyalinan atau membuat lain-lain kegunaan daripada bahan dalam kertas projek ini keseluruhan atau sebahagiannya hendaklah dialamatkan kepada :

**Penolong Naib Canselor**

**Kolej Perniagaan**

**Universiti Utara Malaysia (UUM)**

**06010 Sintok**

**Kedah Darul Aman**

## **PENAFIAN**

Penulis adalah bertanggungjawab di atas ketepatan semua pendapat, sebarang komen-komen, fakta, laporan, data, perangkaan, ilustrasi dan gambar-gambar di dalam kertas projek ini. Penulis bertanggungjawab penuh dalam memastikan bahan yang dikemukakan ini adalah tertakluk kepada hakcipta yang terpelihara. Universiti Utara Malaysia (UUM) tidak akan bertanggungjawab ke atas sebarang komen mengenai ketepatan, laporan dan lain-lain fakta, teknikal, maklumat dan hakcipta atau pemilikan. Penulis mengisytiharkan bahawa kertas projek ini adalah asal dan kepunyaannya kecuali bahan kesusasteraan, petikan, penjelasan dan ringkasan di mana telah dikenal pasti dan disahkan. Penulis dengan ini memberi hakcipta ini kepada Kolej Perniagaan, Universiti Utara Malaysia (UUM) bagi tujuan penerbitan jika didapati sesuai.

Tarikh:\_\_\_\_\_

Tandatangan Pelajar:\_\_\_\_\_

## PENGHARGAAN

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Pertama sekali saya ingin memanjatkan kesyukuran ke hadrat Ilahi di atas segala limpah kurnia, nikmat, kesihatan dan segala kekuatan yang diberikan kepada saya di mana akhirnya saya berjaya menyiapkan latihan ilmiah ini dengan jayanya pada jangka masa yang telah ditetapkan walaupun menghadapi pelbagai masalah pada peringkat awalnya. Rakaman penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Dr Chandrakantan a/l Subramaniam selaku penyelia latihan ilmiah saya ini di atas segala komen, bimbingan dan sokongan yang kuat dalam menyiapkan penyediaan latihan ilmiah ini.

Kepada bonda saya Hajah Chah binti Lebai Talib dan ayahanda saya Haji Arshad bin Haji Dahman, kekanda saya Haji Mohd Hasni Haji Arshad, Haji Ishak Haji Arshad, Che Siti Norma binti Haji Arshad, dan kesemua anak-anak saudara saya, saya amat terhutang budi kepada anda semua. Terima kasih di atas segala sokongan, galakan, kesabaran, dan pengorbanan anda semua dalam masa saya mengikuti pengajian ini. Penghargaan terima kasih ini juga ditujukan khas kepada anak saudara saya, Nurahayu Iswati Ishak yang telah banyak memberi nasihat, bimbingan, tunjuk ajar serta sokongan sepanjang pengajian saya dan dalam menyiapkan latihan ilmiah ini. Semoga Allah memberi ganjaran di atas segala pengorbanan dan keikhlasan kalian serta memberkati kehidupan kalian dunia dan akhirat.

Akhir sekali ribuan terima kasih dan ucapan setinggi-tinggi penghargaan buat semua rakan-rakan dan juga kepada mereka yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam membantu dan memberikan segala pendapat dalam menyiapkan latihan ilmiah ini. Ucapan kepada semua, kalian tetap dalam ingatan dan semoga Allah memberkati kehidupan kalian semua.

## ABSTRAK

Tujuan kajian ini ialah untuk mengenalpasti bagaimana hubungan amalan sumber manusia dengan pengekalan pekerja dikalangan staf di Universiti Utara Malaysia (UUM). Pengekalan pekerja ialah isu penting yang memerlukan tumpuan setiap organisasi kerana ia adalah elemen penting yang telah dikenalpasti sebagai faktor utama dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan sesuatu organisasi. Pengekalan pekerja ialah kehendak yang kuat untuk kekal dalam sesuatu organisasi. Berdasarkan penyelidikan, empat elemen telah dikenal pasti dalam menyumbang kepada pengekalan pekerja dikalangan staf (pentadbiran) UUM iaitu keadaan, suasana atau corak kerja, pemilihan serta kenaikan pangkat pekerja, pengiktirafan, hadiah serta pampasan dan penilaian prestasi kakitangan. Daripada kajian dapat menunjukkan sejauhmana kesemua elemen ini menolong dalam menyumbangkan kepada tahap pengekalan pekerja dikalangan staf pentadbiran UUM dan hubungkait di antara mereka satu sama lain. Kajian telah dijalankan melalui pengedaran borang soal selidik kepada 250 orang staf pentadbiran di Universiti Utara Malaysia di mana daripada tersebut sebanyak 189 orang telah memberi respon. Keputusan telah dianalisa dengan menggunakan kaedah SPSS 19.0 iaitu versi terkini bagi mendapat hasil kajian yang lebih bertepatan. Kajian mendapati terdapat hubungan signifikan di antara keempat-empat pemboleh ubah. Kajian mendapati keempat-empat faktor tersebut iaitu persekitaran kerja dan corak pekerjaan, pemilihan dan kenaikan pangkat, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja serta pampasan dan penilaian prestasi kakitangan adalah mempunyai hubungan dengan pengekalan pekerja kakitangan pentadbiran di Universiti Utara Malaysia.

## KANDUNGAN MUKA SURAT

KEBENARAN MENGGUNA.....	i
PENAFIAN .....	ii
PENGHARGAAN.....	iii
ABSTRAK .....	iv
KANDUNGAN MUKA SURAT.....	v
DAFTAR JADUAL .....	vi
SENARAI RAJAH.....	ix

## BAB 1: PENGENALAN

1.1 Latarbelakang kajian.....	1
1.2 Pernyataan Masalah.....	9
1.3 Persoalan-Persoalan Kajian.....	11
1.4. Objektif Penyelidikan.....	11
1.5 Signifikan Kajian .....	12
1.6 Definisi Konsep.....	13
1.7 Susunan Bab Dalam Tesis.....	14

## BAB 2: ULASAN KARYA

2.1 Pengenalan.....	15
2.2 Kajian-kajian Lepas Mengenai Pengekalan Pekerja.....	16
2.2.1 Suasana Dan Corak Kerja.....	16
2.2.2 Pemilihan Dan Kenaikan Pangkat.....	19
2.2.3 Pengiktirafan Ke Atas Sumbangan Pekerja Dan Pampasan.....	20
2.2.4 Penilaian Prestasi Kakitangan.....	21



2.2.5 Kesamaan dan Perbezaan Kajian.....	22
2.2.5.1 Kesamaan.....	22
2.2.5.2 Perbezaan.....	23
2.3 Kerangka Penyelidikan.....	23
2.4 Rumusan.....	24

### **BAB 3 :METHODOLOGI**

3.1 Pengenalan.....	26
3.2 Rekabentuk Kajian.....	26
3.2.1 Pembolehubah Kajian.....	27
3.2.2 Unit Analisis.....	28
3.2.3 Populasi Kajian .....	28
3.2.4 Persampelan Kajian.....	28
3.3 Pengukuran.....	29
3.3.1 Definisi operasi.....	31
3.3.2 Kebolehpercayaan dan Kesahan Konstruk .....	37
3.3.3 Prosedur Pengutipan Data .....	37
3.4 Teknik Penganalisaan Data.....	38
3.4.1 Ujian Kebolehpercayaan.....	38
3.4.2 Kajian Rintis (Pilot Test).....	39
3.4.3 Korlasi Pearsun.....	40
3.4.4 Regresi Berganda.....	40
3.4.5 Rumusan .....	41

## **BAB 4 : ANALISA KAJIAN**

4.1	Pengenalan.....	42
4.2	Gambaran Keseluruhan Penganalisaan Data.....	42
4.2.1	Maklumbalas.....	42
4.2.2	Profail Responden.....	42
4.3	Kebolehpercayaan Ujian.....	45
4.4	Analisa Diskriptif Pembolehubah Kajian.....	46
4.5	Hasil Analisis Korlasi Pearsun & Analisis Regresi Berganda.....	47
4.5.1	Analisa Korlasi Pearsun.....	47
4.5.2	Analisa Regrasi Berganda.....	48
4.5.3	Ringkasan Hipotesis.....	51
4.6	Rumusan .....	51

## **BAB 5 : PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**

5.1	Pengenalan.....	52
5.2	Perbincangan.....	52
5.2.1	Hubungan Antara Suasana Kerja dan Corak Kerja dengan Pengekalan Kerja.....	53
5.2.2	Hubungan Antara Pemilihan dan Kenaikan Pangkat dengan Pengekalan Kerja.....	54
5.2.3	Hubungan Antara Pengiktirafan Ke Atas Pekerja, Ganjaran dan Pampasan dengan Pengekalan Kerja.....	54
5.2.4	Hubungan Antara Penilaian Prestasi Kakitangan dengan Pengekalan Kerja.....	55
5.3	Implikasi kajian .....	55
5.3.1	Implikasi Pengurusan .....	55
5.3.2	Implikasi Teori.....	56

5.4 Limitasi Kajian.....	57
5.5 Cadangan Untuk Kajian Di Masa Akan Datang.....	57
5.6 Kesimpulan.....	57
RUJUKAN .....	60
LAMPIRAN 1.....	67

## DAFTAR JADUAL

	Muka Surat
Jadual 3.1 Pengagihan Pembolehubah.....	29
Jadual 3.2 Definisi Operasi Untuk Pembolehubah Bersandar.....	31
Jadual 3.3 Nilai Cronbach Alpha Untuk Ujian Pilot.....	39
Jadual 3.3.1 Kadar Pekali Korelasi.....	40
Jadual 4.1 Profail Responden.....	44
Jadual 4.2 Nilai Cronbach Alpha .....	45
Jadual 4.3 Nilai min dan sisihan piawai.....	46
Jadual 4.4 Analisis Korelasi Pearson .....	48
Jadual 4.5 Analisis Regresi Berganda .....	50
Jadual 4.6 Pengujian Hipotesis.....	51

## DAFTAR RAJAH

Rajah 1	Rangkakerja penyelidikan.....	26
---------	-------------------------------	----

# **BAB 1**

## **PENGENALAN**

### **1.1 Latarbelakang kajian**

Modal insan adalah tulang belakang dalam menentukan hala tuju, pertumbuhan dan kecemerlangan sesuatu organisasi (Abdullah, 2002). Adalah menjadi tugas seorang pengurus untuk memastikan supaya setiap modal insan yang terdapat di dalam organisasinya dapat digunakan sepenuhnya bagi tujuan pencapaian matlamat organisasi. Namun begitu, sering kedapatan pihak pengurusan organisasi mengabaikan penumpuan kepada pengurusan modal insan. Ini seterusnya akan membawa kepada ketidakpuasan hati dikalangan para pekerja dan seterusnya mengakibatkan kepada rendahnya komitmen dikalangan pekerja. Pekerja yang rendah komitmennya adalah rendah kesetiiaannya kepada organisasi dan mereka inilah yang berpotensi untuk keluar meninggalkan sesuatu organisasi bagi mencari peluang yang lebih menarik yang ditawarkan kepada mereka. Seterusnya, komitmen yang rendah akan membawa kepada prestasi kerja yang rendah (Osman et.al 1988). Kajian oleh Syed-Ikhsan dan Rowland (2004) menyatakan komitmen yang rendah dikalangan ahli organisasinya akan membawa kepada organisasi yang tidak produktif. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif adalah satu semangat kekitaan dan identiti yang meningkatkan penglibatan mereka dalam matlamat organisasi dan keinginan mereka untuk terus kekal bersama organisasi. Maka, ia telah dianggap sebagai satu penentu penting dalam dedikasi dan kesetiaan.

Pengekalan kerja adalah merujuk kepada keinginan individu yang kuat untuk menjadi ahli sesebuah organisasi walaupun wujud peluang untuk bertukar pekerjaan (Agarwal& Ramaswami, 1993). Pengekalan pekerja bermakna keupayaan untuk memiliki, menyimpan dan mempertahankan pekerja-pekerja yang mahu dipertahankan itu selamanya daripada jatuh kepada pesaing-pesaing (Johnson, 2000).

Hari ini pengekalan pekerja menjadi cabaran antarabangsa. Pihak pengurusan dan pihak-pihak berkuasa atasan menghadapi masalah dalam menguruskan pengekalan pekerja, terutama di kalangan pekerja yang berkemahiran tinggi. Pertambahan kadar perpindahan

yang ketara dikalangan mereka yang berkemahiran tinggi hari ini dipandang serius oleh pihak pengurusan organisasi (Arthur, 1994, Buck & Watson, 2007; Debrah & Budhwar, 2004; Samuel & Chipunza, 2009; Tayeb, 1997). Pekerja yang berkemahiran tinggi cenderung bertukar pekerjaan untuk mendapat peluang, ganjaran, suasana kerja dan lain-lain faedah yang bakal dinikmati yang lebih baik dari di tempat lama mereka bekerja (Zheng & Lamond, 2010).

Pekerja adalah aset utama organisasi. Setiap organisasi yang baik akan berusaha untuk menarik calon-calon yang berpotensi tinggi ke dalam organisasinya dan berusaha untuk mengekalkan pekerja-pekerja dalam organisasinya bagi mengelakkan mereka berhijrah keluar meninggalkan organisasi tersebut jika ada peluang yang lebih baik di luar sana (Harris & Brannick, 1996). Mathis dan Jackson (2004) menjelaskan di antara sebab-sebab utama pekerja meninggalkan organisasi (menurut turutan yang tertinggi kepada yang terendah) termasuklah peluang kerjaya di tempat lain, pakej pampasan yang lebih menarik, pengurusan yang lemah, kesukaran pasangan untuk berpindah, kembali belajar, persaraan, risau akan keselamatan pekerjaan, hubungan yang kurang baik dengan rakan sekerja, isu-isu yang berkaitan dengan penjagaan anak-anak, persepsi yang berkaitan dengan diskriminasi dan sebab-sebab yang berkaitan dengan kesihatan (Mathis & Jackson, 2004). Berdasarkan hasil tinjauan tersebut, organisasi boleh mengambil beberapa pendekatan bagi mengekalkan pekerja seperti memberi penerangan secara realistik akan pekerjaan yang ditawarkan kepada pemohon semasa memproses perekrutan, memasti pemohon dipadankan dengan jawatan yang sesuai, memastikan pampasan yang dibayar adalah kompetitif, adil dan setara, membuat perancangan dan pembangunan kerjaya yang dapat membantu organisasi mengekalkan pekerja dan memberi layanan yang adil dan tiada diskriminasi terhadap pekerja (Mathis & Jackson, 2004).

Pihak pengurusan organisasi menyedari dan prihatin mengenai cabaran pengekalan kerja dan memberi pengiktirafan terhadap kehendak pekerja-pekerja yang bekerja keras untuk kejayaan organisasi. Namun begitu mereka tidak begitu prihatin untuk mengambil langkah-langkah tersebut dari awal supaya tidak berlaku perpindahan sehinggalah apabila berlaku perpindahan yang ketara barulah mereka mula prihatin untuk mengambil

langkah-langkah serius untuk mengatasinya (Buck & Watson, 2002; Budhwar & Mellahi, 2007; Debrah & Budhwar, 2004; Samuel & Chipunza, 2009; Tayeb, 1997).

Berdasarkan perkara di atas, satu strategi mengenai plan ke arah pengekalan pekerja di dalam organisasi mestilah dirangka sebagai cara untuk memotivasi mereka sejak dari permulaan diambil mereka bekerja bukan setelah menyedari mereka yang berskil tinggi perlahan-lahan keluar meninggalkan organisasi. Organisasi yang berjaya akan merangka satu plan pengekalan pekerja sebagai satu tindakannya bagi mengelak penghijrahan keluar gunatenaga ke organisasi luar.

Kajian-kajian di Malaysia mengenai pekerja dalam organisasi seperti oleh Osman et al. (1998) dan Syed- Iksan dan Rowland (2004) mendapati prestasi pekerja rendah berpunca dari kurang tahap komitmen dan ini membawa kepada perkhidmatan pekerja yang tidak berkualiti. Firth, Moore, dan Loquet (2004) mendapati komitmen atau pengekalan pekerja dipengaruhi oleh tahap sokongan pihak pengurusan organisasi, manakala Bishop, Goldsby dan Neck (2002) mendapati jaminan pekerjaan amat penting dalam meningkatkan tahap komitmen atau pengekalan para pekerja. Seperti diketahui adalah sangat susah untuk menarik dan mengekalkan pekerja yang berkemahiran di dalam organisasi. Dalam dunia perniagaan yang penuh kompetitif ini organisasi yang hebat akan bersaing antara satu sama lain dalam mengekalkan pekerja. Hansemark dan Albinsson (2004) menjelaskan secara am walaupun tindakan pekerja meninggalkan organisasi adalah di luar kawalan majikan, namun begitu beberapa langkah proaktif boleh diambil oleh majikan untuk menjamin kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Kajian dalam bidang pengurusan mendapati organisasi-organisasi yang bertaraf tinggi sanggup mengengahkan kepentingan pelaburan modal manusia dan pengurusan amalan sumber manusia bagi menjamin kejayaan organisasi untuk mendapat pulangan ekonomi yang tinggi dan pengekalan pekerja dalam organisasinya. Ini memberi petunjuk betapa kepentingan ke arah membina dan mengekal gunatenaga yang bermutu tinggi hendaklah diberi keutamaan.

Pengurusan organisasi amatlah bergantung kepada sumbangan pekerja secara berterusan kerana setiap organisasi itu sentiasa ingin melaksanakan perubahan bagi mencapai



objektif yang telah ditetapkan kerana persekitaran di mana proses tersebut berlaku sentiasa berubah. Tanpa pekerja berkaliber kejayaan sesuatu organisasi tidak akan dicapai kerana ketiadaan perancang-perancang yang mengorganisasikannya dengan baik dan teratur. Pekerja yang bermotivasi akan membuat organisasi tersebut produktif. Untuk menjadi pekerja bermotivasi dan mengekalkan mereka dalam organisasi, organisasi tersebut mestilah memahami apakah yang boleh membuat mereka termotivasi dalam konteks hubungan dengan amalan pengurusan sumber manusia seperti persekitaran kerja, corak pekerjaan, pemilihan atau kenaikan pangkat, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja, pampasan, penilaian prestasi pekerja dan sumpamanya. Justeru itu adalah penting pengetahuan mengenai cara memotivasikan mereka diserapkan dalam organisasi tersebut.

Organisasi yang kurang menitikberatkan kepada kehendak kepuasan pekerja akan lebih berpotensi ke arah penghijrahan keluar pekerja-pekerja daripada organisasi tersebut bagi mencari organisasi lain yang lebih memberi peluang, faedah, ganjaran atau kepuasan yang bakal diterima oleh mereka. Jadi, pengekalan pekerja di dalam organisasi adalah satu lagi cabaran kepada sesebuah organisasi yang hendak maju ke hadapan. Pengekalan pekerja adalah keupayaan untuk memiliki, menyimpan, dan mempertahankan pekerja-pekerja yang dipertahankan di dalam sesebuah organisasi daripada jatuh kepada pesaing-pesaing daripada organisasi yang lain (Johnson, 2000). Seperti yang diketahui adalah amat susah untuk menarik dan mempertahankan pekerja-pekerja yang berpotensi dalam organisasi. Justeru itu adalah penting pengetahuan mengenai cara memotivasikan mereka dikaji dan diserapkan ke dalam organisasi tersebut.

Pekerja mesti berasa diri mereka berharga dan mahu dihargai oleh majikan mereka (Katley, 1996). Mengekalkan pekerja yang berpotensi supaya tidak keluar dari organisasi mereka adalah satu cabaran kepada majikan dalam dunia yang penuh mencabar hari ini. Hari ini ia adalah seperti satu perlawanan di mana mereka terpaksa bersaing dengan majikan dari organisasi lain demi mengekalkan pekerja yang berpotensi supaya kekal dalam organisasi mereka (Coff, 1997).

Organisasi yang berjaya akan membuat perancangan lebih awal mengenai plan pengendalian pekerja sebagai satu tindakannya bagi mengelak penghijrahan keluar guna tenaga dari organisasi mereka. Seperti yang dikatakan sebelum ini iaitu pekerja adalah aset utama organisasi. Tanpa pekerja yang berkualiti kejayaan sesuatu organisasi itu tidak akan dapat dicapai kerana ketiadaan perancang-perancang yang mengorganisasikannya dengan baik dan teratur. Dalam dunia perniagaan yang penuh kompetitif ini setiap organisasi yang hebat akan turut bersaing di antara satu sama lain demi mengekalkan pekerja-pekerja yang berbakat dan berpotensi di dalam organisasinya (Coff, 1997). Pekerja yang tidak berpuas hati dalam organisasinya tidak lagi bermotivasi terhadap pekerjaannya dalam organisasi tersebut dan akan membuat keputusan keluar dari organisasi tersebut ke organisasi yang lebih memberi kepada kehendak dan permintaan mereka. Sebaliknya organisasi-organisasi yang memang mencari pekerja-pekerja yang hebat akan gembira apabila mendapat pekerja-pekerja berkemahiran tinggi ke dalam organisasinya.

Jadi, memotivasi pekerja supaya terus berada dalam organisasi tersebut yakni tidak lari ke luar ke organisasi lain hendaklah menjadikan salah satu perancangan organisasi, contohnya seperti mengadakan plan faedah pampasan dalam organisasi, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja, gaji dan faedah, suasana kerja yang menyeronokkan dan lain-lain hadiah kepada pekerja sebagai memotivasi dan memberi ganjaran di atas sumbangan mereka kepada organisasi. Organisasi yang berjaya menyedari bahawa dengan mempunyai perancangan strategi pengendalian pekerja akan dapat mengekalkan keupayaan organisasi mereka dan seterusnya membawa kepada pertumbuhan organisasi tersebut.

Pekerja yang bermotivasi akan membuat organisasi tersebut produktif. Untuk menjadi pekerja bermotivasi dan mengekalkan mereka dalam organisasi, organisasi mestilah memahami apa yang boleh membuat mereka termotivasi seperti kaitan dalam hubungan dengan amalan sumber pengurusan manusia seperti persekitaran kerja atau corak pekerjaan, pemilihan dan kenaikan pangkat, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja serta pampasan, dan penilaian prestasi atau pembangunan pekerja dan seumpamanya. Walau bagaimanapun dalam hal pengurusan memotivasi pekerja ianya adalah sesuatu yang kompleks dari pihak pengurusan organisasi. Ini adalah kerana elemen-elemen

motivasi sentiasa berubah dari semasa ke semasa (Boen & Radhakrishna). Pekerja mestilah merasa mereka itu berharga dan mahukan mereka dihargai oleh majikan mereka dalam organisasi tersebut (Kettley 1996). Dengan ini akan dapat mengekalkan mereka dalam organisasi tersebut.

Hari ini permintaan pekerja jauh bertambah dari yang lepas-lepas. Permintaan bukan sahaja tertumpu kepada gaji, faedah, tetapi juga suasana kerja, fleksibiliti, dinamik dan budaya kerja adalah menjadi aset, naluri atau pengharapan yang menarik mereka ke dalam sesuatu organisasi itu. Seseorang pengurus di dalam organisasi mestilah menentukan yang organisasinya akan mendapat mendapat faedah daripada pekerja-pekerja di dalamnya. Untuk ini seorang pengurus mestilah memilih pekerja-pekerja yang berpotensi di dalam organisasinya. Seorang pengurus juga mestilah mempunyai ilmu dalam cara memotivasikan pekerja-pekerja dalam organisasinya. Dengan ini akan dapat menolong ke arah memberi kepuasan kepada pekerja-pekerja di dalam organisasinya dan seterusnya mengekalkan mereka di dalam organisasi (Freyermuth, 2004). Motivasi di sini didefinisikan sebagai proses psikologi yang boleh menentukan arah dan tujuan sesuatu tingkahlaku (Kreitner, 1995); kecenderungan untuk bertingkah laku dalam sesuatu cara yang spesifik (Buford, Bedeian & Lindner, 1995); perasaan dalaman untuk memuaskan atau tidak kehendak dalaman (Higgins, 1994); dan impian yang hendak dicapai (Bedeian, 1993). Pekerja yang bermotivasi sudah tentu akan tinggi komitmennya kepada organisasi. Dengan komitmen yang tinggi akan dapat mengekalkan mereka dalam sesuatu organisasi tersebut. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif adalah satu semangat kekitaan dan identiti yang meningkatkan penglibatan mereka dalam matlamat organisasi dan keinginan mereka untuk terus kekal bersama organisasi.

Seorang pengurus hendaklah memberi penumpuan yang sama dalam hal mengekalkan pekerja yang berpotensi dalam organisasi sama seperti mereka lakukan terhadap usaha mencari pekerja yang berpotensi dahulu. Sehubungan itu setiap organisasi yang baik akan berusaha untuk menarik calon-calon yang berpotensi tinggi ke dalam organisasinya dan berusaha untuk mengekalkan pekerja-pekerja tersebut di dalam organisasinya bagi mengelak mereka meninggalkan organisasi tersebut jika ada peluang yang lebih baik di luar sana (Harris dan Brannick, 1999). Kajian dalam bidang pengurusan mendapati

organisasi-organisasi yang bertaraf tinggi sanggup mengenengahkan kepentingan pelaburan modal manusia dan pelaksanaan amalan pengurusan sumber manusia bagi menjamin kejayaan organisasinya untuk mendapat pulangan ekonomi yang tinggi dan pengekalan pekerja dalam organisasinya. Adalah menjadi perkara biasa hari ini pekerja samada mereka memilih terus setia dalam organisasi sehingga ke saat persaraan atau menganggotai organisasi satu demi satu selama dua atau tiga tahun sebelum berpindah ke organisasi lain yang menawarkan peluang yang lebih cerah dan menjanjikan kepada kehendak mereka dan kemudian kekal di situ sehingga ke persaraan mereka. Ini memberi petunjuk bahawa persoalan memilih pekerja yang bermutu tinggi dan pengekalan mereka yang dipilih di dalam organisasi tersebut adalah amat penting dan mesti dipandang serius.

Kejayaan sesuatu organisasi sebenarnya amat bergantung kepada sumbangan pekerja secara berterusan. Setiap organisasi hendaklah sentiasa ingin melakukan perubahan bagi mencapai objektif yang telah ditetapkan kerana persekitaran di mana proses tersebut berlaku sentiasa berubah. Pengurusan sumber manusia menjadi unik dan kompleks kerana sesebuah organisasi itu berurusan dengan manusia (pekerja). Ini adalah kerana manusia adalah sukar untuk diramal atau dijangka seperti kadang mereka melakukan sesuatu diluar jangkaan atau perancangan seperti perletakan jawatan, sakit, enggan melakukan tugas yang diamanahkan dan sebagainya atau kadang mereka mempunyai pandangan dan citarasa yang berbeza.

Sehubungan dengan itu adalah sukar untuk menghasilkan polisi dan pendekatan yang sama rata yang dapat disesuaikan untuk semua dan dapat memuaskan hati semua pekerja. Aliran melompat dari satu tempat kerja ke satu tempat kerja akan berlaku kerana pekerja mahu mencari kepuasan untuk diri mereka daripada organisasi mereka, tetapi sekiranya organisasi tersebut tidak dapat memberi seperti kehendak mereka, mereka akan berpindah ke organisasi lain yang dapat menawarkan seperti kehendak mereka. Pada hari ini organisasi yang tidak menitikberatkan mengenai kebajikan pekerja seperti seperti ganjaran, gaji, bonus dan lain-lain kemudahan hidup akan menghadapi masalah pengekalan pekerja dikalangan kakitangannya. Pengekalan pekerja akan lebih serius jika langkah awal tidak diambil oleh pihak pengurusan dalam mengatasi masalah tersebut.

Kajian menunjukkan organisasi menggunakan pendekatan masing-masing yang berbeza dalam menangani masalah pengekalan pekerja ini di mana ia kelihatan seolah bersaing antara satu sama lain dalam mengekalkan kakitangannya supaya tidak berpindah ke luar dari organisasi mereka ke organisasi lain (Shoaib et al, 2009).

Mengelakkan penghijrahan keluar pekerja menjadi cabaran kepada organisasi pada hari ini kerana ia memberi kos yang tinggi seperti dalam usaha melatih pekerja baru yang masuk ke dalam organisasi, kos kerja lebih masa kepada pekerja yang mengambilalih tempat menggantikan pekerja lama yang meninggalkan organisasi itu (Shoaib et al, 2009). Malah kadang-kala isu lain pula timbul seperti pengganti yang melakukan tugasnya tidak rela atau tidak bersedia dengan tugas baru tersebut yang mana dengan tugas baru ini menjadi beban kepadanya kerana kini terpaksa memikul kerja dua dalam satu. Akibatnya ini boleh membawa kepada timbulnya masalah tekanan di tempat kerja di mana akhirnya mereka mengambil tindakan berhenti atau keluar dari organisasi tersebut dan berpindah ke organisasi lain (Dobbs, 1997). Penghijrahan keluar pekerja juga memberi kos kepada pekerja itu sendiri seperti kos perpindahan, pengangkutan, sewaan tempat tinggal, perjalanan, pendidikan anak-anak, perbezaan kos hidup di tempat baru yang lebih tinggi seperti di bandar-bandar besar an sebagainya.

Ketidakpuasan kerja adalah punca berlakunya sebab-sebab masalah pengekalan pekerja (Lee 1996). Pekerja mahu majikan menghargai sumbangan mereka. Ini adalah sebagai satu langkah untuk untuk mengekalkan mereka dalam organisasi. Pekerja yang lama dapat menyumbang dalam memberi bua fikiran terhadap sesuatu permasalahan yang timbul di dalam organisasi hasil dari pengalaman mereka berada di dalam organisasi tersebut.

Sehubungan itu, tanpa plan pengekalan pekerja yang baik adalah sukar untuk mengawal pekerja berkemahiran berpindah ke luar dari organisasi. Justeru itu ini bermakna pengekalan pekerja adalah satu perkara yang penting yang mesti dipandang serius oleh setiap organisasi. Ini adalah disebabkan dalam masa yang sama pesaing-pesaing dari organisasi lain akan mengambil peluang tersebut untuk menarik pekerja-pekerja yang keluar tersebut ke organisasi mereka yang memberi pulangan yang lebih kepada mereka.

Jadi faktor amalan pengurusan sumber manusia adalah penting kerana ia boleh menentukan sejauhmana pengekalan pekerja dalam organisasi.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Sejak berpuluh tahun yang lalu, kajian mengenai pengekalan pekerja telah meningkat dan menjadi kajian yang popular dikalangan penyelidik (Mobley, 1982). Minat terhadap membuat kajian ini adalah untuk melihat konsep ini dan hubungannya dengan sebarang elemen yang boleh mempengaruhi pengekalan pekerja dalam kalangan kakitangan. Satu lagi elemen yang dikaji ialah pengekalan pekerja dan kaitannya dengan pengaruh amalan pengurusan sumber manusia di mana ia boleh memotivasi pekerja dalam melaksanakan sesuatu tugas iaitu sejauh mana tahap komitmen mereka kepada organisasi itu.

Kesetiaan pekerja untuk kekal dalam organisasi merangkumi kesediaan mereka untuk menerima matlamat dan nilai organisasi seperti matlamat untuk diri sendiri atau pekerja itu sendiri. dan kesediaan mereka untuk berkorban demi untuk matlamat dan kebaikan organisasi itu sendiri. Masalah organisasi juga merupakan masalah yang perlu difikirkan oleh pekerja. Kejayaan dan kegagalan sesebuah organisasi adalah kejayaan dan kegagalan bagi individu yang bernaung di organisasi tersebut. Oleh itu pekerja akan merasakan hubungan yang rapat antara diri mereka dengan organisasi. Pekerja akan menunjukkan kesetiaan terhadap organisasi, berasa terancam apabila organisasi atau institusi mereka menerima kecaman, dikutuk, dilanda permasalahan dan sebagainya. Pekerja berminat untuk merapatkan hubungan dengan orang-orang yang bertanggungjawab dalam organisasi, menjaga hubungan baik dalam pekerjaan, ingin dan minat untuk kekal setia dalam organisasi walaupun ditawarkan dengan pelbagai alternatif yang menarik.

Pengekalan pekerja bermaksud seseorang pekerja meletakkan keutamaan yang tinggi terhadap betapa pentingnya tugas atau kerjanya. Ini berlaku kerana minatnya terhadap kerja, pengkhususan dan kepakarannya dalam bidang kerja sehingga pekerja merasakan kurang penting untuk membuat kerja-kerja rutin pentadbiran. Kerja-kerja pengurusan yang tidak berkait dianggap tidak penting dan membazirkan masa (Etzioni, 1961).

Menurut Clark (1961) serta Edwards (1979) pentadbir mahukan komitmen organisasi diutamakan kerana organisasi mempunyai matlamatnya tersendiri dan bukan hanya untuk memenuhi kehendak individu sahaja.

Kajian masa lalu dalam bidang pengurusan organisasi mengengahkan kepentingan pelaburan modal manusia dan pelaksanaan amalan pengurusan sumber manusia bagi menjamin kejayaan organisasi melalui pulangan ekonomi yang tinggi dan pengurangan dalam kadar pusing ganti pekerja. Ini memberi petunjuk bahawa persoalan pengkalan sumber manusia dalam organisasi adalah penting, lebih-lebih lagi dalam konteks firma teknologi tinggi yang mengalami pusing ganti pekerja yang tinggi dan pembangunan firma amat bergantung kepada sumbangan pekerja secara berterusan (Nur Atiqah et al. 2010).

Selain itu kajian cuba menentu sejauh mana hubungan amalan pengurusan sumber manusia dengan faktor pengkalan pekerja dalam organisasi. Terdapat empat faktor penting amalan pengurusan sumber manusia yang mempunyai hubungan dengan pengkalan pekerja di organisasi iaitu pertamanya faktor pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan seperti wang, gaji, bonus, anugerah, pampasan dan yang seumpama dengannya sering menjadi faktor utama pekerja menerima tawaran kerja (Diamond, 2000). Kedua, faktor persekitaran kerja, bentuk atau corak kerja di mana persekitaran, bentuk atau corak kerja yang menyeronokkan akan membuat pekerja berasa seronok untuk bekerja di dalam organisasi tersebut. Pihak majikan juga mestilah mematuhi dan menunaikan seperti apa yang dijanjikan kepada pekerja sepertimana sewaktu menawarkan kontrak kepada mereka dahulu. Majikan yang tidak menunaikan janji atau mengingkari kontrak akan membuat pekerja berasa keciwa dan mengkhianati kesetiaan mereka kepada organisasi. Lain-lain faktor amalan pengurusan sumber manusia yang boleh mempengaruhi pengkalan pekerja ialah pemilihan dan kenaikan pangkat yang adil, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja serta penilaian prestasi yang adil diberi dan dinilai kepada pekerja. Pekerja hendaklah diberi latihan yang boleh meningkat dan memperkembangkan lagi kerjaya mereka ke tahap atau gred yang lebih tinggi dalam organisasi tersebut untuk jangka waktu akan datang. Elemen ini juga mestilah dimasukkan dalam plan pembangunan kerjaya kakitangan. Dengan ini boleh

mewujudkan kepercayaan dan keyakinan yang tinggi daripada pekerja terhadap organisasi tersebut kerana mereka merasa masa hadapan mereka terjamin. Begitu juga penilaian prestasi yang baik dan adil hendaklah diberi kepada pekerja kerana ini boleh membuat mereka merasa keadilan terdapat dalam organisasi tersebut di mana ini boleh menambah kepercayaan dan keyakinan yang tinggi terhadap majikan mereka dalam organisasi tersebut.

Kesimpulannya, kajian ini memberi fokus kepada hubungan antara amalan pengurusan sumber manusia dengan permasalahan pengekalan pekerja kerana kajian lalu tidak atau masih kurang dilakukan di Institusi Pengajian Tinggi.

### **1.3 Persoalan-Persoalan Kajian**

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti pengurusan sumber manusia dan hubungannya dengan pengekalan pekerja di organisasi. Kajian bertujuan untuk menjawab persoalan-persoalan berikut:

1. Adakah persekitaran kerja mempunyai hubungan dengan pengekalan pekerja?
2. Adakah pemilihan pekerja mempengaruhi pengekalan pekerja?
3. Adakah kenaikan pangkat mempengaruhi pengekalan pekerja?
4. Adakah ganjaran mempunyai hubungan dengan pengekalan kerja?
5. Adakah penilaian prestasi kakitangan ada hubungan dengan pengekalan pekerja?

### **1.4 Objektif Penyelidikan**

1. Mengkaji hubungan antara persekitaran kerja dan corak kerja dengan pengekalan kerja
2. Mengkaji hubungan antara pemilihan pekerja dengan pengekalan pekerja
3. Mengkaji hubungan antara kenaikan pangkat dengan pengekalan pekerja
4. Mengkaji hubungan antara ganjaran dengan pengekalan pekerja.
5. Mengkaji hubungan antara penilaian prestasi pekerja dengan pengekalan kerja



## 1.5 Signifikan Kajian

Kajian ini melibatkan semua staf pentadbiran di Universiti Utara Malaysia dari semua peringkat umur, tempoh perkhidmatan, tahap kerjaya dan jantina. Ianya mustahak kerana kajian ini penting kerana di sini ia dapat menunjukkan bagaimana faktor-faktor amalan pengurusan sumber manusia boleh mempengaruhi dalam pengekalan pekerja di Universiti Utara Malaysia. Kajian ini juga adalah untuk mengenalpasti apakah strategi-strategi yang perlu ada pada Universiti Utara Malaysia (UUM) demi untuk mengekalkan pekerja dalam Universiti ini. Ini bermaksud UUM perlu ada strategi seperti mengadakan pakej-pakej faedah yang kompetitif untuk mewujudkan suasana kerja yang boleh mengekalkan pekerja dalam organisasinya. Umumnya setengah faktor tidak begitu ketara pengaruhnya namun begitu jika dianalisa secara teliti ia boleh menjadi faktor-faktor utama dalam mempengaruhinya. Hari ini keprihatinan utama dalam pekerjaan ialah tempat kerja yang fleksibel. Wang bukanlah sesatunya ukuran kebahagiaan pekerja, tetapi seseorang pekerja sanggup akan mengurangkan jumlah jam masa kerja dalam jadual mereka demi mencari kepuasan kerja dan kehidupan (Shoaib, et al., 2009).

Kajian ini juga akan mengenalpasti elemen ganjaran atau pampasan perlu diberi perhatian untuk mengekalkan pekerja. Insentif berupa pampasan adalah salah satu yang boleh digunakan sebagai menarik pekerja di dalam organisasi. Insentif berupa pampasan dan faedah adalah satu cara yang digunakan untuk mengurangkan masalah-masalah berhubung pengekalan pekerja (Sigler, 1999). Organisasi perlu fokus kepada cara untuk mengekalkan pekerja sebab perpindahan pekerja melibatkan belanja yang tinggi dan menjadi kos kepada organisasi. Kos perpindahan pekerja, termasuk kos semasa pemilihan pekerja dahulu, masa yang dihabiskan untuk membuat tapisan, mengesahkan kredibiliti, rujukan, temuduga, pemilihan dan latihan kepada pekerja baru yang mengambil tempat pekerja lama yang keluar organisasi.. Secara ringkas kajian ini akan menolong pihak pengurusan sumber manusia memahami sebab-sebab kenapa pekerja meninggalkan organisasi dan mencari cara-cara yang inovatif dalam mengekalkan dan menyesuaikan pekerja supaya bekerja dalam organisasinya. Ini akan membantu kepada peyelidik-penyelidik lain membuat kajian mengenai pengekalan kerja seterusnya.

## 1.6 Definisi Konsep

Bahagian ini menjelaskan konsep-konsep utama kajian.

**Jaminan pekerjaan** - merujuk kepada sejauh mana sesebuah organisasi menyediakan pekerjaan yang stabil untuk pekerjanya (Burke, 1997).

**Kepuasan Kerja** – Kepuasan kerja adalah keberkesanan atau tindakbalas emosi terhadap berbagai aspek pekerjaan. Ia bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya adalah perbandingan di mana seseorang mendapat kepuasan dari aspek pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek lainnya (Kreitner & Kinicki 2005).

Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, sifat individu, serta hubungan kelompok di luar pekerjaan itu sendiri (Blum As'ad, 2000). Menurut Handoko (2002) kepuasan kerja adalah sebagai tindakbalas emosi yang menunjukkan perasaan yang menyenangkan berkaitan dengan pandangan pekerja terhadap pekerjaannya.

**Latihan dan Pembangunan** – Ia merupakan suatu program untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan pekerja supaya dapat melaksanakan tanggungjawab sekarang yang akan datang dengan lebih berkesan (Desimone et al.,2002). Latihan dan pembangunan penting untuk pembangunan dan pencapaian matlamat organisasi.

**Pergerakan Pekerja** - adalah pergerakan pekerja masuk dan keluar organisasi

**Ganjaran** – Ganjaran merujuk kepada ganjaran kewangan dan bukan kewangan yang diterima di atas sumbangan pekerja kepada organisasi (Milkovich & Newman, 2002).

**Pengiktirafan** – Ia adalah sesuatu yang pihak organisasi berikan kepada pekerja sebagai ganjaran atau hadiah di atas prestasi yang ditunjukkan pekerja dalam organisasi di atas sumbangan mereka (Agarwal, 1988). Pengiktirafan boleh jadi berbentuk hadiah sesuatu

benda atau seperti menamakan sebagai pekerja bulanan terbaik, di atas jasa dan sumbangan sebagai pekerja terbaik demi memotivasikan pekerja di masa hadapan.

### **1.7 Susunan Bab Dalam Tesis**

Kertas ini mengandungi Pengenalan di Bab 1, Literature Review dalam Bab 2 dan Methodlogi dalam Bab 3, dikuti oleh Bab 4 iaitu Penganalisaan Kajian dan akhirnya Bab 5 Perbincangan, Penutup dan Cadangan.

## **BAB 2**

### **ULASAN KARYA**

#### **2.1 Pengenalan**

Pengekalan pekerja telah dikenalpasti sebagai faktor penting dalam menentukan kejayaan dan keberkesanan keseluruhan sesebuah organisasi. Ia adalah salah satu kekuatan kepada organisasi. Ia juga adalah salah satu alat bagi mengukur tahap atau keadaan kestabilan sesuatu organisasi. Penghijrahan keluar pekerja dari organisasi boleh memberi kesan kepada prestasi dan masa hadapan organisasi. Jika seorang pekerja yang berpotensi berhijrah ke luar ke organisasi lain, juga boleh memungkinan kepada pekerja-pekerja lain-lain juga akan mengikutinya pula.

Pertambahan yang ketara dalam bilangan pekerja yang berskil yang keluar dari organisasi menandakan suasana pertumbuhan organisasi yang kurang sihat. Pada hari ini isu mengekalkan pekerja dalam sesuatu organisasi menjadi satu dilemma yang dihadapi oleh pihak pengurusan organisasi dalam cabaran masa kini. Seorang pekerja yang keluar dari organisasi akan memungkinan terdapat pekerja lain pula yang mengikuti jejaknya di mana akhirnya organisasi tersebut lama kelamaan boleh kehilangan pekerja berpotensi atau berkemahiran tinggi. Ini boleh memberi kesan kepada kualiti dan kuantiti produktiviti yang dikeluarkan oleh organisasi tersebut.

Kepada pihak pengurus banyak pendapat diberi dalam mendefinisikan makna pengekalan pekerja. Setengah mereka mengatakan pengekalan pekerja bermakna menahan atau mengelak pekerja dari meninggalkan organisasi tersebut atau menyimpan pekerja-pekerja berkemahiran supaya berada dalam organisasi selamanya sehingga mereka bersara. Setengah mereka berpendapat pengekalan pekerja adalah untuk mendapat faedah dan pampasan yang setara seperti dalam pasaran luar di mana ia ada kaitan dengan budaya dan bagaimana melayan manusia dan berbagai persepsi diberi oleh mereka. Setengahnya mengatakan pengekalan pekerja adalah menyimpan pekerja yang berpotensi di dalam organisasi. Setengah pengurus mendefinisi pengekalan pekerja sebagai unsur-unsur mengawal elemen buruh. Jadi, persepsi seorang pengurus terhadap

pengkalan kerja adalah berbeza. Ia boleh jadi kombinasi yang spesifik dari dua atau lebih dan ia juga beberapa perkara lain yang tidak dimaklumkan tiada di situ (McKeown, 2002). Plan strategi pengkalan pekerja hendaklah diwujudkan dan disusun oleh pihak organisasi sejak dari awal-awal lagi sewaktu pekerja memasuki organisasi bagi mencari punca-punca kenapa boleh berlaku penghijrahan keluar dan bukannya memulakan membuat plan setelah mendapati pekerja berkemahiran tinggi keluar perlahan-lahan meninggalkan organisasi.

## **2.2 Kajian-Kajian Lepas Mengenai Pengkalan Pekerja**

Hari ini malah seawal abad dua puluh lagi, masalah pengkalan pekerja merupakan satu perkara penting dan menarik perhatian ramai penyelidik. Mencari dan mengenal pasti sebab-sebab utama pekerja meninggalkan organisasi adalah satu pendekatan yang baik. Bagaimanapun organisasi dinasihatkan tidak menunggu sehingga pekerja meninggalkan organisasi, tetapi mencari langkah-langkah awal atau proaktif mengelak pekerja dari meninggalkan organisasi adalah baik. Dalam mencari penyelesaian bagaimana menghindar pekerja dari meninggalkan organisasi pihak pengurusan sumber manusia hendaklah sanggup membelanjakan wang dan mengambil inisiatif yang tinggi dalam mencari punca-punca penyelesaiannya.

Bila melihat kepada pengkalan pekerja didapati wang atau bonus mempunyai hubungan yang signifikan dengan lantik henti pekerja (Diamond, 2000). Setengah pekerja meninggalkan organisasi disebabkan pihak organisasi tidak dapat memberi kepuasan kepada mereka seperti tidak mematuhi peraturan perjanjian semasa kontrak di buat atau semasa ditawarkan pekerjaan tersebut kepada mereka dahulu.

### **2.2.1 Suasana dan Corak Kerja**

Pekerja-pekerja akan berasa seronok bekerja dalam keadaan organisasi yang boleh melahirkan suasana kerja yang menyeronokkan mereka fizikal dan mental di tambah dengan rakan-rakan mereka yang lain yang juga berpotensi tinggi dalam kerjaya mereka,

di mana menggalakkan kepada “team building” yang tinggi ke arah menggalakkan kejayaan organisasi.

Suasana kerja adalah satu perkara penting yang boleh membawa kepada kejayaan seseorang dalam kerjanya. Jika suasana kerja tidak dapat memberi motivasi kepada seseorang untuk bekerja maka ia boleh menyebabkan ke arah ketidakpencapaian kejayaan seseorang kakitangan dalam kerjayanya. Sebagai contoh tempat kerja yang tidak menyelesaikan seperti bising, berselerak, dan tidak bersih, terlalu sempit, sesak, panas, tiada ‘lift’ dan sebagainya lagi menjadikan ia tidak seronok melaksanakan kerjanya dan seterusnya tidak seronok dengan tempat kerjanya dan berkemungkinan kepada ia akan meninggalkan kerjanya dan berhijrah ke tempat lain adalah tinggi.

Disamping itu dari sudut pemberian berupa insentif atau sebarang bentuk pampasan, perlu diberi perhatian atau keutamaan demi mengelak pekerja-pekerja yang berpotensi meninggalkan organisasi. Organisasi boleh mencipta suasana kerja yang positif disamping wang dan lain-lain kemudahan kepada stafnya namun suasana kerja yang tidak seronok boleh membuat organisasi balik ke belakang. Ramlal (2003) dalam kajiannya mengatakan bahawa sangatlah mustahak untuk memberi keprihatinan terhadap kehendak ahli organisasi bagi menghasilkan suasana organisasi yang menggalakkan mereka berkerja dengan lebih baik. Pihak pengurusan memainkan peranan penting dalam mencipta suasana organisasi yang menyeronokkan dan tidak ada masalah kepada ahlinya.

Menurut (Fields, 2001) suasana kerja hendaklah mengikut peredaran masa :

- membenarkan staf mengimbangtara antara kerja dan aktiviti personal mereka
- Mempunyai pembudayaan kerja yang dapat difahami dengan jelas oleh ahli organisasi di mana ahlinya faham bagaimana penilaian prestasinya diukur atau apakah ganjaran yang bakal diberikan dari hasil kerja yang baik atau apakah hukuman yang setimpal di sebalik pelanggaran sesuatu peaturan atau sebagainya lagi.

- Memberi peluang untuk ahlinya memajukan diri seperti menggalakkan ahli melanjutkan pelajaran atau mengikuti kursus-kursus tertentu bagi menggalakkan peluang kerjaya atau peningkatan diri mereka di masa hadapan.
- Prihatin terhadap kehendak ahlinya bukan sahaja dari sudut kerjaya mereka malah apa yang mereka kehendaki di luar daripada itu seperti perkara-perkara kebajikan kesempingan mereka.
- Satu kajian oleh ASID (2004) (American Society of Interior Design) seperti yang dipetik oleh Shoib et al (2009) menyatakan suasana kerja menjadikan sebab utama samada seseorang pekerja mahu atau tidak mahu meninggalkan organisasinya. Suasana kerja memberi kesan samada seseorang pekerja samada ia akan terus bertahan dalam organisasi tersebut atau tidak. Menurut ASID (2004) memelihara hak hak “privacy” ahli dan mewujudkan tiada masalah kerja mereka di dalam organisasi atau sebarang gangguan lain di tempat kerja, keadaan dan suasana peralatan di tempat kerja mestilah dititik beratkan bagi menggalakkan ahli suka tinggal dalam organisasi tersebut.

Kajian oleh Herma dan Gioia (1998) menyatakan bahawa pekerja sanggup melakukan kerja bukan saja kepada skop tugas mereka malah lebih dari itu jika mereka seronok bekerja di dalam sesuatu organisasi itu .Daripada kajian oleh Princeton, New Jersey menyatakan daripada 1600 pekerja dari pelbagai industri yang besar yang dikajinya menyatakan mengenai agihan perasaan mereka terhadap organisasi mereka di mana 52 peratus mahu kebertanggungjawaban terhadap tugas mereka, 42 peratus mahu sumbangan mereka diiktiraf, 39 peratus mahukan tugas yang diberi selaras dengan kemampuan mereka.

Organisasi hendaklah memberi pekerja-pekerjanya kebebasan dalam menyuarakan suara mereka terhadap organisasi tentang masalah, pendapat, atau cadangan mereka dan pihak pengurusan hendaklah mendengar dan mengambil berat terhadap apa yang mereka suarakan kerana daripada idea-idea yang kecil ini boleh memberi sumbangan yang besar ke arah kemajuan dan pertumbuhan organisasi.

Organisasi juga hendaklah memberi peluang kepada pekerja-pekerja bertukar kerja atau mengadakan pusingan kerja dalam organisasi tersebut supaya mereka lebih bermotivasi, di mana dengan itu mereka akan dapat bekerja dengan lebih baik lagi bagi menyumbang kepada organisasi.

### **2.2.2 Pemilihan dan Kenaikan Pangkat**

Banyak kajian telah dijalankan dalam soal memilih kakitangan dan kenaikan pangkat pekerja dalam organisasi. Organisasi hendaklah prihatin sewaktu menentukan pemilihan calon yang akan dilantik ke dalam organisasinya. Pemilihan pekerja yang tidak tepat akan membuat pekerjanya tidak akan lama berada di dalam organisasi tersebut. Pemilihan pekerja yang tepat adalah sangat penting dalam memastikan seseorang pekerja yang berpotensi akan kekal lama di dalam organisasi tersebut (Huselid dan Becker, 1999). Satu cara boleh membantu dalam mendapatkan pekerja yang cekap adalah ujian pra kelayakan.

Pengekalan kerja selalu difikirkan berasingan dengan pengrekrutan calon. Sebenarnya kedua-duanya adalah bergandingan bersama, ikat mengikat antara satu sama lain kerana sekali individu telah dipilih untuk menganggotai organisasi tersebut tidak mustahil tiba-tiba ia akan keluar meninggalkan organisasi tersebut untuk berhijrah ke organisasi lain yang lebih memberi pulangan yang lumayan di mana memiliki plan pengekalan pekerja yang terbaik.

Pekerja-pekerja dalaman hendaklah diberi keutamaan dalam meningkatkan kerjaya mereka dalam organisasi tersebut sekiranya ada peluang pekerjaan baru yang sesuai dengan skil, pengetahuan dan kelayakan mereka. Dengan ini berlakulah apa yang dikatakan wujudnya pertumbuhan karier dalam organisasi.

Ada juga berlaku di mana pihak pengurusan tidak membenarkan pekerja-pekerjanya memohon jawatan baru dalam pekerjaannya di mana pada pendapat mereka ini boleh memungkinkan kepada kehilangan skil kerja pkerja tersebut sekarang. Mereka cuba mengekalkan pekerja mereka di dalam jawatan lama mereka dan ini tidak menggalakkan



kepada wujudnya pertumbuhan karier dalam organisasi tersebut. “Growing your own employees” menerusi mentor, peluang pelajaran, penempatan semula pekerja (Fieds, 2001).

Kenaikan pangkat yang lembab menunjukkan kurang perkembangan karier dalam sesuatu organisasi itu. Ini boleh membuat seseorang pekerja itu tidak bermotivasi untuk bekerja dalam organisasi tersebut dengan keadaan status jawatannya yang sama sungguhpun skil kerjanya meningkat. Tidak seperti di US perkembangan karier di sana adalah cepat dan kenaikan gaji juga adalah cepat. Sekiranya pekerja tidak dapat membangunkan kerjaya mereka dalam organisasi tersebut, mereka akan beralih ke organisasi lain sesuai dengan pengalaman kerja, ilmu dan kepakaran yang mereka ada itu untuk mencurahkan tenaga dan kepakaran mereka di situ bagi membangunkan lagi kerjaya mereka di organisasi baru yang prihatin dengan plan pengekalan kerja (Kiyoshi, 2006).

### **2.2.3 Pengiktirafan Ke Atas Sumbangan Pekerja Dan Pampasan**

Pakej imbuhan yang menarik adalah sangat mustahak dalam mengekalkan pekerja sebab ia memenuhi kehendak kewangan dan kebendaan seseorang kakitangan. Untuk mengekalkan pekerja yang baik di dalam organisasi kita mesti membayarkan mereka dengan baik. Jika kita tidak membayar mereka dengan baik mereka akan pergi meninggalkan organisasi kita. Tetapi dengan cuma membayarkan mereka dengan baik tidak semesti mereka akan kekal, tetapi hendaklah ditambah dengan pengiktirafan, hadiah dan lain-lain pampasan kepada pekerja (McKeown, 2000).

Kajian seterusnya oleh McKeown (2002), menyatakan jika polisi pampasan di bawah dari paras pasaran masalah pengekalan pekerja-pekerja penting akan berlaku sebab organisasi tersebut tidak memenuhi kehendak insentif atau pampasan mereka. Jika keadaan pampasan diselaraskan maka organisasi tersebut akan memperolehi keadaan di mana pengekalan kakitangan di dalam organisasi tersebut wujud.

#### **2.2.4 Penilaian Prestasi Kakitangan**

Penilaian prestasi kakitangan adalah salah satu cara yang membolehkan seseorang individu tidak meninggalkan organisasi. Satu daripada faktor motivasi yang membuat seseorang terus tinggal dalam organisasi tersebut ialah bilamana ia menerima penilain prestasi yang baik daripada pihak pengurusan organisasinya. Penilaian prestasi kakitangan adalah proses formal organisasi diguna ke arah untuk menyediakan pengiktirafan dan menggalakkan pengembangan kakitangan atau pekerja. Untuk menjadi efektif, proses tersebut mestilah menyokong organisasi dalam mengekalkan pekerja yang berpotensi tinggi. Allen and Griffeth (1999) dalam kajian mereka menyatakan di mana faktor penilaian prestasi boleh membuat pekerja meninggalkan organisasi mereka ialah bila pekerja itu mendapat maklumbalas negatif daripada laporan penilaian prestasi mereka. Dengan ini boleh membuat mereka akan berhenti dari organisasi tersebut dan keluar ke organisasi lain. Mereka akan berasa meninggalkan organisasi tersebut lebih baik dari menghadapi keadaan tidak seronok (Vroom, 1964).

Organisasi hendaklah menumpukan kepada pembangunan pekerja-pekerja mereka jika mereka mahu pekerja-pekerja mereka kekal lama dalam organisasi. Ini disebabkan pekerja-pekerja mahukan plan pembangunan yang sewajarnya pada diri mereka untuk mereka menyediakan diri mereka ke tahap berikutnya. Pembangunan personel dan pembangunan professional sangatlah mustahak kepada individu di tempat baru mereka. Pekerja mengharap untuk mempelajari skil baru dan kecekapan bekerja dan mendapat ilmu baru untuk menambah nilai baru mereka di dalam pasaran atau organisasi. Itu adalah sebahagian program hadiah mereka (Bowen, 2000). Efektif dalaman plan adalah sebahagian daripada pengekalan individu yang perlu dilakukan oleh organisasi. Plan pembangunan yang berkesan adalah satu aktiviti pengekalan kakitangan yang perlu ditekan oleh organisasi. Pembangunan pekerja adalah seperti perniagaan yang baik di mana ia adalah seperti hadiah dan pengiktirafan lain di mana ia adalah sebahagian daripada keseluruhan pakej (Bowen, 2000).

## **2.2.5 Kesamaan dan Perbezaan Kajian**

Dalam bahagian ini kita akan lihat kepada kesamaan , perbezaan dan implikasinya kepada kajian sekarang.

### **2.2.5.1 Kesamaan**

Kajian mengariskan perkara asas faktor-faktor pengekalan pekerja. Penyelidik telah mengenalpasti banyak perbezaan faktor dan semua faktor tersebut memberi kesan terhadap pengekalan pekerja. Bagaimanapun ada beberapa faktor kelihatan sama daripada kajian, pampasan atau faedah, kepuasan kerja, suasana kerja dan penilaian prestasi kakitangan.

Dalam ekonomi baru pekerjaan, sistem pampasan dalam sesebuah organisasi mestilah bersifat boleh bersaing di pasaran dari perspektif pelantikan pekerja dalam sesebuah organisasi. Ini disebabkan organisasi boleh membuat semakan atau penyesuaian menokok tambah sistem pampasan tersebut supaya ia dapat menyaingi pasaran luar lain di sekelilingnya. Pekerja pada masa kini mesti dapat memahami sistem pampasan di dalam organisasinya adil dan saksama serta dapat difahami oleh semua pekerja. Faktor-faktor ini yang mempengaruhi keadilan di tempat kerja boleh memberi hubungan dengan pengekalan pekerja (Freyermuth, 2007).

Pampasan dan faedah-faedah yang boleh dinikmati daripada organisasi tempat pekerja bekerja telah menjadi faktor yang mempengaruhi kenapa pekerja-pekerja mahu berkhidmat dalam sesuatu organisasi itu. Adalah diakui juga tahap motivasi dan kuasa komitmen terhadap tugas juga bertambah apabila mereka menjadi pekerja dalam organisasi-organisasi tersebut Gaji dan lain-lain faedah mestilah dapat bersaing dengan apa yang pekerja-pekerja dari organisasi lain dapat (Stum, 2001). Gaji mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerja. Kebanyakan pengurusan percaya wang adalah perkara utama faktor pengekalan dan banyak pekerja mengatakan gaji atau pampasan yang tinggi menjadi sebab utama mereka meninggalkan organisasi lama ke organisasi baru yang menawarkan yang lebih lagi.

### **2.2.5.2 Perbezaan**

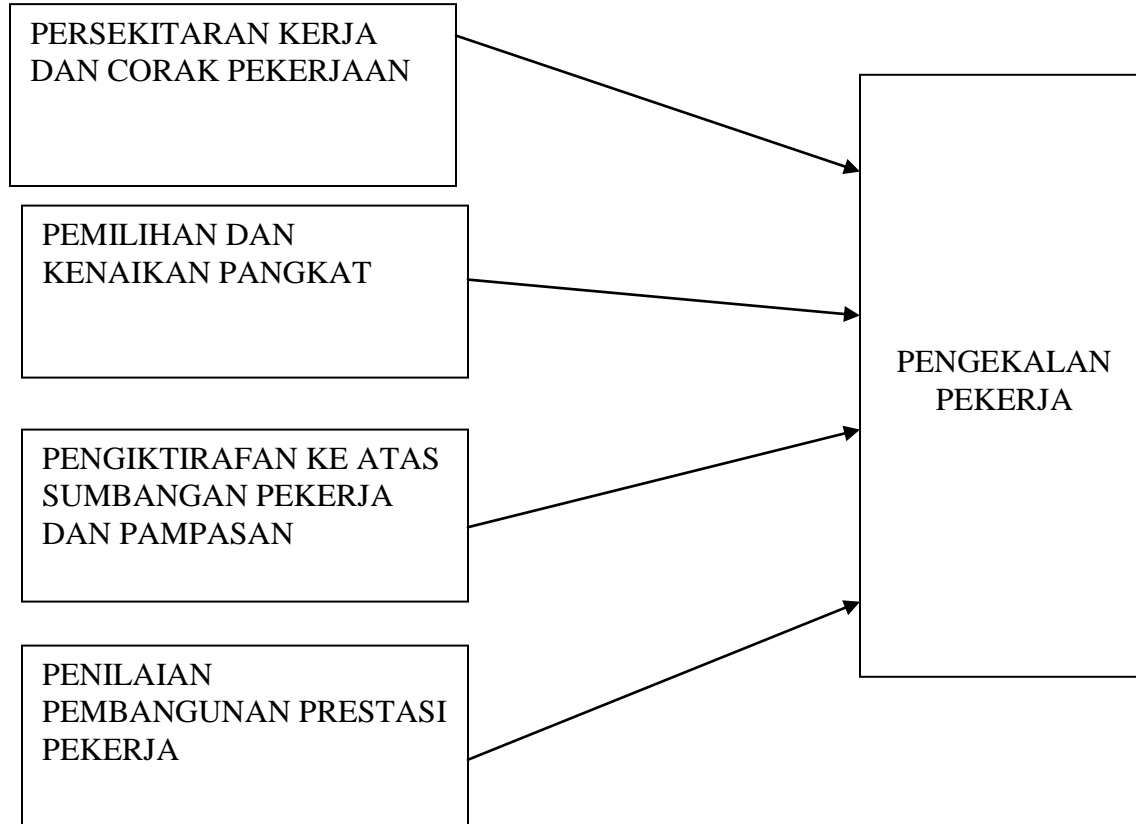
Secara umum kajian telah mengenalpasti beberapa faktor untuk pengekalan pekerja dan peninggalan kerja juga memberi faedah kepada organisasi di mana organisasi dapat mengimbas balik tentang kepuasan kerja pekerjanya. Sebarang bentuk pampasan, faedah-faedah lain juga tidak boleh di ketepikan. Dalam soal kenaikan kos kesihatannya, organisasi mestilah menguruskan insentif yang diberikannya itu dengan baik. Hendaklah diketahui bahawa masalah atau sebarang kekurangan dalam pemberian faedah-faedah insentif kepada kakitangan akan menyebabkan kesan tidak puas hati dan menjejaskan kepuasan kerja dan moral (Freyrmuth, 2007). Lain-lain perkara melalui kajian didapati lain-lain perkara lain yang berhungan dengan kerja, faktor-faktor peribadi, lain-lain faktor boleh mempengaruhi ke arah pekerja meninggalkan organisasi tersebut.

### **2.3 Kerangka Penyelidikan**

Pekerja meninggalkan organisasi banyak bukan disebabkan oleh faktor kerja tetapi adalah perkara-perkara tidak bersangkutan dengan kerja. Jadi organisasi perlulah membuat penyiasatan atau kajian kenapa ketidakpengekalan pekerja dalam organisasinya berlaku. Ada empat pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini di mana ia terdiri daripada : 1). Persekitaran kerja dan corak pekerjaan, 2) Pemilihan dan kenaikan pangkat, 3). Pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan 4) Penilaian prestasi kakitangan. Dalam kajian ini kita akan menganalisa samada keempat-empat pemboleh ubah tidak bersandar yang tersenarai di bawah dapat mempengaruhi dalam pengekalan pekerja dalam organisasi tersebut, atau bagaimana sekiranya seseorang pekerja itu mendapat tawaran kerja daripada luar organisasi tersebut, adakah apa-apa niat mereka untuk meninggalkan organisasi tersebut. Pembolehubah tidak bersandar yang manakah yang lebih membawa kecenderongan untuk seseorang pekerja meninggalkan organisasi tersebut. Rajah 1 menunjukkan rangkakerja penyelidikan yang telah dibuat untuk kajian ini.

**PEMBOLEHUBAH TIDAK  
BERSANDAR**

**PEMBOLEHUBAH BERSANDAR**



*Rajah 1 : Rangka kerja Penyelidikan*

**2.4 Rumusan**

Dalam kajian ini kita akan mengenalpasti keempat-empat faktor amalan pengurusan sumber manusia dalam menentukan pengekalan pekerja dalam organisasi seperti faktor suasana atau corak kerja kerana dengan corak atau suasana kerja yang menggalakkan akan memotivasikan dan akan membuat pekerja seronok bekerja di dalam organisasi tersebut dan ini membawa kepada ke arah kecenderongan pengekalan kerja mereka dalam organisasi tersebut. Begitu juga dengan adanya ruang atau peluang untuk kenaikan pangkat ke gred atau jawatan yang lebih tinggi di dalam kerjaya mereka dalam organisasi tersebut memberi peluang kepada mereka untuk meningkatkan kejaya mereka

ke tahap yang lebih tinggi (Moncarz, Zhao, & Kay, 2009). Dengan pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja oleh majikan membuat pekerja merasa diri mereka dihargai dan memberi kepentingan kepada majikan di mana ini mendorong ke arah menggalakkan pengekalan kerja mereka dalam organisasi tersebut. Penilaian pembangunan prestasi kakitangan yang cekap akan memberi penilaian yang adil dari majikan kepada semua pekerjanya di mana ini membolehkan staf-stafnya meningkatkan meningkatkan skil-skil kemahiran bagi meningkatkan kerjaya mereka. Ini dapat dicapai melalui pelan pembangunan kerjaya yang baik dalam organisasi tersebut.

## **BAB 3**

### **METHODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan mengenai pembangunan hipotesis, corak penyelidikan, sumber data, unit penganalisan, rangka populasi, sampel, persampelan kajian dan pengukuran di mana akan diulas kaedah yang akan digunakan dalam mengatasi dan mengenalpasti faktor-faktor dengan lebih tepat.

#### **Pembangunan hipotesis**

Hipotesis berikut adalah dibangunkan untuk mengenalpasti faktor-faktor yang boleh menentukan pengekalan staf dalam organisasi.

**H1:** Terdapat hubungan yang positif antara persekitaran kerja dengan pengekalan kerja kakitangan

**H2:** Ada hubungan yang positif antara pemilihan pekerja dengan pengekalan kerja

**H3:** Ada hubungan yang positif antara kenaikan pangkat dengan pengekalan pekerja

**H4:** Ada hubungan yang positif antara pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja, hadiah dan pampasan dengan pengekalan kerja

**H5:** Ada hubungan yang positif antara penilaian prestasi kakitangan dengan pengekalan pekerja

#### **3.2 Rekabentuk kajian**

Di dalam bahagian ini kita akan mengkaji jenis kajian, sumber data, unit penganalisan, rangka populasi, sampel dan teknik sampling, pengukuran, definisi operasi, kesahan perlatan, kutipan data dan pentadbiran dan akhirnya teknik penganalisan data.

### **3.2.1 Pembolehubah kajian**

Untuk mencapai kajian ini pengedaran borang soal selidik telah dilakukan kepada staf UUM. Kajian dibuat untuk menentukan faktor-faktor pengekalan pekerja dan juga menentukan faktor mana yang paling penting menjadi pembolehubah kepada pengekalan pekerja. Kajian penyelidikan telah dijalankan melalui borang soal selidik di mana borang soal selidik adalah paling berkesan dalam mengutip data dan mekanisma (Sekaran 2003). Kajian ini adalah kajian yang kuantitatif dan ia mengkaji hubungan 1) Persekitaran kerja dan corak kerja, 2) Pemilihan dan kenaikan pangkat, 3) Pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja, ganjaran dan pampasan 4) Penilaian pembangunan prestasi kerja dengan pengekalan kerja di kalangan staf UUM.

Kutipan data kedua adalah dikumpul dengan rujukan daripada artikel penyelidikan dan jurnal manakala data utama telah dikumpulkan berdasarkan melalui borang soal selidik. Data kemudian dianalisis dan hipotesis telah diuji menggunakan korelasi dan analisis regresi. Kajian telah menggunakan pelbagai ujian statistik dan “Statistical Package for Science (SPSS) Version 19.0 untuk menginterpretasi keputusan data sebab ia adalah digunakan dengan luas oleh kebanyakan pengkaji-pengkaji dan ianya juga adalah cara yang memudahkan dalam konsep perniagaan. Kebolehpercayaan skil pertama sekali dianalisa dengan menggunakan Cronbach’s Alpha semenjak skala Cronbach’s adalah yang terbaik digunakan untuk skala titik berganda.

Pembolehubah-pembolehubah yang akan digunakan adalah seperti diterangkan dalam rangkakerja teoritikal. Pengekalan kerja adalah pembolehubah bersandar, yang akan dikaji dalam hubungan dengan 1). suasana kerja dan corak pekerjaan, 2) pemilihan dan kenaikan pangkat, 3) pengiktirafan pekerja, ganjaran dan pampasan, 4) pembangunan penilaian prestasi pekerja di mana semua itu adalah pembolehubah tidak bersandar.



### **3.2.2 Unit Analisis**

Kajian mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi pengekalan pekerja. Data adalah dikutip daripada setiap pekerja daripada saiz sample di mana setiap penganalisan yang dibuat adalah mewakili satu individu.

### **3.2.3 Populasi Kajian**

Kajian ini dijalankan di Universiti Utara Malaysia (UUM) di mana tiga ribu pekerja bekerja di dalamnya. Responden adalah terdiri daripada kakitangan pentadbiran di UUM. Ini memudahkan kerja-kerja pengagihan borang soal selidik dilakukan dalam mengutip data (Sekaran, 2003).

### **3.2.4 Persampelan Kajian**

Seperti dinyatakan sejak awal lagi dalam kajian ini, kajian adalah mengenai pengaruh amalan sumber manusia dalam mempengaruhi pengekalan pekerja. Dalam mendapatkan data telah dikenal pasti sebanyak 189 dari 250 borang soal selidik yang diedarkan telah dipulangkan. Sample size dari 189 orang ini dipilih untuk mewakili populasi sebanyak 3000 orang kakitangan UUM. Sample size yang sesuai dicadangkan untuk populasi 3000 kakitangan ialah sekitar 189 orang (Krejcie & Morgan, 1970). Peserta adalah pekerja sepenuh masa, kakitangan pentadbiran yang bekerja di UUM. Sampel dipilih menerusi sampling rawak berstrata supaya pihak-pihak pengurusan dan kumpulan bukan pengurusan dapat mewakili dengan sewajarnya.

Senarai penyelidikan mewakili semua kakitangan pentadbiran. Daripada sini pemilihan dibuat secara pemilihan random. Tujuan menggunakan sampling strata adalah untuk memastikan staf dari kumpulan pentadbiran terlibat dalam kajian ini. Sampling strata adalah kajian penyelidikan yang paling efektif yang memberi maklumat mengenai sampel saiz. (Sakaran, Delahaye, & Cavana, 2001).

### 3.3 Pengukuran

Bahagian ini menerangkan dengan mendalam mengenai deskripsi pengukuran, pengesahan pengukuran, kutipan data dan pentadbiran, diikuti oleh data analisis.

Dalam kajian ini responden pertama sekali akan diminta untuk mengenalpasti di dalam senarai pengekalan pekerja yang mana yang ada di dalam organisasi tersebut. Kemudian daripada tiap pengekalan pekerja yang dilaksanakan di tempat kerja itu, mereka disuruh meletakkan kadar kerja berdasarkan pada tahap yang dipraktik dalam organisasi mereka. Lima Skala Likert untuk bahagian ini di letak dari 1 ( Tidak bersetuju sangat kepada 5 Sangat bersetuju). Dalam usaha memastikan pengukuran pembolehubah bersandar bagi pengekalan pekerja dibuat kajian adalah juga untuk mengukur hasrat untuk kekal dalam organisasi menggunakan pengadaptasian Versi Stanssen dan Ursel (2009) dan Cooms (2009) mengukur niat untuk pengekalan. Lima Skala Likert untuk bahagian ini antara 1 (sangat tidak setuju) kepada 5 (sangat setuju). Petunjuk niat untuk kekal tinggal digunakan sebagai persepsi dan dapat difahami bahawa responden berniat untuk kekal dalam organisasi.

Secara lebih lanjut ditunjukkan di sini soal selidik untuk setiap pembolehubah seperti di bawah:

*Jadual 3.1 : Pengagihan Pembolehubah*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Dimensi</b>	<b>Bilangan Perkara</b>	<b>Skala</b>	<b>Sumber</b>
Suasana Kerja dan corak kerja	Pihak pengurusan berinisiatif untuk membuat suasana dan tempat kerja yang	8	Skala Likert 1-5	(Moncarz,Zhao,and Kay,2009)

	menyeronokkan untuk bekerja dan menyediakan pengayaan peluang kerjaya untuk kenaikan			
Pemilihan dan kenaikan pangkat	Pihak pengurusan berinisiatif untuk memberi peluang pekerja meningkatkan kerjayanya di dalam jawatannya atau luar	9	Skala Likert 1-5	(Moncarz,Zhao,and Kay,2009)
Pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan	Pengurusan hendaklah mempunyai program dan diamalkani dalam mengiktiraf pekerja atas kerja keras mereka kepada organisasi	7	Skala Likert 1-5	(Moncarz,Zhao,and Kay,2009)
Penilaian pekerja dan	Pihak pengurusan ada	5	Skala Likert 1-5	Moncarz,Zhao,and Kay,2009)

sumbangan	jadual tetap penilaian prestasi dan juga penghasilan kerja			
Pengekalan Pekerja	Pengukuran- pengukuran untuk terus tinggal dalam organisasi	6	Skala Likert 1-5	Stanssen & Ursel (2009), Coombs(2009)

### 3.3.1 Definisi Operasi

Di bawah ini adalah definiasi operasi untuk kajian ini yang akan diukur dengan Likert Scale 1-5.

*Rajah 3.2: Definisi operasi untuk pembolehubah bebas*

Dimensi	Definisi Operasi	Item
Suasana dan corak kerja	Pemboehubah ini akan menilai berdasarkan kepada suasana keseronokan bekerja, peluang, pusingan kerja dan pengayaan jawatan dalam organisasi	Organisasi anda membentuk budaya penyayang yang prihatin kepada pekerja?
		Organisasi anda mencipta suasana kerja yang menyeronokkan kepada pekerja?
		Organisasi anda mempunyai polisi yang membenarkan pekerja menggunakan



	berdasarkan pekerja yang sebenarnya atau kesesuaian organisasi anda menawarkan kerja	ada boleh memohon?
		Organisasi anda mempunyai dasar dalam memilih, memindah, melantik seseorang pekerja untuk kenaikan pangkat berdasarkan pemilihan yang tepat?
		Organisasi anda menyediakan kerja yang sebenar sepertimana dalam memilih calon untuk pekerjaan tersebut?
		Organisasi anda menguji calon pekerja berdasarkan skil keperluan pekerjaan?
		Organisasi anda menguji pekerja baru atas pengetahuan SOP?
		Organisasi anda menggunakan skil penilaian saringan pemilihan dalam proses pemilihan?
		Organisasi anda menggunakan ujian psikologi sebagai sebahagian proses tapisan dan memilih calon?
<b>Dimensi</b>	<b>Definisi Operasi</b>	<b>Item</b>
Pengiktirafan ke atas	Ini adalah untuk menilai	Organisasi anda mempunyai

sumbangan pekerja dan pampasan	pampasan dan penghargaan kepada pekerja, pengiktirafan untuk mencapai matlamat individu atau objektif	pampasan atau sistem faedah yang disampaikan kepada pekerja?
		Organisasi anda mempunyai pengiktirafan pekerja cemerlang setiap bulan atau lain-lain program yang mengiktiraf kakitangan secara rasmi?
		Organisasi anda mengiktiraf pekerja-pekerjanya yang mencapai matlamat atau sasaran?
		Organisasi anda menggunakan sepenuhnya sistem pampasan dan faedah lain untuk disampaikan kepada pekerja?
		Adakah organisasi mengiktiraf atau menghadiah kepada kakitangan apabila organisasi berjaya mencapai objektif?
		Adakah pihak pengurus atau penyelia mengiktiraf atas kejayaan ahli-ahlinya?
		Adakah kerja berpasukan

		dianugerah atau diiktiraf apabila mereka mencapai matlamat atau objektif untuk organisasi?
<b>Dimensi</b>	<b>Definisi Operasi</b>	<b>Item</b>
Pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan	Ini adalah menilai sistem pampasan dan faedah yang diberikan kepada pekerja yang mencapai objektif organisasi	Organisasi anda mempunyai sistem faedah atau pampasan untuk kakitangannya?
		Organisasi anda mempunyai pekerja cemerlang bulanan atau lain-lain program yang mengiktiraf pekerjanya secara rasmi?
		Organisasi anda mempraktikkan pemberian hadiah atau pengiktirafan ke atas individu yang mencapai objektif dalam organisasi?
		Organisasi anda memberikan pemberian hadiah, pampasan atau faedah-faedah lain kepada pekerja-pekerjanya?
		Organisasi anda memberi ganjaran, hadiah, pampasan atau pengiktirafan kepada anda dan kakitangan apabila





		Organisasi anda menyediakan bimbingan pembangunan kerjaya atau panduan mengenai kerjaya kepada kakitangannya?
		Organisasi anda mengadakan ujian pra kelayakan kepada pekerja baru masuk?
		Organisasi anda mengadakan ujian SOP kepada pekerja yang hendak diambil bekerja dalam organisasinya?

### 3.3.2 Kebolehpercayaan dan Kesahan Konstruk

Bagi memastikan kebolehpercayaan dan kesahan kajian, satu ujian rintis telah dijalankan menggunakan borang soal selidik yang diberikan kepada responden. Ujian telah dibuat dengan sampel populasi yang terdiri dari 30 orang pekerja. Sample saiz yang besar daripada 30 dan kecil daripada 3000 adalah sesuai (Sekaran, Delahaye, & Cavana, 2001). Keputusan telah dinilai menggunakan Cronbach Alpha. Nilai pekali 0.7 adalah boleh diterima seperti dinyatakan dalam kajian oleh (Hair, Money, Page, & Samouel, 2007).

### 3.3.3 Prosedur Pengutipan Data

Penyelidik telah menghubungi staf-staf tertentu di jabatan-jabatan di UUM memberitahu yang borang soal selidik akan dikirimkan kepadanya atau menjadikan beliau sebagai

perantara dalam mengedarkan borang-borang tersebut kepada staf-staf lain di jabatannya, atau menyampaikan secara terus kepada sesiapa sahaja yang ditemuinya di kalangan staf pentadbiran di Universiti ini. Penyelidik memaklumkan mengenai tujuan kajian dan memohon responden memberi kerjasama dengan memberi maklum balas dengan mengisi dan memulangkan borang soal selidik kepadanya.. Masa diberi kepada responden untuk menjawab dan menghantar borang-borang tersebut dalam masa empat minggu. Tinjauan susulan seperti panggilan telefon atau email dihantar kepada mereka untuk memperingatkan mereka mengenai melengkap dan memulangkan semula borang tersebut.

### **3.4 Teknik Penganalisan Data**

Data telah dianalisis melalui teknik Analisis Regresi Berganda dengan menggunakan software Statistical Package For Social Science (SPSS) Version 19.0 untuk penganalisan ini.

#### **3.4.1 Ujian Kebolehpercayaan**

Penganalisan data telah dimulai dengan analisis kebolehpercayaan untuk ujikaji skil dari responden menerusi Cronbach's Alpha. Cara pengujian ini tersebar luas digunakan dan kebolehpercayaan yang sangat berkesan diakui oleh penyelidik-penyelidik sosial (Sekaran, 2005). Dalam kebolehpercayaan penganalisan Cronbach Alpha, lebih dekat alpha kepada 1.0, bermakna lebih tinggi kebolehpercayaan. Penerimaan kebolehpercayaan adalah berdasarkan kepada nilai cronbach's coefficient alpha seperti yang disarankan oleh Sekaran (2003). Pengukuran Cronbach

1. Reliabiliti kurang dari 0.6 dianggap lemah
2. Reliabiliti dalam kadar 0.7 dianggap boleh diterima
3. Reliabiliti lebih daripada 0.8 dianggap bagus

### 3.42 Kajian Rintis (Pilot Test)

Satu ujian rintis telah dilakukan terhadap 30 responden yang terdiri daripada staf pentadbiran UUM. Borang soal selidik diedar kepada mereka dan masa diberi selama dua minggu untuk memulangkannya. Maklumbalas menunjukkan kejelasan perkataan dan arahan adalah positif dengan perubahan yang minima diperlukan. Responden dapat memahami semua soalan dengan sedikit sahaja pemasalahan.

Berdasarkan jadual di bawah nilai Cronbach Alpha dari segi kebolehpercayaan, semua faktor boleh diterima pakai dan baik untuk diuji.

Berikut adalah laporan keputusan terhadap Cronbach Alpha yang diperolehi :

*Jadual 3.3: Nilai Cronbach Alpha Untuk Ujian Pilot*

<b>PEMBOLEHUBAH</b>	<b>BILANGAN ITEM</b>	<b>CRONBACH'S ALPHA</b>
Persekitaran kerja dan corak kerja	8	.792
Pemilihan dan kenaikan pangkat	9	.800
Pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan	7	.889
Penilaian prestasi Kakitangan	5	.879
Pengekalan pekerja	6	.99

### 3.4.3 Korlasi Pearsun

Korlasi positif ialah hubungan linear positif yang wujud bila nilai tinggi suatu pembolehubah mempunyai kecenderungan untuk dipadankan dengan nilai tinggi bagi pembolehubah yang lain. Korelasi negatif ialah hubungan linear negatif yang wujud bila nilai tinggi bagi suatu pembolehubah mempunyai kecenderungan untuk dipadankan dengan nilai rendah bagi pembolehubah yang lain dan sebaliknya.

Menggunakan korlasi Pearsun dan penganalisaan hierarki regrasi, hubungan di antara pengekalan pekerja adalah diperiksa. Kekuatan hubungan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar dinilai berdasarkan jadual 3.2 di bawah oleh (Hair, Money, Page, & Samouel, 2007).

*Table 3.3.1 : Kadar Pekali Korlasi*

<b><u>Kadar Pekali Korlasi</u></b>	<b><u>Kekuatan kepengaruhan</u></b>
$\pm 0.91$ ke $\pm 1.00$	Sangat kuat
$\pm 0.71$ ke $\pm 0.90$	Tinggi
$\pm 0.41$ ke $\pm 0.70$	Sederhana
$\pm 0.21$ ke $\pm 0.40$	kecil tapi ada hubungan
$\pm 0.00$ ke $\pm 0.20$	sedikit, hampir diabaikan

Tanda positif atau negatif menunjukkan arah kekuatan kepengaruhan di antara dua pembolehubah. Contohnya sekiranya pekali kolerasi = 0.95 maka A mempunyai pengaruh yang sangat kuat ke atas B secara positif, dan sebaliknya jika negatif pembolehubah bersandar (pengekalan) kecil kekuatan kepengaruhannya.

### 3.4.4 Regresi Berganda

Ia adalah hubungan di antara pembolehubah bersandar dengan kesemua pembolehubah tidak bersandar. Regresi ditakrifkan sebagai proses untuk menentukan hubungan di antara pembolehubah tidak bersandar dan pembolehubah bersandar. Regresi berganda digunakan apabila terdapat dua atau lebih pembolehubah tidak bersandar yang memberi pengaruh terhadap pembolehubah bersandar. Di bawah adalah formula untuk model regresi berganda bagi populasi :

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k + \epsilon$$

Daripada persamaan di atas  $\beta$  adalah parameter yang tidak diketahui dan  $\epsilon$  adalah ralat.

$X_1$  Adalah faaktor 1,  $X_2$  adalah faktor 2 dan seterusnya. Berikut adalah model regresi berganda bagi sampel :

$$\hat{Y}_i = b_0 + b_1 X_{i1} + b_2 X_{i2} + \dots + b_k X_{ik}$$

Dalam kajian ini pembolehubah  $X_1$  adalah factor persekitaran,  $X_2$  adalah pangkat,  $X_3$  adalah sumbangan dan  $X_4$  adalah prestasi, dan  $y$  adalah pengekalan pekerja.

### 3.4.5 Rumusan

Dalam bab ini diperkenalkan Cronbach Alpha untuk menguji kepercayaan, pekali korelasi untuk menentukan kewujudan hubungan di antara pembolehubah bersandar (pengekalan pekerja) dengan pembolehubah tidak bersandar (persekitaran kerja dan corak pekerjaan, pemilihan dan kenaikan pangkat, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan dan penilaian prestasi kakitangan). Seterusnya analisis regresi berganda diperkenalkan untuk melihat pengaruh pembolehubah tidak bersandar ke atas pembolehubah bersandar.

## **BAB 4**

### **ANALISIS KAJIAN**

#### **4.1 Pengenalan**

Bab ini memaklumkan penemuan kajian yang berdasarkan maklum balas yang diterima dan analisis keputusan yang dibuat. Analisis menggunakan SPSS 19.0 iaitu versi terkini bagi mendapatkan hasil kajian yang lebih bertepatan.

#### **4.2 Gambaran keseluruhan penganalisaan data**

Bahagian ini mengandungi profil responden, analisis korelasi Pearson dan Analisis Regresi Berganda.

##### **4.2.1 Maklum Balas**

Sejumlah 250 borang soal selidik telah diedarkan kepada kakitangan pentadbiran UUM dan sebanyak 189 borang soal selidik atau 75.6% yang telah diperolehi dan sesuai untuk dianalisis. Sejumlah 61 borang soal selidik tidak diperolehi daripada responden. Penyelidik telah memberi peringatan kepada responden yang dikenal pasti untuk mengembalikan borang soal selidik, namun tiada respons yang diperolehi.

##### **4.2.2 Profail Respondan**

Daripada analisis deskriptif, sejumlah 189 responden telah mengisi borang soal selidik yang diedarkan. Daripada jumlah tersebut, sejumlah 60 responden (31.7%) berkhidmat di UUM antara 1 hingga 5 tahun. Manakala sejumlah 51 responden (27%) berkhidmat antara 6 tahun hingga 10 tahun. Responden yang telah berkhidmat antara 11 tahun hingga 15 tahun berjumlah 21 orang (11.1%). Sejumlah 33 responden (17.5%) telah berkhidmat di UUM antara 16 tahun hingga 20 tahun dan sejumlah 12 responden (6.3%) telah berkhidmat antara 21 tahun hingga 25 tahun. Terdapat dalam kalangan responden yang telah berkhidmat di UUM antara 26 tahun hingga 30 tahun yang berjumlah seramai 7 orang atau 3.7%. Walau bagaimanapun, lima responden tidak menyatakan tempoh perkhidmatan mereka.

Dari segi faktor umur pula, sejumlah 42 (22.2%) responden berumur antara 31 tahun hingga 35 tahun. Jumlah ini merupakan jumlah tertinggi dalam kelompok umur responden. Sejumlah 39 responden (20.6%) berumur antara 26 tahun hingga 30 tahun dan sejumlah 30 responden (15.9%) berumur antara 36 tahun hingga 40 tahun. Responden kajian ini turut diwakili oleh kumpulan umur 41 tahun hingga 45 tahun iaitu sejumlah 28 orang. Ini diikuti oleh kelompok umur antara 46 tahun hingga 50 tahun yang berjumlah 22 responden (11.6%). Hanya 3 responden (1.6%) yang berumur kurang 20 tahun dan hanya seorang sahaja responden (0.5%) yang berumur antara 51 tahun hingga 55 tahun. Sejumlah 10 responden (5.3%) yang tidak menyatakan umur mereka.

Daripada jumlah keseluruhan responden hanya sejumlah 62 responden (32.8%) merupakan lelaki dan responden perempuan pula, berjumlah 124 responden (65.6%). Selebihnya tidak menjawab soalan pada bahagian ini.

Dari segi status perkahwinan, sejumlah 148 responden atau 78.3% telah berkahwin manakala sejumlah 37 responden, masih belum berkahwin. Walau bagaimanapun, seorang responden (0.5%) telah bercerai dan selebihnya tidak menjawab pada bahagian ini.

Dari segi tahap pendidikan, sejumlah 74 responden (39.2%) hanya bersekolah setakat Sekolah Menengah dan 28 responden (14.8%) telah memperoleh sijil dalam pelbagai bidang. Sejumlah 33 responden (17.5%) mempunyai Diploma dan sejumlah 41 responden (21.7%) mempunyai Ijazah Sarjana Muda. Terdapat dalam kalangan responden yang mempunyai Ijazah Sarjana, iaitu berjumlah 10 responden (5.3%). Sejumlah 3 orang sahaja yang tidak memberi maklum balas pada bahagian berkenaan.

Kebanyakan responden kajian ini adalah daripada kumpulan Sokongan iaitu 162 responden (85.7%) dan sejumlah 24 responden (12.7%) adalah daripada kumpulan Pengurusan dan Profesional. Selebihnya iaitu 3 responden (1.6%) tidak menjawab pada bahagian ini.



*Jadual 4.1 : Profail Responden*

Pembolehubah		Frekuensi	Peratusan(%)
<b>Tempoh Perkhidmatan</b>	Kurang 5 thn	60	31.9
	6-10 thn	51	27.0
	11-15 thn	21	11.1
	16-20 thn	33	17.5
	21-25 thn	12	6.3
	26-30 thn	7	3.7
	Tidak menjawab	5	2.6
<b>Umur</b>	Kurang 20 thn	3	1.6
	21-25 thn	14	7.4
	26-30 thn	39	20.6
	31-35 thn	42	22.2
	36-40 thn	30	15.9
	41-45 thn	28	14.8
	46-50 thn	22	11.6
	51-55 thn	1	0.5
Tidak menjawab	10	5.3	
<b>Jantina</b>	Lelaki	62	32.8
	Perempuan	124	65.6
	Tidak menjawab	3	1.6
<b>Status Perkahwinan</b>	Berkahwin	148	78.3
	Bujang	37	19.6
	Bercerai	1	0.5
	Tidak menjawab	3	1.6
<b>Tahap Pendidikan</b>	Sek Menengah	74	39.2
	Sijil	28	14.8
	Diploma	33	17.5
	Sarjana Muda	41	21.7
	Sarjana	10	5.3
	Tidak menjawab	3	1.6
<b>Jenis Pekerjaan</b>	Pengurusan/Profesional	24	12.7
	Kump Sokongan	162	85.7
	Tidak menjawab	3	1.6

### 4.3 Kebolehpercayaan Ujian

Jadual 4.2 menunjukkan nilai Cronbach Alpha untuk pemboleh ubah tidak bersandar (independent variable) dan pemboleh ubah bersandar (dependant variable). Menurut Sekaran (2003), semakin hampir nilai kebolehpercayaan koefisien dengan 1.0, semakin baik kesahihannya. Manakala nilai antara 0.8 dipertimbang sebagai baik, dan nilai 0.7 dianggap boleh diterima. Bagaimanapun, nilai kebolehpercayaan yang diperolehi kurang daripada 0.6 dianggap lemah. Sehubungan itu, nilai Cronbach Alpha bagi pemboleh ubah pengekaln kerja ialah .87 manakala bagi pemboleh ubah persekitaran kerja dan corak kerja ialah .87. Bagi pemboleh ubah pemilihan dan kenaikan pangkat, nilai Cronbach Alpha ialah .82 dan bagi pemboleh ubah pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan ialah .86. Seterusnya, nilai kebolehpercayaan bagi pemboleh ubah penilaian prestasi kakitangan .87. Secara keseluruhannya, nilai kebolehpercayaan pemboleh ubah kajian ini boleh diterima pakai dan baik untuk diuji.

*Jadual 4.2: Nilai Cronbach Alpha*

<b>PEMBOLEHUBAH</b>	<b>BILANGAN ITEM</b>	<b>CRONBACH'S ALPHA</b>
Persekitaran kerja dan corak kerja	8	.87
Pemilihan dan kenaikan pangkat	9	.82
Pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan	7	.86
Penilaian prestasi pekerja dan pembangunan	5	.85
Pengekalan pekerja	6	.87

#### 4.4 Analisis Deskriptif Pembolehubah Kajian

Penyelidik telah menjalankan ujian ke atas pembolehubah bersandar dan tidak bersandar bagi mendapatkan nilai min dan sisihan piawai. Hasil analisis menunjukkan bahawa nilai min bagi pembolehubah persekitaran kerja dan corak kerja ialah 3.67 dan sisihan piawai ialah 0.55. Bagi pembolehubah pemilihan kerja dan kenaikan pangkat, nilai min ialah 3.64 dan sisihan piawai ialah 0.55. Manakala bagi pembolehubah pengiktirafan kepada sumbangan pekerja dan pampasan, nilai min ialah 3.40 dan sisihan piawainya ialah 0.69 dan bagi pembolehubah penilaian prestasi pekerja dan kepembangunan, nilai minnya ialah 3.54 dan sisihan piawai ialah 0.64. Seterusnya, bagi pembolehubah pengekalan kerja, nilai min ialah 3.79 dan sisihan piawai ialah 0.70.

*Jadual 4.3: Nilai Min dan Sisihan Piawai*

<b>Pembolehubah</b>	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>
Persekitaran Kerja dan Corak Kerja	189	3.68	.56
Pemilihan dan Kenaikan Pangkat	189	3.61	.58
Pengiktirafan ke atas Sumbangan Pekerja dan Pampasan	189	3.44	.83
Penilaian Prestasi Kakitangan	189	3.55	.65
Pengekalan Pekerja	189	3.84	.89

## **4.5 Hasil Analisis Korlasi Pearsun dan Analisis Regresi Berganda**

Penyelidik menjalankan analisis kepada pembolehubah bersandar dan tidak bersandar bagi mendapatkan hubungan antara pembolehubah-pembolehubah berkenaan.

### **4.5.1 Analisis Korlasi Pearsun**

Analisis korlasi ini dilakukan bagi menentukan kewujudan hubungan antara pembolehubah bersandar iaitu pengekalan kerja dan pembolehubah tidak bersandar iaitu persekitaran kerja serta corak kerja, pemilihan dan kenaikan pangkat, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan dan pembangunan penilaian prestasi pekerja.

Hasil analisis menunjukkan bahawa wujudnya hubungan antara pengekalan kerja dan persekitaran kerja serta corak kerja. Hubungan yang wujud adalah signifikan ( $r=.608$ ,  $p<.05$ ). Manakala hubungan antara pengekalan kerja dan pemilihan dan kenaikan pangkat menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah ( $r=.603$ ,  $p<.05$ ). Hubungan antara pengekalan kerja dan pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah ( $r=.431$ ,  $p<.05$ ). Seterusnya, bagi hubungan antara pengekalan kerja dan penilaian prestasi kakitangan dan pembangunan juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pemboleh ubah ( $r=.519$ ,  $p<.05$ ).

Secara keseluruhannya kesemua pembolehubah kecuali perubahan pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja mempunyai kekuatan kepengaruhan yang sederhana ke atas pembolehubah bersandar, kerana nilainya adalah di antara  $0.41 \leq r \leq 0.70$ . Manakala pembolehubah pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja mempunyai kekuatan kepengaruhan yang kecil dan lemah ke atas pembolehubah bersandar.

Jadual 4.4: Analisis Korlasi Pearsun

Pembolehubah	N	Pearson Correlation	Sig. (2-tailed)
Persekitaran Kerja serta Corak Kerja	189	.511**	.000
Pemilihan dan Kenaikan Pangkat	189	.509**	.000
Pengiktirafan ke atas Sumbangan Pekerja dan Pampasan	189	.265**	.000
Penilaian Prestasi Pekerja dan Kepembangunan	189	.467**	.000

#### 4.5.2 Analisis Regresi Berganda

Secara relatifnya, analisis regresi berganda ini digunakan bagi melihat pengaruh pembolehubah tidak bersandar terhadap pembolehubah bersandar.

Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan korelasi linear yang sederhana antara pemilihan dan kenaikan pangkat, persekitaran kerja dan corak kerja, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan, penilaian prestasi kakitangan dengan pengekalan pekerja iaitu 0.32. Analisis juga menunjukkan 32% variasi dalam pengekalan pekerja atau daripada sebarang perubahan dalam peningkatan pengekalan pekerja responden dapat diterangkan oleh pembolehubah peramal yang digunakan dalam regresi berganda ini. Secara keseluruhan, model hubungan antara pemilihan dan kenaikan pangkat, persekitaran kerja dan corak kerja, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan, penilaian prestasi dan kepembangunan dan pengekalan pekerja adalah signifikan iaitu ( $F=21.994$ ,  $p<0.05$ ). Berdasarkan ujian F, boleh dibuat kesimpulan bahawa nilai R Square adalah signifikan pada aras keertian 0.05. Tiga nilai pekali beta adalah positif yang bermaksud kesan pembolehubah peramal terhadap pembolehubah

bersandar adalah secara langsung, manakala satu nilai pekali beta adalah negatif yang bermaksud kesan perubahan peramal terhadap perubahan bersandar adalah secara berlawanan.

Dapatan kajian yang diperolehi juga menunjukkan hubungan antara pemilihan dan kenaikan pangkat dengan pengekalannya adalah signifikan iaitu ( $\beta=.373$ ,  $t=2.437$ ,  $p<0.05$ ). Ini bermakna hipotesis di atas yang dibentuk dalam kajian ini gagal ditolak. Manakala, hubungan antara persekitaran kerja dan corak kerja dengan pengekalannya pekerja juga adalah signifikan iaitu ( $\beta=.417$ ,  $t=2.661$ ,  $p<0.05$ ). Ini bermakna hipotesis di atas yang dibentuk dalam kajian juga gagal ditolak. Bagi pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan, dapatan kajian menunjukkan hubungan antara pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan dengan pengekalannya pekerja adalah tidak signifikan iaitu ( $\beta=-.149$ ,  $t=-1.771$ ,  $p>0.05$ ). Ini bermakna hipotesis di atas yang dibentuk dalam kajian ini ditolak. Untuk pembolehubah penilaian prestasi kakitangan, hasil kajian menunjukkan hubungan pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan dengan pengekalannya pekerja adalah signifikan iaitu ( $\beta=.306$ ,  $t=2.510$ ,  $p<0.05$ ). Ini bermakna hipotesis di atas yang dibentuk dalam kajian ini juga gagal ditolak. Hal ini menunjukkan bahawa, semakin banyak peluang untuk pemilihan dan kenaikan pangkat, persekitaran kerja dan corak kerja yang lebih baik dan selesa, serta penilaian prestasi kakitangan yang lebih saksama diberikan, maka semakin meningkat pengekalannya pekerja dalam kalangan pekerja manakala pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja dan pampasan didapati tiada hubungan dengan pengekalannya pekerja. Oleh itu dapat dirumuskan bahawa pembolehubah persekitaran, pemilihan dan kenaikan pangkat serta penilaian prestasi kakitangan memberi kesan dan mempengaruhi pengekalannya pekerja dalam sesebuah organisasi.

Jadual 4.5: Analisis Regresi Berganda

Pembolehubah Peramal	Pengekalan Pekerja		
	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
Persekitaran Kerja dan Corak Kerja	.417	2.661**	0.008
Pemilihan dan Kenaikan Pangkat	.373	2.437**	0.016
Pengiktirafan ke atas Sumbangan Pekerja dan Pampasan	-.149	-1.771**	0.078
Penilaian Prestasi dan Kepembangunan	.306	2.510**	0.013
$R^2 = 0.323$ $\text{Adjust } R^2 = 0.309$ $F = 21.994^{**}$			

\* $p < 0.05$ .

### 4.5.3 Ringkasan Hipotesis

*Jadual 4.6 : Pengujian Hipotesis*

<b><i>HIPOTESIS</i></b>	<b><i>KEPUTUSAN</i></b>
<b>H1:</b> Ada hubungan yang positif antara persekitaran kerja yang baik dan corak pekerjaan dengan pengekalan kerja kakitangan	<b>Diterima</b>
<b>H2:</b> Ada hubungan yang baik antara pemilihan dan kenaikan pangkat dengan pengekalan kerja	<b>Diterima</b>
<b>H3:</b> Tiada hubungan antara pengiktirafan dengan sumbangan pekerja dan pampasan dengan pengekalan kerja	<b>Tidak Diterima</b>
<b>H4:</b> Ada hubungan di antara penilaian prestasi kakitangan dengan pengekalan pekerja	<b>Diterima</b>

### 4.6 Rumusan

Secara kesimpulannya, analisis yang dijalankan memberi gambaran yang jelas tentang hubungan antara pembolehubah bersandar (pengekalan kerja) dan pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar. Hubungan yang signifikan dan positif memberi maksud yang jelas bahawa untuk seseorang pekerja kekal bekerja di dalam organisasi, elemen-elemen seperti antara persekitaran kerja yang baik dan corak pekerjaan, pemilihan dan kenaikan pangkat, dan penilaian prestasi kakitangan perlu bergerak seiring untuk memastikan organisasi sentiasa berdaya saing.



## **Bab 5**

### **PERBINCANGAN, PENUTUP DAN CADANGAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Dalam Bab ini mengandungi enam bahagian iaitu : Perbincangan, Implikasi kajian, Implikasi kajian, Implikasi kepengurusan dan Implikasi teoritikal, Had-had kepada kajian dan Cadangan untuk kajian di masa hadapan.

Bahagian satu adalah perbincangan mengenai gambaran kepada kajian yang telah dibuat, bahagian kedua iaitu implikasi kajian yang timbul kepada organisasi daripada pengkajian, bahagian ketiga diulas dengan lebih mendalam mengenai limitasi kajian dari sudut kepengurusan dan teoritikal, bahagian keempat, dibincang mengenai had-had kepada kajian dan akhir sekali cadangan –cadangan membina untuk kajian di masa hadapan.

#### **5.2 Perbincangan**

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor penentu dalam pengekalan pekerja kakitangan khususnya di UUM. Kajian juga bertujuan untuk mengenalpasti faktor terpenting kepada pengekalan pekerja. Dalam kajian ini digunakan 4 pembolehubah sebagai pembolehubah tidak bersandar dan 1 pembolehubah sebagai pembolehubah bersandar. Pembolehubah tidak bersandar ialah persekitaran dan corak kerja, pemilihan dan kenaikan pangkat, pengiktirafan kepada pekerja, ganjaran serta pampasan dan penilaian prestasi pekerja. Terdapat hanya satu sahaja pembolehubah untuk pembolehubah bersandar iaitu pengekalan pekerja.

Data penyelidikan diperolehi daripada borang soal selidik yang diedar kepada responden di UUM. Penyelidik memaklumkan sebab-sebab kajian ini dibuat dan meminta kerjasama responden untuk mengisi dan memulang balik borang soal selidik

ini. Tempoh penghantaran balik adalah 4 minggu. Penyelidik juga memberi peringatan dengan cara menelefon dan memaklum melalui email yang dihantar kepada responden atau mereka yang diamanahkan untuk mengedarkan borang –borang tersebut di jabatan masing-masing supaya menyiapkan dan menghantar semula borang tersebut. Sampel penyelidikan adalah 250 orang manakala respon yang diterima balik adalah 189 orang di mana bersamaan dengan 75.6%.

Data penyelidikan telah dijalankan menggunakan penganalisaan alatan SPSS 19.0 di mana ujian reliabiliti telah dibuat dan keputusan adalah baik. Penggunaan Analisis Korlasi Pearsun untuk menyemak korlasi di antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Pembolehubah Bersandar di mana keputusan menunjukkan ada hubungan yang positif antara pebolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Analisis Regresi Berganda digunakan untuk menguji hipotesis penyelidikan. Berikut adalah perbincangan mengenai objektif kajian penyelidikan yang telah dikaji dan dibandingkan dengan kajian sebelum ini seperti di bawah :

### **5.2.1 Hubungan Antara Suasana Kerja dan Corak Kerja dengan Pengekalan Pekerja**

Suasana kerja dan corak kerja merujuk kepada inisiatif pihak pengurusan organisasi untuk mewujudkan tempat kerja sebagai tempat yang seronok untuk bekerja dan menyediakan peluang kerjaya seterusnya dalam organisasi tersebut. Dapatan kajian mendapati bahawa terdapat hubungan yang ketara wujud antara suasana kerja dan corak kerja dengan pengekalan kerja. Penemuan adalah selaras dengan penyelidikan sebelum ini di mana pekerja yang bekerja dalam suasana yang baik ia boleh menambah kesan yang positif ke atas pengekalan kerja (Shoaib et., 2009). Dengan demikian kesan suasana kerja kepada pekerja adalah penting di mana ia boleh membuat pekerja gembira dan ini membuat mereka aktif dan bermotivasi dalam melaksanakan tugas kerja dengan berkesan. Dalam kajian yang dijalankan oleh Vos dan Meganck (2009), dalam hal kerja, suasana sosial adalah diberi perhatian oleh pekerja sebagai satu daripada elemen dalam kerja mereka.

### **5.2.2 Hubungan Antara Pemilihan dan Kenaikan Pangkat dengan Pengekalan Pekerja.**

Pemilihan dan kenaikan pangkat dalam kajian ini adalah merujuk kepada usaha pihak pengurusan untuk melantik pekerja-pekerja dari dalam atau mengiklan kepada pekerja-pekerja lain untuk memohon dan memilih calon yang betul-betul layak kepada organisasi. Adalah didapati juga terdapat hubungan yang signifikan antara kedua-dua pembolehubah tersebut. Ini bermakna pemilihan dan kenaikan pangkat akan mempengaruhi pekerja untuk kekal dalam sesuatu organisasi walaupun peluang perlantikan disediakan oleh organisasi. Trevor (1997) melaporkan kenaikan pangkat sebenarnya adalah positif ke arah pengekalan pekerja. Kecepatan kenaikan pangkat menunjukkan pekerja adalah aset yang bernilai dan pekerja berkemungkinan mempunyai keupayaan dan potensi yang tinggi pasarannya. Tanpa peluang kenaikan pangkat pekerja akan meninggalkan organisasi tersebut mencari organisasi lain yang mempunyai peluang kerjaya yang lebih cerah.

### **5.2.3 Hubungan Antara Pengiktirafan Ke Atas Pekerja, Ganjaran dan Pampasan dengan Pengekalan Pekerja**

Pihak pengurusan mempunyai program untuk memberi pengiktirafan seperti hadiah, ganjaran pampasan dan seumpamanya kepada pekerja atas kegigihan mereka bekerja. Kajian mendapati wujud hubungan yang positif di antara pengkalan pekerja dan pengiktirafan pekerja, hadiah dan pampasan kepada pekerja. Penemuan ini sama dengan kajian serupa yang telah dijalankan sebelum itu oleh (Michael & Crispe, 2009) pengiktirafan dan hadiah ke atas penilaian prestasi yang baik dikalangan staf dengan pengekalan kerja. Satu bentuk pampasan seperti hadiah, ganjaran, kenaikan gaji, keuntungan bersama, bonus dan lain-lain insentif membuat pekerja komited dan bermotivasi untuk mencapai matlamat organisasi dan menyokong ke arah pengekalan pekerja. (Pfeffer, 1998). Pampasan yang diperolehi daripada kerja adalah perkara utama kenapa pekerja mahu mengekalkan kerja dalam organisasi. Jika kepuasan

dalam mendapat sistem pampasan tidak memuaskan hati pekerja kesannya mereka akan meninggalkan organisasi dan orang luar lain juga akan tidak berminat kepada organisasi sebegini.

#### **5.2.4 Hubungan Antara Penilaian Prestasi Kakitangan Dengan Pengekalan Pekerja.**

Pihak pengurusan mempunyai jadual atau peraturan tertentu yang diikuti dalam menguruskan mengenai penilaian prestasi kakitangan. Penganalisaan mengenai hubungan di antara penilaian prestasi kakitangan dan dengan pengekalan kerja telah dijalankan dengan menggunakan Analisis Korlasi Pearsun. Hasil daripada analisis juga mendapati terdapat hubungan signifikan di antara kedua pembolehubah. Jadi ini bermakna sistem penilaian prestasi kakitangan yang baik mempunyai hubungkait dengan pengekalan pekerja. Sistem penilaian prestasi kakitangan sebenarnya adalah laluan kepada kenaikan pangkat. Seperti yang diterangkan dalam objektif penyelidikan yang kedua, kenaikan pangkat sebenarnya membawa kepada pekerja-pekerja berpuas hati dan untuk terus kekal berada dalam organisasi tersebut. Keputusan ini hanya sah untuk responden yang digunakan. Bagi responden yang lain keputusan mungkin berbeza.

### **5.3 Implikasi kajian**

Dalam bahagian ini dibincangkan implikasi dari sudut pengkajian kepengurusan dan implikasi dari sudut teori.

#### **5.3.1 Implikasi Pengurusan**

Untuk bersaing dalam persekitaran ekonomi global hari ini, sumber penting bagi bagi organisasi berteknologi tinggi bukan lagi modal atau aset tetapi sumber manusia yang terlatih dan berkelayakan (Gardner, 2002). Berdasarkan kajian berkaitan dengan pengekalan kerja menjelaskan keempat-empat pembolehubah tidak bersandar itu

mempunyai hubungan signifikan dengan pembolehubah bersandar iaitu pengekaln kerja.

Walaubagaimanapun implikasi kepada pihak pengurusan di sebalik melatih dan membangunkan kakitangan yang berpotensi dan berskil tinggi didalam organisasinya ialah ia memungkinkan potensi pekerja berpotensi tinggi itu meninggalkan organisasi adalah tinggi sekiranya mereka tidak dilantik ke jawatan yang lebih tinggi dan lebih baik dalam organisasi tersebut. Dengan memberi penumpuan kepada program pembangunan seumpama itu ini boleh menggalakkan mereka meninggalkan industri tersebut kerana tambahan nilai mereka di luar pasaran menarik organisasi luar untuk mengambil mereka. Dengan itu di sinilah pentingnya peranan plan strategik pengekaln pekerja memainkan peranannya dalam organisasi tersebut.

Penemuan kepada kajian ini juga memberi beberapa implikasi di mana keempat-empat elemen pembolehubah tidak bersandar seperti yang dinyatakan ada signifikan dalam hubungannya dengan pengekaln pekerja dalam sesuatu organisasi. Namun begitu pekerja yang berpotensi menjadi cabaran kepada organisasi sekiranya ada organisasi luar sanggup memberi tawaran yang lebih menawarkan pekerja tersebut berhijrah kepada mereka sekiranya pihak dalaman organisasi tidak berbuat sesuatu secara cepat dalam menangani masalah tersebut melalui plan strategik pengekaln pekerja.

### **5.3.2 Implikasi Teori**

Penemuan daripada kajian ini juga memberi beberapa implikasi dari sudut teori. Penilaian prestasi kakitangan ternyata boleh mempengaruhi kepada keputusan pemilihan dan kenaikan pangkat dalam organisasi di mana akhirnya akan melahirkan pekerja-pekerja yang berprestasi tinggi. Kelahiran pekerja-pekerja yang berprestasi tinggi ini pula akan memberi masalah kepada organisasi di mana mereka boleh menimbulkan pula kepada masalah pengekaln pekerja dalam organisasi. Penemuan teori ini meletakkan kemungkinan andaian lazim yang mengatakan pengaruh sumber manusia iaitu amalan pemilihan dan kenaikan pangkat yang baik dan penilaian

prestasi kakitangan yang berprestij adalah diperlukan dalam pengendalian pekerja. Kajian-kajian yang lebih lanjut diperlukan berkaitan dengannya bagi mengenalpasti pengaruh faktor-faktor ini dalam menyumbang kepada masalah pengendalian pekerja dalam organisasi.

#### **5.4 Limitasi kajian**

Dalam masa menjalankan kajian ini beberapa kekangan telah ditemui oleh penyelidik di mana kajian terhadap staf pentadbiran UUM sahaja sedangkan staf UUM meliputi staf akademik dan juga terhadapnya kepada kakitangan sambilan di Universiti ini kerana Universiti ini masih mempunyai kakitangan berstatus sambilan yakni bukan kontrak atau tetap.

#### **5.5 Cadangan untuk kajian di masa hadapan**

Kajian telah memfokus kepada beberapa pembolehubah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang boleh mempengaruhi pengendalian pekerja. Bagaimanapun kajian boleh juga memasukkan atau menganalisa faktor-faktor lain seperti pengaruh gaya pengurusan atasan (leadership style), latihan, fleksibiliti (keseimbangan kehidupan dan kerja), faktor-faktor motivasi yang luas dan sebagainya. Ini boleh menolong dalam mendapat hasil yang lebih tepat lagi tentang faktor pengendalian kerja. Kajian di masa hadapan juga boleh dibuat terhadap organisasi-organisasi yang tinggi penghijrahan keluar pekerja yang berskil tinggi terutamanya.

#### **5.6 Kesimpulan**

Pengendalian kerja adalah elemen penting yang perlu diberi perhatian oleh setiap organisasi lebih-lebih lagi di zaman yang penuh saingan ini. Tanpa pelan strategik pengendalian pekerja yang baik sesebuah organisasi mungkin akan kehilangan pekerja yang berpotensi dan berkemahiran tinggi dengan begitu mudah sekali.

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenalpasti pengaruh amalan sumber manusia ke atas pengekalan kerja kakitangan di UUM. Penemuan daripada hasil kajian ini menunjukkan jika sesebuah organisasi mempunyai suasana dan corak kerja yang baik tendensi untuk pengekalan pekerja adalah tinggi. Pemilihan dan kenaikan pangkat yang diwujudkan terhadap sesuatu jawatan itu, pengiktirafan ke atas sumbangan pekerja, ganjaran dan pampasan serta penilaian prestasi pekerja yang adil boleh memberi motivasi dikalangan pekerja dan menghasilkan pekerja yang progresif di mana ini menambah nilai pasaran dimata luar dan menarik organisasi luar untuk menariknya.

Namun begitu jika sesuatu organisasi itu mempunyai plan pengekalan pekerja yang baik dan utuh persaingan sebegini tidak menjadi masalah kepada organisasi kerana kesemua tarikan tersebut dapat disainginya.

Kelebihan program penilaian prestasi, adalah ia secara langsung menyumbang ke arah pertumbuhan kerjaya pekerja dan menjadikan mereka mendapat pasaran dan permintaan daripada pasaran luar jika apa yang diberi oleh organisasi lama mereka kurang berbanding dari tawaran yang diterima daripada luar. Jesteru itu potensi mereka akan meninggalkan organisasi tersebut adalah tinggi.

Sesungguhnya pengekalan pekerja sangatlah mustahak untuk organisasi tumbuh dan berdaya saing dalam pasaran. Tanpa mempunyai dasar pengekalan pekerja yang baik sesuatu organisasi itu tidak akan tumbuh dan mereka tidak akan dapat mengekalkan pekerja-pekerja yang berpotensi kerana tarikan dari luar begitu sengit sekali.

Kelebihan mengekalkan pekerja-pekerja yang berpotensi ialah ia dapat menolong dari segi keupayaan organisasi mencapai objektif organisasi dan berada di hadapan daripada penyaing-penyaing semasa mereka.

Pihak pengurusan organisasi yang merangka plan strategik pengekalan pekerja-pekerja kurang risiko dalam menghadapi penghijrahan pekerja keluar. Organisasi hendaklah mengenal pasti pekerja-pekerja berbakat mereka dan memahami apakah kehendak atau keperluan mereka dan sentiasa menyemak dan mengemaskini mengenai segala bentuk insentif atau pampasan atau atau polisi yang dijalankan yang

ada kaitan dengan pekerja terutamanya. Organisasi hendaklah membuat kajian semakan tahunan supaya segala rekod pengekalan pekerja adalah sentiasa dikemaskini dan mengikut perkembangan semasa. Tindakan yang proaktif daripada pihak pengurusan akan dapat mengurangkan kemungkinan kehilangan pekerja-pekerja berkemahiran tinggi mereka.



## RUJUKAN

Jolliffe, L. & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312 - 316

Kurtulus Karamustafa &, Sevki Ulama. (2010). Measuring the seasonality in tourism with the comparison of different methods. *EuroMed Journal of Business*, 5 (2), 191 -214

Davidson, M.C.G., McPhail, R., Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (4), 498 -516

Maxwell, G.A. & MacLean, S. (2008). Talent management in hospitality and tourism in Scotland: Operational implications and strategic actions. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7), 820 – 830

Jayachandra Bairi, Manohar, B. Murali & Goutam Kumar Kundu. (2011). Knowledge retention in the IT service industry. *Journal Of Systems and Information Technology*, 13 (1), 43 – 65

Moncarz, E., Zhao, Jinlin & Christine Kay. (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.

Cranage, D. (2004). Plan to do right: and plan for recovery. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 16 (4), 210 – 219.

Graham, M. & Lennon, J.J. (2012). The dilemma of operating a strategic approach to human resource management in the Scottish Visitor Attraction Sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14 (9), 213 – 220.

Wasilewski,S.M. (2010). Model-based management in start-ups: A retrospective on the role of models in building new financial business. *Kybernetes*, 39 (9), 1659 -1677.

P.Magnini,V.P. & Ford, J.B. (2004). Service failure recovery in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (5), 279 – 286.

Lockyer,C. & Scholarios, D. (2004). Selecting hotel staff: why best practice does not always work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (2), 125 – 135.

Vos, A.D. & Meganck, A. (2009). What HR manages do versus what employees value:Exploring both parties views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38 (1), 45 – 60.

Khulida Kirana Yahya, Johanim Johari, Zurina Adnan, Mohd Faizal Mohd Isa & Zulkiflee Daud. (2008). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Dalam Kalangan Penjawat Awam. *IJMS 15 (Bumper Issue)*, 199-223.

Nur Atiqah Abdulah, Norsiah Aminudin, Ahmad Khairy Ahmad Domil & Khairul Akmaliah Adham. (2010). Faktor pengekalan pekerja dalam firma IT di Malaysia. *Jurnal Teknologi Maklumat dan Multimedia*, 9. 15-30.

Kiyoshi, T. (2006). Continue of Tradition effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. *Career Development Internional*, 193-203

Diamond, A. (2000, November).Employees Retention Retrieved from Daimond associates:<http://www.diamondassociates.net/articles/content/Retention.html>

Dessler, G.(2000). *Human Resource Management (8<sup>th</sup> Edition)*. River, NJ:Prentice Hall

Debra F, C. (2002). Expanding Paradigms in Providing Internal Service. *Managing Service Quality*, 87-99.

Crispin, C.R. (2009). Improving retention strategies for IT professionals working in the public sector. *Information & Management* 46 (2009), 233-240

Coff, R. W. (1997). Human Assts and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-Based Theory. *The Academy og management Review*, 374-402.

Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personal Review*, Vol. 39 No. 3, 375-396

Branham, L. (2005). 7 Hidden Reasons Employees Leave : *How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. New York: AMACOM

Bowen, R.B. (2000). *Recognizing & Rewarding Employees*.OH USA: McGraw-Hill Professional Book Group.

Armstrong-Stassen, ., & Nancy, U. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.

Allen, D., & Griffeth, R. (1999). Job performance and turnover: a review and integrative. *Human Resource Management Review*, VOL. 9, 525-48

Agarwal, NN.C. (1998). Reward Systems: Emerging Trends and Issues. *Canadian Psychology*, 39(1), 60-70.

Johnson, J. T., Griffeth, R. W., & Griffin, M. (2000). Factors Discriminating functional and dysfunctional salesforce turnover. *Journal of Business Industrial marketing*.

John P, W., & Western, S. (2000). Performance appraisal:and obstacle to Training and Development. *Career Development International*, 93-99.

Janet, S. (2002). Management retention in the NHS. *Journal of management in Medicine*, 292-302

Ian M, T., & Jonathan, W. (2007). The importance of management style in labour retention. *International Journal of Sociology and*, 5-18.

Huang, I. C., Hao, C. L., & Chuang, C.H. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal Manpower*, 491-508.

Hedberg, L., & Helenius, M. (007). What Leaders Can Do To Keep Their Key Employees- Retention management.

Harris, J., & Brannick, J. (1999). *Finding and Keeping Great Employees*. Saranac Lake, NY, USA: AMACOM.

Hair, J., Money, A., Page, M., & Samouel, P. (2007). *Research Methods for Business*. West Sussex: John Wiley & Sons

Freyermuth, B. (2007). Best Practices in Recruiting and Retaining Talented staff. MCgladery, RSM.

Fields,M. (2001). Indispensable Employees : *How To Hire Them, How To Keep Them*. Franklin Lakes, NJ, USA:Career Press, Incorporated

Earle, H.A (2003). Bilding a workplace of choice: Using the work environment to attract and retai top talent. *Journal of facilities Management*, VOL 2 NO. 3, 244-257

P.K. (1996). *Employee morale during downsizing*.. The institute for employment studies Report 291 university of brighton

Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practice on employee turnover and retention. *International Journey of Contemporary Hospitality Management*, 437-458.

Milman, A. a. (2004). Predicting job retention of hourly employees in the lodging. *Journal of Hospitality and Tourism Management* Vo. 11 No. 1, 23-41

Michael, S.O., & Crispen, C. (2009). Employee retention and turnover:Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 410-415

McKeown, L. (2002). *Retaining Top Employees*. Blacklick, OH, USA: McGraw Hill Companies

Mathis, R.a. (2003). Human Resource Management, 10<sup>th</sup> ed., Thompson- Southwestern, Clifton Park, NY.

Lockwood, D., & A.A. (1999). Recruiting and retaining scarce information technology talent : a focus group study. *Industrial Management & Data Systems*, 251-256

Lloyd J., T. I., Becki, M., & William, P. (2006). Goldratt's thinking process applied to employee retention. *Business Process Management*, 646-670.

Lee, T.M. (1996). Employee Turnover. *Academy of Management Journal* Vol. 39 No. 1, February, 5-35.

Krejcie,R.V., & Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research. *Educational and Psychological measurement*, 607-610.

Kleiman, L. S. (2010). *Employee Compensation*. Retrieved December 28, 2010, from Reference for Business: Encyclopedia of Small Business:<http://www.referenceforbusiness.com/management/Em-Exp/Employee-Compensation.html>.

Smith, G. P. (2001). *Here Today, Here Tomorrow: Transforming Your Workforce from High Turnover to High Retention*. Chicago, IL: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company

Smith, A.D., & Rupp, W. . (2002). Communication and Loyalty among Knowledge Workers : a resource of firm theory view. *Knowledge Management, Vol 6. Number 3*, 250-261.

Silbert, L. (2005). *The effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. Management Sciences*. Retrieved from Management Sciences: [uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/872/1/1silber2005.pdf](http://uwspace.uwaterloo.ca/bitstream/10012/872/1/1silber2005.pdf)

Sigler, K.J. (1999, Nov). Challenges of Employee Retention. *Management Research news*.

Shoaib, MM., Ayesha, N., Syed Raza, T., & Sajid, B. (2009). Determination Of Employee Retention In Telesco Sector Of Pakistan. *Proceedings 2<sup>nd</sup> CBRC*. Lahore.

Sekaran, U., Delahaye, B.L., & Cavana, R.Y. (200). *Applied Business Research: Qualitative and Quantitative methods*. John Wiley & Sons Australia, LTD.

Sekaran, u. (2003) *Research Methods For Business : A skill building approach*. New York: John Wiley & Sons

Rodriguez, R., & Hudson-Martin, G. (2008), June 23). Learning's Impact On Talent Flow

Ramlall, S. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied H.R.M. Research, VOL 8, NO 2*, 63-72

Pickett, L. (2003). Transforming the annual fiasco *Industrial and commercial Training*, 237-40, (Vol 35)

Pfeffer, J. (1998). The Seven Practices of successful organisations. *California Management Review*, 96-125.

Zimmerman, R.D., & Danold, T.C. (2009). The impact of job performance on *Personnel Review*, 142-158.

Waldman, M. (1984). Job assignments, signaling, and efficiency. *Rand Journal of Economics Vol. 15*, 255-67

Vos, A.D., & Meganck, A. (2009). What R managers do versus what employees value. Exploring both partis views on retention management from psychological contract perspective. *Personnel Review*, 45-60

Trevor, C., Gerhart, B., & Boudreau, J. (1997). Voluntary turnover and job performance:curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, 44-61

Stum, D. (2001). Maslow Revisited: Building The employee commitment pyramid. *Strategy and leadership*, 4-9

Starosta, M. (1998). Enggaging employees: *Retention Strategies for Todays Growing Business*. Simon Fraser University

Sekaran, U., (2003). *Research Methods For Business : A skill Building Approach*. John Wiley & Sons, Inc.