

**Nota Penyelidikan/Research Note**

**Hubungan Kualiti Kehidupan Bekerja dengan  
Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja: Kajian ke Atas  
Operator Pengeluaran di Kilang Celestica, Johor Bahru**

**Relationship of Quality of Work Life with Tendency for Turnover: A  
Study Among Workers at Celestica Factory, Johor Bahru**

SITI FARDANIAH ABDUL AZIZ

ABSTRAK

*Nota penyelidikan ini bertujuan membincang tentang Kualiti Kehidupan Bekerja (KKB) dan hubungannya dengan Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja (KPP) berdasarkan satu kajian yang dijalankan di kilang Celestica, Johor Bahru. Seramai 86 orang responden telah dipilih daripada 110 orang operator pengeluaran di unit pengeluaran pembesar suara dan kad bunyi (unit pengeluaran OCI Creative) melalui kaedah persampelan rawak mudah. Borang soal-selidik yang diedarkan kepada responden dibina berdasarkan lapan dimensi KKB yang dicadangkan oleh Walton (1973) dan kecenderungan pusing ganti pekerja. Data yang terkumpul diproses menggunakan perisian Statistical Package for Social Sciences (SPSS) dengan menggunakan peratusan, kekerapan, ujian korelasi Spearman ( $r_s$ ) dan kaedah regresi berganda dengan ujian signifikan. Hasil kajian ini mendapati bahawa secara keseluruhan tahap KKB adalah baik manakala tahap KPP adalah sederhana. Secara keseluruhan juga, KKB mempunyai hubungan songsang ( $r_s = -0.246$ ) dengan KPP dan signifikan pada aras  $\alpha = 0.05$ . Selain itu, KKB merupakan salah satu peramal yang menyumbang 35.9 peratus varian kepada KPP. Hasil kajian ini juga mendapati bahawa kesemua dimensi KKB iaitu pampasan yang mencukupi dan adil; keadaan kerja yang selamat dan sihat; peluang untuk mengguna dan membangunkan keupayaan manusia; peluang kemajuan kerjaya untuk masa hadapan dan sekuriti kerja; integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan; hak pekerja; kesan pekerjaan terhadap kehidupan individu; serta kehidupan bekerja berkait dengan kepentingan sosial; mempunyai hubungan songsang dengan kecenderungan pusing ganti pekerja. Ini menunjukkan bahawa semakin baik tahap kualiti kehidupan bekerja (KKB), maka semakin rendah kecenderungan seseorang untuk berhenti atau menukar pekerjaannya (KPP).*

*Kata kunci: Kajian hubungan, kualiti kehidupan bekerja, kecenderungan pusing ganti, operator pengeluaran kilang*

#### ABSTRACT

*This research note discusses the relationship of quality of work life (QWL) and its relationship with the tendency for turnover among workers. The discussion is based on a study conducted at Celestica factory, Johor Bahru. A total of 86 respondents were randomly selected from a population of 110 production's operators throughout the OCI Creative Unit. Respondents were asked to complete a set of questionnaires that were constructed based on eight dimensions of QWL as suggested by Walton (1973) as well as on aspects of turnover. The data collected was processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and presented in the form of percentages, frequencies, Spearman ( $r_s$ ) correlation test and multi regression analysis with significance test. The findings indicate that the level of QWL is good and the level of workers' turnover as perceived by the workers was found to be moderate. Overall, QWL is found to have an inverse relationship with workers' tendency for turnover ( $r_s = -0.246$ ) and significant at  $\alpha = 0.05$ . QWL is also a predictor that contribute 35.9 percent variance to workers' turnover. The results also show that all dimensions of QWL, that is adequate and fair compensation; safe and healthy working conditions; opportunity to use and develop human capacity; opportunity for future career growth and job security; social integration in the work organisation; workers' rights; effect of job demand on personal lives; and social relevance of work life, are found to have inverse relationships with workers' turnover. This show that the better the QWL, the intention for workers' turnover will be lessened.*

*Keywords: Correlation study, quality of work life, tendency for turnover, factory's production operator*

#### PENGENALAN

Sebagai sebuah negara yang banyak bergantung kepada perindustrian, permintaan pasaran buruh di Malaysia, khususnya bagi sektor perkilangan semakin meningkat. Menurut Laporan Ekonomi 2001/2002 yang dikeluarkan oleh Kementerian Kewangan Malaysia, guna tenaga buruh bagi sektor perkilangan mencatatkan guna tenaga paling maksima dengan mewakili 16 peratus daripada jumlah keseluruhan penawaran barangan dan perkhidmatan dalam negara. Manakala sektor industri keluaran elektrik dan elektronik merupakan penyumbang terbesar kepada sektor perkilangan dengan mencatatkan 59.6 peratus daripada struktur eksport negara. Laporan tersebut juga melaporkan bahawa di sebalik peningkatan upah purata benar, produktiviti buruh pula terus merosot. Oleh itu,

ramai pekerja kilang diperlukan untuk menyokong perkembangan industri elektrik dan elektronik. Disebabkan berlakunya peningkatan terhadap pasaran buruh, maka industri-industri perkilangan tersebut menghadapi persaingan sengit untuk mendapatkan pekerja. Maka, berlakulah satu fenomena pusing ganti pekerja yang tinggi di kalangan operator pengeluaran dalam sektor perkilangan.

Setiap kali berlaku kekosongan jawatan sama ada disebabkan pemberhentian secara sukarela atau tidak, maka seorang pekerja baru perlu diambil dan dilatih semula. Kitaran penggantian jawatan kosong ini dipanggil pusing ganti pekerja (Woods 1995). Namun, beberapa kajian telah menunjukkan bahawa kecenderungan untuk berhenti kerja (KPP) merupakan peramal yang kuat kepada pusing ganti pekerja yang sebenar (contohnya kajian oleh Bluedorn 1982; Steel & Ovalie 1984; Carsten & Spector 1987; Hom et al. 1992; Hellman 1997; Hom & Kinicki 2001). Menurut Mobley (1982), kecenderungan KPP merujuk kepada kerelaan pekerja untuk meninggalkan organisasi dan berpindah ke organisasi yang lain. Kecenderungan ini menggambarkan pekerja yang meninggalkan organisasi kerana pelbagai sebab (Werther & Davis 1996). Justeru, bagi mengurangkan kadar pusing ganti pekerja, pihak pengurusan perlulah memastikan KPP berada pada tahap yang rendah dalam organisasinya.

Sesungguhnya, kadar pusing ganti pekerja yang tinggi adalah satu keadaan yang tidak sihat kepada organisasi. Organisasi yang mempunyai tahap pusing ganti pekerja yang tinggi akan memakan kos yang lebih tinggi berbanding yang sebaliknya (Bondreau 1992). Pusing ganti pekerja dilihat sebagai satu masalah organisasi yang memberi kesan terhadap kualiti produk dan perkhidmatan, serta menambah kos penggantian, pengambilan pekerja dan latihan semula (Johnson 1981). Selain itu, pusing ganti pekerja juga akan menurunkan semangat pekerja (Manley 1996) dan boleh menular kepada pekerja lain (Deery & Iverson 1996).

Menyedari hakikat ini, pelbagai usaha telah dilakukan oleh pihak pengurusan organisasi untuk mengurangkan tahap KPP. Antaranya ialah dengan menambah baik kualiti kehidupan bekerja (KKB). KKB bertujuan menjadikan kerja lebih bermakna dalam persekitaran yang memotivasi dan memuaskan pekerja untuk melaksanakan kerjanya (Atchisin 1991). Satu kajian yang dijalankan oleh *General Accounting Office* tentang rancangan perkongsian produktiviti mendapati bahawa peningkatan KKB dapat mengurangkan kadar pusing ganti pekerja (Cascio 2006). Kajian tersebut menunjukkan 36.1 peratus daripada 70 buah syarikat yang meningkatkan KKB telah mengalami penurunan kadar pusing ganti pekerja.

KKB adalah sangat penting kepada seseorang pekerja kerana tanpa disedari KKB menentukan kesetiaan serta kekalnya seseorang dalam sesebuah organisasi dan seterusnya mengurangkan masalah pusing ganti pekerja. Menyedari hakikat pentingnya KKB kepada seseorang pekerja, maka banyak organisasi telah berusaha untuk meningkatkan tahap KKB di kalangan pekerja mereka melalui program-program penambahbaikan KKB. Antara syarikat yang menjalankan program penambahbaikan KKB adalah Ford, Corning Glass, IBM, Motorola, Merck, Westing House, John Deere, GE dan DuPont (Cooke 1990).

Namun, adakah penambahbaikan KKB di sektor perkilangan akan dapat mengurangkan kadar pusing ganti pekerja? Untuk memahami fenomena ini, satu kajian tentang hubungan di antara KKB dengan KPP dijalankan. Dengan itu, usaha-usaha untuk mengurangkan pusing ganti pekerja melalui pembaikan KKB di kalangan pekerja dapat berjalan dengan baik bagi menyokong pengukuhan sumber manusia di Malaysia.

### SOALAN KAJIAN

Soalan yang ingin dicari jawapan melalui kajian yang dijalankan ialah:

1. Apakah tahap KKB di kilang Celestica?
2. Apakah tahap KPP operator pengeluaran kilang Celestica?
3. Adakah terdapat hubungan antara KKB dengan KPP operator pengeluaran di kilang Celestica?
4. Sejauh manakah KKB mempengaruhi KPP operator pengeluaran di kilang Celestica?

### KERANGKA KONSEPTUAL

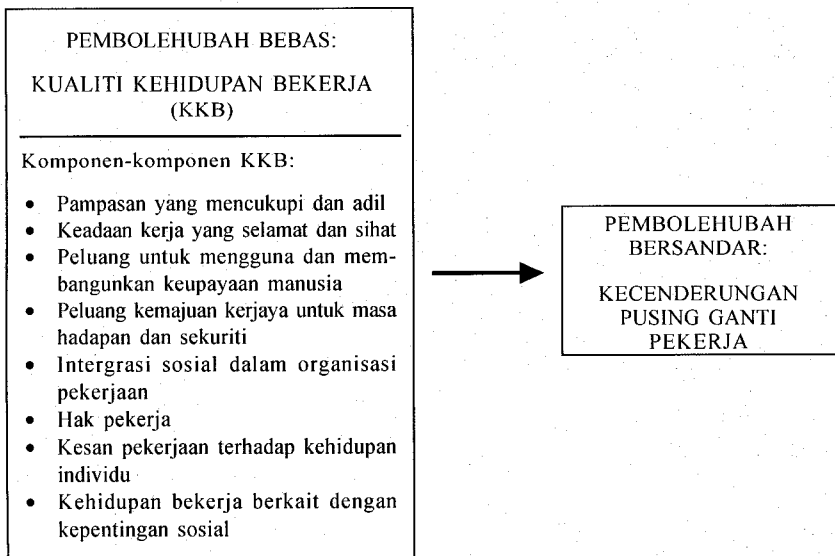
Terdapat beberapa model serta kajian lepas yang menunjukkan perkaitan di antara kualiti kehidupan bekerja (KKB) dengan kecenderungan pusing ganti pekerja (KPP). Antara model pusing ganti pekerja yang paling banyak menunjukkan perkaitan dengan kualiti kehidupan bekerja ialah model proses pusing ganti pekerja oleh Mobley, Griffith, Hand & Meglino (1979). Model ini menegaskan bahawa tingkah laku pusing ganti pekerja adalah disebabkan oleh kombinasi kepuasan kerja semasa, serta tarikan atau jangkaan kerja semasa dan akan datang. Berdasarkan model pusing ganti pekerja ini, sebenarnya pekerja menilai KKB secara tidak langsung dan intensif sebelum berlakunya pusing ganti pekerja. Pekerja menilai tahap KKB di organisasinya untuk memperoleh keputusan sama ada organisasinya telah memuaskan atau tidak memuaskan kehidupannya. Daripada penilaian tersebut, maka wujudlah kepuasan atau ketidakpuasan secara keseluruhan. Penilaian KKB juga dibuat dengan membandingkan jangkaan terhadap kerja sekarang dengan jangkaan terhadap kerja alternatif. Jika tahap KKB lebih baik di organisasi luar, maka tarikan jangkaan terhadap faedah-faedah kerja alternatif yang disediakan oleh organisasi di luar adalah lebih kuat, seterusnya KPP juga akan lebih kuat.

Model pemberhentian kerja ini disokong oleh beberapa kajian empirikal seperti oleh March & Simon (1958); Shahril (1993); Noraini (1996); dan Hamzah (1997) yang mendapati bahawa KKB mempunyai hubungan positif yang signifikan dengan kepuasan pekerjaan. Beberapa kajian lain pula menunjukkan bahawa pusing ganti pekerja adalah disebabkan pekerja membuat perbandingan kepuasan sebelum berpindah daripada sebuah organisasi ke sebuah organisasi lain seperti

kepuasan dari segi bayaran (Armknacht & Early 1972; Fry 1973; Klara 1997; Castagna 1997; dan Crandall et al. 1996); hubungan interpersonal dan budaya organisasi (Woods & Macaulay 1989); komunikasi (Labov 1997); hak pekerja dan peluang kemajuan kerjaya (Lee 1992); ganjaran bukan kewangan seperti jadual kerja, latihan berterusan, penghargaan, pengayaan tugas dan tanggung jawab, serta pengiktirafan kreativiti (Coolidge 1999); dan apabila pekerja tidak dapat memberi tumpuan kepada diri dan keluarga (Mathew 2002).

Seterusnya, beberapa kajian empirikal lain di luar negara juga menunjukkan bahawa pekerja yang mempunyai persepsi yang baik terhadap program KKB dapat mengurangkan pusing ganti pekerja dalam organisasi seperti kajian oleh Guest (1979); Shobe (1983); dan Robinson (1995). Manakala berdasarkan Walton (1973), terdapat lapan kriteria yang sesuai digunakan untuk mengukur KKB. Kriteria tersebut ialah pampasan yang mencukupi dan adil, keadaan kerja yang selamat dan sihat, peluang untuk mengguna dan membangunkan keupayaan manusia, peluang kemajuan kerjaya untuk masa hadapan dan sekuriti kerja, integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan, hak pekerja, kesan pekerjaan terhadap kehidupan individu dan kehidupan bekerja berkait dengan kepentingan sosial.

Berasaskan kajian literatur di atas, satu kerangka konseptual yang menghubungkan antara kualiti kehidupan bekerja dengan kecenderungan pusing ganti pekerja dirangka sebagaimana yang ditunjukkan dalam Rajah 1.



RAJAH 1. Hubungan Kualiti Kehidupan Bekerja (KKB) dengan Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja (KPP)

Berdasarkan kerangka konseptual di atas juga, dua hipotesis telah dibina iaitu:

H<sub>1</sub>: Terdapat hubungan antara KKB dengan KPP.

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh KKB ke atas KPP.

## TUJUAN KAJIAN

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap kualiti kehidupan bekerja (KKB), tahap kecenderungan pusing ganti pekerja (KPP), dan seterusnya menjelaskan hubungan dan pengaruh KKB ke atas KPP dalam sesebuah organisasi, bagi membuktikan kebenaran hipotesis bahawa KKB mempunyai hubungan dengan KPP.

## KAEDAH KAJIAN

### REKA BENTUK KAJIAN

Kajian ini meninjau operator pengeluaran di unit pengeluaran pembesar suara dan kad bunyi/*sound card* (unit pengeluaran OCI Creative), di kilang Celestica, Johor Bahru. Kajian ini meneliti hubungan antara kualiti kehidupan bekerja (KKB) dengan kecenderungan pusing ganti pekerja (KPP) dan seterusnya menentukan sejauh mana pengaruh KKB ke atas KPP. Unit analisis dalam kajian ini adalah individu yang merupakan operator pengeluaran kilang. Pemboleh ubah bebas dalam kajian ini ialah KKB, manakala pemboleh ubah bersandar ialah KPP.

### PENSAMPELAN KAJIAN

Sampel kajian ini terdiri daripada kumpulan operator pengeluaran di unit pengeluaran pembesar suara dan kad bunyi/*sound card* (unit pengeluaran OCI Creative), di kilang Celestica, Johor Bahru. Seramai 86 orang responden dipilih daripada 110 orang populasi, dengan menggunakan kaedah persampelan rawak mudah tanpa gantian.

## KAEDAH PENGUMPULAN DATA

Kaedah yang digunakan untuk mengumpul data ialah kaedah pengedaran borang soal-selidik yang dibina sendiri oleh penyelidik. Semua soalan dikemukakan dalam bahasa Melayu dan berbentuk soalan tertutup. Soal-selidik ini mengandungi dua bahagian utama. Bahagian A mengandungi soalan yang berkaitan dengan latar belakang responden, manakala bahagian B pula mengandungi dua subbahagian. Dalam Bahagian I, terdapat 26 item soalan berbentuk pernyataan positif untuk mengukur pemboleh ubah bebas, iaitu KKB.

Soalan ini dibina berdasarkan lapan kriteria yang dikemukakan oleh Walton (1973), iaitu pampasan yang mencukupi dan adil, keadaan pekerjaan yang selamat dan sihat, peluang untuk mengguna dan membangunkan keupayaan manusia, peluang kemajuan kerjaya untuk masa hadapan dan sekuriti kerja, integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan, hak pekerja, kesan pekerjaan terhadap kehidupan individu, dan kehidupan bekerja berkait dengan kepentingan sosial. Manakala Bahagian II pula mengandungi sembilan item soalan berbentuk penyataan positif untuk mengukur pemboleh ubah bersandar, iaitu berkaitan kecenderungan pusing ganti pekerja.

## KAEDAH MENGANALISIS DATA

Data yang terkumpul diproses menggunakan perisian *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) dan dipersembahkan dalam bentuk peratusan, kekerapan, ujian korelasi Spearman ( $r_s$ ) dan kaedah regresi berganda dengan ujian signifikan. Kaedah analisis deskriptif, iaitu kekerapan dan peratusan digunakan bagi menjelaskan demografi responden. Bagi menjelaskan hubungan di antara KKB dengan kecenderungan pusing ganti pekerja, ujian korelasi Spearman ( $r_s$ ) digunakan, manakala bagi menjelaskan pengaruh KKB, ujian regresi berganda digunakan. Penyelidik juga menggunakan analisis deskriptif dan inferensi dengan ujian signifikan pada aras 0.05.

## KAJIAN RINTIS

Kajian rintis telah dijalankan untuk menentukan tahap ketepatan bahasa dan ayat serta kebolehpercayaan soalan yang digunakan dalam set soal-selidik bagi kajian ini. Seramai 50 orang operator pengeluaran di unit selain unit *oci Creative* di kilang *Celestica*, Johor Baru dipilih secara rambang. Hasil analisis menunjukkan bahawa kebolehpercayaan setiap item dalam soal-selidik adalah tinggi, iaitu dengan nilai bacaan Alpha 0.95. Alpha Cronbach ialah satu koefisien kebolehpercayaan yang mencerminkan sejauh mana baiknya item-item dalam suatu set soal-selidik berhubung secara positif antara satu sama lain. Alpha Cronbach yang menghampiri nilai 1 menunjukkan bahawa ketekalan kebolehpercayaan dalaman adalah tinggi (Sekaran 2006).

## DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

### LATAR BELAKANG RESPONDEN

Data berkaitan latar belakang responden ditunjukkan dalam Jadual 1. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa majoriti daripada 86 orang responden terdiri

JADUAL 1. Latar Belakang Responden

Ciri Demografi	Komponen	Kekerapan (f) N = 86	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	2	2.3
	Wanita	84	97.7
Bangsa	Melayu	70	81.4
	India	3	3.5
	Lain-lain	13	15.1
Agama	Islam	79	91.9
	Kristian	3	3.5
	Hindu	3	3.5
	Lain-lain	1	1.1
Umur (tahun)	15 & ke bawah	1	1.1
	16 - 20	30	34.9
	21 - 25	35	40.7
	26 - 30	11	12.8
	31 - 35	9	10.5
Status Perkahwinan	Bujang	72	83.7
	Sudah Berkahwin	13	15.1
	Duda/Janda	1	1.2
Pendapatan (RM)	800 ke bawah	77	89.5
	801 - 1600	9	10.5
Status Akademik	Diploma	2	2.3
	Sijil (Politeknik)	5	5.8
	SPM/SPMV	65	75.6
	PMR/SRP/LCE	8	9.3
	UPSR	4	4.7
	Lain-lain	2	2.3
Tempoh Perkhidmatan (tahun)	Bawah 1	58	67.4
	1 - 5	28	32.6

daripada kaum wanita (97.7 peratus), daripada golongan etnik Melayu (81.4 peratus), beragama Islam (91.9 peratus), berumur antara 16 hingga 25 tahun (75.6 peratus), masih belum berkahwin (83.7 peratus), berpendapatan RM800 ke bawah (89.5 peratus), serta mempunyai kelayakan SPM/SPMV (75.6 peratus). Data ini menunjukkan bahawa kerjaya sebagai operator pengeluaran kilang lebih diminati oleh kaum wanita bujang yang berumur antara 16 hingga 25 tahun, berketurunan Melayu dan beragama Islam. Dapatan ini selaras dengan dapatan kajian oleh Noor Rahamah (2005), iaitu sejak tahun 1991 pekerjaan dalam bidang perkeranian



dan perkhidmatan, termasuk operator mesin didominasi oleh kaum wanita dengan hampir 90 peratus wanita bekerja dalam sektor tersebut.

Selain itu, kebanyakan individu yang mempunyai kelayakan SPM/SPMV memilih untuk bekerja sebagai operator pengeluaran kilang. Manakala tempoh perkhidmatan responden pula adalah tidak lebih daripada lima tahun dengan 67.4 peratus telah berkhidmat tidak lebih daripada satu tahun dan 32.6 peratus lagi telah berkhidmat antara satu hingga lima tahun. Tahap pusing ganti pekerja di organisasi juga adalah sangat tinggi di mana tidak ada operator pengeluaran kilang yang bekerja di kilang tersebut lebih daripada lima tahun.

### TAHAP KUALITI KEHIDUPAN BEKERJA (KKB) DAN TAHAP KECENDERUNGAN PUSING GANTI PEKERJA (KPP)

Kajian juga mendapati bahawa 47.7 peratus responden mempersepsikan tahap KKB sebagai baik, diikuti 47.7 peratus mempersepsikannya sebagai sederhana, dan hanya 4.6 peratus sahaja yang mempersepsikan tahap KKB sebagai buruk. Dapatan ini menunjukkan bahawa secara keseluruhan tahap KKB berada pada tahap yang baik.

Selain itu, kajian ini mendapati bahawa majoriti pekerja tidak berkecenderungan untuk berhenti kerja (39.5 peratus). Walau bagaimanapun, berdasarkan min dan median, secara keseluruhannya tahap KPP adalah sederhana. Tahap KKB dan KPP yang dipersepsikan pekerja ditunjukkan dalam Rajah 2.

### HUBUNGAN KUALITI KEHIDUPAN BEKERJA (KKB) DENGAN KECENDERUNGAN PUSING GANTI PEKERJA (KPP), DAN PENGARUH KKB TERHADAP KPP

Dari segi hubungan KKB dengan KPP, kajian ini mendapati bahawa KKB mempunyai hubungan songsang yang lemah ( $r_s = -0.246$ ) dengan KPP dan hubungan tersebut adalah signifikan pada aras  $\alpha = 0.05$ . Hasil kajian ini menyokong dapatan pengkaji-pengkaji terdahulu, iaitu peningkatan KKB akan mengurangkan tahap KPP. Dapatan ini selaras dengan kajian oleh Abd. Manan (2003) terhadap tiga kilang elektronik yang beroperasi di Melaka. Beliau mendapati bahawa pusing ganti pekerja mempunyai hubungan dengan KKB.

Kajian ini juga menunjukkan bahawa kesemua lapan dimensi KKB mempunyai hubungan yang songsang dengan KPP. Selain itu, KKB merupakan salah satu peramal yang menyumbang 35.9 peratus varian kepada KPP. Ini berdasarkan nilai regresi berganda  $R^2 = 0.359$  dan signifikan pada aras 0.005. Dapatan ini menunjukkan bahawa KKB mempengaruhi KPP sebanyak 35.9 peratus, berbanding faktor-faktor lain. Secara keseluruhannya, kajian ini mendapati bahawa sekiranya tahap KKB ditingkatkan, maka tahap KPP akan berkurangan.

Hasil kajian ini disokong oleh kajian Robinson (1995) yang mendapati bahawa pekerja yang mempunyai persepsi yang tinggi terhadap KKB, kurang cenderung untuk berhenti kerja berbanding dengan pekerja yang mempunyai persepsi yang rendah terhadap KKB. Kajian ini juga selaras dengan kajian oleh Othman (1997). Kajiannya mendapati bahawa semakin tinggi tahap kepuasan KKB di kalangan pekerja, maka semakin meningkat kesetiaan pekerja kepada organisasi.

Namun, berdasarkan dapatan kajian, hanya tiga daripada lapan dimensi KKB yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan kecenderungan pusing ganti pekerja, manakala yang selebihnya adalah tidak signifikan. Ini menunjukkan bahawa hanya tiga dimensi KKB yang benar-benar memberi kesan terhadap KPP, iaitu peluang kemajuan kerjaya untuk masa hadapan dan sekuriti kerja; integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan; dan pampasan yang mencukupi dan adil.

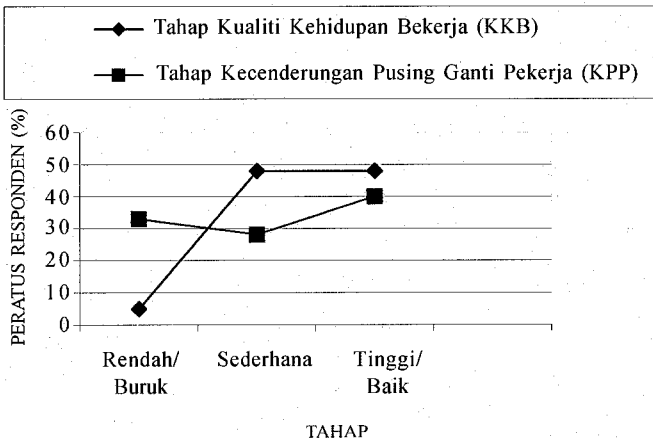
Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa di antara lapan dimensi KKB, peluang kemajuan kerjaya untuk masa hadapan dan sekuriti kerja adalah dimensi yang paling diberi perhatian oleh responden ( $r_s = -0.409$ ). Ini menunjukkan bahawa dimensi KKB ini lebih diutamakan dalam membuat keputusan untuk bertukar pekerjaan. Hasil kajian ini disokong oleh kajian oleh Foley (1997), Castagna (1997) dan Klara (1997) yang mendapati bahawa pekerja akan bekerja lebih lama di sesebuah organisasi apabila mereka percaya terdapat peluang memajukan kerjaya yang disediakan oleh pihak organisasi. Hasil kajian ini juga disokong oleh kajian Coolidge (1999), yang mendapati bahawa pekerja kurang memberi perhatian kepada wang, sebaliknya mementingkan ganjaran bukan kewangan seperti latihan berterusan dan pengiktirafan kreativiti. Selain itu, hasil kajian ini disokong oleh kajian Lee (1992), Royalty (1996), dan Mokhtar (1997), yang mendapati bahawa adanya hubungan positif yang kuat antara peningkatan latihan di kalangan pekerja dengan pengurangan pusing ganti pekerja.

Berdasarkan dapatan kajian ini juga, satu lagi dimensi KKB yang memberi kesan terhadap KPP ialah integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan. Hasil kajian ini disokong oleh kajian Shobe (1983) yang mendapati bahawa antara faktor yang penting dalam KKB adalah hubungan dengan *superior*, subordinat dan rakan sekerja. Kajian oleh Woods & Macaulay (1989) pula mendapati bahawa integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan seperti kualiti penyeliaan yang rendah, komunikasi yang kurang berkesan, keadaan organisasi dan budaya organisasi merupakan sebab-sebab berlakunya pusing ganti di kalangan pekerja. Mereka juga mendapati bahawa sebab-sebab dalaman yang menentukan pusing ganti pekerja adalah masalah komunikasi dalam integrasi sosial pekerjaan.

Manakala satu lagi dimensi KKB yang memberi kesan terhadap KPP ialah pampasan yang mencukupi dan adil. Dapatan kajian ini selaras dengan kajian oleh Porter & Steers (1973), yang mendapati bahawa pada umumnya terdapat hubungan songsang yang konsisten antara pusing ganti pekerja dengan

kepuasan bayaran. Hasil kajian ini juga disokong oleh kajian Armknecht & Early (1972); Fry (1973); Crandall et al. (1996); Klara (1997); dan Castagna (1997), yang mendapati bahawa faktor penting yang menentukan pemindahan pekerja antara organisasi adalah perbandingan relatif pendapatan di mana pusing ganti pekerja adalah sangat tinggi dalam industri yang paling rendah bayarannya berbanding industri lain. Selain itu, dapatan kajian ini juga disokong oleh kajian Woods dan Macaully (1989), serta Mathew (2002) yang mendapati bahawa antara sebab berlakunya pusing ganti di kalangan pekerja adalah kadar bayaran yang tidak mencukupi.

Rajah 2 menggambarkan tahap KKB dan KPP, manakala Jadual 2, 3 dan 4 pula menunjukkan keputusan ujian korelasi dan regresi berganda.



RAJAH 2. Tahap Kualiti Kehidupan Bekerja (KKB) & Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja Berdasarkan Peratus Responden

JADUAL 2. Korelasi antara Kualiti Kehidupan Bekerja (KKB) dengan Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja (KPP)

Pembolehubah Kajian	Pekali korelasi Spearman ( $r_s$ )
Hubungan antara Kualiti Kehidupan Bekerja (KKB) dengan Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja (KPP)	-0.246 * (* signifikan pada aras 0.05)

JADUAL 3. Hubungan antara Lapan Dimensi KKB dengan Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja

Lapan Pembolehkan KKB	Pekali korelasi Spearman ( $r_s$ )
Pampasan yang mencukupi dan adil	-0.257 *
Keadaan kerja yang selamat dan sihat	-0.204
Peluang untuk mengguna dan membangunkan keupayaan manusia	-0.207
Peluang kemajuan kerjaya untuk masa hadapan dan sekuriti kerja	-0.409 **
Integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan	-0.289 **
Hak pekerja	-0.135
Kesan pekerjaan terhadap kehidupan individu	-0.163
Kehidupan bekerja berkait dengan kepentingan sosial	-0.050

\* signifikan pada aras 0.005

\*\* signifikan pada aras 0.01

JADUAL 4. Regresi Berganda antara KKB dengan Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja

Jenis analisis regresi berganda	Nilai analisis regresi berganda
R kuasa dua ( $R^2$ )	0.359**

\*\* signifikan pada aras 0.05

## KESIMPULAN

Kajian ini mendapati adanya kebenaran hipotesis, iaitu bahawa kualiti kehidupan bekerja (KKB) mempunyai hubungan dan pengaruh ke atas kecenderungan pusing ganti pekerja (KPP). Oleh itu, hipotesis dalam kajian ini diterima. Pada amnya, jika pihak organisasi meningkatkan kualiti KKB melalui aktiviti pengurusan, maka masalah pusing ganti pekerja dalam organisasi dapat dikurangkan. Kajian ini telah membuktikan kebenaran hipotesis bahawa terdapat hubungan yang songsang di antara KKB dengan KPP. Oleh itu, KPP akan dapat dikurangkan apabila KKB ditingkatkan, terutamanya apabila pekerja diberi peluang kemajuan kerjaya untuk masa hadapan dan sekuriti kerja; mempunyai integrasi sosial yang baik dalam organisasi pekerjaan; dan mendapat pampasan/bayaran yang mencukupi dan adil. Usaha berterusan ke arah meningkatkan kualiti kehidupan bekerja sememangnya penting dalam pembangunan manusia kerana dapat mengurangkan masalah dalam pekerjaan, terutamanya berkaitan pemberhentian pekerja.

## RUJUKAN

Abd. Manan Othman. 2003. Kualiti Kehidupan Bekerja dan Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja. Disertasi Sarjana Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan

- dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia, Johor. Tidak diterbitkan.
- Armknrecht, P.A. & Early, J.F. 1972. Quits in Manufacturing: A Study of Their Causes. Dlm. *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Mobley, W.H. (ed.). Canada: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Atchisin, T.J. 1991. The Employment Relationship: Untied or Retied? Dlm. *Management: Principles and Practices*. Holt, D.H. (ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Bluedorn, A.C. 1982. A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations* 35: 135-153.
- Boundreau, J.W. 1992. *Utility Analysis for Decisions in Human Resource Management: Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Carsten, J.M. & Spector, P.E. 1987. Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology* 72: 374-381.
- Cascio, W.F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Edisi-7. Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Castagna, N.G. 1997. Help Wanted. *Restaurants and Institutions* 107: 104-106.
- Coolidge, D.S. 1999. Striking a Balance. *Christian Science Monitor* 91: 9.
- Cooke, W.M. 1990. Factors Influencing the Effect of Joint Union Management Programs on Employee-Supervisor Relation. *Industrial and Labor Relations Review* 43(5): 587-603.
- Crandall, W., Emenheiser, D.A., Parnell, J.A. & Jones, C.A. 1996. Why Restaurant Managers Leave Their Jobs: A Discriminant Analysis of Leavers Versus Stayers. *Hospitality and Tourism Educator* 8: 80-84.
- Deery, M.A. & Iverson, R.D. 1996. Enhancing Productivity: Intervention Strategies for Employee Turnover. Dlm. *Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions*. Carbery, R., Garavan, T.N., O'Brien, F., & McDonnell, J. 2003. *Journal of Managerial Psychology* 18(7): 649-679.
- Foley, R.T. 1997. The Face of the Future. *Lodging* 22 (10): 33.
- Fry, F.L. 1973. A Behavioural Analysis of Economic Variables Affecting Turnover. In *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Mobley, W.H. (ed.). Canada: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Guest, R. 1979. Quality of Work Life: Learning from Tarrytown. *Harvard Business Review* 1: 76-87
- Hamzah Ahmad. 1997. Hubungan Program Kualiti Kehidupan Bekerja dengan Penglibatan Pekerja: Kajian Tinjauan ke Atas Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Segamat, Johor. Universiti Teknologi Malaysia: Disertasi Sarjana. Tidak diterbitkan.
- Hellman, C.M. 1997. Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology* 137(6): 677-689.
- Hom, P.W., Caranicas, F., Prussia, G.E. & Griffeth, R.W. 1992. A Meta-Analytic Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology* 77: 890-909.
- Hom, P.W. & Kinicki, A.J. 2001. Towards a Greater Understanding of How Dissatisfaction Drives Employee Turnover. *Academy of Management Journal* 44(5): 975-987.
- Johnson, K. 1981. Towards an Understanding of Labour Turnover? *Services Industries Review* 1(1): 4-17.

- Klara, R. 1997. Love 'Em or Lose 'Em. *Restaurant Business* 96 (9): 42-44.
- Labov, B. 1997. Inspiring Employee the Easy Way. *Incentive* 171(10): 114-118.
- Laporan Ekonomi dan Belanjawan Negara. 2001/2002. Kementerian Kewangan Malaysia: Utusan Malaysia Online (atas talian). <http://www.utusan.online.my> (1 Januari 2004).
- Lee, Ling Hsio. 1992. The Relationship between Technical Operator Turnover Rate and Selected Working Condition Factors in Taiwan's Printing Industry. University of Northern Iowa: Tesis Ph.D. Tidak diterbitkan.
- Manley, H. 1996. Hospitality Head Hunting. *Australian Hotelier* April: 8-11.
- March, J.G. & Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Mathew, J. 2000. *Factors Affecting Turnover of Country Extension Agents in the University of Kentucky Cooperative Extension Service*. Kentucky: University of Kentucky.
- Mobley, W.H., Griffeth, R. Hand, H. & Meglino, B. 1979. A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. Dlm. *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*, Mobley, W.H. (ed.). Canada: Addison-Wesley Publishing Company. Inc.
- Mobley, W.H. 1982. *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Canada: Addison-Wesley Publishing Company. Inc.
- Mokhtar Wan Salleh. 1997. Faktor-Faktor Kerja serta Hubungannya dengan Pusing Ganti Kerja: Satu Kajian di Kalangan Operator Pengeluaran di Kilang Rohm Wako, Pengkalan Chepa, Kelantan. Disertasi Sarjana Pengurusan Teknologi, Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia, Johor. Tidak diterbitkan.
- Noor Rahamah Hj. Abu Bakar. 2005. Pendidikan dan Segregasi Pekerjaan Mengikut Gender. *Akademika* 67: 51-74.
- Noraini Kaprawi. 1996. Hubungan Keberkesanan Program-Program Kualiti Kehidupan Bekerja dengan Kepuasan Kerja dan Penglibatan Kerja Pekerja-Pekerja CABOT: Kajian Tinjauan di CABOT (Malaysia) Sdn. Bhd. di Port Dickson, Negeri Sembilan. Universiti Teknologi Malaysia: Disertasi Sarjana. Tidak diterbitkan.
- Othman Ahmad. 1977. Hubungan di Antara Kualiti Kehidupan Bekerja dan Kesetiaan kepada Organisasi di Kalangan Kakitangan Sokongan UKM. Disertasi Sarjana, Universiti Putra Malaysia, Serdang. Tidak diterbitkan.
- Porter, L.W. & Steers, R.M. 1973. Organizational, Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. Dlm. *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Mobley, W.H. (ed.). 1982. Canada: Addison-Wesley Publishing Company. Inc.
- Robinson, C.D. 1995. Employee Work Related Perceptions as Proactive Indicators of Turnover. PhD Dissertation, Texas A&M University. Tidak diterbitkan.
- Royalty, J. 1996. The Effects of Job Turnover on the Training of Men and Women. *Industrial and Labor Relations Review* 49(3): 506-521.
- Sekaran, U. 2006. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. Edisi Ke-4. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Shobe, R.E. 1983. Quality of Work Life as Perceived by Elementary School Principals and by Elementary School Teachers. Indiana State University: Tesis Ph.D. Tidak diterbitkan.
- Shahril Hassan. 1994. Hubungan Program-Program Kualiti Kehidupan Bekerja dan Pengaruh Faktor-Faktor Sosio-Demografik dengan Kepuasan Kerja dan Penglibatan Kerja. Universiti Utara Malaysia: Disertasi Sarjana. Tidak diterbitkan.

- Siti Fardaniah Abdul Aziz. 2004. Hubungan Kualiti Kehidupan Bekerja dengan Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja: Kajian Tinjauan di Kilang Celestica, Johor Bahru. Disertasi Sarjana Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia, Johor. Tidak diterbitkan.
- Steel, R.P. & Ovalie, N.K. 1984. A Review and Meta-Analysis of Research on the Relationship between Behavioural Intentions and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology* 66: 673-686.
- Universiti Kebangsaan Malaysia. 2006. *Panduan Penulisan Tesis Gaya UKM*. Edisi semak. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Werther, W.B. & Davis, K. 1996. *Human Resources and Personnel Management*. Irwin: McGraw Hill.
- Walton, R.E. 1973. Quality of Work Life: What is it? *Sloan Management Review* 15: 11-17.
- Woods, R.H. 1995. *Managing Hospitality Human Resources*. Educational Institute of American Hotel and Motel Association: East Lansing 1.
- \_\_\_\_\_. & Macaulay, J.F. 1989. R for Turnover: Retention Programs that Work. *The Cornell Hotel Restaurant Administration Quarterly* 30(1): 79-90.

Siti Fardaniah Binti Abdul Aziz  
Pusat Pengajian Psikologi dan Pembangunan Manusia  
Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan  
43600 Universiti Kebangsaan Malaysia  
Bangi, Selangor Darul Ehsan.

No. Tel: 03-89213121  
H/P : 013-3713765  
Email:daniah@ukm.my

