

MAIZATUL HAIZAN MAHBOB

## Konsep Pengurusan Jepun: implikasi Ke atas Kepuasan dan Kecenderungan Berhenti Kerja Di Kalangan Pekerja Bawahan

### **Pengenalan**

Pekerja merupakan aset penting dalam sesebuah organisasi. Ini kerana pekerja merupakan salah satu daripada sumber pengeluaran utama selain daripada tanah, modal dan teknologi. Atas kepentingan inilah, maka pelbagai teori dan pendekatan lahir bagi menghuraikan tingkahlaku organisasi yang sebahagian besarnya dicorakkan oleh tingkahlaku pekerja. Teori organisasi dan pengurusan lahir pada abad ke 19, hasil daripada perkembangan revolusi industri pada masa tersebut. Ramai sarjana dan pengusaha industri muncul dengan pendekatan dan teori masing-masing berdasarkan hasil pemerhatian dan pengalaman mereka bekerja di perusahaan. Kebanyakan daripada teori tersebut menghuraikan tentang tingkahlaku pekerja yang kompleks seperti etika kerja dan sikap mereka terhadap pekerjaan. Sikap terhadap pekerjaan termasuklah kepuasan mereka bekerja dan kecenderungan mereka untuk berhenti kerja sekiranya kepuasan tidak dipenuhi daripada pekerjaan mereka. Selain sarjana barat yang mengemukakan teori dan pendekatan pengurusan organisasi, Jepun juga tidak ketinggalan memperkenalkan pengurusan gaya mereka yang kelihatan berbeza dengan pengurusan barat.

### Latarbelakang dan konsep pengurusan Jepun

Jepun mempunyai prinsip pengurusan dan etika kerjanya sendiri yang dilihat sangat berlainan daripada barat. Etika kerja yang berlainan ini telah mempengaruhi cara pemberian imbuhan dan insentif kepada para pekerjanya. Etika kerja Jepun adalah terdiri daripada beberapa konsep yang unik, antaranya konsep "*sense of belonging*" atau perasaan kepunyaan. Konsep *sense of belonging* ini kemudiannya melahirkan beberapa lagi konsep seperti "pengamalan syarikat sebagai sebuah keluarga", "pekerjaan seumur hidup" dan "kolektisme".

Konsep "perasaan kepunyaan" ialah satu rujukan tentang kepunyaan atau dianggap sebagai kumpulan rujukan. Rujukan bukan sahaja berdasarakan hubungan darah dan geografi, tetapi yang lebih penting ialah hubungan syarikat. Contohnya, jika seseorang pekerja itu ditanya, siapa anda? Atau dari mana anda berasal? Maka pekerja itu menjawab, saya adalah kepunyaan syarikat Honda dan saya berasal dari syarikat Honda. Setiap pekerja yang disoal, akan menjawab sedemikian kerana mereka berasa amat bangga menjadi kepunyaan sesebuah syarikat (Terutomo Ozawa, 1988).

Elemen lain yang terdapat dalam konsep perasaan kepunyaan seperti mana yang diterangkan oleh Lebra (1984) dalam bukunya *Japanese patterns of behavior* ialah pemantapan identiti, kolektisme, konformisme, komitmen sepenuhnya, menggunakan kepunyaan bersama sebagai satu strategi, keutamaan matlamat kumpulan, dan pengalaman dalaman.

**Pemantapan identiti** ialah kumpulan rujukan berdasarkan anggota syarikat tempat bekerja, sepertimana yang telah disebutkan di atas. Ini adalah benar jika syarikat tempat seseorang itu bekerja adalah terkenal dan pekerja berkenaan memegang jawatan yang rendah kedudukannya. Cara lain bagi pemantapan identiti ini ialah melalui penggunaan *meishi* (kad nama) sebagai pengenalan mereka. *Meishi* biasanya mengandungi nama, tempat kerja, pangkat rasmi pekerjaan, dan alamat rumah.

Perasaan kepunyaan berkait rapat dengan kolektisme. **Kolektisme** ialah semangat kumpulan yang dihasilkan oleh perasaan kepunyaan. Kolektisme melibatkan kerjasama dan perpaduan, serta keinginan sentimental untuk berasa mesra dalam *ittaikan* (perasaan kesatuan) dengan anggota sesuatu kumpulan. Kolektisme yang kuat bukan sahaja dapat

memupuk persamaan, interaksi yang berkesan dan suka berkawan, tetapi juga dapat mengukuhkan lagi perpaduan bersama antara anggota sesebuah kumpulan. Kolektisme yang melahirkan rasa dan semangat persahabatan akan memperkukuhkan semula perpaduan dan identifikasi kumpulan.

**Konformisme** pula ialah kesediaan untuk mengikuti norma kumpulan. Ini bermakna ahli kumpulan perlu menolak sikap enggan patuh. Kegagalan untuk patuh pasti mendapat tentangan daripada ahli kumpulan yang lain. Dari segi dalaman, konformisme bergerak sebagai satu tekanan egalitarian terhadap anggota yang angkuh dan cuba menguasai orang lain. Dari segi luarannya pula, ia digembeleng untuk membina sebuah barisan yang bersatu khususnya apabila menghadapi ancaman dari luar. Tekanan untuk diterima, biasanya menghasilkan sejenis kawalan diri yang dinamakan *enryo* iaitu mengawal daripada menyatakan pendapat tidak bersetuju tentang sebarang perkara yang nampaknya merupakan pendapat atau kehendak orang ramai.

Sementara itu, **komitmen yang penuh** diperlukan untuk menguatkan lagi perasaan kepunyaan sebagai satu tanda pengenalan diri selain daripada kolektivisme dan konformisme. Komitmen sepenuhnya kepada diri sendiri dan kumpulan adalah amat penting. Kumpulan pula harus bertanggung jawab kepada anggotanya dengan menjaga keperluan dan kebajikan anggota mereka. Menurut Abegglen (1958) kebajikan yang diberi kepada anggota dalam sistem pekerjaan Jepun antaranya termasuk:

- jaminan pekerjaan seumur hidup
- kenaikan gaji dan pangkat berdasarkan tempoh perkhidmatan
- bentuk hubungan adalah bersifat kekeluargaan antara golongan atasan dengan golongan bawahan dan antara majikan dengan pekerja
- pelanjutan tentang hak serta tugas majikan dan pekerja kepada ahli keluarga
- syarikat membekalkan hampir kesemua keperluan asas pekerja termasuk kemudahan perumahan, ruang menjamu selera, kemudahan perubatan, pendidikan dan sebagainya.



Dengan kebajikan yang diberikan oleh majikan, pekerja akan berasa terhutang budi kepada majikan mereka dan akan terus bekerja dalam syarikat. Justeru, mereka secara tidak langsung akan mewujudkan perasaan kepunyaan kepada syarikat tersebut dengan bekerja keras dan tekun.

**Menggunakan perasaan bersama sebagai satu strategi** merupakan satu lagi konsep yang memupuk semangat perasaan kepunyaan di kalangan individu pekerja. Ia merupakan satu konsep yang mana seorang individu akan mempengaruhi individu yang lain dengan menggunakan nilai-nilai perasaan kepunyaan. Seseorang boleh memujuk seseorang yang lain untuk menurut perintangannya dengan menunjukkan pengenalan kumpulan mereka yang dikongsi bersama. Misalnya dalam hubungan *senpai* (siswazah tua/ bapa) dengan *kohai* (siswazah muda/ anak), *senpai* akan menjalankan tanggung jawabnya kepada *kohai*. Sebaliknya *kohai* akan menjaga tingkahlaku kerana tanggung jawab peribadinya kepada *senpai*, walaupun kedua-dua mereka tidak saling mengenali antara satu sama lain. Dengan hubungan *senpai-kohai* yang demikian rupa, maka ia merupakan satu campuran kepunyaan yang dikongsi dan satu susunan hierarki yang mempunyai konotasi yang baik.

Bagi konsep **keutamaan matlamat kumpulan** pula, pengurusan Jepun begitu mementingkan matlamat kumpulan walaupun terpaksa menjejaskan kepentingan peribadi seseorang individu. Perasaan kepunyaan mendesak bahawa matlamat kumpulan adalah jauh lebih penting daripada matlamat individu. Kepentingan diri sendiri juga harus diperjuangkan atas nama kumpulan. Di samping itu, kepentingan atau matlamat kumpulan juga mengatasi kepentingan kumpulan yang lain.

Seterusnya dalam pengurusan Jepun, **pengalaman dalaman** setiap individu, cenderung mempunyai implikasi kolektif yang disebabkan pengenalan kumpulan yang bersifat begitu mendalam. Perasaan bangga dan malu setiap individu akan dikongsi bersama oleh kumpulan, manakala perasaan bangga dan malu kumpulan juga akan dikongsi oleh setiap anggotanya. Satu pencapaian yang cemerlang secara sendiri oleh seseorang anggota kumpulan akan menjadikan anggota lain turut berasa bangga, manakala satu tindakan atau kelakuan yang memalukan oleh seorang anggota kumpulan juga akan menjatuhkan air muka kumpulan.

Justeru daripada ketujuh-tujuh corak tingkahlaku dalam pengurusan Jepun yang dibincangkan oleh Lebra (1984), kesemuanya adalah bersifat kolektisme yang menekankan kepada perasaan kepunyaan. Keadaan inilah yang melahirkan keunikan pengurusan Jepun, yang tentunya berbeza dengan corak pengurusan moden yang lain. Perasaan kepunyaan yang didasari oleh elemen kolektisme ini secara langsung telah menggalakkan motivasi di kalangan pekerja terutama pekerja bawahan. Motivasi, seterusnya akan memupuk semangat bekerja para pekerja dan akhirnya diharap mampu memberi kepuasan kerja di kalangan mereka. Abraham Maslow (1949) dan Frederick Herzberg (1959) mengatakan bahawa, upah (gaji) bukanlah satu-satunya faktor penentu dalam memberi kepuasan kerja kepada pekerja, malah terdapat banyak faktor lain seperti hubungan yang baik antara pengurus/ penyelia dengan subordinat. Hubungan yang baik ini dibentuk dengan erat dalam corak tingkahlaku pengurusan Jepun melalui konsep perasaan kepunyaan yang menekankan kepada kolektisme.

Berdasarkan perbincangan di atas, konsep pengurusan Jepun seharusnya mampu membentuk perasaan taat setia pekerja kepada organisasi seterusnya mengurangkan kadar pusing ganti kerja. Bagaimanapun hal ini tidak berlaku dalam organisasi Jepun yang beroperasi di luar Jepun seperti di Malaysia. Sungguhpun amalan perasaan kepunyaan turut didedahkan, namun kesetiaan pekerja tempatan terhadap organisasi tidak seperti yang terdapat di Jepun. Justeru konsep ini tidak mampu mendidik pekerja tempatan untuk terus kekal dengan pekerjaan mereka. Situasi pemberhentian kerja tetap berlaku dengan kerap. Situasi ini menunjukkan bahawa konsep perasaan kepunyaan dan kolektisme yang menjadi asas pengurusan kakitangan di firma Jepun tidak menarik minat para pekerjanya sepertimana di negara Jepun. Justeru sebuah syarikat konglomerat Jepun iaitu Matsushita Television, akan dijadikan sebagai satu kajian kes untuk meninjau dengan lebih mendalam situasi pemberhentian kerja di firma Jepun dengan melihat tahap kepuasan serta kecenderungan berhenti kerja di kalangan pekerja syarikat ini. Untuk mendapatkan data melalui kajian kes ini, kaedah penyelidikan tinjauan dan soalselidik digunakan. Statistik pengambilan dan pemberhentian pekerja ditunjukkan dalam jadual 1 dan 2.

JADUAL 1  
Pengambilan  
Pekerja  
Mengikut  
Kategori  
1991 – 1996

Kategori	Jurutera	Eksekutif	Juruteknik	Perkeranian	Operator	Lain-lain	Jumlah
1991	12	6	83	55	685	12	853
1992	12	6	35	32	34	7	126
1993	10	3	31	23	294	7	368
1994	20	5	68	30	832	8	963
1995	10	3	72	49	1615	6	1755
1996	4	11	27	21	77	4	144
Jumlah	68	34	326	210	3537	44	4209
Peratus	1.6%	0.8%	7.5%	5.0%	84.0%	1.0%	100.0%

Sumber : Matsushita Television Co (M) Sdn. Bhd., 1996

JADUAL 2  
Pemberhentian  
Kerja Mengikut  
Kategori  
1991 – 1996

Kategori	Jurutera	Eksekutif	Juruteknik	Perkeranian	Operator	Lain-lain	Jumlah
1991	3	1	32	24	410	1	471
1992	6	3	40	32	331	10	422
1993	5	3	19	21	233	11	292
1994	11	5	42	21	366	4	449
1995	14	5	68	30	846	5	968
1996	7	4	43	20	544	6	624
Jumlah	46	21	244	148	2730	37	3226
Peratus	1.4%	0.7%	7.6%	4.6%	84.6%	1.1%	100.0%

Sumber : Matsushita Television Co (M) Sdn. Bhd., 1996

Jadual 1 menunjukkan bahawa jumlah pengambilan pekerja dari tahun 1991 – 1996 ialah seramai 4029 orang. Sementara jumlah pemberhentian pekerja (Jadual 2) pula ialah seramai 3226 orang. Ini bermakna jumlah pekerja secara keseluruhan daripada tahun 1991 – 1996 ialah seramai 1405 orang. Daripada jumlah pemberhentian pekerja secara keseluruhan, kategori jawatan yang paling banyak terlibat ialah operator pengeluaran, juruteknik dan perkeranian iaitu masing-masing sebanyak 84.6%, 7.6% dan 4.6% berbanding kategori jawatan jurutera dan eksekutif iaitu masing-masing sebanyak 1.4% dan 0.7%. Ini menunjukkan bahawa kakitangan bawahan seperti juruteknik, kerani dan operator pengeluaran paling banyak terlibat dengan pemberhentian kerja berbanding pekerja atasan iaitu jurutera dan eksekutif.



Secara purata, pemberhentian pekerja bagi tempoh enam tahun (1991-1996) termasuk semua kategori jawatan ialah seramai 538 orang setahun atau 45 orang sebulan. Jika mengikut jumlah pekerja secara purata setahun, setelah mengambil kira kadar pengambilan dan pemberhentian pekerja ialah seramai 1724 orang. Daripada jumlah ini, purata 538 orang setahun terlibat dengan pemberhentian kerja. Oleh itu kadar peratusan pemberhentian kerja setahun di syarikat ini ialah sebanyak 31%. Secara keseluruhan, peratusan ini menunjukkan kadar peralihan atau pemberhentian kerja yang agak tinggi di syarikat Matsushita Television.

### **Konsep kepuasan dan kecenderungan bertukar kerja**

#### *Konsep kepuasan kerja*

Menurut Blum dan Nyalor (1963) kepuasan kerja adalah hasil daripada pelbagai sikap yang dipegang oleh seseorang pekerja terhadap pekerjaannya. Pelbagai sikap adalah merujuk kepada sikap pekerja terhadap faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, penyeliaan, suasana kerja, peluang kenaikan pangkat, pengiktirafan, layanan yang adil dan lain-lain. Selain daripada itu ialah sikap pekerja terhadap faktor-faktor seperti umur, kesihatan, kehendak, tahap aspirasi, hubungan keluarga, status sosial, reaksi dan aktiviti dalaman organisasi.

Herzberg et al. (1959) juga mengakui bahawa kepuasan kerja adalah merupakan sikap pekerja ke atas pekerjaannya, sama ada pekerja berpuas hati atau tidak berpuas hati dengan kerja yang dilakukan. Sikap ini boleh diketengahkan melalui tiga aspek iaitu bagaimana untuk menentukan sikap individu ke atas pekerjaannya, apakah faktor yang menjadi panduan kepada sikap, dan apakah akibat atau kesan yang wujud daripada sikap ini.

Pengukuran terhadap sikap boleh dilakukan dengan tiga kaedah iaitu pertama menyoal pekerja tentang kepuasan kerjanya sama ada ia berpuas hati ataupun tidak. Pendekatan kedua ialah dengan menilai perasaan pekerja terhadap aspek yang spesifik ke atas pekerjaannya. Perasaan ini adalah merujuk kepada *morale* atau sikap terhadap kerja. Sementara kaedah ketiga ialah memerhati tingkah laku pekerja. Melalui pemerhatian, kesimpulan boleh dibuat ke atas sikap, perasaan dan motif para pekerja.

Kepuasan kerja dilihat daripada sudut pandangan Fleishman dan Bass (1977) pula ialah merupakan satu tindakbalas atau reaksi yang boleh mempengaruhi pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dilihat sebagai kesan daripada pengalaman kerja para pekerja iaitu hubungan antara nilai yang dipegang oleh pekerja dengan apa yang dijangkakan daripada pekerjaan mereka.

Sementara Vroom (1964) pula mendefinisikan kepuasan kerja sebagai peranan pekerjaan yang dipegang oleh para pekerja pada satu-satu masa. Peranan pekerjaan ini adalah merujuk kepada aspek pekerjaan yang disukai berbanding aspek pekerjaan yang tidak disukai. Manakala Locke (1976) pula melihat kepuasan kerja sebagai satu keseronokan atau emosi yang positif yang dihasilkan daripada penilaian pengalaman kerja seseorang. Seterusnya menurut Arifin (1976), kepuasan kerja mempunyai pengertian yang subjektif iaitu setiap orang mendapatkan kepuasan kerja dengan cara yang berbeza. Faktor penentu kepuasan kerja juga berbeza mengikut umur, jantina, taraf pelajaran serta jenis dan taraf pekerjaan.

Oleh itu secara umumnya, bolehlah dirumuskan bahawa kepuasan kerja sebenarnya merupakan beberapa sikap yang dipegang oleh pekerja terhadap pekerjaannya. Sikap ini ditentukan oleh faktor kepuasan kerja seperti gaji, pengiktirafan, hubungan interpersonal, keadaan kerja dan sebagainya. Faktor penentu kepuasan kerja pula adalah bergantung kepada faktor demografi seperti umur, jantina, taraf pelajaran, taraf pekerjaan dan lain-lain. Seterusnya, apabila faktor kepuasan kerja dilihat sebagai suatu yang positif, maka ini akan membentuk *morale* dan motivasi para pekerja. *Morale* dan motivasi yang tinggi boleh mewujudkan kepuasan kerja manakala jika sebaliknya akan mewujudkan ketidakpuasan kerja.

#### *Konsep kecenderungan berhenti kerja*

Secara umumnya, kecenderungan berhenti kerja merujuk kepada satu niat atau hajat untuk meletakkan jawatan atau meninggalkan pekerjaan yang sedia ada dan pergi mendapatkan pekerjaan lain di organisasi atau syarikat yang lain yang lebih sesuai dengan nilai dan matlamat yang ingin dicapai oleh seseorang individu.



Ia juga merupakan satu bentuk pemberhentian kerja secara sukarela oleh pekerja iaitu pekerja dengan inisiatifnya sendiri menamatkan kontrak perkhidmatan dengan majikannya atau tidak menghadirkan diri tanpa rekod selama lebih daripada tujuh hari (Dallinger, 1982).

Pemberhentian kerja sebenarnya terdiri daripada dua bentuk tindakan. Tindakan pertama ialah melibatkan pemberhentian kerja secara paksaan. Ia merupakan satu bentuk penyingkiran yang dilakukan oleh majikan ke atas pekerjanya, di mana pekerja yang disingkir ini biasanya mempunyai sikap yang tidak selari dengan kehendak majikan. Tindakan yang kedua pula ialah pemberhentian kerja secara sukarela. Pekerja membuat keputusan untuk berhenti kerja setelah terlibat dengan beberapa faktor seperti faktor kepuasan kerja, ingin meningkatkan kerjaya di tempat lain dan mengikut ahli keluarga berpindah (Roseman, 1981).

Menurut George dan Jones (1996), kecenderungan berhenti kerja ini mempunyai kaitan dengan tiga kategori konstruk yang dibina daripada pengalaman kerja. Tiga kategori tersebut ialah:

- a. kaitan kecenderungan berhenti kerja dengan nilai dan pencapaian individu
- b. kaitan kecenderungan berhenti kerja dengan sikap (seperti kepuasan kerja, penglibatan kerja dan komitmen dengan organisasi)
- c. kaitan kecenderungan berhenti kerja dengan *mood* kerja

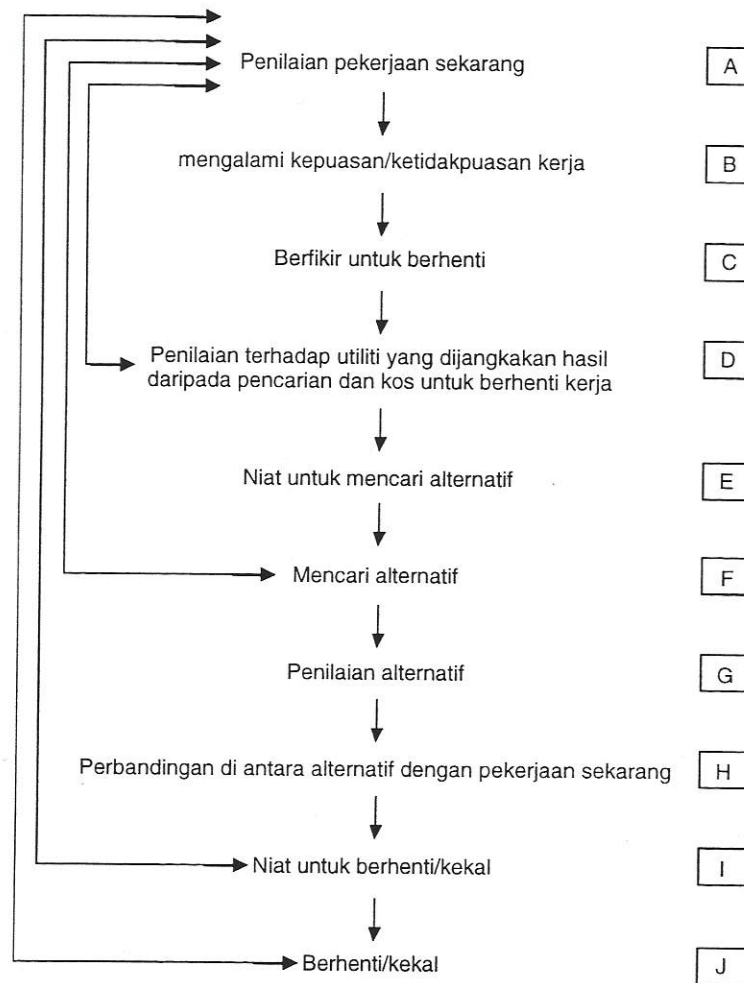
Nilai dan pencapaian merujuk tentang bagaimana sesuatu pekerjaan membantu seseorang pekerja mencapai nilai-nilai kehidupan. Sikap pula merujuk tentang bagaimana seseorang individu menilai kerja mereka. Sementara *mood* kerja merujuk tentang bagaimana perasaan seseorang apabila melakukan sesuatu tugas. Oleh itu untuk mengetahui tentang kecenderungan seseorang individu untuk berhenti kerja, maka perlulah mengambil kira ketiga-tiga aspek yang dibincangkan tadi.

Secara keseluruhannya, seseorang itu cenderung untuk berhenti kerja adalah untuk mencapai nilai-nilai yang diinginkannya yang tidak diperolehi daripada pekerjaan yang sedia ada, juga bergantung kepada sikap dan *mood* kerjanya.

Bagaimanapun realitinya, untuk mengetahui mengapa seseorang itu cenderung untuk berhenti kerja adalah agak sukar untuk diramal sejauhmana faktor-faktor yang diberikan di atas berkait atau sesuai dengan kecenderungan seseorang individu berhenti kerja.

Oleh itu secara keseluruhan bolehlah disimpulkan bahawa seseorang pekerja itu cenderung untuk berhenti kerja adalah disebabkan oleh beberapa faktor seperti faktor kepuasan kerja. Tindakan pemberhentian kerja yang diambil biasanya di atas kerelaan pekerja itu sendiri kerana pekerja tersebut mencari matlamat dan nilai yang diinginkan yang tidak boleh dicapai melalui organisasi lama. Pencapaian ke atas nilai dan matlamat yang berterusan akan menggalakkan pekerja untuk sering berhenti dan bertukar kerja. Walaupun faktor kepuasan kerja agak dominan dalam mempengaruhi seseorang untuk berhenti kerja, namun ia bukanlah satu-satunya faktor yang mencetuskan kecenderungan pekerja untuk bertukar kerja. Faktor seperti mengikut keluarga berpindah misalnya, tidak membabitkan nilai dan matlamat yang ingin dicapai dalam pekerjaan. Lee dan Mitchell (1996) dalam kajian mereka mendapati bahawa pekerja yang terpaksa mengikut pasangan berpindah dan terpaksa pula berhenti dan bertukar kerja, menyatakan bahawa mereka mendapat kepuasan daripada pekerjaan mereka dan matlamat yang diinginkan daripada pekerjaan mereka juga tercapai.

Dalam menghuraikan tingkah laku kepuasan dan kecenderungan berhenti kerja di Matsushita Television, penulis menerapkan Model Peralihan Kerja Mobley untuk membincangkan sejauhmana wujudnya hubungan di antara kepuasan kerja dengan kecenderungan berhenti kerja di kalangan kakitangan firma ini sehingga mencetuskan kadar pusing ganti kerja yang tinggi terutamanya kakitangan bawahan yang terdiri daripada jawatan juruteknik, perkeranian dan operator pengeluaran.



RAJAH 1  
Model  
Peralihan  
Kerja Mobley

Sumber : Mobley et al., 1977.

Dalam rajah 1, blok A mewakili proses penilaian kerja seseorang, sementara blok B merupakan keadaan emosi yang terhasil daripada penilaian kerja tersebut, yang mana akan menunjukkan darjah kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Akibat daripada ketidakpuasan, akan merangsang seseorang berfikir untuk berhenti kerja seperti mana yang diperlihatkan dalam blok C. Blok D menunjukkan proses penarikan diri yang seterusnya iaitu penilaian terhadap utiliti yang



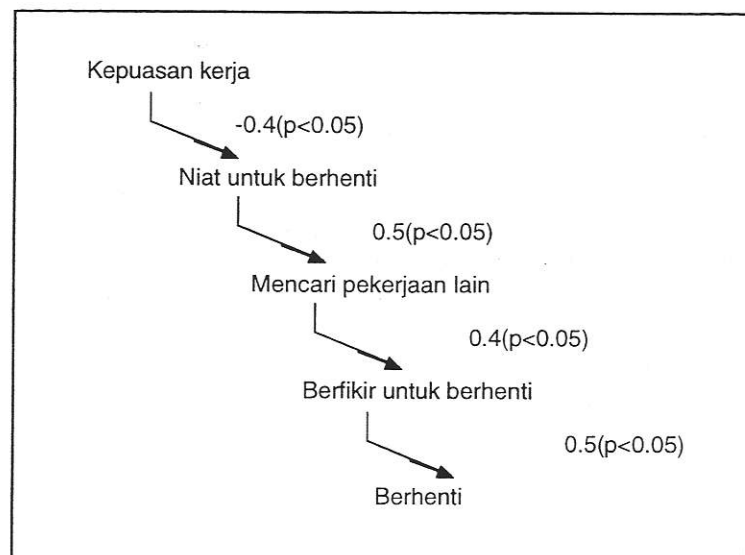
dijanjikan hasil daripada pencarian pekerjaan lain dan kos untuk berhenti kerja. Penilaian terhadap utiliti yang dijanjikan hasil daripada pencarian pekerjaan lain ialah seperti peluang untuk mendapatkan alternatif pekerjaan lain, dan penilaian terhadap alternatif tersebut ialah seperti kos untuk mencari pekerjaan dan kehilangan masa bekerja. Penilaian terhadap kos berhenti termasuklah pertimbangan terhadap kehilangan senioriti dan kehilangan keuntungan lain.

Jika kos untuk berhenti adalah tinggi dan/atau utiliti yang dijanjikan hasil daripada pencarian pekerjaan lain adalah rendah, maka individu tersebut mungkin menilai semula pekerjaan sekarang, mengurangkan pemikiran untuk berhenti dan/atau mengamalkan bentuk tingkah laku penarikan diri yang lain. Jika seseorang itu mempunyai persepsi mencari alternatif lain dan jika kos tidak menghalang, langkah seterusnya adalah tingkah laku niat untuk mencari alternatif tersebut seperti yang ditunjukkan dalam blok E.

Niat untuk mencari akan diikuti oleh tingkah laku mencari yang sebenarnya (blok F). Jika terdapat sesuatu alternatif, penilaian terhadap alternatif itu dibuat dalam blok G. Penilaian alternatif akan diikuti dengan perbandingan di antara pekerjaan sekarang dengan alternatif tersebut (blok H). Jika perbandingan menyebelahi pihak alternatif, maka akan merangsangkan tingkah laku niat untuk berhenti (blok I) dan diikuti dengan tingkah laku berhenti yang sebenar dalam blok J. Jika perbandingan itu menyebelahi pekerjaan sekarang, individu itu akan terus mencari, menilai semula utiliti yang dijanjikan daripada pencarian dan pekerjaan sekarang, terima sahaja keadaan pekerjaan sekarang, mengurangkan pemikiran untuk berhenti dan/atau mengamalkan bentuk tingkah laku penarikan yang lain.

Dalam menghuraikan hubungan di antara kepuasan kerja dengan kecenderungan berhenti kerja, satu soalselidik telah dibentuk berdasarkan model Peralihan Kerja Mobley ini. Sub-sub pembolehubah daripada dua pembolehubah utama dalam penulisan ini iaitu kepuasan dan kecenderungan berhenti kerja telah dibentuk untuk melihat tahap demi tahap tingkah laku kerja seseorang bermula dengan kepuasan/ ketidakpuasan kerja, kepada niat untuk berhenti, mencari pekerjaan lain, berfikir untuk berhenti, sehinggalah tindakan untuk berhenti kerja yang sebenar. Untuk melihat sejauhmana kekuatan hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah

ini, kaedah korelasi Spearman telah digunakan. Hasil daripada analisis data yang dipungut melalui kaedah tinjauan, kekuatan hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah di atas ditunjukkan dalam rajah 2.



RAJAH 2  
Perkaitan Di  
Antara  
Kepuasan dan  
Kecenderungan  
Berhenti Kerja  
Dengan  
Model  
Peralihan  
Kerja Mobley

Rajah 2 menunjukkan korelasi negatif yang sederhana di antara kepuasan kerja dengan niat untuk berhenti kerja. Ini bermakna semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin rendah pula niat untuk berhenti kerja. Hal ini selari dengan model Peralihan Kerja Mobley yang mengatakan terdapat hubungan di antara kepuasan kerja dengan niat untuk berhenti kerja. Bagaimanapun hubungan tersebut adalah sederhana. Niat untuk berhenti kerja pula mempunyai hubungan positif yang sederhana tinggi dengan mencari pekerjaan lain. Hubungan pembolehubah yang lain menunjukkan hubungan positif yang sederhana iaitu mencari pekerjaan lain dengan berfikir untuk berhenti. Hubungan pembolehubah antara berfikir untuk berhenti dengan berhenti kerja yang sebenar, pula menunjukkan hubungan yang sederhana tinggi. Justeru model Peralihan Kerja Mobley setelah diuji, menunjukkan adanya hubungan di antara setiap pembolehubah yang dikemukakan. Bagaimanapun hubungan

yang wujud adalah hubungan yang sederhana. Secara keseluruhan model Peralihan Kerja Mobley menunjukkan terdapat perkaitan di antara kepuasan kerja dengan kecenderungan berhenti kerja.

Item soalselidik yang dibentuk ke atas indeks kepuasan kerja dan kecenderungan berhenti kerja menunjukkan hubungan di antara kedua-dua pembolehubah ini ialah  $r = -0.472^*$  ( $p = 0.01$ ). Ini menandakan bahawa terdapat hubungan negatif yang signifikan di antara kepuasan dengan kecenderungan berhenti kerja. Hubungan negatif ini bermakna semakin tinggi kepuasan kerja yang dialami oleh pekerja, maka semakin rendah pula kecenderungan berhenti kerja di kalangan mereka. Namun, hubungan yang wujud adalah berbentuk sederhana. Justeru dapatan ini adalah selari dengan model Peralihan Kerja Mobley yang menunjukkan hubungan yang sederhana di antara kedua-dua pembolehubah di atas.

#### **Tahap Kepuasan dan Kecenderungan Berhenti Kerja Di Kalangan Pekerja Bawahan Matsushita Television**

Dengan menggunakan kaedah analisis deskriptif, penulisan ini bertujuan untuk melihat sejauhmana tahap kepuasan dan kecenderungan berhenti kerja di kalangan pekerja bagi firma yang dikaji. Berdasarkan statistik pengambilan dan pemberhentian kerja 1991 – 1996, menunjukkan bahawa terdapat pusing ganti kerja yang tinggi di firma ini. Adakah ini bermakna tahap kepuasan kerja di kalangan kakitangan bawahan firma ini berada pada tahap yang rendah seterusnya meninggikan tahap kecenderungan berhenti kerja di kalangan mereka? Jadual di bawah menunjukkan hasil analisis deskriptif bagi tahap kepuasan kerja bagi firma yang dikaji.

Daripada jadual 3 didapati bahawa 37.5% daripada subjek memperolehi kepuasan kerja sederhana tinggi, manakala 33.8% pula memperolehi kepuasan kerja yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa secara keseluruhan, 71.3% daripada subjek berpuas hati dengan pekerjaan mereka pada peringkat sederhana tinggi dan tinggi. Justeru bolehlah disimpulkan bahawa kepuasan kerja kakitangan bawahan (juruteknik, kerani dan operator pengeluaran) di firma ini berada pada tahap kepuasan kerja yang sederhana tinggi. Dapatan ini tidak selari dengan statistik pemberhentian kerja 1991 – 1996 di syarikat Matsushita Television yang terlibat



dengan kadar pemberhentian kerja yang tinggi. Justeru ini menunjukkan bahawa 31% pemberhentian kerja setahun di syarikat ini bukanlah disebabkan faktor kepuasan kerja secara mutlak. Terdapat banyak faktor lain, seperti yang dikemukakan oleh Lee dan Mitchell (1996) bahawa pekerja terpaksa berhenti kerja kerana mengikut pasangan berpindah, melanjutkan pelajaran dan lain-lain. Angka 31% kadar pemberhentian kerja, sebahagian besarnya didominasi dari kalangan jawatan operator pengeluaran. Jawatan ini pula paling banyak dijabat oleh kaum wanita berbanding lelaki. Justeru apabila wanita berkahwin, sebahagian besarnya akan mengikut suami dan berhenti kerja. Maka faktor inilah mungkin menjadi penyebab kepada kadar pemberhentian kerja yang tinggi, dan tidak didasari oleh faktor kepuasan kerja.

Tahap Kepuasan Kerja	Frekuensi	Peratus Frekuensi	Peratus Kumulatif	Kumulatif	JADUAL 3 Tahap Kepuasan Kerja Kakitangan Bawahan Syarikat Matsushita Television
Rendah (0 – 20)	1	1.3	1.3	1.3	
Sederhana Rendah (21 – 40)	22	27.5	27.5	28.8	
Sederhana Tinggi (41 – 60)	30	37.5	37.5	66.3	
Tinggi (61 – 80)	27	33.8	33.8	100.0	
Jumlah	80	100	100		

Min = 3.04

Sisihan Piawai = 0.82

Dengan kadar peratus kepuasan kerja yang tinggi iaitu 71.3%, adakah angka ini juga akan mencerminkan kadar kecenderungan pemberhentian kerja yang rendah? Untuk melihat hubungan ini, maka analisis deskriptif akan digunakan bagi mengenalpasti sejauhmana kadar kecenderungan berhenti kerja di syarikat Matsushita Television. Jadual 4 menunjukkan datanya.

JADUAL 4  
Tahap  
Kecenderungan  
Berhenti Kerja  
Kaki tangan  
Bawahan  
Syarikat  
Matsushita  
Television

Tahap Kecenderungan Berhenti Kerja	Frekuensi	Peratus Frekuensi	Peratus Kumulatif	Kumulatif
Rendah (0 – 15)	0	0	0	0
Sederhana Rendah (16 – 30)	42	52.5	52.5	52.5
Sederhana Tinggi (31 – 45)	36	45	45	97.5
Tinggi (46 – 60)	2	2.5	2.5	100.0
Jumlah	80	100	100	

Min = 2.58

Sisihan Piawai = 0.55

Jadual 4 memperlihatkan, 52.5% daripada subjek menunjukkan tahap kecenderungan berhenti kerja sederhana rendah, manakala 45% lagi menunjukkan tahap kecenderungan berhenti kerja sederhana tinggi. Tiada subjek yang menunjukkan tahap kecenderungan berhenti kerja yang rendah, sementara hanya 2.5% menunjukkan tahap kecenderungan berhenti kerja yang tinggi. Oleh itu secara keseluruhan, 45% menunjukkan kecenderungan berhenti kerja yang tinggi, manakala 55% lagi menunjukkan kecenderungan berhenti kerja yang rendah. Justeru bolehlah disimpulkan bahawa tahap kecenderungan berhenti kerja kakitangan bawahan syarikat Matsushita Television berada pada tahap yang sederhana rendah. Ini adalah selari dengan dapatan hasil korelasi Spearman iaitu semakin tinggi kepuasan kerja seseorang maka semakin rendah pula kecenderungannya untuk berhenti kerja. Namun begitu, perbezaan kecenderungan berhenti kerja yang tinggi dan rendah tidaklah begitu jauh. Justeru keadaan ini seolah-olah menunjukkan bahawa kepuasan kerja yang tinggi tidak diikuti dengan kecenderungan berhenti kerja yang rendah, sebaliknya turut berada dalam tahap yang tinggi. Hal ini turut menguatkan andaian bahawa kadar pemberhentian kerja yang tinggi di firma ini bukan disebabkan oleh faktor kepuasan kerja tetapi faktor lain yang tidak ada kaitan dengan kepuasan kerja.

Sekiranya hal ini menjadi alasan kepada kadar pemberhentian kerja yang tinggi di syarikat Matsushita Television, maka konsep perasaan kepunyaan dan kolektisme yang menjadi asas pengurusan kakitangan firma Jepun untuk memupuk perasaan taat setia ke atas organisasi tidaklah begitu signifikan. Ini kerana fenomena pemberhentian kerja tetap berlaku walaupun dengan pelbagai tarikan istimewa dan keunikan pengurusan Jepun. Nampaknya hubungan *senpai-kohai*, *ittaikan*, *conformism*, *commitment* dan *collectivism* tidak begitu penting dalam budaya masyarakat tempatan seperti di Malaysia. Ini kerana budaya kerja yang dibawa oleh Jepun ini begitu asing dalam konteks tempatan. Budaya kerja Jepun yang lebih menekankan hubungan keluarga di tempat kerja berbanding hubungan keluarga di rumah adalah sesuatu yang terbalik dalam masyarakat tempatan. Justeru bentuk pengurusan seperti ini kurang mendapat perhatian sungguhpun ia merupakan satu cara unik untuk meningkatkan produktiviti dan mewujudkan hubungan baik antara pengurus dan subordinat.

### Kesimpulan

Pengurusan Jepun sebenarnya terdiri daripada beberapa konsep yang unik dan dengan sengaja dibentuk untuk membawa konsep keluarga ke dalam organisasi. Seperti hubungan ibu dan anak atau bapa dan anak, sesuatu pertelingkahan yang berlaku dalam keluarga, akan diselesaikan sesama sendiri dan tidak berlanjutan. Kemarahan seseorang ibu atau bapa dianggap sebagai nasihat untuk memperbetulkan tingkah laku si anak dan bukannya bertujuan menghukum atau memperkecilkan tindak-tanduk si anak. Keunikan hubungan keluarga diterapkan dalam organisasi menyebabkan adanya unsur timbal-balik antara majikan dan pekerja iaitu majikan menyediakan segala keperluan asas pekerja termasuk pekerjaan seumur hidup, manakala pekerja pula akan memberi taat setia kepada majikan.

Sungguhpun pengurusan cara Jepun ini turut diperkenalkan dalam organisasinya di luar Jepun, namun kadar pusing ganti pekerja yang tinggi tetap berlaku. Hal ini menyebabkan ia menjadi satu fenomena yang menarik untuk dikaji. Syarikat Matsushita Television telah diambil sebagai kajian kes untuk meninjau sejauhmana fenomena berhenti



kerja berlaku di firma ini. Daripada statistik pengambilan dan pemberhentian kerja 1991 - 1996 telah menunjukkan bahawa fenomena pusing ganti kerja di firma ini adalah tinggi. Untuk meninjau bagaimana fenomena ini berlaku, maka kaedah tinjauan telah digunakan bagi melihat tahap kepuasan kerja dan kecenderungan mereka untuk berhenti kerja. Data daripada soalselidik telah dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik deskriptif dan korelasi. Analisis data mendapati bahawa tahap kepuasan kerja di firma ini adalah sederhana tinggi, manakala tahap kecenderungan berhenti kerja pula adalah sederhana rendah. Justeru, data yang diperolehi ini tidak selari dengan statistik pengambilan dan pemberhentian pekerja 1991 - 1996. Keadaan yang tidak selari ini menunjukkan bahawa fenomena pemberhentian kerja di firma ini bukan disebabkan oleh faktor kepuasan kerja tetapi faktor lain seperti mengikut keluarga berpindah dan sebagainya.

Justeru hal ini memperlihatkan bahawa faktor kepuasan kerja bukanlah satu-satunya faktor dominan yang menyebabkan seseorang itu berhenti atau bertukar kerja. Selain itu, konsep pengurusan Jepun sungguhpun kelihatan mewujudkan hubungan yang erat antara majikan dengan pekerja, tetapi ini tidak semestinya pekerja akan sentiasa taat kepada majikan. Banyak lagi faktor lain yang sukar difahami mengenai tingkah laku manusia dan cara bagaimana untuk memotivasikan pekerja. Maka, banyak lagi kajian perlu dibuat bagi memahami tingkah laku manusia yang abstrak dan pelbagai.

- Ariffin Zainal. 1976. *Analisis pekerjaan dan perbandingannya di antara dua industri*. Latihan Ilmiah. UKM.
- Athos, A.G. & Pascale, R.T. 1988. *Seni pengurusan Jepun*. Terj. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Blum, M.L. & Naylor, J.C. 1963. *Industrial psychology : It's theoretical and social foundation*. New York : Harper and Row Publishers.
- Dallinger, K.H. 1982. *Self actualization and employee turnover*. PhD. US Institute University.
- Fleishman, E.A. & Bass, A.R. 1974. *Studies in personnel and industrial psychology*. Homewood, Illinois : The Dorsey Press.
- George, J.M. & Jones, G.R. 1996. The experience of work and turnover intentions : interactive effect of value attainment, job satisfaction and positive mood. *Journal of applied psychology*. Vol. 44 : 251 – 255.
- Hasegawa, Keitaro, 1986. *Japanese style management : an insider's analysis*. Tokyo : Kodansha International Ltd.
- Herzberg, F, Mausner, B. & Synderman, B. 1959. *Motivation to work*. New York : Willey.
- Lebra, Takie Sugiyama. 1984. *Japanese pattern of behavior*. Honolulu : University Press of Hawaii.
- Locke, E.A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. Dlm. Dunnette, M.P. *Handbook of industrial organizational psychology*. Chicago : Rand McNally.
- Lee, T.W. & Mitchell, T.R. 1996. An unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of management journal*. Vol. 39 : 5-36.
- Mobley, W.H., Horner, S.D. & Hollingsworth, A.T. 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of applied psychology*. Vol. 63 : 408-414.
- Roseman, E. 1981. *Managing employee turnover : a positive approach*. New York : Amacom.
- Sasaki, Naoto. 1981. *Management and industrial structure in Japan*. New York : Pergamon Press.
- Smith, W.A. 1994. Japanese cultures images in Malaysia. Dlm. Jomo K.S. (pnyt). *Japan and Malaysia development : in the shadow of the rising sun*. London : Routledge.
- Terutomo, Ozawa. 1979. *Multinationalism Japanese style*. Princeton : Princeton University Press.
- Vogel, F. Ezra. 1994. *Japan as number one : lessons for America*. Cambridge : Harvard University Press.
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York : John Willey and Sons, Inc.
- 1997. *Matsushita Television Sdn. Bhd*. Shah Alam.