

# **FAKTOR PENENTU KELAKUAN PUSINGGANTI PEKERJA DALAM FIRMA IT BERSTATUS MSC MALAYSIA**

Nur Atiqah Abdullah<sup>a</sup>, Mohd Fuaad Said<sup>b</sup> dan Khairul Akmaliah Adham<sup>a,c</sup>

<sup>a</sup>Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan  
Fakulti Ekonomi dan Perniagaan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 Bangi, Selangor  
Fax: 8921 3163

<sup>b</sup>Jabatan Pengurusan dan Pemasaran  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Putra Malaysia  
43400 Serdang, Selangor

<sup>c</sup>Pusat Siswazah Perniagaan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 Bangi, Selangor

<sup>a</sup>[atiq@ukm.my](mailto:atiq@ukm.my), <sup>b</sup>[fuaad@econ.upm.edu.my](mailto:fuaad@econ.upm.edu.my), <sup>a,c</sup>[ka@ukm.my](mailto:ka@ukm.my)

# FAKTOR PENENTU KELAKUAN PUSINGGANTI PEKERJA DALAM FIRMA IT BERSTATUS MSC MALAYSIA

## ABSTRAK

*Menurut teori keusahawanan berasaskan sumber, sumber manusia berkemahiran tinggi merupakan sumber terpenting dalam membangunkan produk dan menyumbang kepada pertumbuhan firma yang terlibat dalam perniagaan berteraskan teknologi. Oleh itu, isu pengurusan sumber manusia termasuk pusingganti dan pengekalan pekerja adalah isu yang kritikal. Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor penentu kelakuan pusingganti pekerja dalam firma IT berstatus MSC di Malaysia. Data diperolehi menerusi borang soalselidik yang dihantar secara pos kepada pengurus sumber manusia atau pengurus atasan syarikat. Sebanyak 500 borang soal selidik telah diedarkan kepada firma IT berstatus MSC. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 106 borang soalselidik telah diisi dan diterima (dengan kadar respon sebanyak 21%). Hasil kajian menunjukkan terdapat lima faktor penting yang dapat menerangkan kelakuan pusingganti pekerja IT, iaitu faktor organisasi, tugas, individu, penglibatan pekerja dan faktor luaran. Seterusnya, dapatan kajian ini mengesahkan bahawa faktor tersebut dapat menjelaskan sebab kelakuan pusingganti di kalangan pekerja IT. Implikasi kajian menunjukkan bahawa faktor dalaman organisasi memainkan peranan yang sangat penting untuk mengekalkan pekerja dalam organisasi. Manakala untuk menangani masalah pusingganti yang disebabkan oleh faktor luaran, organisasi boleh mengambil strategi seperti meningkatkan gaji, menawarkan faedah yang lebih menarik dan jam bekerja yang lebih fleksibel.*

**Kata kunci:** Tenaga Kerja IT, Pusingganti Pekerja, Firma IT, MSC Malaysia.

## ABSTRACT

*The resource-based perspective of entrepreneurship emphasizes human resources as important elements in developing new products and technology-based firms. Therefore, human resources management issues, including employee turnover and retention are critical issues. This research's purpose is to identify factors that influence the turnover behavior among employees in Malaysian's MSC-status IT firms. Its data-gathering method was survey with the firms' human resource and top managers selected as respondents. A total of 500 questionnaires were mailed to IT firms with MSC-status. Out of this figure, 106 questionnaires were completed and returned (with a response rate of 21%). Results of research indicate that five factors influence the employees' turnover behavior, which are organizational, work-related, individual, employees-involvement and external factors. These confirm previous studies findings that indicate the five as significantly related to reasons for turnover behavior among IT employees. This research also implicates internal factors as the main effect in retaining employees in organizations, while to counter the influence of external factors on employees' turnover, an organization could raise their salary, offer more attractive work-incentives, and provide more flexible working hours.*

**Keywords:** Employee Turnover, IT workforce, IT firms, MSC Malaysia.

## **PENGENALAN**

Firma yang terlibat dalam perniagaan produk berteknologi tinggi, termasuk firma IT, memainkan peranan yang sangat penting dalam menyumbang kepada penciptaan kekayaan kepada usahawan dan rakan niaganya, dan menyediakan peluang pekerjaan kepada masyarakat (Jones-Evans & Westhead, 1996), yang seterusnya akan menjana pembangunan serta pertumbuhan ekonomi sesebuah negara (Martin, 1994: 287-303; Audretsch, 2002). Namun demikian, mengikut teori keusahawanan dari perspektif berasaskan sumber, dalam membuat sumbangan tersebut, pekerja firma mesti memiliki pengetahuan yang mendalam untuk menyokong pengetahuan meluas usahawan dalam usaha membangunkan teknologi baru (Alvarez & Barney, 2002; Kirzner, 1973).

Oleh kerana pentingnya sumbangan pekerja kepada pembangunan teknologi dan firma, kajian empirikal ke atas pengurusan sumber manusia dalam konteks firma yang terlibat dalam pembangunan teknologi tinggi adalah penting. Lebih-lebih lagi kerana salah satu isu pengurusan sumber manusia yang mendesak ialah pengkalan pekerja, yang memerlukan perhatian ke atas masalah pusingganti pekerja. Isu ini amat mendesak terutamanya dalam konteks pasaran pekerja yang tidak efisien di dalam industri IT di Malaysia seperti yang dibincangkan di bawah.

Industri IT di Malaysia mempunyai kadar pertumbuhan yang tinggi dalam beberapa tahun kebelakangan ini kerana beberapa sebab. Pertama ialah kerana hasil usaha kerajaan dalam membina Koridor Raya Multimedia Malaysia (MSC Malaysia) pada tahun 1996 untuk menggalakkan perkembangan firma berteknologi tinggi tempatan (Lihat [www.msc.com.my](http://www.msc.com.my)). Kerajaan Malaysia percaya yang firma berteknologi tinggi akan dapat menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi dan penjanaan kekayaan negara (Rancangan Malaysia KeSembilan 2006-2010, 2006: 139), dan telah mencipta pelbagai jenis insentif untuk tujuan tersebut. Kesan

daripada itu dan juga kerana permintaan yang tinggi ke atas perisian dan perkakasan IT di seluruh dunia, firma dalam sektor teknologi maklumat dan komunikasi di Malaysia telah berkembang dengan begitu pesat sekali.

Laupa (2006) melaporkan pertumbuhan sektor IT Malaysia adalah 17 peratus lebih tinggi daripada pertumbuhan Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) pada tahun 2005. Manakala bilangan syarikat IT telah meningkat kepada 3,400 buah pada tahun 2006 berbanding kurang daripada 300 buah pada tahun 1996. Daripada 3,400 syarikat ini, 1,306 adalah berstatus MSC dan memperolehi pendapatan sebanyak RM7.21 billion pada 2004, dengan RM1.57 billion adalah daripada hasil eksport. Pada tahun 2007, jumlah pendapatan syarikat-syarikat MSC ini mencecah hampir RM13.6 billion, meningkat lebih 24 peratus berbanding tahun 2002 (Kongres Teknologi Maklumat..., 2008). Sebagai satu langkah untuk memenuhi keperluan industri IT, jumlah tenaga kerja IT di negara ini dijangka meningkat dengan lebih banyak pelaburan dalam pendidikan dan latihan kemahiran IT. Usaha tersebut dijangka akan dapat meningkatkan jumlah tenaga kerja IT pada kadar 10.4 peratus setahun. Terdapat 183,204 orang tenaga kerja IT pada tahun 2005, dan jumlah ini dijangka akan meningkat kepada 300,000 orang pada lima tahun berikutnya, iaitu pada tahun 2010 (Rancangan Malaysia KeSembilan 2006-2010, 2006, p. 159).

Walaupun industri IT memberi sumbangan yang besar kepada pasaran pekerja professional IT, terdapat kajian yang melaporkan terdapat masalah kekurangan tenaga kerja IT yang terlatih dan berpengetahuan dan kesukaran untuk mendapatkan pekerja tersebut di negara ini (Rahmah & Mohd. Nasir, 2000; Khairul Akmaliah & Maisarah, 2004; Nur Atiqah, Ahmad Khairy & Nik Mutasim, 2006). Permintaan yang terlalu tinggi terhadap pekerja IT menyebabkan timbul masalah kekurangan tenaga kerja IT dalam pasaran buruh tempatan (Rancangan Malaysia KeLapan 2001-2005, 2001). Keadaan ini diburukkan lagi dengan penghijrahan pekerja mahir

tempatan ke luar negara. Dalam tempoh 15 tahun lepas, sekurang-kurangnya 50,000 ahli profesional dan teknikal Malaysia telah berhijrah ke Singapura, Australia, New Zealand, Amerika Syarikat, Kanada dan Eropah. Contoh yang ketara adalah kira-kira 51% pekerja IT asing di Singapura adalah rakyat Malaysia (Mohd. Haflah, 2002).

Secara khusus, syarikat-syarikat MSC masih kekurangan pekerja IT dalam bidang tertentu yang menunjukkan ketidaksepadanan di antara penawaran sumber manusia berkemahiran IT dalam pasaran buruh tempatan dengan permintaan bagi kemahiran IT yang spesifik yang diperlukan oleh industri IT (Pendidikan bidang teknologi., 2000; Rancangan Malaysia KeSembilan 2006-2010, 2006: 145). Kajian terhadap syarikat MSC yang beroperasi dalam pusat inkubator perniagaan UPM-MTDC mendapati antara masalah yang dihadapi oleh syarikat tersebut ialah kadar pusingganti pekerja yang tinggi (Khairul Akmaliah & Maisarah, 2004).

Walaupun kajian terdahulu ada mengenengahkan faktor-faktor penting yang menyumbang kepada kadar pusingganti pekerja (contohnya, Zakaria, 1991; Mobley 1982a), namun demikian, belum ada kajian empirikal ke atas faktor penentu pusingganti pekerja IT dalam konteks syarikat-syarikat MSC di Malaysia. Firma berstatus MSC merupakan firma yang mempunyai inovasi teknologi, iaitu teknologi yang unik kepada pasaran. Firma sebegini bergantung kepada inovasi teknologi bukan sahaja untuk membangun tetapi untuk terus hidup (Alvarez & Barney, 2002; Kirzner, 1973). Ini menjadikan pekerja mahir IT sebagai keperluan kritikal mereka. Oleh itu, persoalan kajian ini adalah:

*Apakah faktor penentu kelakuan pusingganti pekerja dalam firma IT berstatus MSC di Malaysia yang beroperasi dalam konteks pasaran pekerja yang terdapat ketidaksepadanan di antara penawaran dan permintaan kemahiran IT?*

## DEFINISI KELAKUAN PUSINGGANTI PEKERJA

Kelakuan pusingganti pekerja merupakan satu topik penting dalam bidang pengurusan organisasi yang telah menarik perhatian ramai penyelidik sejak seawal abad ke-20 lagi (Lihat Mobley, 1982a). Kajian-kajian terdahulu dalam bidang pengurusan organisasi menunjukkan para penyelidik menggunakan konsep dan konstruk yang berbeza untuk menerangkan pusingganti pekerja dalam organisasi. Contohnya, Famularo (1972) mendefinisikan pusingganti pekerja sebagai *pemecatan (termination) seseorang pekerja dan perlantikan pekerja lain untuk menggantikan pekerja yang dipecat tersebut*. Mobley (1982a, p. 10) pula mendefinisikan pusingganti pekerja sebagai *penghentian keahlian dalam organisasi oleh seorang individu yang menerima ganjaran kewangan daripada organisasi*. Mobley (1982b) mendefinisikan pusingganti pekerja sebagai *tindakan pekerja meninggalkan organisasi secara fizikal pada sesuatu masa tertentu*. Terdapat juga di kalangan penyelidik yang mengkategorikan pusingganti pekerja kepada pusingganti jenis sukarela (*voluntary*) dan secara paksaan (*involuntary*) (Iverson, 1999; Maertz & Campion, 1998; Mobley, 1982a: 11; Famularo, 1972), dan pusingganti yang boleh dielakkan dan yang tidak (Famularo, 1972). Pusingganti sukarela merujuk kepada inisiatif pekerja sendiri untuk keluar dari organisasi, manakala pusingganti secara paksaan adalah daripada pemecatan oleh majikan. Walaupun majikan dapat mengawal dan mengelakkan pusingganti dengan meningkatkan upah atau gaji, faedah, jam bekerja, hubungan baik dengan pekerja, penyelesaian kerja dan persekitaran tempat kerja, namun majikan tidak dapat mengawal dan mengelakkan pusingganti yang disebabkan oleh persaraan, sakit, kematian, kehamilan dan ketidakupayaan pekerja (Famularo, 1972).

## **IMPLIKASI KELAKUAN PUSINGGANTI PEKERJA**

Untuk bersaing dalam persekitaran ekonomi global hari ini, sumber penting bagi firma berteknologi tinggi bukan lagi modal atau aset fizikal, tetapi sumber manusia terlatih dan berkecekapan (Gardner, 2002). Namun perkembangan pesat industri IT menyebabkan wujud kekurangan pakar-pakar IT yang begitu ketara di seluruh dunia (Computerworld, 1998) dan masalah pusingganti pekerja yang tinggi. Computerworld (1997/1998) melaporkan pusingganti tahunan purata pekerja IT mencecah 13 peratus. Kenyataan ini disokong oleh McNee, Morello, Zidar, & Smith (1998) yang menyatakan ganjaran bagi pekerja profesional IT telah melonjak dan kadar pusingganti tahunan meningkat daripada 15% kepada 20% sejak akhir tahun 1996. Perkembangan ini memberi tekanan kepada pengurus sumber manusia dan eksekutif IT untuk merekabentuk strategi bagi mengekalkan pekerja IT dalam organisasi (King & Calloway, 1995). Menurut Holland, Hecker & Steen (2002), perkembangan industri IT menyebabkan kekurangan pekerja mahir IT di negara-negara Barat. Situasi ini menyebabkan keupayaan untuk membangunkan dan mengekalkan pekerja mahir IT sebagai satu isu pengurusan sumber manusia yang utama. Sebaliknya, kegagalan menangani isu ini menyebabkan organisasi bukan saja kehilangan pekerja IT mahir dan modal intelektual, tetapi juga kehilangan bahagian pasaran kepada syarikat pesaing.

Pusingganti pekerja boleh memberi kesan positif dan negatif kepada organisasi (Mobley, 1982a, p. 15). Kesan positif boleh dilihat dari segi kebaikan kepada organisasi dalam jangka panjang sekiranya ia berlaku di kalangan pekerja-pekerja yang kurang diperlukan (Zakaria, 1991) dan digantikan oleh pekerja yang berprestasi lebih baik (Mobley, 1982a, p. 22). Sebaliknya kesan negatif akan timbul sekiranya pekerja yang berkeupayaan tinggi dan yang diperlukan meninggalkan organisasi. Pusingganti pekerja juga boleh memberikan impak negatif

kepada mereka yang kekal dalam organisasi, dari segi mengubah persepsi mereka yang terdapatnya peluang yang lebih baik di luar organisasi (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982). Oleh itu, kos yang ditanggung (secara langsung dan tidak langsung) oleh organisasi yang mengalami pusingganti yang tinggi adalah tinggi dan membebankan (Mirvis & Lawler, 1977; Mobley, 1982a, p. 16).

### **FAKTOR YANG MENERANGKAN KELAKUAN PUSINGGANTI PEKERJA IT**

Kajian terhadap penyebab dan perkaitan pusingganti pekerja telah mendapat perhatian banyak penyelidik dan telah dikaji daripada pelbagai perspektif. Penyelidik ekonomi misalnya, memberi tumpuan terhadap faktor ekonomi seperti perhubungan di antara tingkat upah purata dengan kadar pusingganti mengikut jenis industri (Burton & Parker, 1969; Armknecht & Early, 1972). Perancang sumber manusia pula melihat kadar pusingganti mengikut kategori pekerjaan, tempoh perkhidmatan dan jawatan (Walker, 1980). Sementara penyelidik sosiologi membandingkan kadar pusingganti mengikut kumpulan pekerjaan, saiz kumpulan kerja dan corak komunikasi (Price, 1977). Manakala penyelidik psikologi organisasi industri mengkaji penentu pusingganti dari perspektif individu seperti ketidakpuasan kerja (Hulin, 1968), komitmen (Mowday, Steers & Porter, 1979) dan kelakuan hasrat untuk kekal dalam organisasi (Kraut, 1975) dan hasrat untuk keluar dari organisasi (Mobley, Horner & Hollingsworth, 1978).

Justeru, Mobley (1982a, pp. 77-114) telah mengkategorikan penentu pusingganti pekerja kepada empat kumpulan seperti berikut: 1) *Keadaan ekonomi luaran*: Ini termasuklah faktor seperti terdapatnya peluang-peluang pekerjaan dalam ekonomi, tahap pengangguran, tahap pekerjaan, kadar kekosongan jawatan, KDNK, kadar inflasi dan imbalan perdagangan; 2) *Faktor organisasi*: Ini termasuk isu tentang kepimpinan, sistem ganjaran, gaya penyeliaan, jenis industri, tingkat upah, kategori pekerjaan, dan saiz organisasi; 3) *Faktor demografi dan peribadi*:



Mereka terdiri daripada faktor seperti umur, tempoh perkhidmatan, gender, pendidikan, personaliti, sikap dan keupayaan, prestasi dan seumpamanya; dan 4) *Faktor individu yang bersifat integratif*: Kategori ini melibatkan persepsi individu terhadap pelbagai aspek organisasi seperti kepuasan kerja, aspirasi dan jangkaan terhadap kerjaya, stres, jangkaan terhadap pekerjaan alternatif, komitmen organisasi dan hasrat keluar organisasi.

Beberapa penyelidik lain juga menyatakan bahawa pusingganti pekerja boleh dikaitkan dengan ciri-ciri idiosinkratik, seperti kepuasan kerja dan konflik dalaman yang dihadapi pekerja. Ini mempengaruhi niat untuk keluar dari organisasi dan seterusnya kelakuan pusingganti. Niat untuk keluar juga dipengaruhi oleh pasaran pekerjaan di luar (Hom & Kinicki, 2001). Penyebab pusingganti pekerja boleh juga dikaitkan dengan tahap pelajaran, kebolehan kognitif dan latihan khusus yang telah dihadiri (Trevor, 2001). Selain itu, faktor tugas (Marsh & Mannari, 1977) dan psikologi seperti kepuasan kerja (Koch & Steers, 1978) sedikit sebanyak mempunyai pertalian dengan kelakuan pusingganti pekerja. Namun terdapat hasil kajian yang menunjukkan faktor organisasi seperti peluang kenaikan pangkat dan juga ganjaran mempunyai kesan yang berbeza bergantung kepada jantina pekerja yang dikaji (Price & Mueller, 1981). Walaupun begitu, adalah didapati kelakuan pusingganti mempunyai hubungan yang kuat dengan faktor luaran seperti adanya peluang pekerjaan di luar organisasi. Ini bermakna, walaupun seseorang pekerja mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah dalam organisasi itu, dia akan keluar dari organisasi hanya bila dia mempunyai peluang pekerjaan yang lain di luar organisasi (Zakaria 1991). Zakaria juga mendapati faktor berkaitan tugas, organisasi, peribadi dan psikologi sebagai variabel yang perlu dititikberatkan dalam memahami kelakuan pusingganti di kalangan pengurus-pengurus bank.

Terdapat satu kajian terkini terhadap sebab-sebab pekerja profesional IT keluar dari organisasi yang dijalankan oleh Usherwood, Proctor, Bower, Stevens and Coe (2000) di perpustakaan awam di UK. Hasil kajian mereka mendapati faktor kurang peluang kenaikan pangkat, bayaran gaji yang rendah, prospek pekerjaan yang lebih baik di tempat lain dan alasan peribadi adalah antara penyebab pekerja-pekerja keluar dari organisasi.

## **METODOLOGI KAJIAN**

### **INSTRUMEN DAN SAMPEL KAJIAN, PROFIL RESPONDEN, DAN SKALA PENGUKURAN SOAL SELIDIK**

Kajian ini menggunakan instrumen borang soal selidik dan responden kajian ini ialah pengurus sumber manusia atau pengurus atasan syarikat. Sebanyak 500 borang soal selidik telah diedarkan kepada syarikat yang beroperasi di MSC. Sampel yang dipilih adalah berdasarkan kepada senarai firma yang dikeluarkan oleh Multimedia Development Corporation (MDeC) (Lihat [www.msc.com.my](http://www.msc.com.my) dan [www.mdec.com.my](http://www.mdec.com.my)). Daripada jumlah tersebut, sebanyak 106 borang soalselidik telah diisi dan diterima (dengan kadar respon sebanyak 21%).

Dalam kajian ini, pengkelasan firma adalah mengikut saiz dan berpandukan kepada klasifikasi yang digunapakai oleh Majlis Pembangunan Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) Kebangsaan (SME Info, 2005). Berdasarkan klasifikasi ini, firma dalam sektor perkhidmatan termasuk IT, dikategorikan kepada tiga iaitu, firma bersaiz mikro (<5 orang pekerja), kecil (5 – 19 orang pekerja) dan sederhana (20 – 50 orang pekerja). Di samping itu, kajian ini memasukkan kategori keempat, iaitu firma besar (>50 orang pekerja). Konsep pusingganti pekerja yang digunapakai dalam kajian ini diadaptasi daripada Mobley (1982a; 1982b) iaitu pekerja yang berhenti atau keluar dari organisasi secara sukarela.

Faktor yang digunakan dalam analisis pula telah diadaptasikan dari kajian Usherwood et al. (2000). Skala Likert 5 mata telah digunakan (1=sangat tidak setuju, 5=sangat setuju) untuk mengukur tahap persetujuan responden terhadap setiap pernyataan yang diberikan. Pada awalnya sebanyak 23 item digunakan untuk mengukur dan menerangkan faktor yang menyebabkan pekerja keluar organisasi. Namun dua item, iaitu *kurang minat terhadap pekerjaan* (v15) dan *perpindahan pekerja ke bahagian lain* (v17), telah dikeluarkan daripada analisis kerana mempunyai nilai pemberat faktor yang rendah, iaitu kurang daripada 0.4. Nilai koefisien kebolehpercayaan kesemua 21 item adalah tinggi, iaitu  $\alpha = 0.910$ , maka ukuran ini sesuai digunakan. Jadual 3 menunjukkan kesemua 21 item yang dianalisa. Untuk menganalisis data, Pakej Statistik untuk Sains Sosial (SPSS) versi 14.0 telah digunakan.

## **KAEDAH ANALISIS FAKTOR**

Analisis faktor dengan kaedah *Principal Component Analysis* dan teknik “*varimax rotation*” telah dilaksanakan bagi menentukan tahap kesahihan 21 item yang digunakan dalam kajian ini. Ujian statistik *Bartlett’s Test of Sphericity* (1090.10, signifikan pada  $p < 0.05$ ) dan ukuran kecukupan sampel kajian KMO – (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) menunjukkan nilai 0.874 yang mengesahkan analisis faktor sesuai digunakan dalam kajian ini. Semua pembolehubah mempunyai nilai Eigen lebih dari 1 dengan nilai penerangan varian adalah 67% dan nilai Cronbach Alpha melebihi 0.60 (Lihat Jadual 4). Keputusan ujian statistik menunjukkan bahawa skala pengukuran kajian mempunyai tahap kesahihan dan kebolehpercayaan yang memuaskan untuk tujuan analisis.

## KAEDAH ANALISIS KORELASI

Dalam kajian ini, analisis korelasi digunakan untuk menentukan darjah kekuatan hubungan di antara setiap pembolehubah. Nilai pekali korelasi di antara pembolehubah-pembolehubah adalah agak rendah, iaitu mempunyai nilai yang kurang daripada 0.90, bererti data kajian ini adalah bebas daripada masalah kolineariti yang serius (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998).

## PENEMUAN KAJIAN

Jadual 1 menunjukkan maklumat mengenai profil firma responden, dengan jumlah firma yang terlibat adalah 106 buah. Kebanyakan firma tersebut adalah syarikat berstatus MSC tempatan (75%) dan yang selebihnya adalah syarikat MSC multinasional (25%). Dari segi saiz syarikat, 66% firma tersebut adalah sangat kecil, kecil dan sederhana (iaitu mempunyai bilangan pekerja 50 orang ke bawah) dan 34% adalah bersaiz besar (bilangan pekerja yang melebihi 50 orang). Purata tahun beroperasi syarikat yang dikaji ialah tujuh tahun.

**JADUAL 1. Peratusan responden mengikut jenis dan saiz firma (n=106)**

<b>Profil Organisasi</b>	<b>Bil</b>	<b>Peratus</b>
<b>Jenis firma</b>	79	75
Syarikat MSC Tempatan	27	25
Syarikat MSC Multinasional	<b>106</b>	<b>100</b>
<b>Jumlah firma</b>		
<b>Saiz firma</b>		
Mikro (< 5 pekerja)	4	4
Kecil (5 - 19 pekerja)	30	28
Sederhana (20 - 50 pekerja)	36	34
Besar (> 50 pekerja)	36	34
<b>Jumlah firma</b>	<b>106</b>	<b>100</b>
Min Tahun operasi firma	7 tahun	
Min pekerja keseluruhan firma	98 orang	
Min pekerja IT	34 orang	

Jadual 2 pula menunjukkan insiden pusingganti pekerja dalam firma responden. Hasil kajian mendapati majoriti responden (60%) menyatakan terdapat antara 1 hingga 4 orang pekerja IT mereka yang berhenti kerja dalam tempoh setahun. Manakala hanya 28% responden yang tidak menghadapi masalah pekerja yang berhenti.

**JADUAL 2. Kekerapan dan peratus pekerja IT yang berhenti kerja dalam setahun**

<b>Bilangan yang berhenti</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus (%)</b>
Tiada yang berhenti	30	28
1 – 2 orang	37	35
3 – 4 orang	26	25
5 – 6 orang	5	5
> 7 orang	8	8

Seterusnya, Jadual 3 menyenaraikan faktor yang mempengaruhi pekerja IT keluar dari organisasi mengikut persepsi pengurus sumber manusia atau pengurus atasan syarikat-syarikat MSC. Hasil kajian menunjukkan majoriti responden (71-73%) berpendapat bahawa pekerja IT keluar dari organisasi kerana faktor tawaran kerja yang lebih baik dari syarikat lain dan prospek pekerjaan yang lebih baik di tempat lain. Ini diikuti dengan masalah tekanan di tempat kerja (55%), alasan peribadi (50%), kurang kepuasan kerja dan kurang peluang kenaikan pangkat (47% untuk kedua-dua faktor), tidak bersedia menerima cabaran baru (41%) dan kurang latihan dan pembangunan (40%). Faktor lain, meskipun melibatkan peratusan responden yang rendah, juga dapat menjelaskan sebab kelakuan pusingganti di kalangan pekerja IT.

**JADUAL 3. Faktor-faktor yang menyebabkan pekerja keluar dari organisasi**

<b>Faktor</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratus (%)</b>	<b>Rank Order</b>
Prospek pekerjaan yang lebih baik di tempat lain	77	73	1
Tawaran yang lebih baik dari syarikat IT lain	75	71	2
Stress di tempat kerja	58	55	3
Alasan peribadi	53	50	4
Kurang kepuasan kerja	50	47	5
Kurang peluang kenaikan pangkat	50	47	5
Tidak bersedia menerima cabaran baru	43	41	6
Kurang latihan dan pembangunan	42	40	7
Beban kerja berlebihan	40	38	8
Tiada penglibatan dalam perancangan dan pembangunan	38	36	9
Kurang kepimpinan/pengurusan yang berkesan	35	33	10
Kurang kepelbagaian tugas	35	33	10
Kreativiti tersekat	34	32	11
Kurang jaminan pekerjaan	33	31	12
Gaji yang rendah	32	30	13
Masalah hubungan dengan majikan	31	29	14
Kemahiran IT kurang digunakan	30	28	15
Persekitaran kerja kurang selesa	29	27	16
Masalah hubungan dengan pekerja lain	29	27	16
Kurang peranan profesional	26	25	17
Persaraan/pencen	25	24	18

Jadual 4 menunjukkan hasil analisis faktor yang telah berjaya menjana lima dimensi faktor yang menerangkan sebab-sebab pekerja keluar dari organisasi. Dimensi faktor yang dihasilkan adalah terdiri daripada *organisasi* (faktor 1), *tugasan* (faktor 2), *individu atau peribadi* (faktor 3), *penglibatan pekerja* (faktor 4) dan *luaran organisasi* (faktor 5). Jumlah peratusan penerangan varian kumulatif untuk kelima-lima faktor ialah 67%, dengan 37% varian diterangkan oleh faktor organisasi. Daripada dapatan ini, faktor-faktor organisasi, tugas, individu dan penglibatan pekerja boleh digambarkan sebagai mewakili faktor *internal* atau dalaman organisasi, dengan jumlah peratusan penerangan varian adalah sebanyak 61%. Ini menunjukkan bahawa faktor *internal* organisasi lebih banyak dapat menjelaskan sebab-sebab pusingganti di kalangan pekerja IT.

**JADUAL 4. Keputusan *Rotated Component Matrix***

<b>Faktor penyebab pekerja IT keluar organisasi</b>	<b>Komponen</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Kurang jaminan pekerjaan	.793				
Kurang latihan dan pembangunan	.751				
Kurang kepimpinan/pengurusan yang berkesan	.693				
Gaji yang rendah	.687				
Kurang peluang kenaikan pangkat	.680				
Persekitaran kerja tidak selesa	.609				
Hubungan dengan majikan kurang baik	.561				
Persaraan/pencen		.790			
Kemahiran IT kurang digunakan		.707			
Kurang kepuasan kerja		.636			
Kreativiti tersekat		.624			
Kurang kepelbagaian tugas		.605			
Kurang peranan profesional		.595			
Alasan peribadi			.849		
Stress di tempat kerja			.730		
Masalah hubungan dengan pekerja lain			.525		
Tidak bersedia menerima cabaran baru				.773	
Tiada penglibatan dalam perancangan dan pembangunan				.766	
Beban kerja berlebihan				.583	
Prospek pekerjaan yang lebih baik ditempat lain					.726
Tawaran lebih baik dari syarikat IT lain					.719
<b>Eigen value</b>	<b>7.802</b>	<b>2.012</b>	<b>1.620</b>	<b>1.412</b>	<b>1.237</b>
<b>Peratus Varians</b>	<b>37%</b>	<b>9%</b>	<b>8%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>
<b>Cronbach's <math>\alpha</math></b>	<b>.873</b>	<b>.858</b>	<b>.650</b>	<b>.677</b>	<b>.660</b>

Nota: Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
Rotation converged in 7 iterations.

Nilai min, sisihan piawai dan koefisien kebolehpercayaan (Cronbach Alpha) bagi pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini ditunjukkan dalam Jadual 5. Semua pembolehubah mempunyai nilai koefisien kebolehpercayaan melebihi 0.60 yang menunjukkan tahap kebolehpercayaan pembolehubah yang memuaskan dan sesuai digunakan untuk analisis selanjutnya (Malhotra, 1993). Nilai min bagi faktor luaran adalah tinggi, iaitu 3.75, menunjukkan bahawa responden sangat bersetuju bahawa faktor penyebab pusingganti pekerja adalah kerana prospek pekerjaan yang lebih baik di tempat lain dan tawaran yang lebih baik dari syarikat IT lain.

Manakala nilai min bagi faktor individu dan penglibatan pekerja adalah agak tinggi juga, iaitu 3.16 dan 3.04, menunjukkan bahawa responden agak bersetuju bahawa masalah peribadi

dan kurang penglibatan pekerja boleh menyebabkan masalah pusingganti pekerja. Sebaliknya, nilai min bagi faktor organisasi dan tugas agak rendah, iaitu 2.87 dan 2.85, menunjukkan bahawa responden kurang bersetuju bahawa faktor yang berkait dengan organisasi dan tugas merupakan penyebab kepada masalah pusingganti pekerja dalam kajian ini.

**JADUAL 5. Min, sisihan piawai dan *cronbach alpha* (n=106)**

Variabel	Min	Sisihan Piawai	Bil. Item	Cronbach Alpha
1. Faktor Organisasi	2.871	.7848	7	.873
2. Faktor Tugas	2.85	.7905	6	.858
3. Faktor Individu / peribadi	3.16	.7320	3	.650
4. Faktor Penglibatan Pekerja	3.04	.7919	3	.677
5. Faktor Luaran	3.75	.7278	2	.660

Daripada Jadual 6, didapati bahawa bilangan pekerja yang berhenti mempunyai pertalian yang signifikan dengan faktor individu, penglibatan pekerja dan faktor luaran. Selain itu, ciri-ciri organisasi seperti tahun operasi firma dan saiz firma juga mempunyai pertalian yang signifikan dengan bilangan pekerja yang berhenti. Ini menunjukkan bahawa semakin besar saiz firma dan semakin lama firma beroperasi, semakin tinggi jumlah pusingganti pekerja.

**JADUAL 6. Korelasi *Pearson* “zero order”**

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Faktor Organisasi	1.000							
2. Faktor Tugas	.678**	1.000						
3. Faktor Individu/peribadi	.417**	.269**	1.000					
4. Faktor Penglibatan Pkj	.470**	.531**	.327**	1.000				
5. Faktor Luaran	.417**	.366**	.194*	.325**	1.000			
6. Bil berhenti	.071	.108	.195*	.199*	.232*	1.000		
7. Tahun operasi firma	.002	.014	.154	.072	.100	.317**	1.000	
8. Saiz firma	-.129	-.025	.226	.055	-.074	.282**	.447**	1.000

Nota: Paras keertian : \*p<0.05 \*\*p<0.01



## **PERBINCANGAN**

Kajian ini telah menganalisis faktor yang menyebabkan berlakunya pusingganti di kalangan pekerja IT dan mengenalpasti dimensi faktor yang menyumbang kepada permasalahan pusingganti pekerja IT. Hasil kajian mendapati terdapat lima faktor penting yang dapat menerangkan kelakuan pusingganti pekerja IT, iaitu faktor organisasi, tugas, individu, penglibatan pekerja dan luaran. Seterusnya, dapatan kajian ini mengesahkan bahawa faktor tersebut dapat menjelaskan sebab kelakuan pusingganti di kalangan pekerja IT. Dapatan kajian ini menyokong kajian yang telah dijalankan oleh Zakaria (1991), Mobley (1982a) dan Marsh & Mannari (1977).

Namun, analisis korelasi menunjukkan hanya faktor individu, penglibatan pekerja dan faktor luaran yang mempunyai pertalian yang signifikan dengan bilangan pekerja yang berhenti. Ini adalah disebabkan pekerja yang berhenti menghadapi masalah peribadi, stres, bermasalah dengan pekerja lain, tidak bersedia menghadapi cabaran baru, mempunyai beban kerja berlebihan dan tidak terlibat dalam perancangan dan pembangunan di tempat kerja. Selain itu, prospek pekerjaan dan tawaran yang lebih baik daripada luar organisasi merupakan faktor kuat yang menyebabkan kelakuan pusingganti pekerja.

Manakala bagi faktor organisasi dan faktor tugas, kedua-duanya tidak mempunyai pertalian yang signifikan dengan bilangan pekerja yang berhenti atau pusingganti pekerja. Ini adalah disebabkan organisasi yang dikaji memberi latihan dan pembangunan kepada pekerja, peluang kenaikan pangkat, mempunyai pengurusan organisasi yang berkesan, jaminan pekerjaan, persekitaran kerja yang selesa dan perhubungan yang baik dengan pekerja. Dari segi faktor tugas pula, organisasi yang dikaji berpendapat bahawa kemahiran IT pekerja digunakan, pekerja berpuashati dengan kerja, pekerjaan menggalakkan kreativiti dan terdapat kepelbagaian tugas.

Justeru, dalam kajian ini, faktor organisasi dan faktor tugas dapat mengekalkan pekerja, sebaliknya faktor peribadi, penglibatan pekerja dan luaran merupakan faktor kuat yang menyebabkan pusingganti pekerja IT.

## **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KAJIAN**

Dapatan kajian ini mengesahkan bahawa faktor organisasi, tugas, individu, penglibatan pekerja dan luaran memainkan peranan yang penting dalam menentukan sebab-sebab kelakuan pusingganti di kalangan pekerja IT. Selain itu, mereka juga boleh diklasifikasikan kepada faktor *dalam* dan *luar*. Klasifikasi ini menyumbang kepada teori semasa tentang pusingganti pekerja terutamanya yang melibatkan kajian faktor. Penglibatan pekerja sebagai faktor penting juga menguatkan teori keusahawanan dari perspektif berasaskan sumber (Kirzner, 1973; Alvarez & Barney, 2002), yang menekankan kepentingan penglibatan pekerja dalam pembangunan teknologi baru dalam firma perniagaan produk berteknologi tinggi.

Implikasi kajian menunjukkan bahawa faktor *dalam* organisasi memainkan peranan yang sangat penting dalam mengekalkan pekerja. Persekitaran kerja yang positif, seperti menggalakkan penglibatan pekerja, memberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemahiran dan kepakaran pekerja, menggalakkan kerja berpasukan dan meningkatkan komitmen pekerja akan dapat mengelakkan masalah pusingganti pekerja. Ini terutamanya bagi pekerja professional IT yang mempunyai kemahiran dan pengetahuan yang tinggi dan mendalam tentang pembangunan sesuatu produk. Sudah pasti penglibatan mereka dalam perancangan dan pembangunan produk, dan seterusnya strategi organisasi adalah penting. Bagi terus mengekalkan pekerja, organisasi perlu mempunyai strategi yang berkesan dan kegagalan dalam menangani isu ini akan menyebabkan kelakuan pusingganti akan meningkat di kalangan pekerja IT. Selain itu, untuk menangani masalah pusingganti yang disebabkan faktor *luar*, organisasi boleh mengambil

strategi seperti meningkatkan gaji, menawarkan faedah yang lebih menarik dan jam bekerja yang lebih fleksibel (Mobley, 1982a, pp. 53-75; Famularo, 1972).

## RUJUKAN

- Alvarez, S.A. & Barney, J.B. 2002. Resource-based theory and the entrepreneurial firm. In *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset*, eds. M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton, 89-105. Boston, Mass.: Wiley-Blackwell.
- Audretsch, D. B. 2002. The dynamic role of small firms: evidence from the U.S. *Small Business Economics* 18 (1-3):13-40.
- Armknrecht, PA. & Early, J.F.1972, Dirujuk dari Mobley, W.H. 1982a. *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.: 93.
- Kongres Teknologi Maklumat Sedunia Kali ke-16. *Utusan Online*, 26 Mei 2008. (atas talian) <http://www.kperak.com.my/index/news/1361.html?vcid=39> (17 September 2008)
- Pendidikan bidang teknologi perlu dikaji semula. *Utusan Online*, 27 Ogos 2000. (atas talian) [http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2000&dt=0828&pub=utusan\\_malaysia&sec=Ekonomi&pg=bs\\_03.htm&arc=hive](http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2000&dt=0828&pub=utusan_malaysia&sec=Ekonomi&pg=bs_03.htm&arc=hive) (31 Ogos 2005).
- Burton, J.F. & Parker, J.E. 1969. Interindustry variations in voluntary labor mobility. *Industrial and Labor Relations Review* 22 (2):199-216.
- Computerworld. 1997/1998. The IT workforce. January 26, 1998, 89.
- Dalton, D.R., Todor, W.D. & Krackhardt, D.M. 1982. Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review* 7 (1):117-123.
- Gardner, T.M. 2002. Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry. *Academy of Management Journal* 48 (2): 237-256.
- Famularo, J.J. 1972. *Handbook for Personnel*, New York: McGraw-Hill.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. 1998. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Holland, P.J., Hecker, R. & Steen J. 2002. Human resource strategies and organisational structures for managing gold-collar workers. *Journal of European Industrial Training* 26 (2,3,4): 72-80.
- Hom, P.W. & Kinicki, A. J. 2001. Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal* 44 (5):975-987.
- Hulin, C.L. 1968. Dirujuk dari Mobley, W.H. 1982a. *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.: 79.
- Iverson, R.D. 1999. An event history analysis of employee turnover: The case of hospital employees in Australia. *Human Resource Management Review* 9 (4): 397-418.
- Jones-Evans, D. & Westhead, P. 1996. The high technology small firm sector in the UK. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* 2 (1): 15-35.
- Khairul Akmaliah, A. & Maisarah, A. 2004. Characteristics of firms and profile of entrepreneurs of UPM-MTDC Technology Incubation Center. *Jurnal Pengurusan* 23: 15-31

- King, J. & Calloway, E., 1995. Dirujuk dari Paré, G. and Tremblay, M., 2000. The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals, (atas talian) <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-33.pdf> (17 September 2008).
- Kirzner, I. 1973. *Competition and entrepreneurship*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Koch & Steers, 1978. Dirujuk dari Zakaria I. 1991. Faktor yang menerangkan kelakuan pusingganti di kalangan pengurus bank. *Jurnal Pengurusan* 10: 3-12.
- Kraut, A. I. 1975. Predicting turnover of employees from measured job attitudes. *Organizational Behavior and Human performance* 13:233-243.
- Laupa J. 2006. 10 tahun MSC Malaysia. *Utusan Malaysia* (online). 18 Ogos, (atas talian) <http://www.rssc.com.my/web/news/h5-180806.html?link> (17 September 2008)
- Maertz, C. & Campion, M. 1998. 25 years of voluntary turnover research: A review & critique. In *International review of industrial and organizational psychology*, eds. C.L. Cooper & I.T. Robertson, New York: John Wiley & Sons.
- Malhotra, N.K. 1993. *Marketing research: an applied orientation*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Martin, M.J.C. 1994. *Managing innovation and entrepreneurship in technology-based firms*. New York: John Wiley.
- Marsh, R. & Mannari, H. 1977. Dirujuk dari Zakaria I. 1991. Faktor yang menerangkan kelakuan pusingganti di kalangan pengurus bank. *Jurnal Pengurusan* 10: 3-12.
- Mirvis, P.H. & Lawler, E.E. 1977. Measuring the financial impact of employee attitudes. *Journal of Applied Psychology* 62 (1): 1-8.
- McNee, B. Morello T. Zidar, E. & Smith, C. 1998. Dirujuk dari Paré, G. and Tremblay, M., 2000. The Measurement and Antecedents of Turnover Intentions among IT Professionals, (atas talian) <http://www.cirano.qc.ca/pdf/publication/2000s-33.pdf> (17 September 2008).
- Mobley, W.H., Horner, S.O. & Hollingsworth, A.T. 1978. An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology* 63 (4): 408-414.
- Mobley, W.H. 1982b. Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of Management Review* 7(1): 111-116.
- Mohd. Haflah, P. 2002. Wanita Melayu lebih cerdik tetapi tidak mendapat kerja. *Utusan Malaysia*. (online). 21 Julai. (atas talian) [http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2002&dt=0721&pub=utusan\\_malaysia&sec=Rencana&pg=re\\_04.htm&arc=hive](http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2002&dt=0721&pub=utusan_malaysia&sec=Rencana&pg=re_04.htm&arc=hive) (17 September 2007).
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. 1979. Dirujuk dari Mobley, W.H. 1982a. *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.: 79.
- Nur Atiqah A., Ahmad Khairy, A.D. & Nik Mutasim, N.A.R. 2006. Permintaan firma terhadap industri tenaga kerja Teknologi Maklumat dan komunikasi di Malaysia, *Jurnal Teknologi Maklumat dan Multimedia* 3: 71-87.
- Price, J.L. & Mueller, C.W. 1981. A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal* 24 (3): 543-565.
- Price, J.L. 1977. Dirujuk dari Mobley, W.H. 1982a. *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.: 79.
- Rahmah I. & Mohd. Nasir M.S. 2000. Keperluan Pembangunan Sumber Manusia Dalam Era Globalisasi dan K-Ekonomi. *Prosiding Globalisasi & Peluang-peluang Pembangunan Ekonomi*: hlmn

- Rancangan Malaysia KeLapan 2001-2005. 2001. Kuala Lumpur: Pencetakan Nasional Malaysia Berhad: hlmn.
- Rancangan Malaysia KeSembilan 2006-2010. 2006. Kuala Lumpur: Pencetakan Nasional Malaysia Berhad. Bab 5 (atas talian) <http://www.utusan.com.my/utusan/SpecialCoverage/RMK9/bahasa/Bab5.pdf> (17 September 2008).
- Sekaran, U. 1992. *Research methods for business: A skill-building approach*. 2nd ed. John Wiley & Sons: hlmn
- SME Info. 2005. (Atas talian) [www.smeinfo.com.my/pdf/sme\\_definitions\\_BM.pdf](http://www.smeinfo.com.my/pdf/sme_definitions_BM.pdf). (5 September 2008).
- Trevor, C. O. 2001. Interactions among actual ease-of-movement determinants and job satisfaction in the prediction of voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44 (4): 621-638.
- Usherwood, B., Proctor, R., Bower, G., Stevens, T. & Coe, C. 2000. Recruitment and retention in the public library – a baseline study. *Career Development International* 5 (6): 301-317.
- Walker, J.W. 1980. Dirujuk dari Mobley, W.H. 1982a. *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.: 79.
- Zakaria I. 1991. Faktor yang menerangkan kelakuan pusingganti di kalangan pengurus bank. *Jurnal Pengurusan* 10: 3-12.