



**Faculty of Cognitive Science and Human Development**

**PERKAITAN DI ANTARA FAKTOR DEMOGRAFI  
DENGAN FAKTOR KEPERLUAN ANALISIS KERJA**

**Mohamad Suandi bin Mortadza**

**HF  
5549.5  
M3  
M697  
2002**

**Kota Samarahan  
2002**

Perkaitan di antara faktor demografi dengan faktor keperluan analisis kerja.

P.KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK  
UNIMAS



1000129633

Oleh

Mohamad Suandi bin Mortadza

Projek ini merupakan salah satu keperluan kursus untuk mendapat Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia) dari Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia, Universiti Malaysia Sarawak.

Projek bertajuk 'Perkaitan di antara faktor demografi dengan faktor keperluan analisis kerja di Ibu Pejabat Jabatan Pertanian Sarawak' telah disediakan oleh Mohamad Suandi bin Mortadza dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk mendapat Ijazah Sarjana Muda Sains dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima untuk diperiksa oleh :

  
( Encik Abang Ekhsan bin Abang Othman )

Tarikh :

16 April. 2002

## PENGHARGAAN

Assalamualaikum wbt dan salam sejahtera ;

Syukur Alhamdulillah dipanjatkan ke atas Allah swt di atas rahmat-Nya, saya dapat menyiapkan projek ini. Penghargaan dan terima kasih yang tidak terhingga kepada Dekan Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia merangkap Penyelia Projek Tahun Akhir saya, Encik Abang Ekhsan b. Abang Othman di atas bimbingan dan nasihat yang diberikan sepanjang tempoh saya menyiapkan projek ini. Teguran dan peringatan yang diberikan tidak akan dilupakan.

Terima kasih juga kepada Pn Noriah bt Ahmad (Penolong Pengarah Pertanian Pengurusan Sumber Manusia) dan En. Kamaludin b Hj Busrah (Penolong Pegawai Tadbir ) dan semua kakitangan di Ibu Pejabat Jabatan Pertanian Sarawak di atas kerjasama yang diberikan dalam menjalankan kajian ini.

Begitu juga kepada semua rakan-rakan seperjuangan Program Pembangunan Sumber Manusia 1999/2002 , yang banyak memberi pandangan dan pendapat dalam menyiapkan projek ini. Jasa kalian tidak akan dilupakan. Kepada Saudara Shahrom Abd Razak, yang banyak membantu dalam hal pengangkutan, jutaan terima kasih diucapkan.

Kepada keluarga dan adik-adik yang tercinta, jasa dan bantuan tidak akan dilupakan sepanjang hayat. Kepada ayah dan ibu, doakan kejayaan saya di dunia dan akhirat. Hanya Allah swt sahaja yang mampu membalas jasa anda semua. Sekian, wasalam.

## JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan	iii
Jadual Kandungan	iv
Senarai Jadual	vi
Senarai Rajah	viii
Abstrak	ix
<i>Abstract</i>	x
<b>1. Pendahuluan</b>	<b>1</b>
1.1 Pengenalan	1
1.2 Pernyataan Masalah	2
1.3 Objektif	3
1.3.1 Objektif Umum	3
1.3.2 Objektif Khusus	3
1.4 Rangka Konseptual Kajian	4
1.5 Hipotesis Kajian	4
1.6 Signifikan Kajian	5
1.7 Definisi Istilah	6
1.7.1 Umur	6
1.7.2 Kakitangan Pengurusan	6
1.7.3 Latarbelakang Pendidikan	6
1.7.4 Tempoh Perkhidmatan	6
1.7.5 Analisis Tugas	6
1.7.6 Pengambilan dan Pemilihan Pekerja	6
1.7.7 Penempatan Pekerja	6
1.7.8 Latihan dan Pembangunan	6
1.7.9 Penilaian Prestasi	6
1.8 Limitasi Kajian	7
<b>2. Kajian Semula Penulisan</b>	<b>9</b>
2.1 Pengenalan	9
2.2 Analisis Kerja	9
2.3 Ciri-ciri Demografi	11
2.3.1 Umur	11
2.3.2 Tahap Pendidikan	11
2.3.3 Tempoh Perkhidmatan	12
2.4 Pengambilan dan Pemilihan Pekerja	12
2.5 Penempatan Pekerja	13
2.6 Latihan dan Pembangunan	13
2.7 Penilaian Prestasi	15
2.8 Perkaitan Pembolehubah Dengan Analisis Kerja	16

<b>3.</b>	<b>Metodologi Kajian</b>	<b>19</b>
	3.1 Pengenalan	19
	3.2 Rekabentuk Kajian	19
	3.3 Populasi dan Persampelan	19
	3.4 Instrumentasi	19
	3.5 Borang Kaji Selidik	19
	3.6 Pengumpulan Data	20
	3.6.1 Data Primer	20
	3.6.2 Data Sekunder	21
	3.7 Kajian Rintis	21
	3.8 Analisis Data	21
<b>4.</b>	<b>Dapatan dan Perbincangan</b>	<b>23</b>
	4.1 Pengenalan	23
	4.2 Latarbelakang Kajian	23
	4.2.1 Jantina	23
	4.2.2 Umur	23
	4.2.3 Tahap Pendidikan	24
	4.2.4 Tempoh Perkhidmatan	24
	4.3 Pengujian Hipotesis	25
	4.4 Ringkasan Ujian Hipotesis	35
<b>5.</b>	<b>Rumusan, Kesimpulan dan Cadangan</b>	<b>37</b>
	5.1 Pengenalan	37
	5.2 Rumusan Kajian	37
	5.3 Kesimpulan Kajian	38
	5.3.1 Latarbelakang Responden	38
	5.3.2 Perkaitan Faktor Demografi Dengan Faktor Keperluan Analisis Kerja	38
	5.4 Implikasi Kajian	38
	5.5 Cadangan	39
	5.5.1 Cadangan Kepada Organisasi	39
	5.5.2 Cadangan Untuk Pengkaji Akan Datang	39
<b>6.</b>	<b>Rujukan</b>	<b>41</b>
<b>7.</b>	<b>Lampiran</b>	<b>44</b>

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual 4.1</b> Taburan Responden Mengikut Jantina	23
<b>Jadual 4.2</b> Taburan Responden Mengikut Umur	24
<b>Jadual 4.3</b> Taburan Responden Mengikut Tahap Pendidikan	24
<b>Jadual 4.4</b> Taburan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	25
<b>Jadual 4.5</b> Keputusan Analisis Varians Sehala (one way ANOVA) di antara umur dengan keperluan analisis kerja melalui pengambilan dan pemilihan pekerja.	25
<b>Jadual 4.6</b> Keputusan Analisis Varians Sehala (one way ANOVA) di antara tahap pendidikan dengan keperluan analisis kerja melalui pengambilan dan pemilihan pekerja.	26
<b>Jadual 4.7</b> Keputusan Analisis Varians Sehala (one way ANOVA) di antara tempoh perkhidmatan dengan keperluan analisis kerja melalui pengambilan dan pemilihan pekerja.	27
<b>Jadual 4.8</b> Keputusan Analisis Varians Sehala (one way ANOVA) di antara umur dengan keperluan analisis kerja melalui penempatan pekerja.	27
<b>Jadual 4.9</b> Keputusan Analisis Varians Sehala (one way ANOVA) di antara tahap pendidikan dengan keperluan analisis kerja melalui penempatan pekerja.	28
<b>Jadual 4.10</b> Keputusan Analisis Varians Sehala (one way ANOVA) di antara tempoh perkhidmatan dengan keperluan analisis kerja melalui penempatan pekerja.	29
<b>Jadual 4.11</b> Keputusan Analisis Varians Sehala (one way ANOVA) di antara umur dengan keperluan analisis kerja melalui latihan dan pembangunan.	29

<b>Jadual 4.12</b> Keputusan Analisis Varian Sehala (one way ANOVA) di antara tahap pendidikan dengan keperluan analisis kerja melalui latihan dan pembangunan.	30
<b>Jadual 4.13</b> Keputusan Analisis Varian Sehala (one way ANOVA) di antara tempoh perkhidmatan dengan keperluan analisis kerja melalui latihan dan pembangunan.	31
<b>Jadual 4.14</b> Keputusan Analisis Varian Sehala (one way ANOVA) di antara umur dengan keperluan analisis kerja melalui penilaian prestasi.	32
<b>Jadual 4.15</b> Keputusan Analisis Varian Sehala (one way ANOVA) di antara tahap pendidikan dengan keperluan analisis kerja melalui penilaian prestasi.	32
<b>Jadual 4.16</b> Keputusan Analisis Varian Sehala (one way ANOVA) di antara tempoh perkhidmatan dengan keperluan analisis kerja melalui penilaian prestasi.	33
<b>Jadual 4.17</b> Ringkasan Keseluruhan Ujian Hipotesis	35



## SENARAI RAJAH

<b>Rajah 1.1</b> Rangka Konseptual Kajian	4
--	---

## ABSTRAK

### PERKAITAN DI ANTARA FAKTOR DEMOGRAFI DENGAN FAKTOR KEPERLUAN ANALISIS KERJA DI IBU PEJABAT JABATAN PERTANIAN SARAWAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti perkaitan di antara faktor demografi di kalangan pihak pengurusan dengan faktor keperluan analisis kerja di Ibu Pejabat Jabatan Pertanian Sarawak, Kuching. Borang soal selidik telah digunakan bagi mendapatkan maklumbalas yang berkaitan dengan kajian ini. Sampel kajian ini adalah seramai 31 orang pkerja Gred A dan B yang mewakili pihak pengurusan. Hasil kajian ini menunjukkan tiada perkaitan yang signifikan di antara faktor demografi seperti umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan dengan faktor keperluan analisis kerja iaitu pengambilan dan pemilihan pkerja, penempatan pkerja, latihan dan pembangunan dan penilaian prestasi. Dapatan kajian ini juga menunjukkan implikasi penting iaitu, pemahaman terhadap faktor demografi dan analisis kerja. Selain itu, dapatan kajian juga mendapati masalah utama yang berlaku adalah agihan kerja yang kurang adil dan masalah penempatan pkerja. Berdasarkan kepada kenyataan ini, pihak organisasi perlu melaksanakan analisis kerja dan penilaian semula terhadap polisi organisasi bagi mengatasi masalah yang dinyatakan.

## ABSTRACT

### *THE RELATIONSHIPS BETWEEN DEMOGRAPHIC FACTORS WITH THE NEED OF JOB ANALYSIS AT SARAWAK AGRICULTURAL DEPARTMENT HEADQUARTERS.*

*The purpose of this study is to identify the relationships between demographic factors among the management with the need of job analysis at Sarawak Agricultural Department Headquarters. The questionnaire is used to obtain feedback that relates to this study. Respondents are consist of 31 workers of grade A and B which represent the management of the department. The result of this study shows that there was no significance relationship between demographics, such as age, level of education, length of services, with the need of job analysis recruitment and selection of staff, staff placement, training and development, and performance appraisal. However, the feedback of this study also shows the important implication of the understanding towards demographic factors and job analysis. Besides, the findings of this study found that the main problems are the excessive of task distribution and problem regarding to workers placement. Based on this statement, an organization need to accomplish a job analysis and reevaluate the organization policy in order to overcome the problem stated.*

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Pengenalan

Pengurusan sumber manusia sering dianggap sebagai satu bidang yang dinamik dan berubah sesuai dengan keadaan semasa. Dari itu, tuntutan terhadap perubahan membawa kepada pelbagai cabaran yang perlu dihadapi oleh mana-mana organisasi. Satu dari perubahan tersebut adalah perubahan kerja yang dialami oleh setiap peringkat dalam organisasi. Bagi membantu menangani perubahan ini, peranan analisis kerja perlu dijanakan.

Analisis kerja merupakan satu proses yang sistematik untuk menentukan kemahiran-kemahiran, kewajipan dan pengetahuan yang diperlukan bagi melakukan kerja dalam sesebuah organisasi. Dalam menjamin kejayaan sesebuah organisasi untuk mencapai matlamatnya, analisis kerja akan membantu para pengurus untuk memilih dan melantik staf atau pekerja yang berkecukupan untuk sesuatu jawatan.

Analisis kerja merupakan satu perkara asas dalam disiplin pengurusan sumber manusia yang sering dilupakan, padahal ia merupakan perkara utama yang perlu dilaksanakan apabila sesuatu kerja itu diwujudkan. Jabatan sumber manusia yang proaktif akan memastikan semua kerja dalam organisasi telah dianalisis dan didokumenkan (Maimunah, 1992). Ini dapat menjelaskan sesuatu kerja dalam sesebuah organisasi perlu dikemaskini dari masa ke semasa bagi memastikan pelaksanaan kerja tidak akan terbantut.

Analisis kerja yang sempurna membantu pengurus untuk membuat keputusan bagi perancangan sumber tenaga manusia dalam konteks latihan dan pembangunan. Dalam hal ini pengurus akan dapat mengenalpasti pekerja yang memerlukan latihan hasil daripada penilaian terhadap analisis kerja yang telah dilakukan. Kelemahan dan kekurangan seseorang pekerja akan dapat diatasi memandangkan pengurus mempunyai rekod terhadap kerja yang dilakukan oleh seseorang pekerja.

Selain itu, ia juga membantu pengurus menentukan penempatan pekerja yang sesuai dan berkecukupan di sesuatu tempat. Faktor ini amat penting

memandangkan pengurus mempunyai autoriti bagi menempatkan seseorang pekerja di tempat kerja yang memerlukan kemahiran dan keupayaan sesuai dengan apa yang dikehendaki dalam bahagian yang dikehendaki. Ini bermakna keupayaan seseorang pekerja akan dapat dimaksimakan sepenuhnya.

Di samping itu, perancangan terhadap pengambilan dan pemilihan pekerja dapat dilaksanakan dengan mudah. Pengambilan dan pemilihan pekerja seperti yang dimaksudkan merupakan salah satu keperluan utama dimulai dengan proses temuduga. Pihak pengurusan mempunyai senarai tugas serta tanggungjawab dan kelayakan yang perlu dimiliki oleh seseorang calon sebelum dipilih menjawat mana-mana jawatan yang ada. Masa dan kos akan dapat dijamin oleh pihak pengurusan seandainya analisis kerja telah dilaksanakan.

Manakala dari sudut faktor demografi pihak pengurusan pula dapat menjelaskan dengan lebih tepat bagaimana perkaitan faktor tersebut dengan faktor-faktor keperluan analisis kerja dalam organisasi. Penilaian terhadap perkaitan ini akan dapat menjelaskan sejauhmana keperluan analisis kerja benar-benar dilaksanakan atau tidak.

Bab ini akan membincangkan tentang pernyataan masalah, matlamat kajian, objektif, rangka kajian, hipotesis, kepentingan, definisi istilah dan limitasi kajian.

## **1.2 Pernyataan Masalah**

Pihak pengurusan di Ibu Pejabat Jabatan Pertanian Sarawak seringkali menghadapi masalah perancangan terhadap penempatan pekerja. Ini telah menimbulkan masalah kepada pekerja yang menganggap agihan kerja yang tidak adil telah diberi kepada mereka. Sehubungan itu, terdapat masalah yang berlaku apabila terdapat staf yang kurang berpengalaman dan kurang berkemahiran yang ditempatkan di sesuatu kawasan sehingga menimbulkan masalah kelancaran kerja. Dengan adanya maklumat dari perkaitan ciri-ciri demografi pihak pengurusan dan faktor-faktor keperluan analisis kerja, ini akan mendorong pihak pengurusan untuk membuat perancangan terhadap penempatan pekerja dengan lebih teratur.

Selain itu, berlakunya masalah dalam program latihan dan pembangunan yang tidak dirancang dengan sempurna. Ini terjadi apabila pihak pengurusan memilih individu yang kurang layak untuk mengikuti sesuatu program latihan. Di samping itu, kurangnya analisa kerja juga mengakibatkan pihak pengurusan terpaksa menyusun semula program latihan dan ini memerlukan jumlah perbelanjaan yang besar untuk mengurus latihan tersebut. Ini bermakna pihak pengurusan gagal untuk mengurus program perancangan sumber manusia dengan strategik dan berkesan.

Di samping itu, terdapat juga beberapa jawatan tertentu telah dipertanggungjawabkan kepada mereka yang tidak layak untuk menjawat jawatan tersebut. Masalah ini bermula daripada pengambilan dan pemilihan pekerja yang kurang layak untuk menjawat sesuatu jawatan. Perkara ini telah mengganggu kelancaran pelaksanaan untuk sesuatu kerja memandangkan individu yang dipertanggungjawabkan tidak menjalankan kerja dengan sempurna.

Cabaran yang bakal dihadapi oleh pengurusan bagi menjayakan urusan pelaksanaan kerja pada masa kini juga begitu mencabar dan bertambah rumit sesuai dengan persekitaran globalisasi yang dihadapi. Apatah lagi kurangnya analisa kerja dalam organisasi ini menyebabkan penyusunan terhadap urusan kerja tidak dapat menangani perubahan persekitaran.

### **1.3 Objektif**

#### **1.3.1 Objektif Umum**

Mengenalpasti demografi terpilih (umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan) pihak pengurusan terhadap keperluan analisis kerja di jabatan ini.

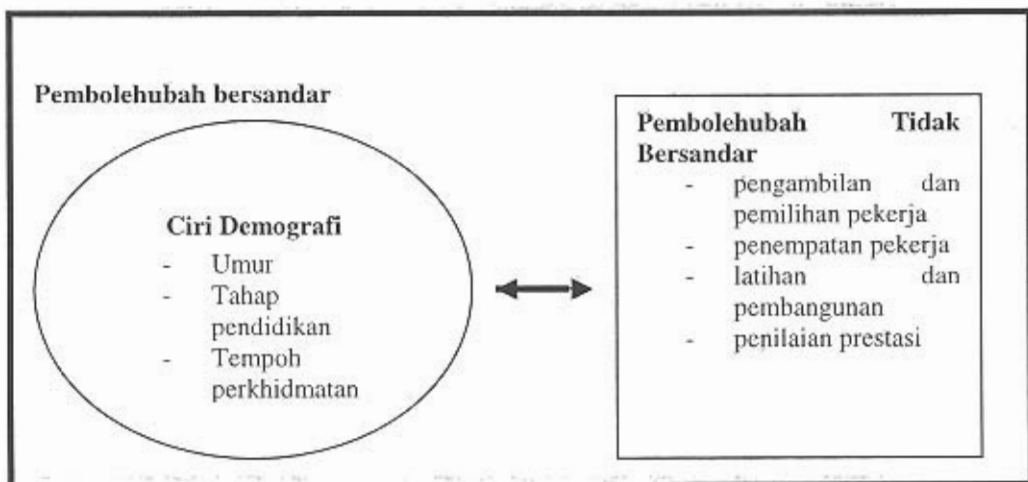
#### **1.3.2 Objektif Khusus**

Objektif khusus adalah untuk :

- i) Menentukan ciri-ciri demografi responden (umur, tahap pendidikan dan tempoh perkhidmatan)
- ii) Mengenalpasti perkaitan di antara ciri-ciri demografi dengan keperluan analisis kerja melalui pembolehubah :
  - a) pengambilan dan pemilihan pekerja
  - b) penempatan pekerja
  - c) latihan dan pembangunan
  - d) penilaian prestasi

## 1.4 Rangka Konseptual Kajian

Rajah 1.1 menunjukkan rangka konsep yang akan digunakan di dalam kajian ini.



Rajah 1.1 : Rangka Konseptual Kajian

## 1.5 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian adalah seperti berikut :

### Hipotesis Nul (Ho) Pertama:

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara umur dengan keperluan analisis kerja melalui pengambilan dan pemilihan.

### Hipotesis Nul (Ho) Kedua :

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tahap pendidikan dengan keperluan analisis kerja melalui pengambilan dan pemilihan.

### Hipotesis Nul (Ho) Ketiga :

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan keperluan analisis kerja melalui pengambilan dan pemilihan.

### Hipotesis Nul (Ho) Keempat:

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara umur dengan keperluan analisis kerja melalui penempatan pekerja.

**Hipotesis Nul (Ho) Kelima :**

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tahap pendidikan dengan keperluan analisis kerja melalui penempatan pekerja.

**Hipotesis Nul (Ho) Keenam :**

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan keperluan analisis kerja melalui penempatan pekerja.

**Hipotesis Nul (Ho) Ketujuh :**

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara umur dengan keperluan analisis kerja melalui latihan dan pembangunan.

**Hipotesis Nul (Ho) Kelapan :**

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tahap pendidikan dengan keperluan analisis kerja melalui latihan dan pembangunan.

**Hipotesis Nul (Ho) Kesembilan :**

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan keperluan analisis kerja melalui latihan dan pembangunan.

**Hipotesis Nul (Ho) Kesepuluh :**

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara umur dengan keperluan analisis kerja melalui penilaian prestasi.

**Hipotesis Nul (Ho) Kesebelas :**

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tahap pendidikan dengan keperluan analisis kerja melalui penilaian prestasi.

**Hipotesis Nul (Ho) Keduabelas :**

Tidak terdapat perkaitan yang signifikan di antara tempoh perkhidmatan dengan keperluan analisis kerja melalui penilaian prestasi.

**1.6 Signifikan Kajian**

Kajian yang dijalankan ini amat penting bagi mengenalpasti perkaitan ciri-ciri demografi terhadap keperluan analisis tugas di Ibu Pejabat Jabatan Pertanian Sarawak. Ini secara tidak langsung akan menimbulkan suatu dorongan untuk mengadakan analisis tugas. Justeru, maklumat yang diperolehi dari kajian ini amat penting kepada pihak pengurusan bagi mencapai objektif yang telah dinyatakan.

Selain itu juga, dengan kajian ini juga akan dapat membantu pihak pengurusan untuk memudahkan urusan pengambilan dan pemilihan pekerja yang benar-benar layak sahaja, menentukan penempatan pekerja, merancang program latihan dan pembangunan dan penilaian prestasi.



## **1.7 Definisi Istilah**

Terdapat beberapa istilah penting yang digunakan dalam kajian ini :

### **1.7.1 Umur**

Umur merujuk kepada jangka hayat yang dimiliki oleh setiap individu.

### **1.7.2 Kakitangan pengurusan**

Kakitangan pengurusan adalah terdiri daripada golongan pekerja yang memiliki Gred N 6, S 6 dan J 6 ke atas.

### **1.7.3 Latarbelakang pendidikan**

Tahap pendidikan akedemik tertinggi yang dimiliki oleh seseorang individu, ianya merupakan pendidikan secara formal yang melibatkan pemilikan sijil atau dokumen yang berkaitan dengannya.

### **1.7.4 Tempoh perkhidmatan**

Jangka masa yang ada pada individu yang telah memberi sumbangan, bakti dan khidmat kepada sesebuah organisasi.

### **1.7.5 Analisis Tugas**

Satu proses yang sistematik untuk menentukan kemahiran-kemahiran, kewajipan dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan kerja dalam sesebuah organisasi.

### **1.7.6 Pengambilan dan pemilihan pekerja**

Pengambilan ialah satu proses mengisikan kekosongan kerja dengan calon-calon yang sesuai. Pemilihan pekerja pula adalah menentukan calon terbaik dari keseluruhan calon yang memohon untuk sesuatu jawatan.

### **1.7.7 Penempatan pekerja**

Pergerakan pekerja sama ada dari satu cawangan organisasi yang sama ke cawangan yang terletak di tempat lain (iaitu penempatan semula), atau apabila pekerja bertukar kerja dalam organisasi tetapi pergerakan itu melibatkan kerja yang mempunyai tanggungjawab dan bayaran yang sama.

### **1.7.8 Latihan dan pembangunan**

Latihan ialah aktiviti organisasi yang bertujuan memperbaiki prestasi pekerja masa kini terutama pengetahuan, kemahiran dan keupayaan. Manakala pembangunan pula memfokuskan kepada program jangka panjang untuk pembangunan pekerja pada masa hadapan.

### **1.7.9 Penilaian prestasi**

Penilaian prestasi adalah proses untuk menilai hasil kerja yang telah dilakukan oleh pekerja.

## **1.8 Limitasi Kajian**

Limitasi utama adalah keterbatasan pembolehubah yang dikaji adalah terdiri daripada empat pembolehubah sahaja iaitu pengambilan dan pemilihan pekerja, penempatan pekerja, latihan dan pembangunan dan penilaian prestasi.

Selain itu, hanya ciri-ciri demografi sahaja yang dikaji dan hanya membabitkan pihak pengurusan. Kajian terhadap analisis kerja sebelum ini adalah amat kurang.

Di samping itu, kajian ini hanya dijalankan di Ibu Pejabat Jabatan Pertanian Sarawak sahaja. Dari itu, keputusan yang akan diperolehi adalah berbeza dengan organisasi-organisasi lain.



## BAB 2 KAJIAN SEMULA PENULISAN

### 2.1 Pengenalan

Kajian semula penulisan ini akan menjelaskan mengenai ciri-ciri demografi terpilih dan analisis kerja berdasarkan kajian lepas. Perbincangan akan turut dibuat terhadap pembolehubah-pembolehubah analisis kerja yang telah dipilih iaitu pengambilan dan pemilihan kerja, penempatan pekerja, latihan dan pembangunan dan penilaian prestasi. Perkaitan pembolehubah dengan keperluan analisis kerja juga akan disentuh melalui kajian penulisan semula ini.

### 2.2 Analisis Kerja

Hasil kajian Chao Hong dan Shyuan Lin (1995) mendapati dalam membentuk satu rangka moded analisis kerja, tahap kemahiran dan pendidikan seseorang individu perlu diambil kira. Ini kerana, sesuatu analisis kerja akan dapat dijalankan seandainya semua pekerja mempunyai pemahaman terhadap analisis yang bakal diadakan. Mereka juga berpendapat tahap pendidikan dan pengetahuan seseorang pekerja amat penting dalam menentukan usaha analisis kerja berjalan dengan lancar. Ini kerana tahap pendidikan seseorang akan mempengaruhi jenis kerja yang bakal dilakukan.

Hasil kajian Papadopoulou, Ineson dan Wilkie (1995) mendapati kaedah analisis kerja adalah penyesuaian terhadap tahap pendidikan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang dengan spesifikasi dan keperluan sesuatu kerja.

Menurut Henderson (2000), analisis kerja adalah satu proses yang melibatkan identifikasi dan membentuk deskripsi sesuatu kerja dan menggabungkan banyak proses untuk mengumpul data yang diperlukan. Terdapat empat langkah utama yang ditekankan oleh beliau dalam analisis kerja :

- a) Menentukan sejauhmana kepentingan data terhadap organisasi
- b) Memahami struktur, operasi dan tugas dalam organisasi
- c) Mengenalpasti dan memilih kaedah yang akan digunakan
- d) Menentukan penjadualan terhadap langkah-langkah yang bakal diambil

Langkah-langkah ini perlu diberi perhatian bagi memastikan perancangan analisis kerja yang bakal dijalankan dapat dilaksana dengan sempurna. Persoalan yang cuba dibangkitkan oleh beliau ialah mengenai program analisis kerja yang perlu mendapat sokongan daripada pihak pengurusan atasan dan kerjasama yang diberikan oleh semua pekarja. Untuk itu beliau telah

menggariskan empat perkara yang telah dinyatakan tadi sebagai langkah yang perlu diberi perhatian oleh pihak yang bakal menjalankan analisis kerja.

Menurut Susan (1994), analisis kerja adalah satu proses identifikasi bagi membentuk deskripsi kerja, spesifikasi kerja dan konteks kerja. Menurut beliau, deskripsi kerja merupakan dokumen yang menyatakan tentang tugas dan tanggungjawab utama dalam sesuatu kerja. Selain itu, ia juga menyatakan jumlah masa yang diperuntukkan bagi menyelesaikan tugas dan piawai prestasi yang perlu dicapai. Manakala, dalam spesifikasi kerja pula menyatakan tentang kualiti yang perlu dimiliki oleh seseorang individu untuk menjalankan tugas seperti pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang perlu ada agar kerja dapat dilakukan. Dalam konteks kerja pula beliau menekankan kepada persekitaran kerja yang perlu dibentuk supaya kerja berlangsung dalam keadaan yang sempurna.

Manakala Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1993) berpendapat, analisis kerja adalah merupakan gabungan langkah-langkah bagi mengumpul dan merekod maklumat kerja, menyemak maklumat kerja dan menyediakan deskripsi kerja. Selain itu, hasil maklumat analisis kerja akan digunakan bagi menentukan kemahiran, kemampuan, pengetahuan yang sesuai untuk kerja. Ianya juga adalah proses mengemaskini data dari semasa ke semasa. Milkovich dan Boudreau (1994) menegaskan analisis kerja adalah proses sistematik untuk mengumpul data dan membuat keputusan terhadap keperluan tugas. Sesuatu analisa kerja yang komprehensif mesti mengandungi aktiviti kerja, konteks kerja, kemahiran teknikal, standard kerja dan kelayakan yang mesti dimiliki (Harvey dan Bowin, 1996)

Menurut Henderson (2000), kaedah yang biasa digunakan bagi mengumpul data bagi tujuan analisis kerja adalah temuduga, borang kaji selidik, pemerhatian, buku log dan kaedah gabungan. Manakala Susan (1994) pula memberi pendapat yang sama cuma beliau menyatakan kaedah menonton pita video dan analisa terhadap kualiti dan keupayaan pekerja menjalankan sesuatu tugas dengan sempurna. Harvey dan Bowin (1996) berpendapat di antara teknik yang digunakan adalah seperti The Position Analysis Questionnaire (PAQ) dan The Occupational Measurement System (OMS) yang berupa soalan kaji selidik yang mengandungi soalan yang melibatkan konteks kerja yang dilakukan. Hasilnya akan diproses oleh perisian komputer yang khusus. Mereka juga berpendapat, keperluan terhadap kaedah temuduga juga tidak boleh diketepikan bagi menjalankan analisis kerja.

Dalam kaedah temuduga, pekerja atau penyelia akan ditemuduga bagi melihat sejauhmana kefahaman terhadap kerja dan pandangan kedua-dua belah pihak akan diambilkira. Dalam borang kaji selidik pula, soalan berstruktur dan tidak akan diberikan kepada pekerja untuk mengenalpasti tugas-tugas yang mereka lakukan. Manakala melalui pemerhatian, penganalisis kerja akan melihat kerja-kerja yang sedang dilakukan dan merekod segala pemerhatian-pemerhatian yang dibuat mengenai kerja-kerja berkenaan. Dalam kaedah buku log, penganalisis kerja akan melihat buku log pekerja atau diari kerja mereka untuk melihat kegiatan-kegiatan harian yang dijalankan oleh mereka. Dalam kaedah

gabungan, penganalisis tidak mengutamakan satu-satu kaedah sebagai kaedah utama tetapi akan menggabungkan kaedah-kaedah yang sesuai mengikut keperluan dan kemampuan firma. (Susan, 1994)

Dalam kaedah menonton pita video, penganalisis akan melihat situasi sebenar pekerja melakukan tugas dan menilai segala kekuatan dan kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas. Dalam kaedah analisis kualiti dan keupayaan pekerja melaksanakan sesuatu kerja pula lebih melihat kepada faktor pengalaman lepas dalam menjalankan tugas, minat, pengetahuan tertentu dan kemahiran tambahan yang dimiliki oleh mereka. (Henderson, 2000)

## **2.3 Ciri-Ciri Demografi**

### **2.3.1 Umur**

Umur merujuk kepada jangka hayat yang telah dimiliki oleh setiap individu. Harris dan Hartman (1993) menyifatkan pekerja yang lebih muda lebih mempunyai daya kreativiti, beridealisme, lebih bertenaga, cepat belajar dan sanggup menghadapi risiko. Namun mereka berpendapat, pekerja yang masih muda memerlukan pemahaman yang lebih terhadap tanggungjawab. Selain itu, pihak pengurusan juga pada anggapan mereka jarang memberi peluang kenaikan pangkat kepada pekerja yang muda. Mereka berpendapat, walaupun pekerja muda kurang diberi peluang untuk menerima tanggungjawab, namun dengan adanya analisis kerja sama ada terhadap pekerja tua atau muda, ini akan dapat memberi gambaran yang lebih jelas mengenai perbandingan di antara kedua-dua golongan pekerja ini.

Tetapi berbeza dengan pandangan Carell, Elbert dan Hatfield (2000) yang menganggap golongan pekerja yang tua mempunyai etika kerja yang sesuai untuk menjadi penasihat kepada pekerja yang lebih muda. Pekerja yang lebih tua lebih merasakan analisis kerja perlu dijalankan bagi kepentingan organisasi. Pekerja yang lebih tua didapati lebih menghargai usaha pihak organisasi dalam melaksanakan setiap program organisasi.

### **2.3.2 Tahap Pendidikan**

Worder (1990) dalam Suman (1998) menyatakan bahawasanya pegawai lulusan kolej boleh menulis laporan dengan baik. Pandangan Trojanovic dan Nicholson (1976) dalam Suman (1998) menyatakan pegawai lulusan kolej merupakan pegawai yang lebih fleksibel dan berautoriti, mempunyai kesedaran yang tinggi serta prihatin terhadap golongan minoriti dalam organisasi dan bertingkah laku sebagai seorang profesional. Tahap pendidikan yang dimiliki oleh seseorang akan memastikan perancangan organisasi seperti analisa keperluan latihan dan analisis kerja akan lebih berjaya.

Hasil kajian Lawler, Cohen dan Chang dalam Mirvis (1993) mendapati golongan pekerja yang mempunyai tahap pendidikan yang tinggi akan lebih memahami kerja serta lebih bermotivasi dan berpuashati yang dilakukan oleh mereka jika dibandingkan dengan mereka yang mempunyai pendidikan yang

lebih rendah. Berbeza dengan individu yang kurang memiliki pendidikan, mereka tidak dapat memahami kerja dengan mudah. Kajian mereka mendapati individu atau pekerja yang lebih berpendidikan akan merancang aktiviti yang mendorong kepada kejayaan organisasi termasuklah analisis kerja.

### **2.3.3 Tempoh Perkhidmatan**

Tempoh perkhidmatan merupakan jangka masa yang ada pada individu yang telah memberi sumbangan, bakti dan khidmat kepada sesebuah organisasi. Dari kajian Lawler, Cohen dan Chang dalam Mirvis (1993), pegawai yang telah lama berkhidmat dalam organisasi yang mempunyai lebih daripada 10 000 pekerja mempunyai hubungan yang amat signifikan dengan masa dan usaha dalam melibatkan diri dalam sumber manusia. Mereka juga lebih mengharapkan perubahan di kalangan staf bawahan dengan lebih cepat. Ini menunjukkan mereka lebih prihatin terhadap usaha analisis kerja yang membawa kepada perubahan organisasi.

Hasil kajian Valentine (2001) mendapati pekerja yang lebih berpengalaman mempunyai inisiatif untuk meningkatkan keberkesanan kerja. Kajian beliau juga mendapati tempoh perkhidmatan yang dimiliki oleh seseorang pekerja menimbulkan kesedaran yang lebih untuk melaksanakan analisis kerja.

## **2.4 Pengambilan Dan Pemilihan Pekerja**

Dessler (1991) berpendapat, pengambilan dan pemilihan pekerja dilaksanakan melalui analisis kerja yang telah dijalankan. Majikan dalam sesebuah organisasi akan mengambil pekerja yang memenuhi kriteria serta deskripsi kerja yang terhasil daripada analisis kerja.

Manakala menurut Maimunah (1992) menyatakan, pihak organisasi boleh mengambil pekerja dari dalam dan luar organisasi. Namun, penyesuaian individu yang bakal dipilih perlu memenuhi ciri-ciri serta maklumat daripada analisis kerja.

Tanpa perancangan terhadap pengambilan pekerja, ia akan mendorong kepada kegagalan proses pengambilan dalam organisasi. Perancangan terhadap analisis kerja adalah satu proses utama yang perlu dilakukan (Fisher, Schoenfeldt dan Shaw, 1993)

Sayles dan Strauss dalam Noran Fauziah dan Wan Rafaei (1993) berpendapat proses pemilihan adalah melibatkan aktiviti memilih sekumpulan kecil pekerja dari kumpulan besar. Ini bertujuan bagi melihat individu yang berkemampuan untuk memegang satu-satu jawatan berdasarkan analisis kerja yang telah dijalankan. Data atau hasil daripada analisis kerja yang telah dijalankan dapat membantu pihak majikan untuk memilih pekerja baru yang layak sahaja. Menurut Aman dan Zahariah (1989) dalam Noran Fauziah dan Wan Rafaei (1993) pula, proses pemilihan perlu mengambil kira beberapa ciri jangkaan berikut :

- a) Jangkaan pekerja mengenai majikan dari segi analisis kerja dan organisasi
- b) Jangkaan majikan terhadap pekerja dari segi prestasi untuk disesuaikan dengan organisasi

Mereka juga berpandangan semasa pemilihan pihak majikan perlu menjelaskan tentang jawatan dan fungsi serta peranannya, menentu dan mengutamakan kriteria pemilihan, mencari maklumat yang berkaitan dan membuat keputusan pemilihan. Proses ini dapat dicapai melalui analisis kerja.

## 2.5 Penempatan Pekerja

Dessler (1991) berpendapat maklumat daripada analisis kerja membantu dalam menempatkan pekerja di lokasi atau bahagian yang memerlukan. Pendapat beliau disokong oleh Beach (1985), yang menyatakan data daripada analisis kerja amat penting bagi membantu majikan untuk merancang menempatkan pekerja di kawasan yang sesuai.

Noran Fauziah dan Wan Rafaei (1993) berpendapat, faktor penempatan seseorang pekerja bukan diukur semata-mata dari sudut tahap akademik yang dimiliki oleh seseorang tetapi dilihat dari keupayaan dan kemampuan pekerja yang sesuai untuk sesuatu kawasan. Mereka juga berpendapat keupayaan dan kemampuan yang dimaksudkan adalah termasuklah kemahiran yang memenuhi spesifikasi kerja yang dihasilkan melalui analisis kerja.

Menurut Maimunah (1992), penempatan semula berlaku apabila seseorang pekerja bergerak sama ada dari satu cawangan organisasi yang sama ke cawangan yang terletak di tempat lain, atau apabila pekerja bertukar kerja dalam organisasi tetapi pergerakan itu melibatkan kerja yang mempunyai tanggungjawab dan bayaran yang sama. Proses penempatan semula ini dapat dijalankan dengan bantuan maklumat yang telah diperolehi daripada analisis kerja.

Pada pandangan Leap dan Crino (1989), analisis kerja membantu organisasi merancang pertukaran pekerja mengikut lokasi. Dalziel dan Kenney dalam Harper (1987) menegaskan hasil analisis kerja akan membantu pihak organisasi membuat perancangan bagi individu yang bakal menggantikan dalam setiap jawatan, penambahan kerja dan pertukaran tempat kerja.

## 2.6 Latihan Dan Pembangunan

Kajian Chao Hong dan Shyuan Lin (1995) mendapati, sesuatu program latihan akan dapat dijalankan daripada analisis kerja. Ini kerana analisis yang dijalankan akan melihat tahap kemahiran yang dimiliki oleh seseorang. Susulan terhadap analisis ini akan membawa kepada proses latihan dan pembangunan. Latihan dan pembangunan ini akan memperbaiki kelemahan seseorang pekerja itu.