

Pekerja Bermasalah: Hubungan Antara Persepsi Masalah, Tindakan Dan Kesan Terhadap Prestasi Pekerja Dan Jabatan

Zakaria Ismail
Abdullah Omar
Khulida Kirana Yahya

Abstrak

Terdapat sebilangan kecil pekerja dalam sesebuah organisasi yang boleh dianggap sebagai pekerja bermasalah. Walau bagaimanapun, isu mereka perlu ditangani dengan berhati-hati kerana kegagalan berbuat demikian akan meninggalkan impak yang bukan sahaja boleh menjejaskan prestasi pekerja berkenaan tetapi juga secara amnya motivasi dan prestasi pekerja lain. Kajian ini menilai hubungan antara jenis masalah pekerja yang dipersepsikan dan tindakan yang diambil oleh pengurus dan kesan tindakan tersebut terhadap prestasi pekerja dan jabatan. Empat jenis masalah yang dipersepsikan dalam kajian ini adalah masalah prestasi, sikap, salahlaku serius dan disiplin diri. Tiga jenis tindakan yang boleh diambil oleh pengurus adalah dengan memberi nasihat, memberi amaran dan pemberhentian pekerja. Dapatan kajian menunjukkan bahawa masalah yang dipersepsikan sebagai kurang serius dikenakan tindakan yang agak ringan, manakala masalah yang dipersepsikan sebagai berat, mendapat tindakan lebih berat. Secara amnya, setiap tindakan pengurus terhadap pekerja bermasalah membawa kesan yang positif bagi keseluruhan prestasi jabatan. Namun begitu, dalam konteks prestasi dan komitmen individu pekerja tindakan berkenaan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan.

Kata kunci: jenis pekerja bermasalah, tindakan pengurus, kesan terhadap gelagat kerja, prestasi pekerja, prestasi jabatan

Abstract

In an organization, the existence of marginal employees may be negligible in terms of their numbers. However, their issues need to be carefully handled because failing to do so may warrant its serious impacts on the level of performance of the employees concerned and may as well implicate on other employees' motivation and performance at a larger scale or at organizational wide. This would demand a considerable amount of managers' time and efforts to specially attend

Pekerja Bermasalah

to those cases. And in so doing, it would unnecessarily be constraining the managers' attention on other critical and more strategic management functions. Hence, this study intends to assess the relationship between types of marginal employees, as being perceived by the managers and their remedial actions and the consequent effects of those actions on the individual employees and departmental performance. Basically, this study assess four perceived types of marginal employees, which are employees who are associated with performance-related problems, attitudinal-related issues, serious misconducts and lack of self-disciplined. As for the remedial actions that the managers may at their prerogative meted them out, this study has identified three major types, including verbal advice, written warning and termination of service or dismissal. The findings of the study reveal that problems that are perceived as not serious are being dealt with relatively less severe actions by the managers. Likewise, for serious cases involving misconducts for instance, may warrant severe actions. Generally, each remedial action taken by the managers on the individual marginal employee has resulted in positive aggregate effects on the overall departmental performance. However, there are no significant correlations between the remedial actions taken by the managers and the level of performance and commitment of the individual employee.

Key words: types of marginal employees, remedial actions taken by the managers, impacts on job behaviors, employees' performance, departmental performance

Pengenalan

Pekerja atau sumber manusia adalah aset terpenting sesebuah organisasi. Oleh yang demikian sumber manusia perlu dijaga dan diuruskan supaya mereka memberi sumbangan yang berkesan terhadap produktiviti dan pertumbuhan organisasi. Di antara langkah yang diambil oleh organisasi untuk menentukan supaya mereka mempunyai sumber manusia yang produktif ialah memberi perhatian di peringkat pengambilan dan pemilihan (Hinrichs, 1976), penyediaan latihan dan merekabentuk kerja (Hackman & Oldham, 1976; Aldag & Brief, 1978) dan pengurusan pekerja secara berkesan (Cummings & Schwab, 1973).

Walau bagaimanapun, proses pengambilan dan pemilihan pekerja tidak menjamin sepenuhnya bahawa hanya calon yang benar-benar layak dan sesuai sahaja yang terpilih dan diambil bekerja (Ivancevich, 1995). Ada kemungkinan sebilangan calon yang tidak sesuai dari segi sikap dan kemahiran terlepas daripada saringan pemilihan dan diambil bekerja. Kemungkinan juga boleh

berlaku di mana pekerja yang pada peringkat awal kerjaya mereka berprestasi baik, tetapi kemudiannya menurun dan menjadi bermasalah.

Perubahan yang berlaku terhadap tingkahlaku dan prestasi individu pekerja boleh mengganggu prestasi kumpulan kerja dan kelancaran operasi organisasi keseluruhannya. Sungguh pun bilangan pekerja bermasalah biasanya tidak ramai, namun mereka boleh membawa banyak masalah kepada sesebuah organisasi (Anderson, 1976). Oleh itu mereka ini perlu ditangani dengan baik dan berkesan bagi memastikan prestasi kerja mereka tidak terus menurun. Bukan sekadar itu sahaja, seandainya mereka diabaikan, dikhuatiri secara negatif, akan pula mempengaruhi motivasi dan prestasi pekerja lain (O'Reilly 111 & Weitz, 1980). Berdasarkan kedudukan itu, maka usaha menangani mereka memerlukan tumpuan dan komitmen masa bekerja yang agak tinggi daripada seseorang pengurus/penyelia.

Sorotan Literatur

Siapakah pekerja bermasalah? Apakah ciri-ciri mereka? Pekerja bermasalah jika dilihat di atas satu kontinum dapatlah dikategorikan sebagai pekerja bermasalah kecil di satu pihak, seperti masalah berkaitan prestasi kerja, dan masalah serius di satu ekstrim yang lain, seperti berkelakuan tersimpang atau *deviant*. Bagi masalah berkaitan prestasi kerja, ianya bermaksud prestasi yang ditunjukkan tidak mencapai tahap, sama ada kualiti atau kuantiti, yang dijangkakan. Dwight (1992) menggunakan istilah pekerja seperti ini sebagai "pekerja pinggiran" atau *marginal employees*. Dari aspek kelakuan pula, misalnya pekerja pinggiran ini bermasalah dalam kedatangan kerja, tidak menepati masa, kesilapan ketika membuat kerja, tidak berada di tempat kerja, dan mengganggu pekerja lain. Lazimnya masalah seperti ini dapat diperbaiki melalui program latihan dan pembangunan pekerja yang dilaksanakan oleh kebanyakan organisasi.

Namun begitu, terdapat juga masalah kelakuan yang lebih serius, iaitu tatakelakuan negatif sehingga membawa ke tahap salah laku atau *criminal behaviors*. Dalam literatur, walau bagaimanapun, istilah pekerja bermasalah biasanya digunakan secara umum yang merangkumi semua aspek masalah kelakuan, baik masalah pinggiran atau *marginal* sehinggalah kepada aspek kelakuan negatif atau *deviant*. Dengan itu pekerja dianggap bermasalah apabila mereka menunjukkan kelakuan negatif seperti tidak hadir bekerja tanpa cuti, lewat ke tempat kerja, engkar perintah, prestasi rendah, masalah emosi, penipuan dan pergaduhan (O'Reilly 111 & Weitz, 1980).

Tindakan Menangani Pekerja Bermasalah

Malangnya, carian literatur menunjukkan amat kurang maklumat yang menjelaskan tentang cara pengurus menangani isu pekerja bermasalah dan

Pekerja Bermasalah

kesannya terhadap kelakuan bermasalah itu. Cara tradisi yang digunakan oleh pengurus untuk mengatasi kelakuan bermasalah, mengikut Dwight (1992) termasuklah memindahkan pekerja ke bahagian/unit kerja lain, menunjukkan kebencian terhadap pekerja berkenaan (secara pasif atau aktif) dan menghukum pekerja yang berprestasi buruk itu.

Mengambil tindakan terhadap pekerja yang bermasalah adalah penting untuk menunjukkan bahawa pengurus tidak boleh terima kelakuan yang sedemikian. Kegagalan untuk mengambil tindakan boleh memberi isyarat bahawa kelakuan negatif yang ditunjukkan oleh pekerja seolah-olah dapat diterima atau diestuai oleh pihak pengurusan. Ini akan menggalakkan lebih banyak lagi kelakuan negatif yang akan dilakukan. Apabila ini berlaku, tindakan disiplin akan menjadi lebih rumit (Cascio, 1995: 505).

Kelakuan bermasalah memerlukan respons yang sesuai dan tepat daripada pengurus. Dalam konteks ini, Rollinson & Hook (1996: 38 - 56), antara lain menyatakan:

“...More importantly, psychology makes it all too clear that if punishment is not applied in a very careful way, it can induce very strong emotional reactions, the most common of which is future resistance to conformity... While this outcome is not inevitable, its possibility means that how things are done can be equally as important as what is done. Therefore, in dealing with disciplinary matters the behavior style of the supervisor or manager is potentially one of the most important factors at work...”

Literatur menunjukkan bahawa menjadi kelaziman pengurus membuat keputusan mengenai tindakan disiplin menggunakan rangka kerja yang berasaskan kepada teori atribusi. Ini bermakna pengurus cuba mencari penyebab kepada masalah kelakuan dan kemudian membuat keputusan bagaimana bertindak terhadapnya. Sebagai contoh, jika masalah prestasi semakin ketara, maka pengurus lebih berkemungkinan untuk membuat atribusi dalaman, iaitu pekerja itu sendiri penyebab kepada masalah. Apabila pekerja disabitkan sebagai penyebab kepada masalah (seperti kurang usaha atau keupayaan), maka pengurus akan memberi respons yang bersifat ke arah hukuman. Sebaliknya, jika masalah prestasi itu diatribusikan kepada faktor luaran seperti sifat tugas atau nasibnya yang kurang baik, maka respons pengurus terhadap masalah tersebut akan lebih sederhana (Klaas & Wheeler, 1990).

Selain dari faktor atribusi, gaya pengurus menangani masalah pekerja juga dipengaruhi oleh bagaimana masalah itu diklasifikasikannya mengikut keseriusan masalah berkenaan. Adakah masalah itu dianggap kecil atau pun besar kesalahannya (*simple or gross misconduct*)? Juga sejauh manakah *visibility* kesalahan tersebut telah dilakukan? Walaupun sesuatu kesalahan itu

kecil, tetapi jika ia dianggap sebagai *highly visible*, maka kesalahan itu boleh dianggap serius oleh pengurus (Beyer & Trice, 1981).

Bagi kes disiplin yang kurang serius, pengurus akan menanganinya dengan cara yang lebih autokratik (seperti memberitahu), di peringkat pertengahan dengan cara yang berbagai dan bercampur. Bagi kes disiplin yang lebih serius, pengurus akan menanganinya dengan cara yang lebih menjurus kepada penyelesaian masalah.

Berasaskan kepada kesan tindakan disiplin terhadap pekerja, O'Reilly 111 & Weitz (1980) menyenaraikan empat cara tindakan yang kerap digunakan untuk menangani pekerja bermasalah, iaitu: (i) Amaran secara lisan dan tidak formal, (ii) Amaran bertulis secara formal, (iii) Gantung kerja atau tahan gaji, dan (iv) Pembuangan kerja. Tindakan dalam kategori (i) iaitu amaran secara lisan dan tidak formal kurang serius kesannya kepada pekerja berbanding dengan tindakan dalam kategori (ii), iaitu amaran formal secara bertulis. Tindakan dalam kategori (iv) iaitu pembuangan kerja merupakan tindakan disiplin yang paling serius.

Pemerhatian mendapati bahawa penggunaan kaedah disiplin ini berbeza di antara pengurus. Sebagai contoh, ada sesetengah pengurus lebih tegas manakala yang lainnya lebih bertoleransi. Ada juga pengurus, terutama sekali yang baru dan kurang berpengalaman lebih gemar menggunakan kaedah yang drastik, iaitu lebih cenderung ke arah pembuangan pekerja. Di samping itu, ada juga penyelia yang jarang mengambil sebarang tindakan disiplin terhadap pekerja mereka. Ada beberapa sebab yang membuatkan seseorang pengurus tidak gemar mengambil tindakan disiplin terhadap pekerja bermasalah, antaranya, termasuklah kejahilan pengurus tersebut mengenai peraturan organisasinya sendiri dan juga perasaan takut akan kehilangan kawan atau tidak yakin untuk melalui formaliti proses tindakan tatatertib itu sendiri (Cascio, 1995).

Kesediaan pengurus mengambil tindakan disiplin yang melibatkan pembuangan kerja (*dismissal*) juga berbeza di antara firma. Ini disebabkan oleh kewujudan perbezaan dalam dasar sumber manusia dan tatacara dan juga ciri sesebuah organisasi (Klaas & Dell'omo, 1997). Bagi organisasi yang tidak meletakkan banyak kekangan terhadap autoriti pengurusnya, tindakan pembuangan kerja yang agak berlebihan akan berlaku. Sebaliknya, organisasi yang mengamalkan sistem memberi perlindungan terhadap tindakan pembuangan yang tidak adil terhadap pekerja mereka, kadar pembuangan kerja akan lebih rendah.

Kesan Tindakan Disiplin

Kesan tindakan disiplin terhadap pekerja dan kumpulan kerja didapati berbeza. Sebagai contoh, tindakan pengurus menghukum pekerja bermasalah didapati mempunyai hubungan negatif dengan prestasi pekerja, tetapi positif dengan

Pekerja Bermasalah

kepuasan kerja. Kajian lain menunjukkan pengurus yang mengambil tindakan secara cepat terhadap kelakuan bermasalah mempunyai unit kerja yang berprestasi lebih baik. Kajian menunjukkan kesan penggunaan disiplin adalah kompleks dan konteks atau situasi mungkin mempengaruhi keberkesanan sesuatu tindakan disiplin. Dilaporkan juga bahawa tindakan disiplin mempunyai hubungan yang negatif dengan tahap produktiviti, komitmen pekerja dan norma kumpulan pekerja (Ball, Trevino & Sims, 1994; Trevino, 1992).

Dalam kajian yang lebih awal, Beyer & Trice (1984) juga menyatakan bahawa disiplin yang berbentuk hukuman adalah kaunter-produktif atau pun rendah nilai keberkesannya. Ini disebabkan oleh hukuman boleh membawa kepada tindak balas emosi yang lebih rumit untuk ditangani berbanding dengan masalah kelakuan yang cuba dikawal. Walaupun hukuman boleh menghapus atau mengurangkan kelakuan negatif yang tidak diingini, tidak bermakna ia menghasilkan kelakuan yang diingini.

Dari perspektif yang lebih positif, penggunaan hukuman atau tindakan disiplin adalah penting kerana ia bertujuan menggalakkan pekerja bermasalah supaya berkelakuan mengikut norma atau peraturan organisasi yang telah ditetapkan (Dessler, 1991). Malah O'Reilly 111 & Weitz (1980) menyatakan bahawa tindakan disiplin terhadap pekerja yang bermasalah boleh meningkatkan produktiviti pekerja berkenaan dan juga kepada kumpulan kerjanya. Keadaan ini berlaku kerana tindakan disiplin boleh menyedarkan pekerja bermasalah mengenai prestasi mereka yang rendah dan dengan itu mengambil tindakan untuk mengubah kelakuan atau prestasi mereka.

Matlamat Kajian

Berasaskan perbincangan di atas, jelaslah bahawa persoalan mengenai pekerja bermasalah ini masih lagi tidak terjawab dengan sepenuhnya. Sebagai contoh, sejauhmanakah seriusnya kelakuan bermasalah yang dihadapi oleh pengurus dan apakah tindakan yang mereka ambil apabila berhadapan dengan kelakuan bermasalah? Dengan itu, kajian jenis penerokaan yang dijalankan ini cuba memperolehi jawapan kepada beberapa persoalan berikut:

- a. Apakah jenis dan kekerapan masalah yang dihadapi oleh pengurus?
- b. Apakah hubungan antara jenis masalah yang dipersepsikan dengan tindakan yang diambil oleh pengurus?
- c. Apakah kesan tindakan yang diambil oleh pengurus bagi menangani kelakuan bermasalah terhadap prestasi pekerja dan jabatan?

Metodologi Kajian

Kajian ini adalah berbentuk tinjauan dan menggunakan data keratan rentas. Data diperolehi melalui soal selidik tertutup. Soal selidik bagi menilai persepsi responden mengenai kelakuan bermasalah dan tindakan yang telah diambil oleh pengurus terhadap kelakuan pekerja bermasalah telah diperolehi dan diubahsuai daripada soal selidik yang digunakan oleh O'Reilly dan Weitz (1980).

Operasionalisasi Pembolehubah Kajian

(a) Kelakuan Bermasalah

Empat Dimensi kelakuan bermasalah yang telah dikenal pasti dan diukur dalam kajian ini ialah masalah prestasi kerja, sikap, disiplin serius dan kelakuan negatif di tempat kerja. Masalah prestasi kerja adalah masalah yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas (sebagai contoh kegagalan mencapai sasaran kerja, berprestasi minimum, tidak menepati masa dan lain-lain). Masalah sikap adalah berkaitan dengan sikap negatif pekerja (sebagai contoh tidak datang kerja tanpa sebab, sikap tidak bertanggung jawab, tidak mengikut arahan dan lain-lain). Manakala masalah disiplin serius pula adalah berkaitan dengan tindakan pekerja yang mirip ke arah melanggar undang-undang (sebagai contoh merosakkan harta benda syarikat, mencuri, bergaduh di tempat kerja dan lain-lain). Sementara kelakuan negatif di tempat kerja ditakrifkan sebagai kelakuan yang belum mencapai tahap kategori serius seperti yang tergolong dalam masalah disiplin serius (sebagai contoh tidur pada waktu kerja, menipu, kurang memberi kerjasama kepada ketua dan lain-lain). Secara keseluruhan, sebanyak tujuh belas (17) jenis gelagat negatif yang terangkum di bawah empat (4) dimensi kelakuan bermasalah yang dinyatakan di atas telah dikaji. Pengukuran yang dibuat adalah berasaskan kekerapan gelagat berkenaan dipamerkan oleh pekerja melalui skala *Likert* yang berjajaran 1 – 5, di mana (1) sebagai "*langsung tidak kelihatan*", (2) "*jarang kelihatan*", (3) "*kadang-kadang*", (4) "*kerap kelihatan*", dan (5) "*sangat kerap kelihatan*". Koefisien Alpha bagi keempat-empat dimensi kelakuan bermasalah adalah seperti dalam Jadual 1. Semua dimensi kelakuan bermasalah ini mempunyai koefisien Alpha atau kebolehpercayaan yang agak tinggi, iaitu melebihi 0.7000 dan instrumen ini adalah stabil dan boleh digunakan dalam analisis selanjutnya.

Pekerja Bermasalah

Jadual 1:

Tahap Kebolehercayaan Instrumen Mengukur Kelakuan Bermasalah

Dimensi Kelakuan Bermasalah	Bil. Item Dalam Soal Selidik	Koefisien Alpha
1. Masalah prestasi	5	0.8422
2. Masalah sikap	4	0.7951
3. Salahlaku serius	4	0.7722
4. Disiplin diri	4	0.7203

(b) Jenis Tindakan Yang Diambil

Kajian ini menilai tiga jenis tindakan yang boleh diambil oleh pengurus dalam menangani pekerja bermasalah, iaitu (i) memberi nasihat, (ii) memberi amaran, dan (iii) memberhentikan pekerja. Tindakan memberi nasihat dinilai dari segi bilangan nasihat yang diberikan oleh pengurus dalam masa tiga tahun yang lalu. Bagi tindakan yang diambil dalam bentuk memberi amaran, dua jenis amaran yang dibandingkan iaitu bilangan amaran tidak bertulis dan bilangan amaran bertulis yang telah diberikan. Bagi tindakan dalam bentuk memberhentikan pekerja, dua jenis ukuran telah dibuat, iaitu bilangan pekerja yang telah diberhentikan sejak tiga tahun lalu dan bilangan pekerja diberhentikan sejak mula bekerja.

(c) Prestasi Jabatan dan Prestasi Pekerja

Prestasi jabatan telah dinilai dari segi pencapaian matlamat kerja, iaitu sama ada telah capai, melebihi matlamat dan tidak mencapai matlamat. Prestasi pekerja pula dinilai dari segi pencapaian prestasi kerja (tidak memuaskan, memuaskan dan sangat memuaskan). Sementara itu, komitmen kepada organisasi juga ditinjau, dan dinilai dari segi tahapnya iaitu rendah, tinggi dan sangat tinggi.

Persampelan Responden kajian

(a) Taburan Syarikat Responden

Responden kajian terdiri daripada pengurus lini syarikat dalam sektor perkilangan yang beroperasi di kawasan utara Semenanjung Malaysia, iaitu Perlis, Kedah, Pulau Pinang dan Utara Perak. Mengikut direktori Federation of

Malaysian Manufacturers [FMM], (2000) terdapat sebanyak 401 buah syarikat perkilangan yang beroperasi di zon utara tersebut, tetapi taburan bilangan adalah berbeza di antara negeri, di mana Pulau Pinang mempunyai bilangan yang paling tinggi. Daripada 200 buah syarikat yang dikenal pasti untuk kajian ini, taburan bagi setiap negeri berasaskan rawak berkadaran adalah seperti dalam *Jadual 2*.

Jadual 2
Taburan Syarikat Terpilih Mengikut Negeri

Negeri	Peratus	Bil. Sampel
Pulau Pinang	49% x 200	98
Perak	40 % x 200	80
Kedah	9% x 200	18
Perlis	2% x 200	4
Jumlah		200

(b) Demografi Responden

Secara amnya, taburan umur pengurus lini yang menjadi responden kepada kajian ini hampir seimbang di antara yang baru bekerja dan yang agak berpengalaman. Komposisinya adalah 52.3% dalam kumpulan umur di antara 20 – 35 tahun dan 47.7% selebihnya berumur 36 tahun ke atas. Dari segi jantina, pengurus lelaki masih menjadi faktor dominasi dengan 65.4% berbanding wanita hanya 34.6%. Manakala perbandingan ras memperlihatkan sebahagian besar diwakili pengurus berbangsa Cina (52.9%), diikuti dengan Melayu (37.3%) dan etnik lain (9.8%).

Dari aspek tahap kelulusan akademik, sebahagian besar responden mempunyai kelayakan yang baik, iaitu 38.6% berkelulusan ijazah pertama, 23.5% diploma, dan 28.8% SPM/STPM. Selain dari itu, satu faktor yang tidak kurang pentingnya dalam mempengaruhi corak dapatan kajian ini ialah tempoh responden bekerja dalam organisasi mereka kerana lazimnya pengalaman kerja seseorang pengurus itu boleh menjadi petunjuk dalam cara mereka menghadapi isu pekerja bermasalah. Komposisi responden mengikut tempoh bekerja dinyatakan dalam *Jadual 3*.

Pekerja Bermasalah

Jadual 3
Tempoh Bekerja Dalam Organisasi

Tempoh Bekerja	Frekuensi	Peratus
1-5 Tahun	59	38.6
6-10 Tahun	52	34.0
11- Ke atas	42	27.5
Jumlah	153	100.0

Proses Pengutipan Data

Dengan bantuan pengurus sumber manusia, setiap syarikat memilih secara rawak 3 orang pengurus lini untuk mengambil bahagian dalam kajian ini. Ini bermakna sejumlah 600 orang responden telah dikenalpasti dan dihantarkan soalselidik yang mempunyai sampul surat dan berselem untuk tujuan penghantaran kembali soalselidik yang sudah siap kepada penyelidik. Responden menjawab sendiri soalselidik yang diberikan pada masa lapang dalam tempoh dua minggu yang diberikan.

Soalselidik lengkap yang diterima kembali daripada responden ialah sebanyak 153 set, iaitu bersamaan dengan 25.5%.

Dapatan Kajian

Nilai Min dan Sisihan Piawai Dimensi Kelakuan Bermasalah

Nilai min dan sisihan piawai bagi setiap dimensi kelakuan bermasalah pekerja ditunjukkan dalam *Jadual 4*. Masalah prestasi dan masalah sikap mempunyai nilai min yang paling tinggi berbanding dengan masalah lain, iaitu masing-masing 2.9320 dan 2.8431. Namun skor ini adalah di bawah paras purata (3) bagi skala untuk ukuran berkenaan. Ini bermakna secara purata masalah tersebut hanyalah dilihat pada skala "kadang-kadang" sahaja. Bagi masalah lain yang lebih berat seperti salah laku serius dan disiplin diri pula, kekerapan pemerhatiannya adalah lebih rendah, iaitu pada skala "jarang kelihatan".

Jadual 4***Min Dan Sisihan Piawai Persepsi Masalah Kelakuan Pekerja***

Komponen Masalah	Bilangan Item	Min	Sisihan Piawai
1. Masalah Prestasi	5	2.9320	0.6469
2. Masalah Sikap	4	2.8431	0.7076
3. Masalah Salahlaku Serius	4	1.9003	0.6504
4. Masalah Disiplin Diri	4	2.4232	0.6179

Nota: Instrumen ini diukur melalui skala Likert "1" Langsung tidak kelihatan hingga "5" Sangat kerap kelihatan.

Korelasi Pearson Antara Tindakan Diambil Dan Persepsi Masalah Pekerja

Tindakan yang diambil oleh pengurus terhadap seseorang pekerja boleh dipengaruhi oleh persepsi yang terbentuk terhadap kelakuan negatif yang ditunjukkan oleh pekerja terlibat. Dalam kajian ini terdapat empat (4) dimensi kelakuan bermasalah yang dipersepsikan oleh pengurus, iaitu masalah prestasi kerja, masalah sikap, masalah salahlaku serius dan masalah disiplin diri.

Jadual 5 menunjukkan korelasi antara persepsi masalah dengan tindakan yang diambil oleh pengurus. Masalah prestasi kerja (iaitu yang dianggap sebagai kurang serius berbanding dengan masalah lain) mempunyai korelasi yang signifikan (tetapi negatif) dengan bilangan pekerja bermasalah yang dinasihati sejak 3 tahun dulu. Menasihati di sini termasuk juga tunjuk ajar dalam cara melaksanakan kerja, kaunseling dan sebagainya. Oleh itu, tindakan untuk menasihati, iaitu satu tindakan yang agak ringan digunakan apabila masalah yang dipersepsikan dianggap kurang serius, seperti berkaitan dengan prestasi kerja.

Masalah sikap pekerja, (iaitu sikap yang negatif) merupakan masalah yang lebih rumit untuk diatasi berbanding dengan masalah prestasi kerja. Dalam kajian ini persepsi masalah sikap mempunyai korelasi yang signifikan dengan tindakan yang diambil oleh pengurus seperti (i) bilangan pekerja yang diberhentikan dalam tempoh 3 tahun dulu, (ii) bilangan pekerja yang diberhentikan sejak mula kerja, (iii) bilangan amaran bertulis yang diberi dalam jawatan sekarang, dan (iv) bilangan amaran tidak bertulis. Ini menunjukkan bahawa masalah sikap sebagai masalah dalaman seseorang pekerja lebih rumit untuk ditangani, dan pengurus menggunakan berbagai tindakan daripada tindakan ringan (seperti amaran tidak bertulis) bagi masalah sikap yang tidak serius (contoh tidak datang kerja tanpa sebab) kepada pemberhentian kerja bagi masalah sikap yang lebih serius (contoh tidak mengikut arahan) atau masalah

Pekerja Bermasalah

sikap yang tidak menunjukkan sebarang perubahan sungguhpun telah diambil tindakan sebelumnya.

Jadual 5

Korelasi Pearson Antara Tindakan Diambil dan Persepsi Masalah Pekerja

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1) Bilangan Pekerja yang diberhentikan sejak 3 tahun dulu	1.000								
2) Bilangan pekerja yang diberhentikan sejak mula bekerja	.707**	1.000							
3) Bilangan amaran bertulis yang diberi dlm jawatan sekarang	.563**	.486**	1.000						
4) Bil. amaran tidak bertulis yang diberi sejak 3 tahun dulu	.416**	.395**	.651**	1.000					
5) Bil. pekerja bermasalah yang telah dinasihati sejak 3 tahun dulu	.341**	.366**	.622**	.628**	1.000				
6) Masalah prestasi pekerja	.000	.084	-.012	.115	-.158*	1.000			
7) Masalah sikap	.139*	.276**	.218**	.205**	.060	.656**	1.000		
8) Masalah salahlaku serius	.117	.151*	-.033	.064	-.126	.496**	.477**	1.000	
9) Masalah disiplin diri	.011	.041	.005	.166*	-.047	.631**	.603**	.599**	1.000

** Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (1-ekor).

* Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (1-ekor).

N = 153

Masalah salahlaku serius seperti mencuri, bergaduh, membuat ugutan dan sebagainya, mempunyai korelasi yang signifikan dengan bilangan pekerja yang diberhentikan. Ini bermakna bagi kesalahan serius, pengurus tidak menggunakan pendekatan seperti nasihat, atau amaran, tetapi sebaliknya terus memberhentikan pekerja bermasalah yang berkenaan.

Masalah disiplin diri (seperti tidur pada waktu kerja dan menipu) mempunyai korelasi yang signifikan dengan amaran tidak bertulis (*verbal warning*). Pengurus mempersepsikan masalah ini agak sama dengan masalah

sikap pekerja dan dengan itu mengambil pendekatan yang sederhana beratnya seperti memberi amaran tidak bertulis.

Korelasi Pearson Antara Tindakan Diambil Dan Prestasi Jabatan/ Pekerja

Tindakan yang diambil terhadap pekerja yang bermasalah memberi kesan terhadap prestasi jabatan/pekerja. Jadual 6 menunjukkan hasil ujian korelasi Pearson antara tindakan yang diambil oleh pengurus dan kesan terhadap prestasi jabatan dan pekerja.

Jadual 6

Korelasi Pearson Antara Tindakan Diambil dan Prestasi Jabatan / Pekerja

Variabel	1	2	3	4	5	6	7	8
1) Bilangan Pekerja yang diberhentikan sejak 3 tahun dulu	1.000							
2) Bilangan pekerja yang diberhentikan sejak mula bekerja	.707**	1.000						
3) Bilangan amaran bertulis yang diberi dlm jawatan sekarang	.563**	.486**	1.000					
4) Bil. amaran tidak bertulis yang diberi sejak 3 tahun dulu	.416**	.395**	.651**	1.000				
5) Bil. pekerja bermasalah yang telah dinasihati sejak 3 tahun dulu	.341**	.366**	.622**	.628**	1.000			
6) Prestasi Jabatan	.197**	.135*	.198*	.177*	.138*	1.000		
7) Prestasi Pekerja	-.072	-.077	-.027	.012	.112	.402**	1.000	
8) Tahap Komitmen	-.025	-.057	-.014	-.030	.132	.310**	.435**	1.000

** Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (1-ekor).

* Korelasi adalah signifikan pada aras 0.05 (1-ekor).

N = 153

Prestasi jabatan yang diukur dari segi pencapaian matlamat yang ditetapkan mempunyai korelasi yang signifikan dan positif dengan setiap tindakan yang diambil oleh pengurus terhadap pekerja yang bermasalah seperti menasihati mereka, memberi amaran (sama ada bertulis atau tidak) dan pemberhentian pekerja. Dapatan ini jelas menunjukkan bahawa pekerja bermasalah perlu ditangani atau diuruskan dengan tegas kerana jika dibiarkan mereka akan

Pekerja Bermasalah

menjejaskan prestasi keseluruhan jabatan. Walau bagaimanapun, dalam menangani isu pekerja bermasalah, responden kajian, iaitu pengurus lini, yang juga merupakan pegawai penyelia kepada pekerja, seolah-olah tidak menjangkakan kesan secara langsung tindakan mereka terhadap prestasi individu pekerja. Sebaliknya, kesan positif tindakan mereka itu dirasakan secara kolektif oleh jabatan. Keadaan ini berlaku mungkin kerana lazimnya prestasi individu pekerja jarang dipantau atau diukur secara dekat, sebagai natijah daripada tindakan terhadap isu individu pekerja berkenaan. Dan menjadi kebiasaan pula pengurus memantau prestasi keseluruhan unit atau jabatan di bawah seliaan masing-masing berdasarkan objektif prestasi yang lebih jelas dan mudah diukur kerana mencapai sasaran prestasi unit/jabatan adalah prioriti utama.

Perbincangan dan Rumusan

Seperti yang dihuraikan dalam sorotan literatur, kelakuan bermasalah tidak berlaku secara meluas dalam kebanyakan organisasi. Ini telah ditunjukkan juga oleh dapatan kajian ini di mana masalah yang berkaitan dengan prestasi kerja dan sikap (iaitu masalah yang secara relatifnya boleh dianggap kurang serius) hanya “kadang-kadang” sahaja diperhatikan, dengan nilai min kurang daripada nilai purata 3.0. Bagi masalah lain yang dikategorikan sebagai salahlaku serius dan disiplin diri (secara relatifnya masalah yang dianggap lebih berat), tahap pemerhatiannya hanyalah pada kadar “jarang kelihatan,” dengan nilai min di antara 1.9 dan 2.3 berbanding nilai purata skor 3.0. Namun begitu, seperti yang dihuraikan oleh Anderson (1976) dan O'Reilly & Weitz (1980), mereka inilah juga yang memberi banyak masalah kepada pengurus dan jika tidak ditangani dengan baik dan bersesuaian, bukan sahaja boleh memburukkan lagi masalah mereka tetapi juga berupaya menjejaskan prestasi dan motivasi pekerja lain. Dalam konteks ini, jika pengurus tidak mengambil sebarang tindakan, ianya dianggap sebagai memberi isyarat kepada pekerja bahawa seolah-olah organisasi boleh menerima atau merestui kelakuan negatif, dan dengan itu boleh menggalakkan lagi kelakuan tersebut. Apabila keadaan seperti ini berlaku maka akan menjadi lebih rumit dan susah bagi pengurus untuk memperbaiki dan mengatasi kelakuan bermasalah di kalangan pekerjanya (Cascio, 1995).

Jenis Tindakan Yang Boleh Diambil Terhadap Kelakuan Bermasalah

Pengurus mempunyai banyak pilihan dalam menangani kelakuan bermasalah. Pilihan itu bermula dari tindakan yang ringan seperti memberi nasihat, membawa kepada tindakan yang lebih berat, termasuk amaran tidak bertulis, amaran bertulis sehinggalah kepada pemberhentian kerja (Werbel & Kidwell, 1994). Apakah yang menentukan jenis tindakan yang akan diambil oleh pengurus apabila berhadapan dengan sesuatu kelakuan bermasalah? Mengikut

Podsakoff (1984), persepsi memainkan peranan penting dalam mempengaruhi tindakan seseorang pengurus. Jika sesuatu kelakuan itu dipersepsikan sebagai serius, maka pengurus akan mengambil tindakan yang lebih berat terhadap pekerja berkenaan. Sebaliknya, jika masalah itu dipersepsikan sebagai ringan, maka ringanlah tindakan yang bakal diambil. Berkaitan rapat dengan konsep persepsi dalam menangani isu pekerja bermasalah oleh pengurus ini ialah pendekatan atribusi, iaitu pentakrifan terhadap punca berlakunya sesuatu perlakuan bermasalah, sama ada bersumberkan faktor di luar kawalan pekerja atau faktor dalam diri pekerja sendiri. Sehubungan dengan itu, seandainya sesuatu masalah disebabkan oleh faktor di luar kawalan pekerja maka tindakan yang diambil secara relatifnya adalah ringan. Sebaliknya jika pengurus mempersepsikan bahawa masalah itu disebabkan oleh faktor dalaman pekerja sendiri, maka tindakan yang diambil akan lebih berat lagi (Klaas & Wheeler, 1990).

Dapatan kajian ini adalah konsisten dengan ulasan yang dibuat di atas, iaitu *menyarankan* bahawa apabila masalah yang dipersepsikan sebagai masalah prestasi kerja (masalah ringan), maka tindakan yang bersesuaian adalah secara memberi nasihat (termasuk tunjuk ajar dan kaunseling). Namun begitu, dapat diperhatikan bahawa perkaitan antara *tindakan memberi nasihat dan pekerja yang bermasalah prestasi*, bukanlah sesuatu yang definitive. Ini kerana bukan semua masalah prestasi boleh diatasi dengan cara memberi nasihat. Nilai koeffisien korelasi yang rendah (- 0.158), walau pun signifikan, menunjukkan perkaitan yang agak longgar dan tidak kukuh. Dalam perkataan yang lain, keberkesanan nasihat semata-mata bagi mengatasi masalah prestasi kerja boleh diragui. Gelagat prestasi pekerja seperti yang dibincangkan di atas boleh dipengaruhi oleh faktor luaran dan dalaman individu pekerja itu sendiri, termasuklah pengetahuan, kemahiran, dorongan ketua, rakan, sikap, iltizam dan motivasi. Ianya sangat kompleks dan keberkesanan nasihat itu sendiri banyak bergantung kepada kemahiran dan cara mana pengurus/penyelia menyampaikan nasihat mereka sebagaimana yang cuba digambarkan oleh Rollinson & Hook (1996). Di samping itu, kesediaan untuk berubah dan kerangka fikiran (*mind-set*) yang terbuka di pihak pekerja juga amat penting dalam meningkatkan keberkesanan tindakan pengurus/penyelia.

Begitu juga, bagi kesalahan yang dipersepsikan serius seperti salah laku serius (termasuk bergaduh di tempat kerja, merosakkan harta benda syarikat dan mencuri), tindakan yang bakal diambil pengurus adalah berat iaitu pembuangan kerja. Sekali lagi, dapatan ini adalah konsisten dengan huraian yang diberikan oleh Podsakoff (1984) dan Klaas & Wheeler (1990).

Masalah sikap merupakan masalah yang agak rumit untuk diselesaikan. Ini jelas ditunjukkan oleh dapatan kajian ini di mana masalah ini mempunyai hubungan yang signifikan dengan setiap tindakan pengurus, iaitu bermula dari amaran (tidak bertulis kepada bertulis) kepada pemberhentian kerja. Terdapat jajaran dalam tindakan yang diambil menggambarkan tahap keseriusan masalah

Pekerja Bermasalah

sikap yang dipersepsikan, iaitu daripada tidak datang bekerja tanpa cuti (mungkin diberi amaran) sehinggalah kepada tidak menurut arahan (seperti ingkar perintah merupakan kesalahan yang serius dan dengan itu boleh melibatkan tindakan yang berat, termasuk pemberhentian kerja).

Satu perkara yang harus diambil perhatian di sini ialah agak sukar untuk ditentukan secara tepat tentang jenis tindakan yang wajar diambil oleh pengurus/penyelia kerana wujud subjektiviti dan kelemahan yang ketara dalam proses mereka mempersepsikan sesuatu isu/masalah pekerja dan dengan itu terdedah kepada kesilapan (McShane & Von Glinow, 2000). Oleh itu akan wujud keadaan di mana masalah yang dipersepsikan tidak sama dengan masalah sebenar yang dilakukan oleh pekerja. Dan apabila ini berlaku maka tindakan yang diambil juga tidak bersesuaian dengan masalah sebenar.

Kesan Tindakan Terhadap Pekerja dan Jabatan

Dapatan kajian menunjukkan semua jenis tindakan yang diambil oleh pengurus tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kelakuan dan sikap individu pekerja yang diukur dari segi komitmen terhadap organisasi dan prestasi kerja. Seperti yang dinyatakan oleh Ball et al. (1994) dan Trevino (1992) kesan tindakan disiplin terhadap pekerja adalah kompleks. Banyak faktor lain seperti konteks, situasi dan cara tindakan itu diambil boleh mempengaruhi kesan kepada pekerja. Mungkin juga, apabila sesuatu tindakan telah diambil terhadap pekerja seperti amaran bertulis dan pemberhentian kerja, pekerja yang terbabit sama ada secara sukarela ataupun paksaan telah berhenti dan keluar dari organisasi. Jadi kesan ke atas pekerja bermasalah tidak boleh dikenal pasti. Walau bagaimanapun, kesan terhadap prestasi jabatan adalah positif dan signifikan. Dapatan ini konsisten dengan pandangan yang dibuat oleh O'Reilly dan Weitz (1980) bahawa tindakan disiplin yang diambil terhadap pekerja bermasalah boleh meningkatkan produktiviti kumpulan pekerja yang terbabit. Keadaan ini boleh berlaku kerana bagi pekerja lain, tindakan yang diambil oleh pengurus terhadap pekerja bermasalah memberi isyarat bahawa kelakuan kerja yang bermasalah tidak boleh diterima oleh pihak pengurusan. Dalam perkataan yang lain, pekerja seolah-olah dapat "melihat", "merasai" dan lebih memahami ekspektasi pengurus terhadap perlakuan mereka sebagai warga organisasi yang baik. Juga apabila pekerja boleh menerima tindakan yang diambil oleh pengurus terhadap kelakuan bermasalah sebagai sah dan adil, maka mereka akan merasa lebih selesa dan bermotivasi untuk terus berkhidmat.

Rumusan

Pekerja yang menunjukkan kelakuan bermasalah tidaklah begitu ramai dalam sesebuah organisasi. Namun mereka boleh memberi banyak masalah kepada pengurus daripada menumpukan kepada fungsian pengurusan lain yang lebih

signifikan dan strategik. Kelakuan bermasalah perlu segera ditangani dengan baik kerana kegagalan berbuat demikian akan berupaya mengundang masalah personel yang lebih rumit, malah berupaya menghakis iltizam dan motavasi kerja keseluruhan warga organisasi berkenaan. Pengurus mempunyai banyak pilihan dalam menangani isu pekerja bermasalah, iaitu bermula dari tindakan ringan (menasihati) sehinggalah kepada tindakan lebih berat (amaran bertulis dan pembuangan kerja).

Secara amnya, didapati tindakan yang diambil mempunyai perkaitan secara langsung dengan masalah yang dipersepsikan. Jika masalah yang dipersepsikan itu ringan, maka tindakan pengurus adalah ringan. Sebaliknya, jika masalah yang dipersepsikan itu serius maka tindakan yang bakal diambil juga berat seperti amaran bertulis dan pembuangan kerja. Dan akhir sekali, kajian ini juga memperlihatkan bahawa tindakan yang diambil terhadap pekerja bermasalah, secara agregat mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan prestasi jabatan, tetapi tidak signifikan dengan prestasi dan komitmen terhadap organisasi oleh individu pekerja. Faktor yang mempengaruhi keadaan tersebut telah dihuraikan dalam kertas ini.

Rujukan

- Aldag, R., & Brief, A. (1978). *Task design and employee motivation*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Anderson, C. (1976). *The marginal worker: A search for correlates*. Unpublished doctoral dissertation, School of Business, University of Massachusetts.
- Ball, G.A., Trevino, L.K., & Sims, H.P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37: 299-322.
- Beyer, J.M., & Trice, H.M. (1981). Managerial ideologies and the use of discipline. *Academy of Management Proceedings*, 259-63.
- Beyer, J.M., & Trice, H.M. (1984). A field study of the use and perceived effects of discipline in controlling work performance. *Academy of Management Journal*, 27 (4): 743-764.
- Cascio, W.F. (1995). *Managing human resources*. (4th. Ed.). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Cummings, L. & Schwab, D. (1973). *Performance in organizations: Determinants and appraisal*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Dessler, G. (1991). *Personnel/ Human resource management*. (5th. Ed.). Engelwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Dwight, H. (1992). Supervising the marginal employee: Dilemma and opportunity. *Management Quarterly*, 32 (4): 23-30.

Pekerja Bermasalah

- Hackman, J. R. & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hinrichs, J. (1976). Personnel training. In Marvin Dunnette (ed), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 829-860). Chicago: Rand-McNally
- Ivancevich, J.M. (1995). *Human resource management*. (6th. Ed.). Chicago: Irwin, Inc.
- Klaas, B.S., & Wheeler, H.N. (1990). Managerial decision making about employee disciplin: A policy-capturing approach. *Personnel Psychology*, 43 (1): 117-135.
- Klaas, B.S., & Dell'omo, G.G. (1997). Managerial use of dismissal: Organizational-level determinants. *Personnel Psychology*, 50 (4): 927- 954.
- McShane, S.L and Von Glinow, M.A. (2000). *Organizational Behaviour*. Boston: McGraw Hill.
- O'Reilly, C.A. 111, & Weitz, B.A. 1980. Managing marginal employees: The use of warnings and dismissals. *Administrative Science Quarterly*, 25: 467-484.
- Podsakoff, P.H. (1984). Determinants of a supervisor's use of rewards and punishment: A Literature review and suggestions for further research. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 29, 58-83
- Rollinson, D., & Hook, C. (1996). Supervisor and manager styles in handling discipline and grievance. *Personnel Review*, 25 (4): 38-56.
- Trevino, L.K. (1992). The social effects of punishment in organizations: A justice perspective. *Academy of Management Review*, 17: 647-676.
- Werbelt, J.D and Kidwell Jr, R.E. (1994). Organizational demography as a context of supervisory disciplinary action. *Small Group Research*, 25(1), 43-57

Zakaria Ismail adalah Professor, Abdullah Omar adalah pensyarah dan Khulida Kirana Yahya adalah Profesor Madya di Sekolah Pengurusan, Universiti Utara Malaysia