

## FENOMENA PUSING GANTI :FAKTOR PENOLAK TERHADAP KEINGINAN MENINGGALKAN ORGANISASI

### *TURNOVER PHENOMENON:PUSH FACTORS TO TO LEAVE THE ORGANIZATION*

Azimah Ninggal <sup>1</sup>  
Ishak Bin Haji Abd Rahman <sup>2</sup>  
Azmi bin Aziz<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Fakulti Ekonomi dan Pengurusan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia,  
(E-mail: azimahn7272@gmail.com)

<sup>2</sup>Fakulti Ekonomi dan Pengurusan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia,  
(E-mail: haq@ukm.edu.my)

<sup>3</sup>Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Malaysia,  
(E-mail: abaz@ukm.edu.my)

#### Article history

**Received date** : 7-8-2021  
**Revised date** : 8-8-2021  
**Accepted date** : 27-8-2021  
**Published date** : 24-9-2021

#### To cite this document:

Azimah, Ishak & Azmi (2021). Fenomena Pusing Ganti: Faktor Penolak Terhadap Keinginan Meninggalkan Organisasi. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 6(39), 195-210.

**Abstrak:** Fenomena pusing ganti dalam kalangan pekerja semakin membimbangkan organisasi dan telah menarik perhatian ramai pengkaji untuk mengkaji situasi ini. Fenomena pusing ganti dalam kalangan juruterbang dalam Pasukan Gerakan Udara (PGU), Polis Diraja Malaysia yang meninggalkan organisasi Polis Diraja Malaysia secara bersara pilihan atau meletakkan jawatan (berhenti) berlaku setiap tahun. Data yang diperolehi daripada Bahagian KePOLISan Am, PGU menunjukkan seramai 31 orang juruterbang telah menamatkan perkhidmatan bermula dari tahun 2010 sehingga 2020. Kajian ini dilakukan adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor penyebab berlakunya fenomena pusing ganti dalam kalangan juruterbang PGU. Kajian lapangan telah dijalankan di Ibu Pejabat Polis Pasukan Gerakan Udara, Bukit Aman dan Pangkalan PGU Semenanjung, Subang. Hasil dapatan mendapati faktor dalaman seperti persekitaran tempat kerja, amalan pengurusan organisasi serta peluang kenaikan pangkat adalah faktor yang menyumbang kepada anggota untuk meninggalkan organisasi. Faktor ini memberi kesan kepada PDRM terutama dari segi kewangan dan tenaga kerja. Pusing ganti juruterbang PGU melibatkan pengaliran keluar tenaga pakar juruterbang yang merupakan aset yang amat berharga kepada PDRM khusus dalam penugasan operasi penerbangan. Kajian ini akan memberikan satu jawapan analisis sebagai rujukan pengkaji lain untuk mengkaji hal yang berkaitan dengan kajian seumpama ini.

**Kata Kunci:** Pusing Ganti, Pengurusan Sumber Manusia, Faktor Penolak

**Abstract:** *The phenomenon of turnover among employees is increasingly worrying organizations and has attracted the attention of many researchers to study this situation. The phenomenon of rotation among pilots in the Air Operations Force (PGU), Royal Malaysia Police who leave the Royal Malaysia Police organization on optional retirement or resignation (resign) occurs every year. Data obtained from the General Police Division, PGU shows that a total of 31 pilots have completed their service from 2010 to 2020. This study was conducted to identify the factors that cause the phenomenon of turnover among PGU pilots. Field studies were conducted at the Air Operations Force Police Headquarters, Bukit Aman and Peninsular PGU Base, Subang. The findings found that internal factors such as the workplace environment, organizational management practices and promotion opportunities are factors that contribute to members to leave the organization. These factors affect the PDRM, especially in terms of finance and manpower. The rotation of PGU pilots involves the outflow of expert pilots which is a very valuable asset to the PDRM specifically in the assignment of flight operations. This study will provide an analytical answer as a reference for other researchers to study matters related to such a study.*

**Keywords:** *Turnover, Human Resource Management, Push Factors*

---

## **Pengenalan**

Fenomena pusing ganti dalam kalangan pekerja semakin membimbangkan organisasi dan telah menarik perhatian ramai pengkaji untuk mengkaji situasi ini sehingga sekarang. Kajian empirikal pertama berkaitan dengan fenomena pusing ganti pekerja bermula pada tahun 1925 (Pauline E 2017). Fenomena pusing ganti di mana keinginan seseorang pekerja untuk berpindah atau bertukar kerja sama ada daripada sektor swasta mahupun dalam kalangan penjawat awam. Fenomena ini menjadi persoalan penting dalam sesuatu organisasi kerana apabila kerapnya berlaku pusing ganti, akan mengganggu perjalanan sesuatu organisasi. Pekerja yang melakukan pusing ganti sudah pasti memberikan impak negatif kerana organisasi akan menanggung kos perbelanjaan bagi mencari pengganti. Berkemungkinan juga boleh memberi impak positif sekiranya individu itu menimbulkan masalah atau mendatangkan kerugian kepada organisasi. Dari sudut pandang sebuah syarikat, pusing ganti pekerja boleh memberikan gambaran keseluruhan ke atas kos yang dikeluarkan melibatkan pengambilan, latihan dan kos yang ditanggung untuk mengatasi pertukaran pekerja dan pelbagai kos tidak langsung seperti kehilangan pekerja yang mahir dengan pelbagai pekerjaan. Pusing ganti adalah aliran pekerja yang masuk atau meninggalkan organisasi. Menurut Cotton dan Tuttle (1986) pusing ganti bermaksud andaian kemungkinan seorang individu akan kekal berada atau meninggalkan sesuatu organisasi. Robbins (2006) mendefinisikan pusing ganti sebagai pemberhentian seseorang pekerja yang bersifat tetap dalam sesuatu pekerjaan atau organisasi yang dilakukan oleh seseorang pekerja itu sendiri sama ada secara sukarela ataupun diberhentikan. Menurut Harninda (1999:27) niat pusing ganti pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah seseorang pekerja dari satu tempat kerja ke suatu tempat kerja yang lainnya. Terdapat pelbagai faktor yang menyebabkan berlakunya pusing ganti pekerja sama ada daripada faktor dalaman sebagai penolak atau faktor luaran sebagai penarik kepada seseorang untuk meninggalkan pekerjaan sedia ada atau organisasi. Faktor dalaman merujuk kepada kenaikan pangkat, ganjaran, kepuasan bekerja dan juga tekanan kerja. Menurut Price & Muller (1981) kenaikan pangkat dan juga ganjaran mempunyai kesan yang berbeza bergantung kepada jantina pekerja yang dikaji. Manakala Zakaria (1991) pula menyatakan bahawa walaupun seseorang pekerja mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah dalam organisasi itu, dia akan keluar dari organisasi bila dia

mempunyai peluang pekerjaan yang lain di luar organisasi. Zakaria menambah faktor berkaitan tugas, organisasi, peribadi dan psikologi sebagai pembolehubah yang perlu dititikberatkan dalam memahami kelakuan pusing ganti pekerja. Fenomena pusing ganti juga memperlihatkan adanya niat keinginan (*intention*) untuk meninggalkan organisasi atau untuk kekal berada dalam organisasi. Pelbagai kajian telah dilakukan bagi menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan untuk kekal atau meninggalkan organisasi (Kalliath & Beck 2001; Kramer, McGraw & Schuler 1997). Salah satu faktor yang sering dikaitkan dengan keinginan untuk meninggalkan organisasi adalah kepuasan kerja (Duraisingam et al. 2009; Chen (2008); Griffeth et al. 2000; Kincki et al. 2002). Menurut Robbins (2000) niat adalah keputusan bagi cara untuk bertindak terhadap satu situasi tertentu berdasarkan persepsi, emosi dan kelakuan. Niat juga merupakan satu petanda awal yang mendorong keputusan seseorang pekerja sama ada untuk berhenti kerja atau untuk meneruskan perkhidmatannya. Pekerja yang mempunyai niat ingin berhenti kerja akan cenderung mempunyai sikap seperti berfikir untuk berhenti atau bersara awal, mencari alternatif pekerjaan lain dan membuat perkiraan tempoh berkhidmat dalam organisasi tersebut.

### **Persoalan Kajian**

Persoalan kajian diperlukan dalam sesebuah penyelidikan bagi memberikan panduan tentang skop kajian yang akan dijalankan. Ianya akan membantu bagi mendapatkan satu gambaran yang jelas untuk merancang penyelidikan yang dijalankan (Norman Blaikie, 2000). Persoalan kajian dalam penyelidikan ini adalah mencari jawapan tentang fenomena pusing ganti dalam kalangan juruterbang PGU. Faktor luaran dianggap sebagai faktor penarik, manakala faktor dalaman dianggap pula sebagai faktor penolak. Pengkaji cuba untuk mengkaji kesan dan akibat daripada fenomena pusing ganti yang berlaku dalam kalangan juruterbang kepada PGU amnya dan PDRM khususnya. Persoalan kajian seperti berikut:-

- i. Mengenalpasti faktor dalaman (faktor penolak) yang menjadi faktor kepada juruterbang PGU untuk melakukan pusing ganti (meninggalkan organisasi)?

### **Objektif Kajian**

Tujuan kajian ini dilakukan adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor penolak yang mendorong kepada berlakunya fenomena pusing ganti dalam kalangan juruterbang PGU sehingga mereka menzahirkan niat meninggalkan pasukan PDRM. Bagi kajian itu, tumpuan hanya diberikan kepada faktor persekitaran organisasi, pengurusan organisasi dan peluang kenaikan pangkat sahaja. Secara lebih khusus, objektif kepada kajian ini dilakukan adalah:-

- i. Untuk meneliti faktor-faktor dalaman sebagai daya penolak sehingga juruterbang PGU melakukan pusing ganti atau wujudnya niat keinginan pusing ganti.

### **Pusing Ganti**

Keinginan untuk bertukar kerja dianggap sebagai penanda awal pusing ganti seseorang pekerja di dalam sesebuah organisasi. Pusing ganti adalah aliran pekerja yang masuk atau meninggalkan organisasi itu. Beberapa sarjana telah mendefinisikan pusing ganti dengan pelbagai kriteria dan maksud yang menunjukkan seseorang pekerja itu sama ada ingin meninggalkan organisasi atau terus kekal dalam organisasi.

Menurut Cotton dan Tuttle (1986) pusing ganti bermaksud andaian kemungkinan seorang individu akan kekal berada atau meninggalkan sesuatu organisasi. Menurut Harninda (1999:27) niat pusing ganti pada dasarnya adalah sama dengan keinginan berpindah seseorang pekerja dari satu tempat kerja ke suatu tempat kerja yang lainnya. Berbeza pula dengan Mathis (2004) yang menjelaskan bahawa pusing ganti dikelompokkan kepada dua iaitu

pusing ganti secara tidak sukarela (terpaksa) dan pusing ganti secara sukarela. Bagi AlBattat, Som, & Helalat (2013) menyatakan niat pusing ganti seseorang itu adalah penentu dominan yang positif untuk melakukan perpindahan.

Bagi Mobley (1982) beliau mendefinisikan pusing ganti pekerja sebagai penghentian keahlian dalam organisasi oleh seseorang individu yang menerima ganjaran kewangan daripada organisasi (Mobley 1982a). Menurut Mobley (1982b) lagi, pusing ganti pekerja merupakan tindakan pekerja meninggalkan organisasi secara fizikal pada sesuatu masa tertentu. Terdapat juga dalam kalangan penyelidik lain yang meletakkan definisi pusing ganti kepada dua kelompok iaitu 1) sukarela (*voluntary*) dan secara paksaan (*involuntary*) (Iverson 1999; Maertz & Campion 1998; Mobley (1982a:11); Augustine (1972) boleh dielakkan dan yang tidak boleh dielakkan (Augustine 1972). Menurut Augustine (1972) lagi, walaupun majikan atau organisasi dapat mengawal atau mengelakkan berlakunya pusing ganti pekerja dengan meningkatkan gaji atau upah, faedah, jam bekerja, hubungan baik dengan pekerja, penyelesaian bekerja dan persekitaran tempat kerja tetapi majikan tidak dapat mengawal atau mengelakkan dari pusing ganti yang disebabkan persaraan, sakit, kematian, kehamilan dan ketidakupayaan bekerja.

Pusing ganti yang berlaku dalam kalangan juruterbang PGU, PDRM dilihat sebagai fenomena yang berpunca daripada dorongan keinginan untuk meninggalkan PDRM setelah memperolehi alternatif dari pihak yang menawarkan sesuatu yang lebih berbanding dengan apa yang diperolehi semasa berada di dalam PGU.

### **Faktor Dalaman Sebagai Penolak Untuk Meninggalkan Organisasi**

Faktor dalaman dianggap sebagai daya penolak kepada keinginan seseorang untuk melakukan pusing ganti meninggalkan kerjayanya dalam pasukan PDRM. Faktor dalaman individu, organisasi, penyeliaan, tekanan kerja, kepuasan atau ketidakpuasan, ganjaran dan faedah (gaji), kenaikan pangkat dan situasi tempat kerja.

Micheal (1995) menjelaskan bahawa faktor berlakunya pusing ganti disebabkan gaji atau upah, reka bentuk pekerjaan, latihan, laluan kerjaya, komitmen, ketidakpuasan, hubungan dengan pihak atasan dan promosi untuk kenaikan pangkat. Menurut Jewell & Siegall (1998) terdapat dua bahagian iaitu variabel peribadi antaranya kepuasan kerja, umur, pendidikan, tempoh berkhidmat, latihan kerja, jarak geografi dari tempat kerja, tawaran yang lebih daripada apa yang diperolehi sekarang dan keinginan yang dinyatakan untuk meninggalkan organisasi (PDRM) manakala variabel organisasi menurut Jewell & Siegall pula, adalah penghargaan termasuk gaji, peluang kenaikan pangkat, rutin pekerjaan harian, situasi tempat kerja dan penyeliaan.

### **Kajian Lepas Faktor Penyebab Pusing Ganti Dalam Kalangan Pekerja**

Keinginan untuk bertukar kerja dianggap sebagai penanda awal pusing ganti seseorang pekerja di dalam sesebuah organisasi. Hal ini perlu diberi perhatian oleh organisasi kerana tingginya pusing ganti dalam kalangan pekerja akan mengganggu kelancaran sesuatu aktiviti dan produktiviti. Perpindahan pekerja membawa kepada realiti sebenar yang dihadapi oleh sesebuah syarikat akibat daripada kehilangan bilangan pekerja dalam sesuatu tempoh tertentu, manakala keinginan untuk beralih pekerjaan (pusing ganti) merujuk kepada keputusan seseorang individu mengenai kesinambungan hubungannya dengan syarikat yang belum dapat dimuktamadkan dalam tindakan sebenar untuk meninggalkan syarikat (Nahusona, 2004).

Pelbagai kajian yang telah dilakukan oleh para penyelidik bagi menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan untuk kekal atau meninggalkan organisasi atau pekerjaan (Kalliath & Beck 2001; Kramer, McGraw & Schuler 1997). Ini dapat dijelaskan bahawa dengan semakin tinggi niat pekerja untuk berpindah kerja, maka semakin besar pula pusing ganti tersebut akan berlaku. Terdapat beberapa faktor penyebab kepada berlakunya niat berpindah pekerjaan dalam kalangan pekerja antaranya faktor dalaman seperti kepuasan kerja, tekanan beban kerja, pihak atasan yang menindas atau menekan dan gaji yang tidak setimpal. Beberapa penelitian terhadap faktor penyebab fenomena pusing ganti ini dengan mengambil kajian terdahulu iaitu:-

- a. *Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry* (Rasmi, 2013) yang menyatakan bahawa faktor kepada berlakunya pusing ganti adalah disebabkan rasa ketidakpuasan terhadap pekerjaan, gaji dan keadaan persekitaran kerja.
- b. *Labor Turnover in the Sugar Industry in Kenya*. European (Orwa, 2012) yang menyatakan bahawa masalah gaji sebagai penyebab utama berlakunya keinginan berpindah kerja, selain kurangnya promosi (kenaikan pangkat), keadaan tempat kerja dan gaya kepemimpinan.
- c. *The Turnover Intentions for Construction Engineers* (Shun, 2011), menyatakan bahawa punca utama kepada pekerja berkeinginan untuk bertukar atau berpindah kerja ke tempat lain disebabkan gaji dan promosi (kenaikan pangkat) serta kurang komitmen terhadap organisasi.

Selain itu, menurut Michael (1995) faktor penyebab berlakunya pusing ganti adalah gaji atau upah, corak pekerjaan, latihan dan pembangunan, perkembangan karier, komitmen, kurangnya kerjasama dalam kumpulan kerja atau organisasi, ketidakpuasan dan bermasalah dengan penyelia, pengambilan pekerja, pemilihan pekerja dan promosi (kenaikan pangkat). Menurut Jewell dan Siegall (1998) terdapat tiga bahagian iaitu pertama variabel peribadi antara lain kepuasan kerja, usia, jantina, pendidikan, tempoh bekerja, latihan, profesionalisme, cara berkomunikasi, jarak tempat kerja dan keinginan untuk kekal dalam organisasi itu, manakala kedua adalah variabel organisasi seperti penghargaan, gaji, peluang kenaikan pangkat, dan sejauh mana sesuatu pekerjaan dalam sesuatu tempat menjadi rutin (kebiasaan). Kajian lepas turut mendapati terdapat beberapa faktor yang mempunyai pertalian atau perkaitan dengan perlakuan pusing ganti dalam kalangan pekerja. Antaranya faktor peribadi (Muchinsky & Morrow 1980 dan Bluedorn 1982), tugas (Hulin & Blood 1968); Marsh & Mannan 1977), psikologi (Koch & Steers 1978), organisasi (Waters et al. 1976) dan luaran (Hulin et al. 1985).

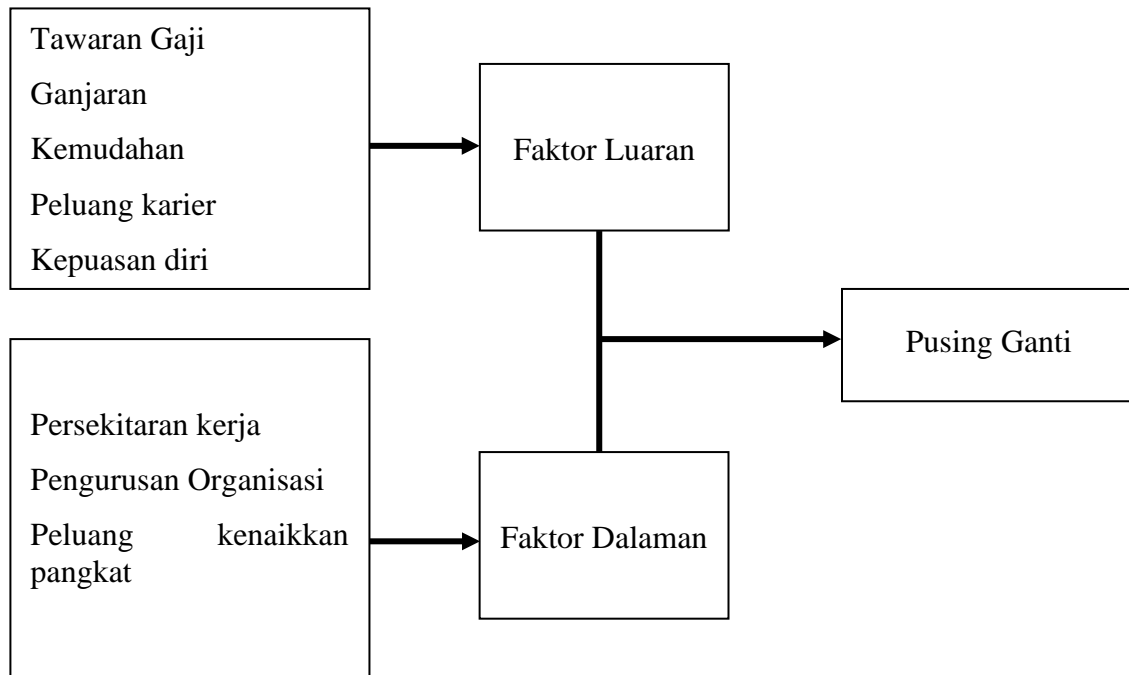
### **Persekitaran Tempat Kerja**

Persekitaran tempat kerja merupakan pengaruh penting dalam menentukan seseorang individu itu akan bekerja secara kekal atau sementara dalam organisasi. Menurut Nawawi (2003) dan Selamat (2013), salah satu perkara penting yang dapat dikaitkan dengan komitmen pekerja dengan persekitaran kerja adalah seperti reka bentuk ruang kerja yang nyaman, cahaya yang terang dan tahap kebisingan bunyi yang kurang. Boleh dikatakan hampir setiap hari pekerja akan bekerja selama 8 jam dan berada di tempat kerja yang sama (Nawai, 2003). Situasi ini sudah menjadi rutin dalam kalangan pekerja untuk melakukan pekerjaan yang sama hampir setiap hari dalam tempoh yang lama. Namun begitu, jika persekitaran kerja kurang memuaskan atau tidak selesa, ini akan menurunkan motivasi pekerja untuk memberi komitmen terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Menurut kajian oleh Mullins (1999) menyatakan bahawa pekerjaan itu sendiri, keadaan fizikal tempat kerja, komunikasi dan



teknologi merupakan empat faktor yang diperoleh daripada persekitaran kerja yang boleh mempengaruhi pekerja terhadap pekerjaannya. Amabile (1996) menyenaraikan beberapa faktor yang dikaitkan dengan persekitaran tempat kerja iaitu i) penyelia, ii) minat terhadap pekerjaan dan iii) rakan sekerja. Rajah 1 menjelaskan antara faktor yang menyumbang kepada masalah pusing ganti pekerja.

Rajah 1: Faktor Dalaman Dan Luaran Pusing Ganti



Fokus Kajian\*

Pernyataan ini disokong oleh Mullins (1999) yang turut mengkaji persekitaran tempat kerja dan mencadangkan empat faktor yang membentuk persekitaran tempat kerja iaitu i) pekerjaan itu sendiri, ii) keadaan fizikal tempat kerja, iii) komunikasi dan iv) teknologi.

- i. **Penyelia**  
 Penyelia mendapatkan komitmen daripada pekerja berdasarkan penekanan bahawa majikan mempunyai hak sepenuhnya terhadap pekerjaannya kerana mereka dibayar gaji. Majikan mempunyai autonomi kepada pekerja dan pekerja dikehendaki melaksanakan arahan majikan (Brewer 1993). Morgan (1978) pula menyatakan bahawa pengaruh penyelia amat penting ke atas komitmen seseorang pekerja. Menurut ahli teori hubungan manusia Conrad (1985), bahawa penyeliaan yang berorientasikan hubungan manusia akan meningkatkan komitmen kerja dalam kalangan pekerja terhadap organisasi kerana organisasi dapat memenuhi keperluan pekerja. Galakan daripada penyelia boleh mempengaruhi komitmen seseorang pekerja. Penyelia sangat mempengaruhi cara seseorang bekerja (Zeichner, 1983). Ini kerana penyelia terlibat secara langsung dalam menilai prestasi kerja seseorang pekerja berdasarkan komitmen yang ditunjukkan oleh pekerja semasa lakukan pekerjaannya. Oleh itu, seseorang penyelia bertanggungjawab memberi bimbingan, tunjuk ajar, memberi sokongan, mendengar masalah dan memberi perhatian sewajarnya. Sebaliknya, Zeichner (1983) menyatakan terdapat beberapa kajian yang dijalankan di Amerika Syarikat seperti

Morris (1982), Natriello dan Dombusch (1980) menunjukkan bahawa pekerja hanya mendapat sokongan dan bantuan yang sedikit daripada pihak penyelia. Ini kerana terlalu banyak tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukan oleh penyelia termasuk penyeliaan dan penilaian.

ii. **Minat Terhadap Pekerjaan**

Organisasi dan pekerja saling bergantung antara satu sama lain (Abdul Shukor, 1991). Pekerja bergantung kepada kerja dan faedah yang diberi atau ditetapkan oleh organisasi, manakala organisasi pula memerlukan tenaga, kemahiran, pandangan, kemakaran dan pemikiran yang disumbangkan oleh pekerjanya. Pekerja yang minat terhadap pekerjaannya merupakan salah satu daripada faktor persekitaran tempat kerja yang boleh mempengaruhi komitmen.

Menurut Conrad (1985) tahap sumbangan dan komitmen kerja yang dihasilkan oleh pekerja adalah bergantung kepada sejauhmana pekerja berpuashati dengan layanan yang diberikan oleh pihak pengurusan organisasi. Pernyataan ini disokong oleh Bendix (1956) yang menegaskan bahawa kegagalan pihak pengurusan organisasi untuk memberikan layanan yang baik dan tidak menganggap pekerja sebagai manusia boleh menyebabkan moral pekerja menjadi rendah, hasil kerja menurun dan tidak maklum balas diperolehi daripada pekerja.

iii. **Rakan Sekerja**

Rakan sekerja merupakan rakan yang bekerja bersama-sama di dalam ruang kerja yang sama atau berlainan tetapi dalam organisasi yang sama. Rakan sekerja merupakan pemberi tunjuk ajar kepada pekerja baru walaupun tiada kuasa seperti penyelia untuk boleh mempengaruhi pekerja baru tetapi boleh mempengaruhi pekerja baru tersebut dengan cara tidak formal yang baru menceburi bidang pekerjaan (Jordell 1987). Menurut Farrel (2003) pekerja yang baru masih memerlukan bantuan dan sokongan dari rakan sekerja mulai tahun pertama mereka mula menceburi kerjaya. Manakala sokongan rakan sekerja amat penting dalam perkembangan kerjaya dan proses sosialisasi (Zeicher 1983). Pekerja baru digesa untuk menjalankan hubungan baik dengan rakan sekerja yang lebih berpengalaman supaya dapat berinteraksi dengan mudah dan mempelajari kerja yang perlu dilakukan dengan cepat. Cole (1991) menyarankan agar pekerja dapat mencari peluang untuk berinteraksi dan membina hubungan dengan rakan sekerja yang lain yang boleh dipercayai.

**Persekitaran Tempat Kerja**

Persekitaran tempat kerja merupakan aspek penyumbang kepada keberhasilan seseorang pekerja untuk melakukan sesuatu kerja dengan lebih cekap dan bersestematik. Persekitaran kerja mereangkumi kawasan kerja, rakan sekerja, penyelia dan pengurusan kerja. Menurut kajian Osborne dan Gruneberg dalam Persekitaran Kerja (2016) para pekerja biasanya menunjukkan perlaksanaan yang lebih baik dalam suasana yang lebih aman dan tidak mengandungi unsur-unsur yang negatif. Pihak pengurusan perlu mengambil berat tentang persekitaran kerja pekerjanya kerana pekerja memerlukan tempat kerja yang bersih, tenang, tidak terlalu sibuk dan disediakan kemudahan untuk mengelakkan tekanan kerja di tempat kerja. Persekitaran kerja yang kurang kondusif akan mengganggu keberkesanan tahap kerja seseorang pekerja itu. Oleh itu, pihak pengurusan perlu cuba mengenal pasti bagaimana persekitaran fizikal tempat kerja sedia ada dapat mempengaruhi seseorang pekerja dari segi perlaksanaan, kepuasan dan kesihatan mereka. Hasil kajian (Hashim 2016) turut menyatakan bahawa

banyak kajian lepas menunjukkan pelaksanaan amalan hubungan pekerjaan (*employment relationship*) yang berkesan bukan sahaja membantu meningkatkan prestasi pekerja malah turut membantu meningkatkan prestasi organisasi. Hubungan pekerjaan yang baik dapat memberi penekanan terhadap hubungan harmoni di antara pekerja dan majikan. Kewujudan hubungan baik kedua-dua pihak dapat membantu meningkatkan produktiviti kerja dan dapat meningkatkan motivasi pekerja serta hasilnya dapat mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. Faktor penolak berlakunya pusing ganti pekerja disebabkan persekitaran kerja yang kurang harmoni sama ada hubungan antara pekerja, pekerja dengan majikan atau juga tempat kerja itu sendiri.

### **Pengurusan Organisasi**

Pengurusan kerja yang seimbang adalah kesamarataan layanan semasa bekerja oleh pihak atasan atau penyelia. Pengurusan yang berkesan adalah apabila sikap ketua atau penyelia menilai seseorang pekerjanya dengan melihat tahap kerja yang dijalankan bukan melihat keperibadian semata-mata. Menurut Abdul Shukor (1991), organisasi dan pekerja saling bergantung antara satu sama lain. Faktor yang menyumbang kepada berlakunya pusing ganti dalam kalangan pekerja melibatkan pengurusan organisasi yang tidak telus. Di mana organisasi memberikan layanan yang tidak seimbang kepada pekerjanya atau dengan perkataan mudah 'pilih kasih'. Sikap pilih kasih di tempat kerja secara umumnya dilihat sebagai satu perkara yang negatif malah mempunyai kesan negatif terhadap budaya kerja dalam organisasi tersebut. Persepsi pekerja juga akan memberikan impak tidak baik terhadap penyelia atau pihak atasan. Kajian ini disokong dengan penyelidikan yang dilakukan ke atas satu kajian antarabangsa, hampir semua pentadbir mengamalkan sikap pilih kasih dan ini bukan sesuatu yang baik. Hampir 92 peratus pegawai kanan memperlihatkan amalan pilih kasih dan 25 peratus pegawai atasan mengaku mengamalkan pilih kasih bagi tujuan kenaikan pangkat kakitangan pilihan mereka (Azizi Ahmad Rencana Forum Utusan Malaysia 2016). Amalan pilih kasih tidak berdasarkan prestasi seseorang pekerja boleh merosakkan moral kerja dan juga produktiviti sesebuah organisasi itu sendiri. Penyertaan pegawai yang bertanggungjawab membuat sesuatu keputusan dalam organisasi juga menyumbang kepada faktor yang memberi tekanan kerja berbanding dengan Pegawai Polis yang tidak diamanahkan untuk membuat sesuatu keputusan (Slate t. al. 2007). Selain itu faktor lain yang memberi kesan kepada tekanan seperti beban kerja, kerja tidak teratur, kerja lebih masa di luar waktu pejabat serta perlu bekerja tanpa ketentuan masa iaitu perlu bersedia dipanggil bertugas pada bila-bila masa walaupun waktu bercuti, cuti tidak mencukupi, kurang masa bersama keluarga, tekanan politik, kurang sokongan organisasi, kerap berpindah tempat kerja, imej negatif daripada masyarakat, risiko kepada bahaya dan keganasan juga menyumbang kepada tekanan kerja di kalangan Pegawai polis (Buker & Wiecko (2006); Collins & Gibbs (2003); Conroy & Hess (1992); Crank & Caldero (1991); Hasmizal (2007); Kaur et. al. (2013); Violanti & Aron (1994) dan Yun (2013)). Pengurusan organisasi perlu bijak dan adil agar pekerja berasa puas hati dan selesa bekerja. Pihak atasan perlu menilai prestasi pekerjanya berdasarkan tahap daya kebolehan seseorang pekerjanya menerusi prestasi dan keupayaan mengendalikan tugas yang diberi. Pengurusan organisasi yang tidak telus dan pilih kasih akan menimbulkan rasa tidak puas hati dalam kalangan pekerja yang secara tidak langsung menyebabkan pekerja berkeinginan meninggalkan organisasi atau bertukar jabatan.

### **Peluang kenaikan Pangkat**

Dalam kajian yang dilakukan oleh Douglas Mc Gregor di dalam Teori X dan Y pada tahun 1960 mendapati bahawa manusia bersifat malas dan memerlukan pelbagai galakan dan ganjaran. Ganjaran seperti dalam bentuk wang (elaun dan bonus) dianggap sebagai faktor



motivasi kepada seseorang pekerja. Ganjaran merupakan perkara yang sering dihargai dan dinantikan oleh setiap pekerja. Oleh itu, organisasi perlu menyediakan ganjaran yang sewajarnya dengan hasil kerja yang ditunjukkan oleh pekerja. Terdapat beberapa tanggapan daripada penyelidik yang menyatakan bahawa manusia akan bekerja dengan rajin jika diberi ganjaran atau upah yang memadai dengan hasil kerja atau tugas yang mereka lakukan (Mumtaz, Norasiken dan Norhayatee 2002). Kajian yang dijalankan oleh Miller (1987), Scarpello dan Campbell (1983) petikan daripada Schultz & Schultz, 1984, di mana mereka berpendapat bahawa faktor ganjaran bukan kewangan seperti kenaikan pangkat merupakan pengaruh besar untuk menarik minat pekerja terus kekal dan tidak berkeinginan meninggalkan organisasi.

Menurut Lawler (1981) pula, ganjaran merupakan faedah sampingan yang disediakan oleh organisasi sama ada dalam bentuk yang disedari seperti wang atau dalam bentuk yang tidak disedari oleh pekerja seperti pujian atau menjanjikan kenaikan pangkat bagi memupuk tingkah laku yang produktif di samping meningkatkan kepuasan kerja dan kesetiaan kepada organisasi.

### **Kaedah Kajian**

Reka bentuk kajian atau pendekatan kajian merupakan elemen penting dalam sesuatu kajian di bawah metodologi. Menurut Cherry (2000), Neuman (2003), Onwueghuzie & Leech (2005) reka bentuk kajian merujuk kepada bagaimana sesuatu kajian itu dirancang. Menurut Sabitah Marican (2009) pula, ia melihat dari segi pendekatan, teknik persampelan dan persekitaran kajian yang terlibat. Pengkajian ini dijalankan dengan menggunakan pendekatan kaedah kualitatif. Menurut Denzin dan Lincon (1994) penyelidikan kualitatif melibatkan kepelbagaian kaedah secara terfokus, termasuk penggunaan pendekatan naturalisti (semula jadi) untuk menyelidik sesuatu subjek. Kajian akan menggunakan kaedah temu bual, pemerhatian dan analisis dokumen. Temu bual akan difokuskan kepada kumpulan kecil dalam kalangan golongan profesional PGU yang bertugas sebagai juruterbang untuk dijadikan informan dalam kajian ini. Patton (1980) menyatakan terdapat tiga jenis teknik temu bual iaitu temu bual formal, temu bual tidak formal dan temu bual terbuka. Menurut Fontana dan Frey (1994) dan Merriem (1998) terdapat tiga jenis temu bual iaitu temu bual berstruktur, temu bual separa struktur dan temu bual tidak berstruktur.

Dalam kajian ini, pengkaji akan menggunakan pendekatan kaedah temu bual berstruktur kerana penggunaan temu bual berstruktur bertujuan untuk mengumpulkan maklumat secara tepat seperti maklumat sosiodemografi, umur, pendapatan, taraf perkahwinan, tahap pendidikan dan sebagainya. Manakala temu bual separa berstruktur bersifat fleksibel dan keadaan ini membolehkan informan menghuraikan apa yang difikirkannya kepada penyelidik (Merriem 1998).

Hasil temu bual yang dijalankan ke atas informan-informan dalam kalangan juruterbang PGU menjelaskan persekitaran tempat kerja antara menyebabkan kenapa timbulnya keinginan juruterbang untuk meninggalkan PGU dan PDRM. Rata-rata mereka terutama yang telah meninggalkan PGU menyatakan bahawa wujudnya sikap 'dingin' antara penyelia dengan juruterbang, jurang antara juruterbang senior dengan juruterbang junior dan pengurusan organisasi PGU tidak telus dan menilai prestasi juruterbang tidak mengikut yang sewajarnya. Maklumat yang diperolehi daripada informan P1, P6 dan P7.

## Persekitaran Tempat Kerja

### Persekitaran Tempat Kerja

Informan	Analisis Data Temu Bual
P1	<p><i>"...ada gab antara pegawai (pilot) dengan orang atas. Masih ada sikap 'ragging' antara pilot senior dengan pilot junior. Budaya balas dendam dulu masuk jadi pilot kena ragging bila pilot baru masuk nak diorang kena juga. Ada bos dulu (dah pencen) tak pandai nak manage pegawai bawahnya untuk tadbir hal pengurusan. Ikut kepala dia sendiri. Malah tak ambil tahu pasal kebajikan pilot..."</i></p>
P6	<p><i>"...hubungan antara pilot tidak harmoni. Ada yang ok ada yang suka arah-arahkan saja. Tak ikut rules..ada pilot junior boleh terus adapat lesen penuh untuk jadi kapten. Ada yang tunggu lama tapi tak dapat nak pergi kursus full pilot sebab katanya tak ada bajet..."</i></p> <p><i>"...jadual flight berubah last minit. Terpaksa batal cuti. Ada pilot bercuti tapi pilot yang ganti tak dapat dihubungi. Bilik gerakan telefon minta saya ganti sebab tengok dalam list penugasan. Arahan dari bos...terpaksa akur. Penat drive dari kampung terus flight...risiko kalau saya tak fit time tu..."</i></p>
P7	<p><i>"...ada pilot yang bersikap tak berubah. Nak naik pangkat tapi nak duduk tempat sama tak mahu pindah. Sepatutnya kena ikut arahan...contoh pilot asal dari Sabah dapat tukar ke Pengakalan Sabah juga. Tutup peluang pilot lain untuk posting luar. Bos akur sebab pilot tu ada kepentingan..."</i></p> <p><i>"...bos selalu minta buat kerja lain yang bukan tugas pilot. Tugas pilot nak kena buat juga...rasa terbeban kadang-kadang masa flight macam tak fokus sebab teringat kerja yang bos suruh buat tak siap lagi tp bos nak cepat..."</i></p>

Persekitaran kerja memainkan peranan utama dalam memastikan pekerja dapat bekerja dengan tekun dan lebih efisien. Pihak atasan yang menitik beratkan soal persekitaran kerja yang baik dapat mengurangkan kadar berlakunya pusing ganti pekerja meninggalkan organisasi. Kajian oleh Woods & Macaulay (1989) pula, mendapati bahawa integrasi sosial dalam organisasi pekerjaan seperti kualiti penyeliaan yang rendah, komunikasi yang kurang berkesan, keadaan organisasi dan budaya organisasi merupakan sebab-sebab berlakunya pusing ganti di kalangan pekerja. Mereka juga mendapati bahawa sebab-sebab dalaman yang menentukan pusing ganti pekerja adalah masalah komunikasi dalam integrasi sosial pekerjaan. Yaghobi, Javadi dan Agha-Rahimi (2010) menyatakan bahawa keadilan boleh menyebabkan pekerja berkomitmen tinggi dan melakukan sesuatu kerja melebihi bidang tugas mereka. Cara seseorang pengurus melayani pekerja bawahan akan mempengaruhi tanggapan atau persepsi pekerja terhadap keadilan organisasi dalam pelaksanaan sesuatu tindakan. Ini boleh mempengaruhi persekitaran kerja pekerja untuk tidak meninggalkan organisasi.

### Pengurusan Organisasi

Pengurusan kerja yang seimbang adalah kesamarataan layanan semasa bekerja oleh pihak atasan atau penyelia. Pengurusan yang berkesan adalah apabila sikap ketua atau penyelia menilai seseorang pekerjanya dengan melihat tahap kerja yang dijalankan bukan melihat keperibadian semata-mata. Menurut Abdul Shukor (1991), organisasi dan pekerja saling bergantung antara satu sama lain. Fenomena ini turut berlaku dalam organisasi PGU, PDRM yang menjadi faktor kepada juruterbang untuk melakukan pusing ganti dan meletakkan jawatan mereka. Sebagai organisasi yang dilihat sebagai unit khas dan istimewa dalam PDRM sepatutnya sikap pilih kasih tidak diamalkan bagi memperlihatkan bahawa PGU satu unit yang menilai kepada tahap prestasi juruterbangnya. Namun begitu, hasil daripada temu bual yang dijalankan ke atas juruterbang yang sedang berkhidmat atau yang telah meninggalkan PGU boleh dikatakan kalangan mereka bersetuju bahawa wujud sikap pilih kasih dalam PGU. Informan P1 merupakan juruterbang yang akan meninggalkan PGU, P2, P3 dan P4 adalah juruterbang yang masih berkhidmat sementara P5, P6, P7 dan P8 adalah bekas juruterbang PGU yang kini berkhidmat dengan syarikat penerbangan swasta.

#### Pengurusan Organisasi

Informan	Analisis Data Temu Bual
P1	<p><i>"...pegawai ni tidak layak jadi ketua tapi baik dengan IGP dapatlah jadi komander. Tapi dia ni jenis kaki kipas, kaki bodek, sanggup datang sini (Pengkalan PGU Sungai Besi sebab dengar ada menteri akan flight. Marah pilot kalau tidak tunggu dia sampai. Pilot baru tak banyak flight boleh naik kapten, pilot yang ada lesen komersil pun kena tunggu lama nak dapat taraf kapten, sape pilot pandai bodek dia cepatlah naik pangkat..."</i></p>
P2	<p><i>"...budaya pilih kasih masih ada. Pegawai yang jenis baik dengan bos dapat la naik pangkat cepat. Pilot yang senior ada yang masih pangkat ASP atau DSP je. Yang mudah dah dapat DSP atau Supt. Yang jenis buat kerja dibagi macam-macam kerja...macam-macam keje kena buat. Yang jenis pandai kipas jadi pilot je. Takde flight dapat cuti..."</i></p>
P3	<p><i>"...sikap pilih kasih ada lagi sekarang ni. Yang jenis suka bodek, puji-puji bos dapatlah naik pangkat cepat. Kerja pun tak banyak kena buat..."</i></p>
P4	<p><i>"...tak pandai layan bos susah nak dapat rekomen untuk jadi full pilot. Jadi co-pilot...kena tunggu lama. Bagi alasan bajet takde tapi pilot baru tahu-tahu dah jadi kapten. Rasa tak puas hati tapi tak nak bising-bising. Pernah suarakan tak ada sape yang dengar pun..."</i></p>
P5	<p><i>"...bos akan pilih sape pilot yang nak dinaikkan pangkat atau nak jadi kapten. Sape yang baik dengan bos cepat la. Sape yang jenis 'kipas-kipas' bos senang sikit. Tapi saya tak buat macam tu...dapat pangkat sekarang kira rezeki saya..."</i></p>

- 
- P6 *“...saya nak jadi pilot bukan nak dapat gaji besar tapi seronok tugas pilot ni. Tapi kerja tak best sebab orang atas yang main peranan...bos akan layan pegawai yang ada kepentingan. Ada kroni dalam PGU. Nak posting...bos akan pilih kasih. Ada pilot yang separuh perkhidmatan dalam PGU di Sabah atau Sarawak. Kena tukar ke Semenanjung, bodek bos naik pangkat tukar semula ke Sabah.*
- 
- P7 *“...karier development ikut mulut bos. Tak de justifikasi yang baik bos tak nak rekomen untuk naik pangkat. Tapi pilot muda yang tak ada lesen penuh naik juga pangkat...”*
- 
- P8 *“...beban kerja. Bos akan pilih pilot yang boleh flight mana yang tidak boleh. Nak naik pangkat bos akan pilih sape pilot yang bos suka dia akan dapat. Rasa kecewa...”*
- 

Informan P1 menjelaskan bahawa sikap seorang pegawai atasan PGU yang dianggap sebagai ketua mempunyai sikap pilih kasih apabila dilihat pegawai yang rapat atau yang sering melayaninya akan diberi keutamaan terutama dalam kenaikan pangkat. Sikap pegawai atasan tersebut yang dilihat tidak mempunyai kelayakan sebagai ketua tetapi disebabkan dapat menambat ‘hati’ pucuk pimpinan PDRM. Budaya ‘bodek’ yang dibawa pegawai atasan tersebut telah menyebabkan juruterbang yang ada turut terpengaruh dan mendapat peluang kenaikan pangkat yang lebih cerah. Begitu juga dengan kenyataan daripada informan P5, P6, P7 dan P8 yang turut menyatakan perkara yang sama. Mereka menambah juruterbang baru yang berjaya ‘membodek’ pegawai atasan tersebut dapat naik taraf kapten tanpa menghadiri latihan dan kursus lanjutan sedangkan ada juruterbang yang terpaksa menunggu beberapa tahun tidak diberi keutamaan. Manakala informan P2, P3 dan P4 tidak menafikan budaya pilih kasih dalam PGU dan ianya masih berlaku tetapi tidak ketara seperti sebelum ini. Mungkin pucuk pimpinan PDRM dan PGU telah mengambil pendekatan untuk lebih bersikap profesional dalam menilai prestasi bukannya peribadi.

### **Peluang Kenaikan Pangkat**

Peluang untuk kenaikan pangkat dalam kalangan juruterbag PGU juga agak terhadap kerana pangkat tertinggi yang boleh disandang hanya pangkat Superintendent (SUPT). Untuk kenaikan ke pangkat Assisten Commissioner Police (ACP) pula terpaksa menunggu lama kerana pangkat tersebut adalah kecil dan apabila berlaku kekosongan baru ada peluang. Berbanding dengan unit atau cawangan lain dalam PDRM yang lebih terbuka untuk peluang kenaikan pangkat. Ini juga kerana jawatan juruterbang merupakan perjawatan *specialist* yang tidak semua orang boleh menjawat jawatan tersebut. Kenaikan pangkat dalam kalangan juruterbang PGU berdasarkan tahap pencapaian kelulusan lesen juruterbang yang mereka miliki. Pilot yang mempunyai lesen *Airline Transport Pilot’s Licence (ATPL)* boleh membawa penumpang dan layak untuk ke taraf kapten (lima ke 10 tahun). Juruterbang yang mempunyai lesen ATPL adalah layak untuk dinaikkan pangkat daripada Inspektor ke pangkat Assistent Superintendent Police (ASP).

### Peluang Kenaikan Pangkat Terhadap

INFORMAN	ANALISIS DATA TEMU BUAL
P1	<i>"...peluang naik pangkat agak terhad sebab bos akan tengok mana pilot yang dia pikir bagus dan ada kepentingan. Ada pilot yang lebih 10 tahun baru dapat naik pangkat ASP..."</i>
P6	<i>"...Bila naik pangkat pilot lain yang dapat. Tak ada buat kerja lain...tugas pilot je. Tak puas hati sebab tak buat tugas lain tapi cepat naik pangkat..."</i>
P8	<i>"...naik pangkat lebih tinggi takde peluang sebab akan stuck pangkat SUPT. ACP tak banyak...PGU menguncup di atas. So akan lama pangkat SUPT."</i>

#### **Faktor Dalaman Sebagai Faktor Penolak**

Hasil kajian yang dilakukan mendapati faktor dalaman sebagai faktor menolak yang turut menyumbang kepada berlakunya pusing ganti dalam kalangan juruterbang PGU, PDRM. Faktor penolak seperti persekitaran kerja, pengurusan organisasi, dan kenaikan pangkat yang terhad.

##### i. Persekitaran Kerja

Keadaan tidak harmoni dalam hubungan antara pegawai bawahan dengan atasan apabila wujudnya jurang berkomunikasi. Sikap pihak atasan atau penyelia yang meletakkan kepentingan diri melebihi daripada tanggungjawab menyebabkan pekerja bawahan berasa tidak dihargai. Ada pihak atasan atau penyelia yang mengharapkan 'balasan' sekiranya ingin mendapatkan sokongan atau kelulusan sesuatu kerja yang dilakukan. Dengan erti kata yang mudah sikap 'bodek' dan 'mengipas' yang wujud dalam persekitaran kerja akan menimbulkan rasa kurang selesa dalam kalangan pekerja. Daripada hasil kajian yang dijalankan situasi sebegini wujud juga di dalam kalangan juruterbang PGU. Tiga daripada lapan informan yang ditemu bual bersetuju bahawa persekitaran kerja yang tidak selesa dan harmoni menjadi faktor penolak juruterbang PGU meninggalkan PDRM. Walaupun dilihat tidak ketara namun jika tidak diatasi budaya ini akan berterusan dan boleh mencalarakan imej khususnya PGU dan PDRM amnya.

##### ii. Pengurusan Organisasi

Pengurusan Organisasi yang baik apabila pekerja berasa selesa dan gembira untuk melakukan pekerjaannya. Selain itu, organisasi dapat menyediakan keperluan pekerja dalam memastikan output pekerja setimpal dengan input yang diperolehi. Hasil kajian yang dijalankan mendapati terdapat kelemahan dalam pengurusan organisasi PGU yang mendorong juruterbang melakukan pusing ganti kerja kerana dikatakan terdapatnya sikap 'pilih kasih' atau 'sikap kroni' oleh segelintir pihak atasan atau penyelia terutama dalam pemilihan untuk kenaikan pangkat, kenaikan tahap lesen juruterbang dan melaksanakan penugasan. Hasil temu bual yang dijalankan mendapati kesemua lapan orang informan bersetuju menyatakan bahawa pengurusan organisasi sebagai faktor penolak untuk mereka tidak kekal dalam PGU.

##### iii. Kenaikan Pangkat

Hasil kajian yang dijalankan berkaitan faktor penolak adalah isu kenaikan pangkat yang terhad dalam PGU. Peluang kenaikan pangkat dikatakan terhenti pada pangkat Superintendent



Police (SUPT). Untuk melangkah ke pangkat Assistant Commissioner Police (ACP) terpaksa menunggu dalam tempoh yang agak lama memandangkan jawatan bagi pangkat tersebut agak terhad dan pengisian hanya apabila berlakunya kekosongan jawatan. Bagi kenaikan pangkat tersebut bukan dalam PGU dengan cara bertukaran di lain jabatan dalam PDRM. Hanya tiga daripada lapan informan yang ditemu bual menyatakan masalah ini sebagai penyebab juruterbang PGU meninggalkan PDRM. Namun begitu, ramai juruterbang PGU telah diberi peluang kenaikan pangkat yang lebih tinggi berdasarkan kelayakan dan pengalaman mereka dalam PDRM.

### Kesimpulan

Menerusi huraian kajian, dapat dianalisis bahawa faktor dalaman adalah faktor dominan yang mempengaruhi berlakunya fenomena pusing ganti juruterbang PGU, PDRM. Faktor-faktor penolak seperti pengurusan organisasi, persekitaran kerja, ketidakharmonian hubungan antara pegawai bawahan dengan atasan yang dianggap wujud jurang berkomunikasi, peluang kenaikan pangkat lebih tinggi yang terhad untuk laluan kerjaya, masalah peribadi yang dialami turut menjadi penyumbang terhadap juruterbang PGU meninggalkan PDRM. Hasil kajian ini mendapati beberapa kelemahan yang perlu diambil penekanan oleh pihak pengurusan Pasukan Gerakan Udara khususnya dan amnya oleh Polis Diraja Malaysia. Terdapat beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki untuk menarik terus minat para juruterbang PGU yang sedia ada untuk kekal dan meneruskan perkhidmatan mereka sehingga menjalani persaraan wajib sebagai penjawat awam. Kajian ini tidak meletakkan kesalahan secara total kepada PGU apabila ada juruterbang yang memohon untuk meletakkan jawatan. Faktor pusing ganti berlaku adalah dari individu itu sendiri jika melihat permasalahan dalam PGU yang boleh dianggap berlaku dalam semua agensi kerajaan mahupun agensi swasta juga.

### Rujukan

- Agi Syarif Hidayat. 2018. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Turnover Intention*. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa Vol. 11 No. 1 Maret 2018 : 51-66, ISSN 2442 - 9732 (Online). Cirebon: Penerbit Universitas Swadaya Gunung Jati.
- Ana Sri Wahyuni, Yulvi Zaika dan Ruslin Anwar. 2014. *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Bepindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi*. Jurnal Rekayasa Sipil / Volume 8, No.2 – 2014 Issn 1978 – 5658. Jakarta: Penerbit Universitas Brawijaya.
- Berita Harian Online, 2014. *Tiga insiden helikopter PDRM terhempas dalam 15 tahun*. 31 Disember 2014.
- Dr. Kamarul Azmi Jasmi. 2012. *Metodologi Pengumpulan Data Dalam Penyelidikan Kualitatif*. Kursus Penyelidikan Kualitatif Siri 1 2012 Pada 28-29 Mac 2012 di Puteri Resort Melaka. Melaka: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia
- Eddy M. Sutanto dan Carin Gunawan, 2013. *Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Turnover Intentions*, Jurnal Mitra Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 4, No. 1, April 2013, 76-88 ISSN 2087-1090, Universitas Kristen Petra, Surabaya
- Giovano Siwi, Rita N. Taroreh dan Lucky O. H. Dotulong, 2016. *Pengaruh Kepuasan Gaji, Promosi Jabata, Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Karyawan Rsu Gmim Pancaran Kasih Manado*, Jurnal EMBA Vol.4 No.4 Desember 2016, Hal. 932-951 ISSN 2303-1174, Universitas Sam Ratulangi.
- Grayce LaVerne James, 2020. *Relationship Between Intrinsic Job Satisfaction, Extrinsic Job Satisfaction, and Turnover Intentions in Luxury Hotels*. Minnesota: Penerbit Walden University.

- Hamidah Abd. Latiff, Faezah Kamisan & Halimatul Muna Mohd Din. 2018. *Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pusing Ganti Pekerja Di Pasaraya Econsave Malim, Melaka*. Melaka: Penerbit Politeknik Merlimau
- Ida Ayu Putri Rarasanti & Wayan Suana. 2016. *Pengaruh Job Embeddedness, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Karyawan*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.7, 2016: 4690-4718 ISSN : 2302-8912. Bali: Penerbit Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
- Ida Bagus Putra Widyantara & Komang Ardana. 2015. *Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Intensitas Turnover Karyawan*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 6, 2015: 1670-1683 ISSN: 2302-8912. Bali: Penerbit Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud).
- Juwairiyah Jaafar & Sarah Mahfuz. 2013. *Hubungan Faktor Kepuasan Kerja Dengan Keinginan Meninggalkan Perkhidmatan Awam*, Jurnal Psikologi & Kaunseling Perkhidmatan Awam Malaysia Jun 2013, Bil. 8, ISSN: 2229-810X, 167-181. Putrajaya: Penerbit Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia
- Khulida Kirana Yahya, Johanim Johari, Zurina Adnan, Mohd Faizal Mohd Isa & Zulkiflee Daud. 2008. *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Dalam Kalangan Penjawat Awam*, IJMS 15 (Bumper Issue), 199-223 (2008). Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.
- Krippendorff, K. 2004. *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. Language Arts & Disciplines*. London: Penerbit Sage Publications.
- Made In UiTM. 2020. Perbezaan antara Kajian Kuantitatif Dan Kualitatif <https://madeinuitm.com/perbezaan-antara-kajian-kuantitatif-dan-kualitatif/> -
- Manish Gupta & Musarrat Shaheen. 2017. *The Relationship between Psychological Capital and Turnover Intention: Work Engagement as Mediator and Work Experience as Moderator*. Jurnal Pengurusan 49(2017) 117 – 126. Hyderabad: Penerbit ICFAI Business School
- Maria Shaikh, Sumra Shaikh, Ghazala Benghal, Haseeb Haleem Shaikh and Nadeem Juman Shah, 2020. *Impact of Turnover on Organizational Efficiency: A Case Study of Dawlance Company*, Annals of Contemporary Developments in Management & HR (ACDMHR) Vol. 2, No. 2, 2020, Jamshoro: Penerbit University of Sindh, Jamshoro, Pakistan.
- Meriam, S., 1999. *Case Study Research in Education: A Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* 2nd Ed. Thousand Oaks, CA: Penerbit Sage Publications.
- Mohammad Cin, Syed Azizi Wafa dan Ramraini Hassan, 2017. *Niat Untuk Meninggalkan Organisasi, Sistem Kenaikan Pangkat Dan Kepuasan Kerja Di Kalangan Penjawat Awam Persekutuan Yang Dilantik Di Bawah Skim Perkhidmatan Tertutup Di Sabah, Malaysia*, Journal of the Asian Academy of Applied Business Vol. 4 (Dec, 2017), 29 – 47 ISSN 1675-986. Kota Kinabalu: Penerbit Universiti Malaysia Sabah
- Norshakila Abd Rahman. 2015. *Pusing Ganti Pekerja Di Pm Securities Sdn Bhd, Kuala Lumpur*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya
- Noralai Ismail dan Norhasni Zainal Abiddin, 2010. *Tinjauan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Pekerja Terhadap Organisasi*, Dinamika Sosial Ekonomi Volume 6 Nomor 1 Edisi Mei 2010. Sintok: Penerbit Universiti Putra Malaysia
- Nur Atiqah Abdullah, Mohd Fuaad Said & Khairul Akmaliah Adham. 2010. *Faktor Penentu Kelakuan Pusingganti Pekerja dalam Firma IT berstatus MSC Malaysia*. Jurnal Pengurusan 30 (2010) 63-73.
- Nur Atiqah Abdullah, Norsiah Aminudin, Ahmad Khairy Ahmad Domil & Khairul Akmaliah Adham. 2010. *Faktor Pengekalan Pekerja dalam Firma IT di Malaysia*, Jurnal Teknologi Maklumat & Multimedia 9(2010): 15 – 30.

- Nurul Hakimah Mohamad, Munir Salleh And Azlinzuraini Ahmad, 2019. *Faktor Penentu Kepada Niat Berhenti Kerja Dalam Kalangan Pekerja Hotel Di Kuala Terengganu*, Journal Of Business And Social Development E- ISSN: 2600-9668 Volume 7 Number 1, March 2019. Kuala Terengganu: Penerbit Universiti Malaysia Terengganu
- Othman Lebar, 2017. *Penyelidikan Kualitatif: Pengenalan Kepada Teori Dan Metode*. Edisi Kedua. Tanjung Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris
- Patton, M. Q.. 2002. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 3<sup>rd</sup> Edition, Social Science-Methodology. London: Penerbit Sage Publication.
- Pauline E. Ngo-Henha. 2017. *A Review of Existing Turnover Intention Theories*. World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Economics and Management Engineering Vol:11, No:11, 2017.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz, 2009. *Hubungan Kualiti Kehidupan Bekerja dengan Kecenderungan Pusing Ganti Pekerja: Kajian ke Atas Operator Pengeluaran di Kilang Celestica, Johor Bahru*. Akademika 76 (Mei-Ogos) 2009: 105 - 119
- Soon Ang & Sandra Slaughter. 2004. *Turnover of Information Technology Professionals: The Effects of Internal Labor Market Strategies*. The DATA BASE for Advances in Information Systems - Summer 2004 (Vol. 35, No. 3). Nanyang: Penerbit Nanyang Technological University.
- Syafrimen Syafril & Nova Erlina Yaumas. 2010. *Menyiapkan Protokol Interview, Memilih Informan dan Melakukan Probing dalam Penelitian Kualitatif*. Lampung: Penerbit Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Indonesia.
- Syed Sofian Syed Salim & Rohany Nasir. 2010. *Kesan Kecerdasan Emosi Ke Atas Tekanan Kerja Dan Niat Berhenti Kerja Profesion Perguruan*, Volume 5, Number 1,53-68, 2010. ISSN: 1823-884x. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- UTM Instrumen Kualitatif.  
[http://ocw.utm.my/pluginfile.php/2454/mod\\_resource/content/0/Topic7InstrumenKualitatif.pdf](http://ocw.utm.my/pluginfile.php/2454/mod_resource/content/0/Topic7InstrumenKualitatif.pdf)
- UTM Instrumen Persampelan.  
[http://ocw.utm.my/pluginfile.php/2450/mod\\_resource/content/0/Topic6Persampelan.pdf](http://ocw.utm.my/pluginfile.php/2450/mod_resource/content/0/Topic6Persampelan.pdf)
- W. Lawrence, Neuman. 2013. *Social Research Methods Qualitative And Quantitative Approaches: Seventh Edition*. Georgetown: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- Wiersma, W. 1995. *Research Methods in Education: An Introduction*. Boston: Penerbit Allyn and Bacon.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods, 2nd ed., Thousand Oaks*. CA: Sage Publication
- Zakariah Ismail. 1991. *Faktor Yang Menerangkan Kelakuan Pusingganti di Kalangan Pengurus Bank*, Jurnal Pengurusan 10 (1991) 3-12