

Faktor Pusing Ganti Pekerja di Syarikat Pengurusan Hartanah

Employee Turnover Factors in Property Management Companies

**Firyal Humaira Fairul Aswan¹, Khadijah Md Ariffin^{1,2*}, Sani Inusa Milala¹,
Latifah Md Ariffin³**

¹ *Jabatan Pengurusan Harta Tanah, Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor, MALAYSIA*

² *Centre of Project, Property and Facilities Management Services (PRoFMs), Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor, MALAYSIA*

³ *Jabatan Kejuruteraan Mekanikal, Fakulti Kejuruteraan Mekanikal dan Pembuatan, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, 86400 Parit Raja, Batu Pahat, Johor, MALAYSIA*

*Pengarang Utama: hadija@uthm.edu.my

DOI: <https://doi.org/10.30880/rmtb.2026.07.01.074>

Maklumat Artikel

Received: 31 Mac 2026

Accepted: 31 Mei 2026

Available online: 30 Jun 2026

Kata Kunci

Pusing ganti pekerja, Pengurusan hartanah, Pengurusan Sumber manusia, Strategi organisasi

Abstrak

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor pusing ganti pekerja serta strategi yang akan diambil oleh syarikat pengurusan hartanah dalam usaha mengurangkannya. Kajian dijalankan di dua buah syarikat pengurusan hartanah yang beroperasi di Johor Bahru. Pendekatan kuantitatif dan kualitatif digunakan dalam kajian ini. Bagi kaedah kuantitatif, soal selidik berstruktur diedarkan kepada pekerja bagi mengenal pasti faktor-faktor pusing ganti pekerja. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan inferensi untuk menentukan hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kadar pusing ganti. Kaedah kualitatif pula melibatkan temu bual separa berstruktur bersama pengurus sumber manusia, dan data dianalisis menggunakan kaedah analisis tematik bagi mengenal pasti corak dan tema berkaitan isu yang dikaji. Hasil kajian menunjukkan bahawa pusing ganti pekerja dipengaruhi oleh empat faktor utama, iaitu faktor organisasi, faktor pekerjaan, faktor individu dan faktor luaran. Hasil analisis tematik mendapati bahawa terdapat empat strategi utama yang diamalkan oleh syarikat pengurusan hartanah, iaitu peningkatan kepuasan kerja, peluang pembangunan dan kemajuan kerjaya, penambahbaikan ganjaran dan faedah, serta pengukuhan hubungan dan komunikasi di tempat kerja. melibatkan saiz sampel yang lebih besar dan merangkumi lebih banyak syarikat pengurusan hartanah daripada pelbagai skala dan lokasi. Langkah ini dapat meningkatkan dapatan kajian dan memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang faktor pusing ganti pekerja dalam industri pengurusan hartanah di Malaysia.

Keywords

Employee turnover, Property management, Human resource management, Organizational strategies

Abstract

This study aims to identify the key factors contributing to employee turnover rates and the strategies undertaken by property management companies to reduce them. The research was conducted among two property management companies operating in Johor Bahru. Both quantitative and qualitative approaches were employed. For the quantitative method, a structured questionnaire was distributed to employees to identify the main factors influencing employee turnover. The data were analysed using descriptive and inferential statistics to determine the relationships between these factors and turnover rates. The qualitative method involved semi-structured interviews with human resource managers, and the data were analysed using thematic analysis to identify patterns and themes related to the issue under study. The findings of the study indicate that employee turnover is influenced by four main factors, namely organizational factors, job-related factors, individual factors, and external factors. The thematic analysis further revealed four key strategies practiced by property management companies, which include improving job satisfaction, providing opportunities for career development and advancement, enhancing rewards and benefits, and strengthening workplace relationships and communication. Future studies should involve a larger sample size and include more property management companies of various scales and locations. This approach would enhance the robustness of the findings and provide a more comprehensive understanding of employee turnover factors within the property management industry in Malaysia.

1. Pendahuluan

Isu kadar pusing ganti pekerja merupakan isu utama dalam organisasi, termasuk dalam organisasi industri hartanah. Pusing ganti pekerja merujuk kepada proses pekerja meninggalkan organisasi dan digantikan dengan pekerja baharu dalam tempoh tertentu (Abd. Latiff et al., 2015). Kadar pusing ganti pekerja yang tinggi sering dikaitkan dengan beberapa cabaran utama dalam organisasi iaitu peningkatan kos pengambilan pekerja baharu, latihan, dan kehilangan pekerja berpengalaman akibat daripada pekerja mengambil keputusan untuk meninggalkan syarikat (Ninggal et al., 2021). Kadar keluar masuk pekerja dalam sesebuah syarikat yang kerap boleh memberikan kesan negatif terhadap operasi syarikat. Selain daripada memberi kesan kepada syarikat, ia juga memberi kesan kepada ekonomi negara secara keseluruhan. Syarikat perlu menanggung kos pengambilan pekerja baharu dan memberi latihan secara berterusan.

Beberapa kajian menunjukkan bahawa kadar pusing ganti pekerja yang tinggi adalah disebabkan oleh tekanan kerja, kurang ganjaran yang kompetitif, dan kenaikan pangkat yang terhad (Ong Hee et al., 2019). Kajian terdahulu telah mengenal pasti beberapa faktor utama yang menyumbang kepada pusing ganti pekerja. Menurut Miskan et al. (2021), gaji yang tidak kompetitif, syarikat kurang memberi faedah, dan bonus menjadikan ia sebagai punca utama pekerja meninggalkan organisasi. Menurut Ninggal et al. (2021), tiada peluang kenaikan pangkat atau pembangunan diri turut menjadi punca kepada keputusan pekerja untuk berhenti. Isu ini telah memberi kesan yang dalam kepada syarikat seperti penurunan kualiti perkhidmatan kepada pelanggan kerana kehilangan pekerja yang mahir dan boleh menjejaskan imej syarikat di mata pelanggan.

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti faktor-faktor pusing ganti pekerja dalam syarikat pengurusan hartanah ini dan strategi yang digunakan untuk mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. Dengan memahami keperluan dan ketidakpuasan pekerja, syarikat boleh memperbaiki dasar dan persekitaran kerja bagi memastikan pekerja lebih berpuas hati dan kekal lebih lama dalam organisasi.

2. Sorotan Literatur

Pengkaji akan mengulas bahan-bahan akademik dan kajian-kajian yang terdahulu mengenai kadar pusing ganti pekerja. Kajian literatur ini dibuat untuk memahami konsep-konsep utama berkaitan dengan pusing ganti pekerja iaitu mengenal pasti faktor-faktor pusing ganti pekerja dan mengenal pasti strategi yang digunakan untuk mengurangkan kadar pusing Ganti pekerja menerusi penelitian kajian-kajian lepas. Kajian literatur ini memberi asas teori yang kukuh untuk menyokong objektif kajian dan membantu dalam kerangka konseptual.

2.1 Konsep Asas Kadar Pusing Ganti Pekerja

Menurut Alias et al. (2018), penanda awal pusing ganti pekerja dalam sesebuah organisasi apabila seseorang pekerja itu mempunyai keinginan untuk bertukar kerja. Beberapa pengkaji telah mendefinisikan pusing ganti pekerja ini dengan pelbagai maksud. Bakat seorang pekerja tidak dapat diwarisi oleh pekerja yang lain atau pekerja baru. Fenomena pusing ganti pekerja dalam kalangan pekerja adalah antara isu yang sedang meningkat dan membimbangkan sesebuah organisasi. Gejala pusing ganti di mana seseorang pekerja ingin untuk berpindah atau menukar tempat kerja sama ada dalam kalangan penjawat awam atau sektor swasta. Pada asasnya kadar pusing ganti pekerja merupakan peratus pekerja yang meninggalkan sesebuah organisasi dalam tempoh masa yang tertentu (Ninggal et al., 2021)

2.2 Jenis-jenis Pusing Ganti Pekerja

Menurut Belete ak (2018), pusing ganti pekerja boleh diklasifikasikan kepada beberapa jenis, antaranya ialah pusing ganti sukarela dan tidak sukarela. Pusing ganti sukarela (*voluntary turnover*) berlaku apabila pekerja sendiri memilih untuk meninggalkan organisasi atas pelbagai sebab, termasuk ketidakpuasan kerja, konflik dengan pihak pengurusan, atau peluang kerjaya yang lebih baik di tempat lain (Hom, Lee, Shaw, & Hausknecht, 2017). Keputusan ini biasanya tidak dipengaruhi secara langsung oleh majikan, dan boleh menjadi petunjuk kepada masalah dalam persekitaran kerja atau struktur organisasi.

Sebaliknya, pusing ganti tidak sukarela (*involuntary turnover*) merujuk kepada keputusan yang dibuat oleh organisasi termasuklah kebakaran, dibuang kerja dan dalam bentuk yang lain. Bagi pengurus sesebuah syarikat, pusing ganti tidak sukarela dapat diramal dan mengawalinya (Zhang, 2016). Menurut Belete ak (2018), Pusing ganti tidak sukarela merujuk kepada organisasi mengambil keputusan untuk memaksa pekerja meninggalkan organisasi atau berhenti bekerja. Selain itu, pusing ganti tidak sukarela berlaku apabila majikan yang membuat keputusan untuk menamatkan perkhidmatan pekerja, lazimnya disebabkan oleh masalah prestasi, salah laku, atau penstrukturan semula organisasi (Kwon & Rupp, 2013). Jenis pusing ganti ini boleh memberi implikasi yang besar terhadap moral pekerja yang masih tinggal serta imej organisasi jika tidak ditangani dengan teliti.

Pusing ganti juga boleh dibahagikan kepada pusing ganti fungsian dan disfungsi. Menurut Belete ak (2018), pusing ganti fungsian adalah peletakan jawatan oleh pekerja yang tidak menunjukkan prestasi yang tinggi. Pusing ganti fungsian (*functional turnover*) merujuk kepada keadaan di mana pekerja yang meninggalkan organisasi adalah daripada kalangan yang berprestasi rendah, dan oleh itu, pemergian pekerja tersebut mungkin memberi ruang kepada penambahbaikan dalam pasukan atau organisasi secara keseluruhan (Dalton, Todor, & Krackhardt, 1982). Dalam kes ini, pusing ganti dianggap sebagai sesuatu yang positif kerana ia membantu mengekalkan tahap prestasi yang diinginkan.

Sebaliknya, pusing ganti disfungsi merujuk kepada pekerja yang berprestasi tinggi keluar dari organisasi (Belete ak, 2018). Pusing ganti disfungsi (*dysfunctional turnover*) berlaku apabila pekerja berprestasi tinggi dan berbakat memilih untuk meninggalkan organisasi. Situasi ini boleh mendatangkan kesan negatif terhadap daya saing organisasi, keberkesanan operasi, serta kos latihan dan penggantian yang tinggi (Hancock, Allen, Bosco, McDaniel, & Pierce, 2013). Oleh itu, pengurusan yang berkesan terhadap jenis-jenis pusing ganti ini amat penting dalam memastikan kestabilan dan kemampuan organisasi.

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kadar Pusing Ganti Pekerja

2.3.1 Faktor Organisasi

Organisasi yang menyediakan perkhidmatan yang baik dapat menghasilkan tahap kepuasan dalam menyelesaikan kerja yang berkualiti oleh pekerja. Oleh itu, persekitaran yang bagus untuk pekerja dapat memberi kesan yang positif terhadap kepuasan kerja dan dapat mengurungi masalah kadar pusing ganti dalam organisasi tersebut (Miskan, 2021). Menurut Alias et al. (2018), hubungan organisasi yang stabil boleh mewujudkan kecekapan dan keberkesanan pekerja dalam persekitaran kerja. Dengan hubungan seperti ini, pekerja lebih mudah menyesuaikan diri dengan pelanggan, pembekal, rakan sekerja dan dapat bekerja dengan lebih stabil, sekali gus mendorong mereka untuk kekal lebih lama dalam organisasi. Jika pekerja terlibat dengan kerja yang menarik, mereka lebih cenderung untuk merasa gembira, seronok dan teruja dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini dapat mengurangkan pusing ganti pekerja di sesebuah organisasi (Memon et al., 2021).

2.3.2 Faktor Pekerjaan

Kepuasan kerja ialah status dimana seseorang pekerja berpuas hati dan gembira dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja dapat mengurangkan kadar pusing ganti pekerja di sesebuah organisasi (Belete ak, 2018). Kajian secara konsisten menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dan niat pekerja untuk berhenti kerja. Dapatan meta-analisis menunjukkan bahawa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor paling penting yang boleh meramalkan sama ada seseorang pekerja bercadang untuk berhenti kerja (Tett, R., dan Meyer, J., 2006). Malah, ia sering memberi pengaruh yang lebih kuat berbanding komitmen terhadap organisasi. Niat untuk berhenti kerja juga memainkan peranan penting sebagai penghubung antara kepuasan kerja dan tingkah

laku sebenar pekerja yang meninggalkan organisasi (Wright, T., dan Bonett, D., 2007). Menurut Alias et al. (2018), kebanyakan teori dan kajian terdahulu mendapati bahawa kepuasan kerja adalah antara faktor utama dalam menjangkakan hubungan dengan niat pusing ganti.

2.3.3 Faktor Individu

Faktor individu yang mendorong seseorang pekerja untuk berhenti kerja merujuk kepada ciri-ciri peribadi mereka. Ciri-ciri ini boleh terdiri daripada sifat semula jadi seperti personaliti, atau yang diperoleh melalui pembelajaran seperti kemahiran dan kebolehan. Beberapa kajian menunjukkan bahawa faktor-faktor ini, sama ada kognitif atau bukan kognitif, boleh mempengaruhi niat seseorang untuk berhenti dan seterusnya keputusan sebenar untuk meninggalkan tempat kerja (Jha dan Shweta, 2009). Menurut Belete et al. (2018), terdapat perbezaan antara jantina, peringkat umur, dan status perkahwinan yang boleh membawa kepada pusing ganti pekerja dimana pekerja perempuan lebih cenderung untuk meninggalkan organisasi berbanding pekerja lelaki. Pekerja yang sudah berkahwin mempunyai komitmen kerja yang lebih tinggi berbanding pekerja bujang.

2.3.4 Faktor Luaran

Tahap pembangunan ekonomi sesebuah masyarakat, keadaan pasaran buruh, sistem pekerjaan, peluang pekerjaan, jenis pemilikan syarikat, kemudahan pengangkutan, perumahan, pendidikan dan penjagaan kesihatan, kos sara hidup, serta kualiti hidup. Hal ini sangat memberi kesan terhadap niat pekerja untuk berhenti kerja. Apabila pembangunan ekonomi meningkat, kekurangan tenaga kerja dalam industri berlaku, keadaan pekerjaan adalah baik, atau peluang pekerjaan semakin bertambah, hal ini boleh mendorong pekerja untuk mempunyai niat berhenti kerja (Zhang, 2016).

2.4 Strategi yang Digunakan untuk Mengurangkan Kadar Pusing Ganti Pekerja

Kajian daripada Ilmi et al. (2019), Responden menunjukkan kepuasan yang baik terhadap persekitaran kerja dan pekerjaan mereka. Pekerja yang bekerja dalam persekitaran kerja yang mereka gemari akan meningkatkan komitmen kerja serta mengurangkan rungutan dan ketidakhadiran. Menambah baik persekitaran kerja dapat membantu pekerja mengekalkan komitmen dan rasa kekitaan terhadap syarikat. Menurut Ilmi et al. (2019) mencadangkan bahawa pelaburan dalam modal insan merupakan komponen penting untuk meningkatkan pendapatan, produktiviti serta kesejahteraan pekerja. Hal ini kerana ia boleh membawa kepada prestasi keseluruhan organisasi yang lebih baik. Oleh itu, ia memberi manfaat kepada kedua-dua pihak, iaitu pekerja dan organisasi.

Gaji dan tahap imbuhan merupakan faktor paling penting yang mendorong pekerja untuk terus kekal dalam syarikat mereka. Selain gaji, faedah pekerja dianggap sebagai ganjaran untuk memberi keselesaan kepada pekerja. Pekerja lebih cenderung untuk kekal dalam syarikat sekiranya mereka mendapati syarikat tersebut menawarkan faedah yang lebih baik berbanding syarikat lain. Jika syarikat dapat menyediakan faedah kepada pekerja seperti insurans, bayaran ex-gratia, bonus tahunan atau lawatan syarikat, ini akan menjadi faktor penarik untuk mengekalkan pekerja (Ilmi et al., 2019). Kebolehcapaian maklumat merujuk kepada tahap kerjasama dalam organisasi dan keupayaannya untuk menyebarkan pengetahuan serta idea kepada semua pekerja. Apabila maklumat dikongsi di semua peringkat pengurusan, ia dapat menggalakkan pekerja untuk kekal dalam organisasi. Akses kepada maklumat ini akan meningkatkan prestasi pekerja dan membentuk budaya korporat yang kukuh (Ongori H., 2007).

3. Metodologi Kajian

3.1 Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kaedah campuran (*mixed methods*) yang menggabungkan kaedah kuantitatif dan kualitatif bagi mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor pusing ganti pekerja dan strategi yang digunakan untuk mengurangkan pusing ganti pekerja. Pendekatan ini membolehkan pengkaji meneroka secara menyeluruh pengalaman, persepsi dan pandangan individu yang terlibat. Pemilihan gabungan pendekatan kuantitatif dan kualitatif adalah wajar kerana isu pusing ganti pekerja bersifat kompleks dan memerlukan penerokaan yang menyeluruh dari segi pola angka serta pemahaman kontekstual. Pendekatan kualitatif membolehkan penyelidik mengetahui tentang strategi yang digunakan untuk mengurangkan kadar pusing Ganti pekerja, manakala Pendekatan kuantitatif membantu mengenal pasti faktor-faktor pusing ganti pekerja di Syarikat tersebut. Gabungan kedua-duanya memberikan gambaran yang lebih holistik dan mendalam berbanding menggunakan satu pendekatan sahaja (Creswell, 1999).

3.2 Kaedah Pengumpulan Data

Temu bual separa berstruktur dipilih kerana kaedah ini menyediakan rangka soalan yang konsisten namun fleksibel, sekali gus membolehkan pengkaji meneroka pandangan, pengalaman dan cabaran sebenar pihak pengurusan berkaitan strategi yang digunakan untuk mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. Sesi temu bual dijalankan secara bersemuka atau atas talian berdasarkan kesesuaian responden, dengan persetujuan termaklum diperoleh terlebih dahulu dan rakaman audio dibuat bagi tujuan transkripsi verbatim serta analisis data.

Selain itu, soal selidik berstruktur dibangunkan berdasarkan kajian lepas dan diubah suai mengikut konteks industri pengurusan hartanah, menggunakan skala Likert lima mata untuk mengukur persepsi pekerja terhadap faktor-faktor pusing ganti pekerja, yang sesuai bagi menangkap variasi sikap responden secara kuantitatif (Joshi et al., 2015). Soal selidik diedarkan secara dalam talian melalui *Google Form* kepada pekerja operasi dan pentadbiran bagi memudahkan capaian, meningkatkan kadar maklum balas dan menjamin kerahsiaan responden.

Jadual 1 Instrumen kajian

Bil	Objektif Kajian	Kaedah Kajian
1.	Megenal pasti faktor-faktor pusing ganti pekerja di syarikat pengurusan hartanah.	Soal Selidik
2.	Mengenalpasti strategi yang digunakan untuk mengurangkan kadar pusing ganti pekerja.	Temu bual

3.3 Kaedah Analisis Data

Data kuantitatif yang diperoleh melalui soal selidik berstruktur dianalisis menggunakan perisian Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Analisis ini bertujuan mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi kadar pusing ganti pekerja dalam syarikat pengurusan hartanah. Sebelum kajian sebenar dijalankan, kajian rintis dilaksanakan bagi menguji kefahaman, kesesuaian dan kebolehpercayaan item soal selidik, selaras dengan saranan Thabane et al. (2010). Responden kajian rintis mempunyai ciri yang hampir sama dengan populasi kajian tetapi tidak termasuk dalam sampel utama. Seterusnya, analisis kebolehpercayaan dijalankan menggunakan pekali Cronbach's Alpha bagi menilai konsistensi dalaman item soal selidik. Nilai Cronbach's Alpha melebihi 0.70 dianggap boleh diterima dan menunjukkan bahawa item-item dalam setiap konstruk mengukur konsep yang sama secara konsisten (Tavakol & Dennick, 2011). Setelah kebolehpercayaan disahkan, analisis deskriptif dijalankan bagi menerangkan ciri-ciri asas data, termasuk kekerapan, peratusan, nilai min dan sisihan piawai. Skor min digunakan untuk menilai tahap persetujuan responden terhadap setiap item dan ditafsir berdasarkan jadual interpretasi skor min oleh Lendell (1997) yang mengelaskan tahap rendah, sederhana dan tinggi. Analisis ini memberikan gambaran awal tentang kecenderungan persepsi responden sebelum analisis lanjutan dijalankan.

Data kualitatif yang diperoleh melalui temu bual separa berstruktur dianalisis menggunakan kaedah analisis tematik seperti yang dicadangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Analisis tematik dipilih kerana ia membolehkan pengkaji mengenal pasti, menganalisis dan melaporkan corak atau tema utama berdasarkan pengalaman dan pandangan responden terhadap isu pusing ganti pekerja. Proses analisis bermula dengan transkripsi penuh rakaman temu bual secara verbatim bagi memastikan ketepatan maklumat. Seterusnya, pengkaji membaca data berulang kali untuk mendapatkan kefahaman menyeluruh dan mengenal pasti idea awal yang berkaitan dengan objektif kajian. Data kemudian melalui proses pengkodan secara manual, di mana kenyataan penting dikenal pasti dan dilabelkan sebagai kod berdasarkan makna yang relevan. Kod-kod yang mempunyai persamaan seterusnya digabungkan untuk membentuk tema utama yang mewakili strategi dan cabaran organisasi dalam mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. Tema-tema ini disemak semula bagi memastikan kesesuaian dan konsistensi dengan keseluruhan data. Akhir sekali, dapatan dianalisis dan ditafsir dengan menyokong hujah menggunakan petikan langsung responden serta dikaitkan dengan objektif kajian dan sorotan literatur. Bagi meningkatkan kebolehpercayaan dan kesahihan data, pengkaji melaksanakan semakan silang bersama penyelia serta triangulasi sumber antara responden.

4. Hasil dan Perbincangan

4.1 Analisis Kebolehpercayaan

Dapatan kajian kuantitatif menunjukkan bahawa instrumen soal selidik yang digunakan mempunyai tahap kebolehpercayaan yang baik, di mana nilai Cronbach's Alpha bagi semua konstruk melebihi 0.70 seperti dalam jadual 2.

Jadual 2 Keputusan Analisis Kebolehpercayaan bagi Kajian Sebenar

Perkara	Nilai Cronbach's Alpha, α	Bilangan Soalan Diuji	Jumlah Responden
---------	----------------------------------	-----------------------	------------------

Faktor Organisasi	0.889	5	64
Faktor Pekerjaan	0.893	5	64
Faktor Individu	0.883	5	64
Faktor Luaran	0.806	5	64

4.2 Analisis Demografi Responden

Analisis demografi responden mendapati majoriti pekerja berada dalam lingkungan umur muda dan mempunyai pengalaman bertukar majikan sebelum ini seperti di jadual 3, mencerminkan tahap mobiliti pekerjaan yang agak tinggi dalam industri pengurusan hartanah.

Jadual 3 Analisis Demografi Responden

	Perkara	Kekerapan (N=64)	Peratusan (%)
Umur Pekerja	18-25	31	48%
	25-30	12	19%
	30-35	5	8%
	35-40	5	8%
	40-45	3	5%
	45-50	4	6%
	50 dan ke atas	4	6%
Pengalaman Bertukar Majikan Sebelum Ini	Ya	44	69%
	Tidak	20	31%
	Tiada	18	28%
Kekerapan bertukar majikan	1 kali seumur hidup	10	16%
	2-3 kali	31	48%
	Lebih dari 3 kali	5	8%

4.3 Analisis Deskriptif

Berdasarkan Jadual 4, faktor organisasi mencatatkan min keseluruhan sebanyak 3.77, iaitu pada tahap tinggi. Dapatan ini menunjukkan bahawa secara umumnya responden menilai aspek organisasi secara positif, khususnya dari segi komunikasi dalaman, persekitaran kerja yang kondusif, faedah yang disediakan serta keadilan pengurusan. Walau bagaimanapun, item berkaitan gaji setimpal dengan beban kerja mencatatkan min yang lebih rendah iaitu 3.61, berada pada tahap sederhana.

Jadual 4 Faktor Organisasi

Item	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Gaji yang saya terima adalah lebih setimpal dengan beban kerja saya.	3.61	0.809	Sederhana
Faedah yang disediakan (cuti, insurans, elaun) adalah lebih memuaskan.	3.75	0.992	Tinggi
Persekitaran kerja saya adalah lebih kondusif dan selesa.	3.84	0.859	Tinggi
Saya dilayan dengan adil oleh pihak pengurusan.	3.73	0.895	Tinggi
Komunikasi antara pekerja dan pengurusan adalah lebih jelas dan terbuka.	3.91	0.904	Tinggi

Merujuk kepada Jadual 5, faktor pekerjaan mencatatkan min keseluruhan sebanyak 3.61 yang berada pada tahap sederhana. Dapatan ini menunjukkan bahawa persepsi responden terhadap aspek pekerjaan adalah bercampur, dengan kepuasan terhadap tugas kerja dan latihan yang diterima berada pada tahap tinggi dengan skor min sebanyak 3.77. Namun begitu, tahap tekanan kerja mencatatkan skor min yang lebih rendah iaitu 3.30, menunjukkan bahawa tekanan kerja masih wujud dan boleh memberi kesan terhadap kesejahteraan serta kecenderungan pekerja untuk berhenti kerja sekiranya tidak ditangani dengan berkesan.

Jadual 5 Faktor Pekerjaan

Item	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Saya berpuas hati dengan tugas yang diberikan kepada saya.	3.59	0.811	Sederhana
Beban kerja adalah setimpal dengan gaji yang diterima.	3.61	0.902	Sederhana
Saya tidak mengalami tekanan kerja yang memberi kesan kepada prestasi saya.	3.30	0.920	Sederhana
Saya berpuas hati dengan peluang kenaikan pangkat di syarikat ini.	3.59	0.921	Sederhana
Latihan dan pembangunan kerjaya yang disediakan adalah mencukupi.	3.77	0.886	Tinggi

Berdasarkan Jadual 6, faktor individu menunjukkan min keseluruhan sebanyak 3.71, iaitu pada tahap tinggi. Dapatan ini mencerminkan bahawa elemen seperti motivasi diri, komitmen terhadap keluarga serta keseimbangan antara kerja dan kehidupan peribadi memberi pengaruh positif terhadap keputusan pekerja untuk terus kekal dalam organisasi. Faktor-faktor ini membantu meningkatkan komitmen dan kestabilan pekerja dalam jangka masa panjang. Walau bagaimanapun, aspek berkaitan kesihatan dan kesesuaian kerjaya mencatatkan skor min pada tahap sederhana.

Jadual 6 Faktor Individu

Item	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Saya merasakan kerjaya ini sesuai dengan minat dan kemahiran saya.	3.66	0.801	Sederhana
Kehidupan peribadi saya tidak terjejas oleh kerja.	3.69	0.833	Tinggi
Komitmen keluarga mempengaruhi keputusan saya untuk kekal bekerja.	3.80	0.929	Tinggi
Kesihatan saya mempengaruhi keupayaan saya untuk terus bekerja di sini.	3.64	0.949	Sederhana
Saya berasa termotivasi secara peribadi untuk mengekalkan pekerjaan ini.	3.75	0.891	Tinggi

Merujuk kepada Jadual 7, faktor luaran mencatatkan min keseluruhan tertinggi iaitu 3.83, berada pada tahap tinggi. Dapatan ini menunjukkan bahawa faktor-faktor di luar kawalan organisasi seperti keadaan ekonomi semasa, kos sara hidup dan lokasi syarikat memainkan peranan yang signifikan dalam mempengaruhi keputusan pekerja untuk kekal atau meninggalkan pekerjaan mereka. Tekanan ekonomi dan peningkatan kos sara hidup khususnya boleh mendorong pekerja untuk mencari peluang pekerjaan yang menawarkan ganjaran dan kemudahan yang lebih baik.

Jadual 7 Faktor Luaran

Item	Skor Min	Sisihan Piawai	Tahap
Saya berpendapat peluang pekerjaan di syarikat ini lebih menarik.	3.61	0.789	Sederhana
Keadaan ekonomi semasa mempengaruhi keputusan saya untuk kekal bekerja.	3.94	0.833	Tinggi
Kos sara hidup yang tinggi mendorong saya mencari kerja dengan gaji lebih baik.	4.05	0.805	Tinggi
Lokasi syarikat memudahkan saya untuk terus bekerja di sini.	3.88	0.882	Tinggi
Tawaran gaji dari syarikat lain akan mempengaruhi niat saya untuk berhenti.	3.67	0.960	Sederhana

4.4 Analisis Tematik

Hasil analisis tematik terhadap data temu bual telah mengenal pasti empat tema utama yang berkaitan dengan strategi yang digunakan oleh syarikat pengurusan hartanah dalam usaha mengurangkan kadar pusing ganti pekerja.

Dapatan temu bual menunjukkan bahawa peningkatan kepuasan kerja merupakan strategi utama dalam mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. R1 menyatakan bahawa tekanan kerja dalam industri pengurusan hartanah adalah tinggi disebabkan interaksi dengan pelbagai pihak, dan bagi mengurangkan tekanan tersebut, syarikat menyediakan sokongan operasi seperti menghantar pekerja sokongan ke tapak serta melaksanakan penilaian prestasi (KPI) secara berkala. R2 pula menegaskan bahawa pelaksanaan aktiviti *culture claim* dan aktiviti sosial membantu mewujudkan persekitaran kerja yang lebih selesa dan mesra. Usaha-usaha ini menunjukkan keprihatinan pihak pengurusan terhadap kebajikan pekerja dan seterusnya meningkatkan kepuasan serta komitmen pekerja.

Hasil kajian mendapati bahawa peluang pembangunan dan kemajuan kerjaya memainkan peranan penting dalam mengekalkan pekerja. R1 menekankan kepentingan latihan, khususnya dalam kemahiran teknikal, bagi membantu pekerja melaksanakan tugas dengan lebih yakin dan berkesan. Sehubungan itu, syarikat menyediakan latihan dalaman, kursus luaran di bawah HRD Corp Malaysia serta peluang kenaikan pangkat secara dalaman berdasarkan prestasi dan KPI. Pendekatan ini bukan sahaja meningkatkan kecakapan pekerja, malah memberi motivasi kepada mereka untuk terus kekal dan berkembang dalam organisasi.

Dapatan temu bual menunjukkan bahawa penambahbaikan ganjaran dan faedah merupakan strategi penting dalam mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. R1 menyatakan bahawa syarikat menyediakan pelbagai faedah seperti elaun, tuntutan perubatan, bayaran kerja lebih masa dan bonus tahunan bagi meningkatkan motivasi pekerja. R2 pula menegaskan bahawa keadaan ekonomi semasa, pampasan yang kompetitif menjadi faktor paling kritikal yang mempengaruhi keputusan pekerja untuk kekal atau berhenti. Oleh itu, penyediaan pakej ganjaran dan faedah yang menarik dilihat sebagai langkah penting untuk mengekalkan pekerja.

Tema terakhir yang dikenal pasti ialah pengukuhan hubungan dan komunikasi di tempat kerja. R1 menyatakan bahawa syarikat mengamalkan komunikasi dua hala melalui perbincangan tidak formal, kumpulan WhatsApp serta penglibatan pihak pengurusan secara langsung di tapak kerja. R2 pula menjelaskan bahawa gaya kepimpinan penyelia yang kurang baik boleh menjejaskan hubungan kerja dan mendorong pekerja untuk berhenti. Bagi menangani perkara ini, syarikat melaksanakan aktiviti *culture claim* sebagai platform untuk mendapatkan maklum balas pekerja dan memperkukuhkan hubungan kerja. Pendekatan ini membantu mewujudkan persekitaran kerja yang lebih harmoni dan menyokong pengekalan pekerja.

4.5 Pencapaian Objektif Kajian

Dapatan analisis kuantitatif menunjukkan tahap pengaruh yang berbeza bagi setiap faktor, manakala dapatan kualitatif mendedahkan beberapa strategi yang digunakan oleh pihak pengurusan sumber manusia dalam syarikat pengurusan hartanah. Oleh itu, perbincangan ini akan memfokuskan kepada faktor-faktor pusing ganti pekerja serta strategi yang dilaksanakan untuk mengurangkan kadar pusing ganti berdasarkan hasil kajian.

Berdasarkan dapatan kajian, beberapa faktor utama telah dikenal pasti mempengaruhi kadar pusing ganti pekerja di syarikat pengurusan hartanah, iaitu faktor organisasi, pekerjaan, individu dan luaran. Setiap faktor ini memainkan peranan yang berbeza dalam mempengaruhi keputusan pekerja sama ada untuk kekal atau meninggalkan organisasi.

Merujuk kepada Jadual 8, faktor luaran mencatatkan nilai min keseluruhan tertinggi iaitu 3.83 dan dikenal pasti sebagai faktor paling dominan yang mempengaruhi pusing ganti pekerja. Item berkaitan kos sara hidup dan keadaan ekonomi semasa menunjukkan skor min yang tinggi, menandakan bahawa tekanan ekonomi dan peningkatan kos kehidupan memberi kesan besar terhadap keputusan kerjaya pekerja. Dalam konteks industri pengurusan hartanah yang melibatkan beban kerja tinggi dan ganjaran yang mungkin tidak seiring dengan kos sara hidup, faktor luaran menjadi pertimbangan utama pekerja untuk mencari peluang pekerjaan lain. Faktor organisasi pula mencatatkan nilai min keseluruhan yang tinggi, menunjukkan bahawa aspek dalaman organisasi seperti komunikasi, persekitaran kerja dan keadilan pengurusan amat dititikberatkan oleh pekerja. Selain itu, faktor individu turut menunjukkan nilai min yang tinggi, mencerminkan pengaruh positif aspek seperti motivasi peribadi, keseimbangan antara kerja dan kehidupan serta komitmen keluarga terhadap keputusan pekerja untuk terus kekal dalam organisasi. Faktor pekerjaan mencatatkan nilai min keseluruhan yang paling rendah berbanding faktor lain dan berada pada tahap sederhana. Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa pusing ganti pekerja di syarikat pengurusan hartanah dipengaruhi oleh gabungan faktor luaran, organisasi, individu dan pekerjaan.

Jadual 8 *Min Keseluruhan Faktor-faktor Pusing Ganti Pekerja*

Faktor	Min Keseluruhan	Tahap
Faktor Organisasi	3.77	Tinggi
Faktor Pekerjaan	3.61	Sederhana
Faktor Individu	3.71	Tinggi
Faktor Luaran	3.83	Tinggi

Objektif kajian kedua bertujuan mengenal pasti strategi yang digunakan oleh syarikat pengurusan hartanah bagi mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. Berdasarkan dapatan temu bual, empat strategi utama dikenal pasti, iaitu peningkatan kepuasan kerja, penyediaan peluang pembangunan dan kemajuan kerjaya, penambahbaikan ganjaran dan faedah, serta pengukuhan hubungan dan komunikasi di tempat kerja. Keempat-empat strategi ini saling berkait dan menyokong usaha mengekalkan pekerja dalam organisasi.

Peningkatan kepuasan kerja dikenal pasti sebagai strategi asas dalam mengurangkan niat pekerja untuk berhenti. Pihak pengurusan mengambil langkah proaktif dengan memantau beban kerja, mengurangkan tekanan serta melaksanakan penilaian prestasi secara berkala bagi mengenal pasti isu pekerja pada peringkat awal. Pendekatan ini membantu meningkatkan kesejahteraan pekerja dan seterusnya meningkatkan kepuasan kerja.

Selain itu, peluang pembangunan dan kemajuan kerjaya turut memainkan peranan penting dalam mengekalkan pekerja. Penyediaan latihan teknikal dan peluang kenaikan pangkat dalaman memberi keyakinan kepada pekerja untuk terus berkembang dalam organisasi. Dalam industri pengurusan hartanah yang memerlukan kemahiran khusus, latihan yang berterusan membantu meningkatkan kecekapan kerja dan mengurangkan rasa terbeban.

Penambahbaikan ganjaran dan faedah dikenal pasti sebagai strategi paling dominan, khususnya dalam keadaan ekonomi semasa. Pakej pampasan yang kompetitif seperti bonus, elaun dan faedah perubatan mempengaruhi keputusan pekerja untuk kekal dalam organisasi. Ganjaran yang setimpal dilihat mampu mengurangkan kecenderungan pekerja menerima tawaran daripada syarikat lain.

Akhir sekali, pengukuhan hubungan dan komunikasi di tempat kerja menyumbang secara signifikan dalam mengurangkan pusing ganti pekerja. Komunikasi dua hala yang berkesan serta penglibatan aktif pihak pengurusan membantu mewujudkan hubungan kerja yang harmoni, meningkatkan kepercayaan dan mengurangkan konflik di tempat kerja.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa pengurangan kadar pusing ganti pekerja dalam syarikat pengurusan hartanah memerlukan pendekatan yang menyeluruh melalui gabungan strategi kepuasan kerja, pembangunan kerjaya, ganjaran yang kompetitif serta hubungan dan komunikasi yang berkesan.

5. Kesimpulan

Kajian ini dijalankan untuk mengkaji isu kadar pusing ganti pekerja dalam syarikat pengurusan hartanah dengan memfokuskan kepada dua objektif utama, iaitu mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi pusing ganti pekerja serta strategi yang digunakan oleh syarikat bagi mengurangkan kadar tersebut. Pendekatan gabungan kuantitatif dan kualitatif yang digunakan membolehkan kajian ini memperoleh dapatan yang lebih menyeluruh dan mendalam.

Berdasarkan dapatan kajian, objektif pertama telah berjaya dicapai apabila hasil analisis menunjukkan bahawa pusing ganti pekerja dipengaruhi oleh gabungan faktor luaran, organisasi, individu dan pekerjaan. Faktor luaran dikenal pasti sebagai faktor paling dominan, khususnya berkaitan keadaan ekonomi semasa dan peningkatan kos sara hidup yang memberi tekanan kewangan kepada pekerja. Trend ini menunjukkan bahawa faktor di luar kawalan organisasi turut memainkan peranan penting dalam mempengaruhi keputusan pekerja untuk kekal atau meninggalkan pekerjaan. Selain itu, faktor organisasi seperti komunikasi, persekitaran kerja dan keadilan pengurusan serta faktor individu seperti motivasi peribadi dan komitmen keluarga turut memberi kesan signifikan terhadap kadar pusing ganti pekerja. Faktor pekerjaan pula berada pada tahap sederhana, mencerminkan keperluan penambahbaikan dari segi beban kerja, tekanan kerja dan peluang kemajuan kerjaya.

Bagi objektif kajian kedua, dapatan temu bual bersama pihak pengurusan sumber manusia menunjukkan bahawa syarikat pengurusan hartanah melaksanakan beberapa strategi utama untuk mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. Strategi tersebut merangkumi peningkatan kepuasan kerja, penyediaan peluang pembangunan dan kemajuan kerjaya, penambahbaikan ganjaran dan faedah, serta pengukuhan hubungan dan komunikasi di tempat kerja. Trend dapatan ini menunjukkan bahawa pendekatan bersepadu yang menggabungkan aspek kebajikan, pembangunan pekerja dan pengurusan hubungan kerja adalah penting dalam meningkatkan komitmen serta kesetiaan pekerja terhadap organisasi.

Secara keseluruhannya, kajian ini membuktikan bahawa isu pusing ganti pekerja dalam industri pengurusan hartanah merupakan isu yang kompleks dan dipengaruhi oleh pelbagai faktor dalaman dan luaran. Oleh itu, usaha mengurangkan kadar pusing ganti pekerja tidak boleh tertumpu kepada satu aspek sahaja, sebaliknya memerlukan pendekatan pengurusan sumber manusia yang menyeluruh dan strategik. Bagi

kesinambungan kajian pada masa hadapan, dicadangkan agar penyelidikan diperluaskan kepada lebih banyak syarikat pengurusan hartanah atau industri lain bagi membolehkan perbandingan dibuat. Selain itu, kajian lanjutan juga boleh meneliti keberkesanan jangka panjang strategi yang dilaksanakan serta mengkaji peranan faktor ekonomi secara lebih mendalam. Dapatan kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan berguna kepada pihak pengurusan dalam merangka dasar dan strategi yang lebih berkesan bagi mengekalkan tenaga kerja serta memastikan kelangsungan dan prestasi organisasi dalam jangka panjang.

Penghargaan

Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan, Universiti Tun Hussein onn Malaysia atas sokongan yang diberikan.

Konflik Kepentingan

Penulis mengumumkan bahawa tidak ada konflik kepentingan yang berkaitan dengan penerbitan makalah ini.

Sumbangan Penulis

Penulis mengesahkan sumbangan kepada kertas ini seperti berikut: **konsepsi dan reka bentuk kajian:** Firyal Humaira Binti Fairul Aswan, Khadijah Binti Md Ariffin; **pengumpulan data:** Firyal Humaira Binti Fairul Aswan; **analisis dan interpretasi hasil:** Firyal Humaira Binti Fairul Aswan, Khadijah Binti Md Ariffin; **penyediaan draf manuskrip:** Firyal Humaira Binti Fairul Aswan, Khadijah Binti Md Ariffin, Sani Inusa Milala dan Latifah Md Ariffin. Semua penulis telah mengkaji hasil dan meluluskan versi terakhir manuskrip.

Rujukan

- Abd. Latiff, H., Kamisan, F., Mohd Din, H. M. B., (2015). Faktor – faktor yang mempengaruhi pusing ganti pekerja di Pasaraya Econsave Malim, Melaka [Journal-article]. <http://www.pmm.edu.my/zxc/pustaka/writing/pmmfasa8/p.ilmiah%202017-2.pdf>
- Alias, N. E., Ismail, S., Othman, R., & Koe, W.-L. (2018). Factors influencing turnover intention in a Malaysian manufacturing company. *KnE Social Sciences*, 3(10), 771–787. <https://doi.org/10.18502/kss.v3i10.3171>
- Belete, A. K. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: An empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(3). <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Creswell, J. (1999). Mixed-Method Research: Introduction and Application., 455-472. <https://doi.org/10.1016/b978-012174698-8/50045-x>.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., & Krackhardt, D. M. (1982). Turnover overstated: The functional taxonomy. *Academy of Management Review*, 7(1), 117–123. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1982.4285499>
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. <https://doi.org/10.1177/0149206311424943>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Ilmi, S., Habizah, X., Xue Qi, H., Gheda, M., & Liza, M. (2019). Employee turnover of quantity surveying firms in Malaysia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 636(1), 012020. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/636/1/012020>
- Jha, Shweta. (2009). Determinants of employee turnover intentions: A review. *Management Today*, 9(2), 26–33.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology*. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Kwon, K., & Rupp, D. E. (2013). High-performer turnover and firm performance: The moderating role of human capital investment and firm reputation. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 129–150. <https://doi.org/10.1002/job.1804>
- Landell, K. (1997). Management by menu.
- Memon, M., Salleh, R., Mirza, M., Cheah, J., Ting, H., Ahmad, M., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/ijm-04-2018-0127>.
- Miskan, N. H., Muhamad, N., & Baharrudin, F. S. (2021). Faktor Penentu Kadar Pusing Ganti Pekerja Di Syarikat Samsung Sdi Energy Malaysia Sdn. Bhd. *Journal of Business Innovation*. <https://unimel.edu.my/journal/index.php/JBI/article/view/952/765>

- Ninggal, M. T. H., Arifin, Z., & Suhermin. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 93–99. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Ong Hee, C., Ying, H., Kowang, O., Rizal, A. M., & Ping, L. L. (2019). Succession management practices and employee retention in the property industry: Evidence from Malaysia. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 1409–1410. <https://www.ijstr.org/final-print/oct2019/Succession-Management-Practices-And-Employee-Retention-In-The-Property-Industry-Evidence-From-Malaysia-.pdf>
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 1(3), 049–054. <http://repository.tuc.ac.ke:8080/xmlui/handle/123456789/563>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd>
- Tett, R., & Meyer, J. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 46, 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Thabane, L., Ma, J., Chu, R., Cheng, J., Ismaila, A., Rios, L. P., Robson, R., Thabane, M., Giangregorio, L., & Goldsmith, C. H. (2010). A tutorial on pilot studies: the what, why and how. *BMC Medical Research Methodology*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-10-1>
- Wright, T., & Bonett, D. (2007). Job Satisfaction and Psychological Well-Being as Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. *Journal of Management*, 33, 141–160. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Zhang, Y. J. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(2), 85–91. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010>