

# MAJIKAN PILIHAN: PERANAN GENDER DALAM PEMILIHAN MAJIKAN

*Rosnah Ishak*  
*Fakulti Kemanusiaan, Seni dan Warisan*  
*Universiti Malaysia Sabah*  
*drrosnah@ums.edu.my*

## **Abstrak**

Budaya kerja cemerlang memerlukan jalinan kerjasama yang baik dan padu antara majikan dan pekerja. Jalinan kerjasama ini merupakan elemen penting yang dapat membawa perubahan positif kepada kemajuan organisasi. Hubungan harmoni antara majikan dengan pekerja dapat mewujudkan persekitaran kerja yang merangsang pekerja untuk bekerja dengan lebih baik. Keadaan ini menguntungkan kedua-dua pihak iaitu majikan dan pekerja. Justeru, penulisan makalah ini bertujuan untuk menambah pengetahuan tentang majikan yang menjadi pilihan pekerja, selain bertujuan memahami bagaimana gender berperanan dalam pemilihan tersebut. Menjadi majikan pilihan adalah antara strategi yang boleh membantu organisasi menguruskan jangkakan pekerja semasa dan bakal hubungan pekerjaan mereka. Maklum balas daripada 76 orang responden dikumpulkan melalui temu bual berstruktur. Seramai 49 orang responden adalah wanita, manakala 27 orang lagi adalah lelaki. Mereka adalah pekerja pada peringkat umur 14 hingga 35 tahun dan memiliki pengalaman bekerja selama tiga bulan sehingga sembilan tahun dalam organisasi terakhir. Responden dipilih berdasarkan persampelan mudah (*convenient sampling*) daripada tujuh kategori organisasi perniagaan, iaitu 1) kedai pakaian, 2) kedai makanan segera, 3) stesen minyak, 4) restoran, 5) kedai serbaneka, 6) perkhidmatan telekomunikasi dan 7) pasar raya. Dapatan kajian menunjukkan majoriti pekerja memilih majikan dalam kalangan gender lelaki berbanding wanita. Alasan pemilihan tersebut dibincangkan dalam empat kategori, iaitu 1) pekerja lelaki yang memilih majikan lelaki, 2) pekerja lelaki yang memilih majikan wanita, 3) pekerja wanita yang memilih majikan lelaki dan 4) pekerja wanita yang memilih majikan wanita. Merujuk kepada bagaimana pekerja lelaki dan wanita melihat majikan mereka, kedua-dua perbezaan dan persamaan ditemui. Implikasi kajian mencadangkan agar majikan memaksimumkan kelebihan dari segi gender untuk menarik individu

berbakat serta mengekal dan meningkatkan prestasi pekerja yang berbakat dalam organisasi kerja.

**Kata kunci:** *Hubungan majikan dan pekerja, majikan pilihan, gender, strategi organisasi.*

## **Abstract**

*Excellent culture of work requires good cooperation between employers and employees. These partnerships are crucial elements which can bring positive change to the organization's progress. Harmonious relations between employers and employees will create a conducive work environment that stimulates employees to work better. This situation benefits both employers and employees. Thus, this paper aims to increase knowledge about employers of choice for employees and to understand how gender plays a role in the preference. Being an employer of choice is a strategy that can help organizations manage employee expectations and their future work relationship. The feedback from 76 respondents collected through structured interviews. A total of 49 respondents were women, while 27 others were male. They are workers in the age group 14 to 35 years and has working experience for three months up to nine years in the current organization. Respondents were selected by convenience sampling of the seven categories of business organization which is 1) clothing stores, 2) fast food outlets, 3) the gas stations, 4) restaurants, 5) convenience stores, 6) and telecommunications services 7) supermarket. The findings show that the majority of workers choose men employers. The reasons for the preferences were discussed in four categories: 1) male employees who choose men employer, 2) male employees who choose female employer, 3) women employees who choose men employer and 4) women employees who choose female employer. Referring to how men and women view their employers, both differences and similarities were found. The study also suggests employers maximize the advantages in terms of gender in order to attract talented individuals, retain and improving the performance of talented employees in the organization.*

**Keywords:** *Employer and employee relationship, employer of choice, gender, organizational strategy.*

## **Pendahuluan**

Pada masa kini, organisasi berusaha untuk menarik dan mengekalkan pekerja yang mempunyai potensi besar dan boleh membuat perubahan dalam organisasi (Zhang *et al.*, 2014). Satu strategi yang boleh membantu untuk menguruskan pekerja yang sedia ada dan membangunkan mereka menjadi pekerja yang lebih baik adalah dengan menjadi majikan yang disenangi oleh para pekerja atau menjadi majikan pilihan. Antara manfaat majikan pilihan kepada organisasi ialah kepuasan pekerja dan pelanggan, kadar penerimaan tawaran kerja yang tinggi, tahap penglibatan pekerja yang tinggi, mengurangkan masalah ketidakhadiran dan kadar pusing ganti yang rendah serta dapat meningkatkan daya saing organisasi (Baker, 2014; Branham, 2005; Rampl, 2014). Walau bagaimanapun, masih kurang penyelidikan empirikal berkaitan majikan pilihan (Sedighi & Loosemore, 2012). Justeru, matlamat kajian ini adalah untuk mendedahkan tentang sifat-sifat atau kriteria yang dianggap penting untuk menjadi majikan pilihan. Tujuan yang kedua adalah untuk mengenal pasti, sama ada pekerja lelaki dan wanita mempunyai pandangan yang berbeza tentang profil majikan pilihan tersebut.

Oleh kerana pekerja wanita telah bertambah jumlahnya berbanding beberapa puluh tahun lalu, maka pemahaman tentang jangkaan khusus wanita terhadap pekerjaan mereka adalah perlu (Clarke, 2001). Andaian bahawa lelaki dan wanita mempunyai persamaan pandangan berkaitan profil majikan pilihan adalah pendapat yang kurang teliti dan dianggap strategi yang kurang berkesan untuk organisasi (Bellou, Rigopoulou & Kehagias, 2015). Justeru, kajian ini juga menganalisis alasan yang diberikan oleh pekerja lelaki dan wanita terhadap pilihan tersebut.

## **Sorotan literatur**

### *Majikan pilihan*

Majikan pilihan digambarkan sebagai pemimpin, pengurus atau ketua sebuah organisasi yang dapat memberi inspirasi kepada pekerja untuk menyertai organisasi tersebut serta kekal di dalamnya. Mereka dapat

menarik, mengoptimalkan serta mengekalkan modal insan cemerlang untuk tempoh yang panjang dalam sesebuah organisasi (Herman & Gioia, 2000). Bagi pekerja, secara sedar mereka memilih untuk bekerja dengan sesebuah organisasi berbanding organisasi lain berdasarkan kepada beberapa keutamaan, antaranya adalah majikan yang mereka senangi. Profil majikan pilihan menawarkan pendekatan holistik kepada pengalaman pekerja dalam pekerjaan mereka (Edwards, 2010), serta membantu pengkaji lain dalam bidang hubungan pekerjaan. Menurut Backhaus dan Tiko (2004), kesesuaian antara majikan dan pekerja adalah penting dalam sesebuah organisasi. Edwards (2010) menyatakan, individu lebih suka organisasi yang menawarkan pekerjaan yang mereka anggap penting, mereka dapat melakukan kerja tersebut serta dapat menyesuaikan diri dengan persekitaran di tempat kerja tersebut. Model Schneider (1987) menjelaskan, individu tertarik dengan organisasi yang mempunyai nilai yang sama dengan mereka dan lebih cenderung untuk kekal dan menyumbang kepada organisasi tersebut. Majikan adalah pengantara organisasi dengan pekerja. Justeru, majikan menjadi daya tarikan pekerja kepada sesebuah organisasi. Berthon *et al.* (2005) menggambarkan daya tarikan tersebut sebagai suatu manfaat yang diharapkan oleh syarikat untuk mendapat pekerja yang berpotensi. Sebaliknya, pekerja yang berpotensi juga membayangkan manfaat tersebut untuk bekerja dalam sesebuah organisasi tertentu. Dalam kata lain, majikan menjadi salah satu faktor apabila pekerja membuat keputusan untuk memasuki atau berada dalam sesebuah organisasi. Demikian juga apabila pekerja mengambil keputusan untuk kekal atau meninggalkan sesebuah organisasi.

### *Peranan gender*

Teori peranan gender menyatakan bahawa individu lelaki dan wanita disosialisasikan dengan cara yang sama sekali berbeza. Penentuan terhadap sesuatu pilihan dalam membuat keputusan sebahagian besarnya adalah berdasarkan kepada tingkah laku yang dijangkakan dan boleh diterima oleh masyarakat sekelilingnya. Oleh hal yang demikian, penyertaan gender mencerminkan skema kognitif dan perspektif sosial tentang apa yang boleh dilakukan oleh seseorang individu atau apa yang boleh dilakukan oleh orang lain berdasarkan identiti gender tersebut. Peranan berdasarkan gender telah ditanam dalam minda masyarakat sebagaimana yang digambarkan

oleh ideologi sfera terpisah- *the ideology of separate sphere* (Padavic & Reskin, 2002) iaitu wanita tinggal di rumah menjadi isteri dan ibu yang baik, manakala lelaki keluar mencari nafkah. Merujuk kepada pembahagian peranan tersebut, wanita cenderung untuk menjadi lebih mesra dan melayan orang lain dengan baik, manakala lelaki cenderung untuk bercita-cita lebih tinggi dan menjadi dominan (Eagly, 1987). Peranan-peranan gender yang sesuai bagi lelaki dan wanita ini seterusnya dibawa ke dalam konteks bekerja (Lester, 2008). Proses dan amalan (Acker, 1990) serta budaya organisasi organisasi (Acker, 1998) menyokong peranan tersebut. Britton (2000) berpendapat gender adalah elemen asas struktur organisasi dan kehidupan bekerja. Walau bagaimanapun, perbezaan antara gender dan peranan gender sering dianggap sebagai penemuan sampingan dan diketepikan dalam kebanyakan literatur (Bellou, Rigopoulou & Kehagias, 2015). Justeru, kajian ini berusaha mencari hubungan kait antara pemilihan majikan dengan gender.

## **Kaedah kajian**

### *Sampel dan prosedur*

Seramai 76 orang responden terlibat dalam kajian ini. Responden dipilih berdasarkan persampelan mudah (*convenient sampling*) daripada tujuh kategori operasi perniagaan, iaitu 1) kedai pakaian, 2) kedai makanan segera, 3) stesen minyak, 4) restoran, 5) kedai serbaneka, 6) perkhidmatan telekomunikasi dan 7) pasar raya. Persampelan mudah digunakan kerana agak sukar untuk mendapatkan maklum balas pekerja berkaitan dengan majikan mereka. Responden bimbang jika maklum balas yang diberikan akan menjejaskan pekerjaan mereka walaupun etika kerahsiaan dijanjikan kepada mereka. Justeru, kebersediaan responden untuk memberi maklum balas adalah penting bagi kajian ini. Responden ditemu bual selama 15 minit sehingga setengah jam menggunakan soalan berstruktur yang telah disediakan lebih awal. Oleh kerana semua sesi temu bual dijalankan semasa responden sedang bekerja, maka waktu temu bual yang lama dengan kaedah *in-depth interview* dielakkan.

## Dapatan kajian

### *Analisis demografi*

Analisis ini melibatkan jantina, umur dan tempoh perkhidmatan responden kajian. Jenis operasi perniagaan di mana responden bekerja juga diperincikan dalam analisis ini. Analisis ciri demografi responden ditunjukkan dalam Jadual 1.

**Jadual 1** Jantina, umur, tempoh perkhidmatan dan jenis operasi perniagaan responden

<b>Statistical analysis and results</b>	<b>Bilangan</b>	<b>Peratus (%)</b>
<b>Jantina</b>		
Lelaki	27	35.5
Wanita	49	64.5
<b>Umur</b>		
Kurang 20 tahun	13	17.1
Lebih 20 hingga 30 tahun	52	68.4
Lebih 30 tahun	11	14.5
<b>Tempoh perkhidmatan</b>		
Kurang 1 tahun	26	34.2
Lebih 1 hingga 3 tahun	31	40.8
Lebih 3 tahun	19	25.0
<b>Jenis operasi perniagaan</b>		
Restoran makanan segera	7	9.2
Restoran	7	9.2
Kedai telekomunikasi	4	5.3
Stesen minyak	7	9.2
Pasar raya	9	11.8
Kedai serbaneka	18	23.7
Kedai pakaian	24	31.6

Jadual 1 menunjukkan pekerja lelaki yang terlibat sebagai responden adalah seramai 27 orang iaitu 35.5 peratus, manakala pekerja wanita adalah seramai 49 orang iaitu 64.5 eratus. Secara keseluruhannya, jumlah pekerja wanita yang terlibat dalam kajian ini menghampiri dua kali ganda jumlah pekerja lelaki.

Seramai 13 orang pekerja (17.1 peratus) berumur di bawah 20 tahun. 11 lagi pekerja (14.5 peratus) berumur melebihi 30 tahun. Selebihnya adalah kumpulan pekerja yang paling ramai, iaitu dalam julat umur melebihi 20 tahun sehingga 30 tahun iaitu seramai 52 orang atau 68.4 peratus.

Pekerja dengan tempoh perkhidmatan kurang daripada satu tahun adalah seramai 26 orang iaitu 34.2 peratus. Jumlah paling besar adalah responden dengan tempoh perkhidmatan antara satu hingga tiga tahun iaitu 31 orang atau 40.3 peratus. Sementara itu, responden yang berkhidmat melebihi tiga tahun adalah seramai 19 orang atau 25 peratus.

Responden kajian adalah pekerja dalam beberapa operasi perniagaan. Seramai tujuh orang atau 9.2 peratus adalah pekerja di restoran makanan segera. Jumlah responden yang sama juga bekerja di restoran dan stesen minyak. Seramai empat orang (5.3 peratus) bekerja di kedai telekomunikasi dan sembilan orang lagi (11.8 peratus) adalah pekerja di pasar raya. Seramai 18 orang responden iaitu 23.7 peratus bekerja di kedai serbaneka. Selebihnya adalah kumpulan responden yang paling ramai iaitu pekerja di kedai pakaian, seramai 24 orang atau 31.6 peratus daripada keseluruhan responden.

### ***Analisis majikan pilihan***

Analisis ini dibahagikan tiga bahagian iaitu pilihan pekerja wanita, pilihan pekerja lelaki dan pekerja yang tidak membuat sebarang pilihan. Analisis pilihan yang dibuat oleh responden ditunjukkan dalam Jadual 2.

**Jadual 2** Pilihan yang dibuat oleh responden lelaki dan wanita

<b>Pekerja</b>	<b>Majikan Pilihan</b>	<b>Bilangan</b>	<b>Peratus (%)</b>
Lelaki	Lelaki	18	23.7
Wanita	Lelaki	27	35.5
<b>Jumlah</b>		<b>45</b>	<b>59.2</b>
Lelaki	Wanita	4	5.3
Wanita	Wanita	15	19.7
<b>Jumlah</b>		<b>19</b>	<b>25.0</b>
Lelaki	Tidak memilih	5	6.6
Wanita	Tidak memilih	7	9.2
<b>Jumlah</b>		<b>12</b>	<b>15.8</b>

Merujuk kepada Jadual 2, seramai 15 orang pekerja wanita iaitu 19.7 peratus memilih majikan wanita. Namun, sejumlah besar pekerja wanita memilih untuk mempunyai majikan lelaki iaitu seramai 27 orang atau 35.5 peratus. Selanjutnya, seramai empat pekerja lelaki (5.3 peratus) memilih untuk mempunyai majikan wanita, manakala selebihnya iaitu 18 orang pekerja lelaki atau 23.7 peratus memilih untuk mempunyai majikan yang sama jantina dengan mereka. Seramai lima orang pekerja lelaki (6.6 peratus) dan tujuh orang pekerja wanita (9.2 peratus) tidak membuat sebarang pilihan.

Berdasarkan Jadual 2 tersebut, sebahagian besar pekerja memilih majikan lelaki sebagai majikan pilihan. Seramai 27 orang pekerja wanita dan 18 pekerja lelaki memilih majikan lelaki menjadikan jumlah keseluruhan pekerja yang memilih lelaki sebagai majikan pilihan ialah 45 daripada 76 orang iaitu 59.2 peratus, manakala jumlah keseluruhan pekerja memilih wanita sebagai majikan ialah seramai 19 orang iaitu 25 peratus. Seramai 12 orang pekerja (15.8 peratus) pekerja lelaki dan wanita tidak membuat sebarang pilihan.

***Analisis sebab dan alasan pemilihan majikan***

Analisis ini dibuat berdasarkan alasan yang diberikan oleh pekerja dalam menentukan majikan pilihan mereka. Alasan dikelaskan kepada beberapa kriteria utama seperti dalam Jadual 3 dan 4, 5, 6 dan 7.

**Jadual 3** Alasan pekerja lelaki dan wanita dalam pemilihan majikan berdasarkan kriteria kesabaran dan kestabilan emosi

	Pekerja Lelaki	Pekerja Wanita
Majikan lelaki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih tenang</li> <li>• Lebih rasional</li> <li>• <i>Cool</i> – tidak terlalu beremosi</li> <li>• Kurang tekanan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih tenang</li> <li>• Lebih sabar</li> <li>• Tidak terlalu emosi dalam bertindak</li> <li>• Tidak terlalu keras dalam memberi arahan</li> <li>• Mampu mengawal keadaan dan emosi</li> <li>• Majikan wanita lebih beremosi</li> <li>• Majikan wanita selalu marah-marah</li> </ul>
Majikan wanita	-	-



Berdasarkan Jadual 3, pekerja dalam kedua-dua gender berpendapat majikan lelaki tenang dan pandai mengawal emosi, *cool* dan lebih rasional dalam membuat sebarang tindakan. Pekerja lelaki dan wanita bersetuju bahawa majikan lelaki lebih tenang dan mampu mengawal keadaan dan emosi dengan lebih baik. Tiada alasan yang diberikan oleh pekerja lelaki dan wanita terhadap majikan perempuan yang boleh dikaitkan dengan kriteria kesabaran dan kestabilan emosi. Berdasarkan jadual tersebut juga, pekerja wanita memilih majikan lelaki kerana tingkah laku majikan wanita yang tidak sabar, sangat beremosi dan selalu marah-marah. Pekerja wanita didapati memberi kelebihan kepada majikan lelaki berdasarkan kriteria ketenangan dan kesabaran tersebut berbanding pekerja lelaki terhadap majikan lelaki.

**Jadual 4** Alasan pekerja lelaki dan wanita dalam pemilihan majikan berdasarkan kriteria keadilan dan kerelevanan dalam membuat keputusan

	Pekerja Lelaki	Pekerja Wanita
Majikan lelaki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adil dalam tindakan</li> <li>• Lebih rasional dalam apa-apa keadaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih bertimbang rasa</li> <li>• Lebih relevan dalam membuat keputusan</li> <li>• Lebih adil/tidak membeza-bezakan pekerja</li> </ul>
Majikan wanita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak berat sebelah</li> <li>• Lebih bertimbang rasa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan layanan yang lebih adil kepada pekerja/tidak berat sebelah</li> </ul>

Berdasarkan Jadual 4, majikan lelaki dan wanita diberi pemberat yang sama rata dalam kriteria keadilan dan kerelevanan dalam mengambil tindakan dan membuat keputusan. Sifat seperti adil, relevan dalam membuat keputusan dan tidak berat sebelah adalah antara ciri yang disebut oleh pekerja berkaitan majikan pilihan mereka. Berdasarkan jadual tersebut juga diperhatikan bahawa pekerja wanita mendapati majikan lelaki lebih bertimbang rasa, manakala pekerja lelaki berpendapat majikan wanita lebih bertimbang rasa.

**Jadual 5** Alasan pekerja lelaki dan wanita dalam pemilihan majikan berdasarkan kriteria bertanggungjawab dan profesional

	Pekerja Lelaki	Pekerja Wanita
Majikan lelaki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komited dengan kerja</li> <li>• Lebih serius dan fokus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih profesional</li> <li>• Lebih komited dengan kerja</li> <li>• Tegas</li> <li>• Berdisiplin</li> </ul>
Majikan wanita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih bertanggungjawab</li> <li>• Tegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih teliti dan teratur</li> </ul>

Berdasarkan Jadual 5, pekerja dalam kedua-dua gender berpendapat majikan lelaki lebih komited terhadap kerja. Pekerja lelaki menyukai sikap bertanggungjawab majikan wanita, manakala pekerja wanita menyukai sikap teliti dan teratur yang dimiliki oleh majikan wanita. Perbezaan pandangan gender juga boleh dilihat dalam kriteria ini, iaitu pekerja lelaki berpendapat majikan wanita lebih lebih tegas. Namun, pekerja wanita berpendapat majikan lelaki lebih tegas.

**Jadual 6** Alasan pekerja lelaki dan wanita dalam pemilihan majikan berdasarkan kriteria mengambil berat dan memahami

	Pekerja Lelaki	Pekerja Wanita
Majikan lelaki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih memahami</li> <li>• Lebih mudah dibawa berbincang</li> <li>• Lebih bersikap terbuka</li> <li>• Mudah berinteraksi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersedia mendengar pandangan pekerja</li> <li>• Lebih memahami</li> <li>• Mudah berkomunikasi</li> <li>• Mudah berbincang</li> </ul>
Majikan wanita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengambil berat terhadap pekerja</li> <li>• Lebih prihatin dengan kebajikan pekerja</li> <li>• Lebih memahami masalah pekerja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih mesra/mudah mesra</li> <li>• Lebih rapat dengan pekerja</li> <li>• Lebih peka dan prihatin</li> <li>• Mementingkan kebajikan pekerja</li> <li>• Lebih memahami masalah pekerja</li> <li>• Lebih mudah berkongsi masalah</li> </ul>

Berdasarkan Jadual 6, pekerja dalam kedua-dua gender memberi pemberat yang sama kepada kedua-dua gender majikan. Pekerja lelaki dan wanita didapati menyukai majikan yang bersikap prihatin dan mengambil berat akan hal mereka. Kedua-duanya memilih berdasarkan sifat senang untuk dibawa berbincang, tidak kira sama ada majikan tersebut lelaki ataupun wanita. Walaupun sikap memahami dan mudah dibawa berbincang dimiliki oleh majikan dalam kedua-dua gender, sikap mengambil berat dan prihatin lebih jelas disebut terhadap majikan wanita berbanding majikan lelaki.

**Jadual 7** Alasan pekerja lelaki dan wanita dalam pemilihan majikan berdasarkan kriteria-kriteria lain

	Pekerja Lelaki	Pekerja Wanita
Majikan lelaki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurang membebel</li> <li>• <i>Simple</i> dan tidak <i>complicated</i></li> <li>• Mampu buat kerja berat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak cerewet</li> <li>• Pekerja rasa lebih selamat</li> <li>• Gaya kepimpinan lebih meyakinkan</li> <li>• Bijak dari segi perancangan dan strategi</li> <li>• Pandai memotivasi</li> </ul>
Majikan wanita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baik dan penyayang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebih mesra walaupun tegas</li> <li>• Tidak kedekut untuk memberikan bonus/ berkongsi keuntungan syarikat</li> <li>• Dapat mendisiplinkan pekerja</li> </ul>

Jadual 7 menunjukkan ciri khusus gender majikan pilihan yang tidak dapat dikelaskan kepada beberapa kriteria yang dibincangkan dalam jadual sebelum ini. Sifat kurang membebel, tidak cerewet dan *simple* majikan lelaki adalah antara alasan pekerja lelaki dan wanita menyukai majikan lelaki. Pekerja lelaki memilih majikan lelaki disebabkan kekuatan fizikal mereka yang mampu membuat kerja berat. Sementara itu, pekerja wanita memilih majikan lelaki disebabkan gaya kepimpinan yang meyakinkan serta kebijaksanaan majikan lelaki dalam mengatur strategi perniagaan dan memotivasikan pekerja.

Secara umumnya, pekerja lelaki memilih majikan wanita kerana atas alasan baik dan penyayang. Pekerja wanita memilih majikan wanita kerana kebijaksanaan mereka menjalinkan kemesraan dalam ketegasan terhadap aturan kerja. Melalui strategi ini, majikan wanita dapat mendisiplinkan pekerja mereka. Pekerja wanita juga berpendapat majikan wanita tidak kedekut untuk memberi bonus atau kenaikan gaji kepada mereka.

## Perbincangan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa lebih separuh daripada pekerja (59.2 peratus) memilih lelaki sebagai majikan mereka. Peranan gender jelas kelihatan berdasarkan beberapa sifat yang dinyatakan oleh pekerja berkaitan majikan pilihan mereka. Majikan wanita memiliki ciri baik, penyayang, lebih prihatin, lebih mengambil berat serta menunjukkan lebih tanggungjawab dalam menjaga kebajikan pekerja wanita. Ciri ini memenuhi kriteria dalam ideologi sfera terpisah-*the ideology of separate sphere* (Padavic & Reskin, 2002) yang mengaitkan wanita dengan tugas menjaga dan mengasuh. Ideologi tersebut menyebabkan pekerja lelaki dan wanita memilih majikan wanita yang dianggap dapat 'menjaga dan mengasuh' mereka. Dapatan kajian ini menyokong Eagly (1987) yang mendapati melalui pembahagian peranan tersebut, wanita cenderung untuk menjadi lebih mesra dan melayan orang lain dengan baik.

Ideologi tersebut juga mengaitkan lelaki dengan sifat kepimpinan dan kekuatan fizikal sebagai pencari nafkah dalam keluarga. Pekerja wanita memilih majikan lelaki disebabkan sifat kepimpinan dan berstrategi seperti pemimpin sebuah keluarga. Sementara itu, pekerja lelaki memilih majikan lelaki yang boleh dicontohi dari segi kekuatan fizikal mereka. Kajian ini juga mendapati pekerja wanita dan lelaki melihat gaya kepimpinan majikan lelaki lebih meyakinkan. Dapatan ini disokong oleh Eagly (1987) yang mendapati lelaki lebih cenderung untuk bercita-cita lebih tinggi dan menjadi dominan (Eagly, 1987).

Ideologi sfera terpisah ini telah mendominasi cara berfikir, membuat keputusan dan pemilihan dalam banyak urusan kehidupan manusia. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa pekerja lelaki dan wanita mempunyai andaian

terhadap peranan gender yang mereka anggap sesuai. Kajian ini mendapati pekerja mengandaikan majikan lelaki harus membawa peranan ketua dengan bersikap tidak terlalu beremosi, lebih rasional, bijak membuat keputusan dan sanggup bekerja keras demi keluarga. Majikan wanita pula diandaikan membawa peranan seorang ibu yang sangat mengambil berat tetapi tetap dapat bertegas dan bertolak ansur dalam melaksanakan tugasnya. Peranan-peranan gender yang sesuai bagi lelaki dan wanita ini seterusnya dibawa ke dalam konteks bekerja. Dapatan ini selari dengan dapatan kajian Lester (2008) yang mendapati bahawa pekerja tidak dapat memisahkan diri mereka daripada menilai kesesuaian peranan gender lelaki dan wanita dalam konteks bekerja. Majikan yang dapat memenuhi jangkaan gender tersebut adalah lebih diterima sebagai majikan pilihan.

Selain itu, proses, amalan dan budaya organisasi juga tidak dapat lari daripada andaian peranan gender berdasarkan ideologi tersebut. Pekerja menganggap majikan wanita tidak serius atau kurang menunjukkan komitmen terhadap pekerjaan mereka kerana mereka mempunyai tugas dan peranan yang lebih penting dalam rumah tangga. Melalui andaian tersebut, majikan wanita yang menunjukkan sikap mendominasi seperti lelaki, terlalu keras, terlalu mengarah serta kurang menunjukkan sikap lemah lembut dan bertolak ansur seperti lazimnya seorang wanita adalah kurang disenangi pekerja. Hal ini sama seperti dapatan kajian oleh Acker (1990) yang mendapati proses dan amalan dalam organisasi serta budaya organisasi (Acker, 1998) menyokong peranan gender tersebut. Dalam kata lain, pekerja tidak mengandaikan bahawa majikan mesti mempunyai set peranan tertentu yang sama bagi kedua-dua gender. Dapatan ini selaras dengan pandangan Bellou, Rigopoulou dan Kehagias (2015) bahawa andaian tentang lelaki dan wanita mempunyai persamaan pandangan berkaitan profil majikan pilihan adalah pendapat yang kurang teliti dan dianggap strategi yang kurang berkesan untuk organisasi. Malah, majikan wanita lebih disenangi apabila beliau menonjolkan ciri-ciri keibuan dalam peranan majikannya. Majikan lelaki pula lebih disenangi dengan ciri-ciri dominasinya sebagai lelaki. Dapatan kajian membuktikan bahawa pekerja lelaki dan wanita lebih memilih majikan lelaki sebagai majikan pilihan kerana ideologi sfera terpisah telah mengaitkan lelaki dengan peranan kepimpinan tersebut. Hal ini menjelaskan bahawa wanita tidak dipilih bukan kerana tidak berupaya menjadi majikan yang baik tetapi disebabkan oleh faktor gender.

Dapatan ini disokong oleh Britton (2000) yang mendapati gender adalah elemen asas struktur organisasi dan kehidupan bekerja. Justeru, kegagalan memenuhi andaian gender tersebut boleh menyebabkan seseorang majikan tersebut tidak disenangi oleh pekerja.

## **Kesimpulan**

Kajian ini menganalisis maklum balas daripada 76 orang responden yang dikumpulkan melalui temu bual berstruktur. Jumlah responden wanita adalah hampir dua kali ganda jumlah responden lelaki. Responden dipilih berdasarkan persampelan mudah (*convenient sampling*) daripada tujuh kategori organisasi perniagaan iaitu kedai pakaian, kedai makanan segera, stesen minyak, restoran, kedai serbaneka, perkhidmatan telekomunikasi dan pasar raya. Secara keseluruhannya, kajian mendapati pekerja cenderung memilih lelaki sebagai majikan. Alasan pemilihan dianalisis berdasarkan beberapa kriteria iaitu kesabaran dan kestabilan emosi, keadilan dan kerelevanan dalam membuat keputusan, bertanggungjawab dan profesional, mengambil berat dan memahami serta alasan-alasan lain. Alasan pemilihan majikan lelaki yang paling ketara adalah kesabaran dan ketenangan emosi. Pekerja lelaki dan perempuan menyatakan majikan lelaki mampu mengawal emosi dengan baik dan dapat mengawal keadaan yang tidak dijangka dengan baik. Sebaliknya bagi majikan perempuan, pekerja lelaki dan wanita tidak memberikan sebarang sebab yang boleh disenaraikan dalam kriteria kesabaran dan ketenangan emosi. Majikan lelaki dan wanita diberi pemberat yang sama rata dalam kriteria keadilan dan kerelevanan dalam mengambil tindakan dan membuat keputusan. Sifat seperti adil, relevan dalam membuat keputusan dan tidak berat sebelah adalah antara ciri yang disebut oleh pekerja berkaitan majikan pilihan mereka. Berdasarkan jadual tersebut juga diperhatikan bahawa pekerja wanita mendapati majikan lelaki lebih bertimbang rasa, manakala pekerja lelaki berpendapat majikan wanita lebih bertimbang rasa. Pekerja dalam kedua-dua gender berpendapat majikan lelaki lebih komited terhadap kerja. Pekerja lelaki menyukai sikap bertanggungjawab majikan wanita,

manakala pekerja wanita menyukai sikap teliti dan teratur yang dimiliki oleh majikan wanita. Perbezaan pandangan gender juga boleh dilihat dalam kriteria ini di mana pekerja lelaki berpendapat majikan wanita lebih tegas. Namun, pekerja wanita berpendapat majikan lelaki lebih tegas. Pekerja dalam kedua-dua gender memberi pemberat yang sama kepada kedua-dua gender majikan bagi kriteria mengambil berat dan memahami. Pekerja sama ada lelaki ataupun wanita didapati menyukai majikan yang bersikap prihatin dan mengambil berat hal kerja dan peribadi mereka. Pekerja lelaki dan wanita memilih majikan berdasarkan sifat senang untuk dibawa berbincang tidak kira sama ada majikan tersebut lelaki ataupun wanita. Walaupun sikap memahami dan mudah dibawa berbincang dimiliki oleh majikan dalam kedua-dua gender, sikap mengambil berat dan prihatin lebih ditonjolkan oleh majikan wanita berbanding majikan lelaki. Beberapa alasan khusus berkaitan gender bagi majikan pilihan ditemui dalam kajian ini. Sifat kurang memebel, tidak cerewet dan *simple* majikan lelaki adalah antara alasan pekerja lelaki dan wanita menyukai majikan lelaki. Pekerja lelaki memilih majikan lelaki disebabkan kekuatan fizikal mereka yang mampu membuat kerja berat. Sementara itu, pekerja wanita memilih majikan lelaki disebabkan gaya kepimpinan yang meyakinkan serta kebijaksanaan majikan lelaki dalam mengatur strategi perniagaan dan memotivasikan pekerja. Pekerja lelaki pula memilih majikan wanita kerana majikan wanita adalah baik dan penyayang. Pekerja wanita memilih majikan wanita kerana kebijaksanaan mereka menjalinkan kemesraan dalam ketegasan terhadap aturan kerja. Melalui strategi ini, majikan wanita dapat mendisiplinkan pekerja mereka. Pekerja wanita juga berpendapat majikan wanita tidak kedekut untuk memberikan bonus atau kenaikan gaji kepada mereka. Dapatan kajian diharap dapat membantu majikan untuk memahami perbezaan perspektif serta jangkaan pekerja lelaki dan wanita terhadap mereka. Hal ini dapat membantu mereka menjadi majikan yang lebih disenangi pekerja dan seterusnya mewujudkan suasana kerja yang harmoni dan sejahtera.

## Rujukan

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 2(4), hlm. 139 – 158.
- Acker, J. (1998). The future of gender and organizations. *Gender, Work and Organization*, Vol. 5, hlm. 195 – 206.
- Baker, T. (2014). *Attracting and retaining talent: Becoming an employer of choice*. New York, NY: Macmillan.
- Bellou, V., Rigopoulou, I. & Kehagias, J. (2015). Employer of choice: Does gender matter? *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 8(30), hlm.613 – 634.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, Vol. 2(24), hlm. 151 – 172.
- Branham, L. (2005). Planning to become an employer of choice. *Journal of Organisational Excellence*, Vol. 3(24), hlm. 57 – 68.
- Britton, D. M. (2000).The epistemology of the gendered organization. *Gender and Society*, Vol. 3(14), hlm. 428 – 434.
- Clarke, K. F. (2001). What businesses are doing to attract and retain employees – becoming an employer of choice? *Employee Benefits Journal*, Vol. 1(26), hlm. 21 – 23.
- Eagly, A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, Vol. 1(39), hlm. 5 – 23.
- Herman, R. E. & Gioia, J. L. (2000). *How to become an employer of choice*. Naperville, IL: Oak Hill Publishing Company.
- Lester, J. (2008). Performing gender in the workplace: Gender socialization, power and identity among women faculty members. *Community College Review*, Vol. 4(35), hlm. 277 – 305.
- Padavic, I. & Reskin, B. (2002). *Women and men at work*. Thousand Oaks, California: Sage Publication, Inc.
- Rampl, L.V. (2014). How to become an employer of choice: Transforming employer brand association into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 – 14(30), hlm. 1486 – 1504.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, Vol. 3(40), hlm. 437 – 453.
- Sedighi, F., & Loosemore, M. (2012). Employer-of-choice characteristics in the construction industry. *Construction Management and Economics*, Vol. 11(30), hlm. 941 – 950.



Zhang, M., Fan, D. D. & Zhu, C. J. (2014). High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics*, Vol. 3(120), hlm. 423 – 435.

