

## Pengaruh Pusingan Kerja Terhadap Perkembangan Kerjaya (*The Effect of Job Rotation on the Career Development*)

**Kamal Azri Husin**

Tentera Laut Diraja Malaysia

**Hazrul Shahiri**

Universiti Kebangsaan Malaysia

**Azrina Abdullah Al-Hadi**

Universiti Kebangsaan Malaysia

**Aminudin Mokhtar**

Universiti Kebangsaan Malaysia

### ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh pusingan kerja terhadap tempoh kenaikan pangkat dan kadar upah. Data yang digunakan dalam kajian ini diperoleh daripada Tentera Laut Diraja Malaysia bagi tahun 2017 yang melibatkan 1686 pegawai terdiri daripada pelbagai pangkat. Kajian ini menggunakan regresi upah Mincer dan dapatan menunjukkan pusingan kerja yang kerap tidak membantu perkembangan kerjaya pegawai angkatan tentera dalam aspek mempercepatkan tempoh kenaikan pangkat. Sebaliknya, tahap kekananan dan latihan yang mantap menjadi faktor mempercepatkan perkembangan kerjaya pegawai angkatan tentera tanpa perlu melalui proses pusingan kerja yang kerap. Pusingan kerja dapat membantu perkembangan kerjaya jika pelaksanaan pusingan kerja dirancang berbeza mengikut pangkat atau tahap pendidikan setiap pegawai. Pusingan kerja yang terancang dan sesuai dengan keperluan perjawatan seorang pegawai dapat memberi latihan dan pengalaman yang sangat relevan dan berguna bagi perkembangan kerjaya pegawai pada masa hadapan.

*Kata kunci:* Pusingan kerja; upah; kenaikan pangkat; perkembangan kerjaya

### ABSTRACT

This study aimed to assess the influence of job rotation on the promotion period and wage rate. The data used in this study was obtained from the Royal Malaysian Navy for the year 2017 involving 1686 officers of various ranks. This study used Mincer wage regression and findings showed that frequent job rotation does not help the military officers' career development from the aspect of accelerating their promotion period. On the other hand, experience and continuous training are the accelerating factors in career development without going through frequent job rotations. Job rotation can help the career development if its implementation is planned accordingly to the officer's rank or education level. A well planned job rotation that suits the officer's appointment requirement can provide training and experience that are highly relevant and useful for the officer's future career development.

*Keyword:* Job rotation; wage; promotion; career development

*JEL:* J3, J440, J630

*Received 10 August 2020; Revised 24 September 2021; Accepted 30 September 2021; Available online 05 October 2021*

### PENGENALAN

Perkembangan arus globalisasi dan Revolusi Industri Ke-4 telah menjadikan ekonomi menjadi semakin terbuka. Ini telah menyebabkan persaingan yang tinggi terhadap perkembangan kerjaya pekerja industri. Malahan, pekerja-pekerja dalam bidang pertahanan negara juga turut menerima impak arus perkembangan

ini. Ini kerana sistem pekerjaan alaf baharu lebih tertumpu kepada penggunaan teknologi yang tinggi dan pengkhususan dalam kemahiran pekerjaan. Menurut Hirschi (2018) kesan Revolusi Industri Ke-4 akan menyebabkan wujud keperluan kemahiran baru bagi setiap pekerja dalam menghadapi suasana pekerjaan di masa hadapan. Oleh sebab itu, sokongan organisasi terhadap pekerja amat penting dalam menyediakan



This article is published under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license.

modal manusia yang boleh memenuhi keperluan sistem pekerjaan di masa hadapan. Menurut Ghani dan Ramli (2017), sokongan organisasi mempunyai hubungan yang positif dalam membantu pembangunan kerjaya individu. Ini membuktikan bahawa sokongan kuat organisasi dalam sistem pengurusan sumber manusia dapat mempengaruhi perkembangan kerjaya seseorang pekerja.

Salah satu cabang untuk meningkatkan perkembangan kerjaya individu selain dari aspek pendidikan dan latihan adalah melalui pusingan kerja. Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM), Markas Tentera Laut merupakan badan yang membuat perancangan pusingan kerja bagi pegawai-pegawai Tentera Laut Diraja Malaysia (TLDM). BPSM merupakan sebahagian daripada teras utama dalam pembangunan modal manusia untuk TLDM. Perkembangan kerjaya yang cepat dan terjamin adalah sangat kritikal bagi memastikan pegawai-pegawai TLDM terus bermotivasi untuk kekal berkhidmat dan sentiasa menunjukkan produktiviti yang tinggi dalam pekerjaan. Justeru, sistem pengaturan pusingan kerja yang tersusun adalah penting sebagai langkah untuk meningkatkan motivasi, pengalaman dan kemahiran kepada modal manusia yang dimiliki. Ini kerana motivasi, pengalaman dan kemahiran menyumbang kepada peningkatan prestasi kerja seseorang individu yang akhirnya mempengaruhi perkembangan kerjaya mereka. Motivasi adalah satu sokongan dalaman yang membantu individu untuk mencapai matlamat diri sendiri dan organisasi (Lindner 1998). Seterusnya kepuasan kerja dan motivasi akan memberi impak positif kepada peningkatan prestasi kerja seseorang (pekerja) dan mempengaruhi perkembangan kerjaya mereka (Naveed et al. 2011). Ini menjelaskan bahawa pusingan kerja adalah faktor penyumbang kepada perkembangan kerjaya seseorang individu.

Walau bagaimanapun, setiap individu mempunyai tempoh promosi kenaikan pangkat yang berbeza-beza. Ianya dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu seperti tahap pendidikan, kemahiran dan pengalaman. Oleh itu, bagi memastikan laluan kerjaya yang adil bagi semua pegawai, BPSM perlu menetapkan beberapa kriteria penting sebagai asas kenaikan pangkat. Kenaikan pangkat yang hanya berdasarkan tahap pendidikan sahaja sudah tidak relevan lagi pada masa ini. Ini kerana seorang pegawai juga boleh meningkatkan pengetahuan dan kemahiran melalui saluran yang lebih spesifik seperti latihan dan pusingan kerja. Bahkan, pelaksanaan pusingan kerja memberi nilai tambah dalam aspek pengalaman yang tidak boleh diperolehi melalui hanya dengan melanjutkan pelajaran.

Konsep pusingan kerja dalam pengurusan sumber manusia pada dasarnya adalah melibatkan pertukaran pekerja dari satu jabatan ke satu jabatan yang lain. Kaedah ini dapat membantu pekerja untuk memahami kepelbagaian bentuk tugas, seterusnya meningkatkan

pengalaman dan tahap kemahiran pekerjaan. Menurut Bennett (2003), pusingan kerja adalah frasa yang merujuk kepada pergerakan pekerja yang dirancang antara pelbagai tugas dalam tempoh masa tertentu. Manakala dalam konteks BPSM TLDM, pusingan kerja bagi pegawai merupakan perancangan dalam pertukaran penempatan pegawai dari satu jabatan ke satu jabatan lain dalam tempat yang sama atau berlainan bagi tempoh masa tertentu (BLR 1066). Oleh itu, proses pusingan kerja yang dilalui dapat memberi pendedahan kepada pegawai dalam sistem dan situasi kerja yang berbeza-beza.

Pengaruh pusingan kerja dalam pembangunan kerjaya boleh dijelaskan dari pelbagai perspektif. Sebagai contoh, pusingan kerja menyumbang kepada pembangunan keupayaan pekerja apabila pekerja tersebut memerlukan kemahiran dan pengalaman untuk menyesuaikan diri dengan persekitaran kerja yang berbeza-beza (Bolton & Gold 2004). Selain itu, pusingan kerja dapat meningkatkan pengetahuan, pengalaman, inovasi dan pembangunan intelektual individu serta mengurangkan kemerosotan prestasi organisasi (Delpasand et al. 2011). Sementara itu menurut Ali (2012), pusingan kerja juga mempunyai hubungan yang positif terhadap motivasi intrinsik, prestasi intrinsik dan prestasi ekstrinsik. Justeru, pusingan kerja yang dilakukan oleh organisasi adalah satu perkara asas untuk meningkatkan motivasi setiap pegawai dalam masa yang sama memberi kesan terhadap prestasi dan produktiviti pegawai. Sehubungan itu, Boro (2012) mendapati pusingan kerja merupakan satu langkah penting untuk memastikan setiap organisasi mencapai peningkatan produktiviti dan pendedahan kemahiran baharu yang diperlukan oleh pekerja.

Selain itu, pusingan kerja juga penting dalam meningkatkan daya kepimpinan dan kepuasan bekerja. Ini terjadi kerana setiap tempat kerja menawarkan suasana kerja yang berbeza-beza dari segi strategi, budaya, prestasi dan nilai. Perkara ini selari dengan kajian empirikal yang dilakukan Chen et al. (2013) yang mendapati pusingan kerja memberi kesan positif dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen pekerja kepada organisasi. Sementara itu, Kaymaz (2010) mendapati bahawa pusingan kerja yang dijalankan oleh setiap organisasi terhadap seseorang pekerja akan memberi kesan positif terhadap peningkatan tahap pengetahuan dan kemahiran pekerja. Tambahan lagi, Salih dan Al.Ibed (2017) mendapati wujud hubungan yang signifikan antara pusingan kerja dengan prestasi. Ini sejajar dengan Pekeliling Perkhidmatan Awam Bil. 3 Tahun 2004 yang menyatakan bahawa objektif utama pusingan kerja dilakukan adalah bagi meningkatkan produktiviti pegawai perkhidmatan awam serta organisasi kerajaan.

Justeru, objektif kajian ini adalah mengkaji hubungan antara pusingan kerja dengan perkembangan kerjaya pegawai TLDM. Secara terperinci, kajian ini

akan menganalisis pengaruh pusingan kerja ke atas tempoh promosi kenaikan pangkat dan kadar upah yang diperoleh pegawai TLDM dalam kumpulan pengurusan dan profesional. Kajian ini akan mengambil kira aspek pendidikan, pengalaman, latihan dan demografi seperti umur, jantina dan kaum sebagai faktor kawalan penentu tempoh promosi kenaikan pangkat serta penentuan kadar upah yang diterima. Hasil kajian ini berupaya menjadi input yang berguna kepada BPSM TLDM dalam memastikan perancangan yang tersusun dan berkesan terhadap modal manusia yang dimiliki.

### KAJIAN LEPAS

Kajian lepas berkaitan pusingan kerja melibatkan model gaji fleksibel (Jans & Frazer-Jans 2004). Namun begitu, tiada lagi kajian setakat ini yang mengaitkan pusingan kerja dalam konteks model gaji tetap seperti di dalam Tentera Laut Diraja Malaysia. Di dalam model gaji tetap, kenaikan gaji dan pangkat tidak hanya berasaskan produktiviti buruh semata-mata, malah penetapan gaji turut mengambil kira aspek-aspek lain seperti pengalaman, tempoh bekerja, dan tahap pendidikan (Mahuteau et al. 2017).

Dalam konteks kenaikan pangkat, seorang pekerja dalam sektor kerajaan hanya ditawarkan satu pangkat daripada jawatan sekarang. Tiada boleh menikmati kenaikan pangkat yang lebih daripada satu kenaikan. Polisi ini kel mereka yang memperoleh kenaikan pangkat melalui laluan pantas yang mengutamakan elemen (2011).

Kajian lepas menunjukkan pekerja di memperoleh gaji mengikut jam pada kadar tinggi daripada sektor swasta (Mahuteau Sementara itu, pekerja yang berada di pekerjaan yang paling tinggi lazimnya manfaat yang paling banyak (El-Haddad 2020). Pada masa sama, terdapat kecenderungan yang bergaji tinggi untuk terus kekal dalam disebabkan ketidakpastian mendapat upah tinggi (Scandizzo et al. 2009).

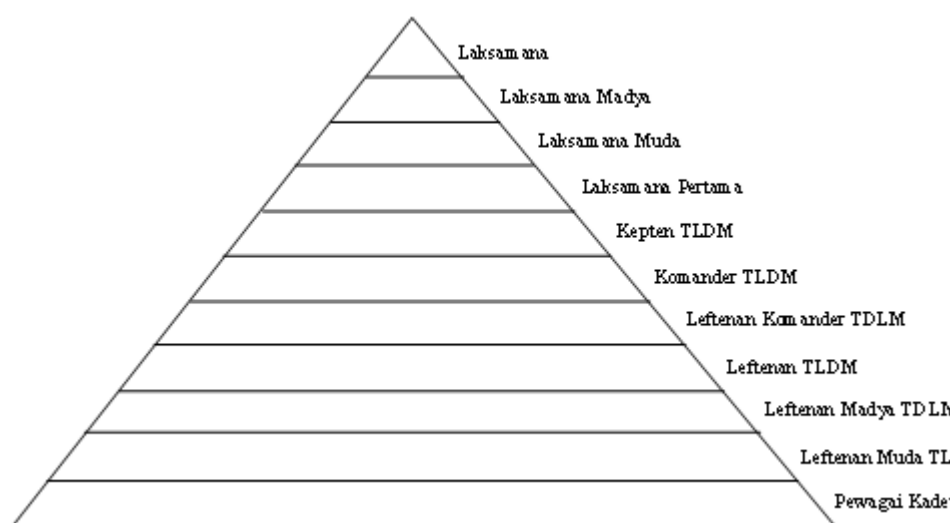
Ini menuntut usaha untuk menjadikan perkembangan kerjaya dalam sektor awam lebih selektif dan kompetitif. Tidak dapat disangkal lagi bahawa sokongan daripada organisasi mampu memberikan sinar kepada laluan kerjaya individu (Ghani & Ramli 2017). Tambahan pula, dalam situasi dunia kini yang menuju ke arah Revolusi Industri 4.0, pekerja dituntut supaya menjadi lebih inovatif dan mempunyai kemahiran terkini dalam mengharungi cabaran pekerjaan (Hirschi 2018).

Oleh itu, kenaikan pangkat merupakan elemen penting dalam memastikan para pegawai TLDM terus bermotivasi melaksanakan kerja dengan baik. Bahkan, motivasi adalah faktor dalaman yang menggalakkan

individu mencapai matlamat diri dan organisasi (Lindner 1998), di samping memberi kesan yang signifikan kepada prestasi kerja dan akhirnya menyumbang kepada perkembangan kerjaya (Naveed et al. 2011). Selain itu, kenaikan pangkat boleh dianggap sebagai platform yang boleh meningkatkan kecekapan kerja (Akbari & Maniei 2017). Justeru itu, kenyataan bahawa pusingan kerja memberi kesan positif kepada prestasi kerja tidak boleh dipertikaikan lagi (Alromeedy 2019).

### LALUAN KERJAYA PEGAWAI TLDM

Perkhidmatan Angkatan Tentera Malaysia (ATM) adalah salah satu cabang pekerjaan di bawah Skim Perkhidmatan Awam Malaysia dalam sektor pertahanan. Perkhidmatan ATM terdiri daripada tiga cabang utama, iaitu Tentera Darat Diraja Malaysia (TDM), Tentera Laut Diraja Malaysia (TLDM) dan Tentera Udara Diraja Malaysia (TUDM). Terdapat beberapa kategori pangkat dalam perkhidmatan ATM bermula daripada pangkat Leftenan Muda hingga Jeneral. Pangkat-pangkat tersebut dikategorikan kepada kumpulan pengurusan dan profesional, dan kumpulan sokongan daripada Prebet hingga Pegawai Waran 1.



RAJAH 1. Hierarki pangkat kumpulan pengurusan dan profesional TLDM

Sumber: Angkatan Tentera Malaysia

Merujuk Rajah 1, laluan kerjaya bagi seorang pegawai perkhidmatan TLDM bermula daripada pegawai kadet, Leftenan Muda TLDM (ZA 15/41), Leftenan Madya TLDM (ZA16/42), Leftenan TLDM (ZA18/44), Leftenan Komander TLDM (ZA18/46A), Komander TLDM (ZA22/48), Kepten TLDM (ZA24/52), Laksamana Pertama (ZA26/54), Laksamana

Muda (VUZA7/JUSA C), Laksamana Madya (VUZA6/JUSA B) dan Laksamana (VUZA5/JUSA A).

Setiap pegawai sudah pasti telah mengalami beberapa pusingan kerja sepanjang tempoh perkhidmatan mereka. Secara asasnya pegawai yang telah lama berkhidmat akan menerima pusingan kerja yang lebih tinggi berbanding dengan pegawai yang masih baharu dalam perkhidmatan. Walau bagaimanapun, pusingan kerja yang dialami oleh setiap individu adalah berbeza antara individu dengan individu lain. Berdasarkan Jadual 1, perbezaan dalam pusingan kerja yang dialami oleh para pegawai dapat diterangkan dengan lebih jelas mengikut jenis pangkat, cawangan dan jantina.

JADUAL 1. Purata pusingan kerja mengikut pangkat, cawangan dan jantina

| Jenis                  | Bilangan |
|------------------------|----------|
| Pangkat                |          |
| Kepten TLDM            | 18.23    |
| Komander TLDM          | 12.57    |
| Leftenan Komander TLDM | 8.04     |
| Leftenan TLDM          | 5.53     |
| Cawangan               |          |
| Eksekutif              | 8.47     |
| Bekalan                | 8.18     |
| Kejuruteraan           | 6.98     |
| Jantina                |          |
| Lelaki                 | 8.20     |
| Wanita                 | 7.16     |

Sumber: Data Sekunder Bahagian Pengurusan Sumber Manusia Markas Tentera Laut

Merujuk Jadual 1, bagi Leftenan TLDM secara purata menerima pusingan kerja sebanyak 5.53 kali yang mana lebih rendah berbanding pegawai berpangkat yang lebih tinggi mengikut hierarki pangkat, iaitu Leftenan Komander TLDM sebanyak 8.04 kali, Komander TLDM (12.57 kali) dan Kepten TLDM (18.23 kali).

Berdasarkan cawangan pula, pegawai yang menerima pusingan kerja paling tinggi secara purata adalah pegawai dari cawangan eksekutif, iaitu sebanyak 8.47 kali berbanding pegawai dari cawangan bekalan (8.18 kali) dan pegawai cawangan kejuruteraan (6.98 kali). Pegawai cawangan bekalan dan pegawai cawangan eksekutif secara purata menerima pusingan kerja yang hampir sama. Namun berbeza dengan pegawai cawangan kejuruteraan yang menerima pusingan kerja jauh lebih rendah berbanding cawangan lain.

Manakala dari sudut jantina, secara purata pegawai lelaki lebih tinggi menerima pusingan kerja (8.2 kali) berbanding pegawai wanita (7.16 kali). Perkara ini berlaku disebabkan pegawai wanita kurang ditempatkan

di unit-unit operasi seperti kapal-kapal TLDM. Berkemungkinan juga disebabkan bilangan pegawai wanita di dalam perkhidmatan TLDM adalah sedikit, sekitar 8% hingga 10% sahaja berbanding dengan pegawai lelaki.

Menurut Delpasand et al. (2011) dan Halberg et al. (2020), pusingan kerja merupakan salah satu faktor untuk meningkat kemahiran dan pengalaman pegawai yang boleh dikaitkan dengan perkembangan kerjaya. Namun pada asasnya, perkembangan kerjaya seseorang adalah bergantung kepada faktor individu itu sendiri dan faktor organisasi. Faktor individu meliputi tahap pendidikan, personaliti, perilaku dan kebolehan dalam membina jaringan sosial (Dolan et al. 2011; Park et al. 2018). Sementara faktor organisasi pula meliputi sokongan yang diberikan oleh pihak organisasi kepada individu tertentu. Sokongan ini adalah berbentuk kemudahan program pembangunan kerjaya.

Program pembangunan boleh memberi manfaat dan pulangan yang baik kepada organisasi dan individu (Baharom 2009; Latukha & Veselova 2019). Menurut Kraimer et al. (2011) dan Huang dan Yao (2018), faktor organisasi meliputi sokongan organisasi dan kesesuaian pekerjaan yang diberikan kepada seseorang pekerja. Sokongan organisasi juga dapat diterangkan melalui strategi sistem pengurusan sumber manusia yang diuruskan dalam setiap organisasi. Dalam konteks kerjaya pegawai tentera laut yang menjadi subjek kajian ini, perkembangan kerjaya seseorang pegawai akan dipengaruhi oleh kedua-dua faktor tersebut dan dinilai secara meritokrasi yang meliputi prestasi, pengalaman, pencapaian dalam pendidikan, latihan, daya kepimpinan, disiplin (BRL 1066) dan beberapa perkara yang tidak dapat dijelaskan.

## SUMBER DATA

Maklumat data untuk menganalisis objektif kajian ini adalah data keratan rentas yang diperoleh melalui data sekunder daripada BPSM TLDM, Kementerian Pertahanan Malaysia bagi tahun 2017. Jumlah keanggotaan sebenar pegawai TLDM merangkumi semua pangkat adalah seramai 1,843 orang. Walau bagaimanapun, analisis kajian ini tertumpu kepada pegawai yang berpangkat Leftenan (ZA18/44) hingga Kepten TLDM (ZA24/52) sejumlah 1,713 orang. Setelah menjalankan proses penyaringan data, bilangan pegawai yang terlibat dalam analisis kajian adalah 1,686 (91.48%) orang. Berdasarkan Jadual 2, pegawai lelaki seramai 1,545 orang (91.64%) lebih tinggi daripada wanita, iaitu sejumlah 141 orang (8.36%). Tahap pendidikan pegawai terbahagi kepada enam, iaitu tahap pendidikan Sijil Pelajaran Malaysia (SPM) (2.90%), Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM) (0.30%), Diploma (31.83%), Sarjana Muda (50.62%), Sarjana (14.17%) dan PhD (0.12%).

Seramai 1,564 (92.81%) pegawai terdiri daripada bangsa Melayu dan 122 (7.24%) pegawai daripada lain-lain bangsa. Sebahagian besar pegawai adalah beragama Islam (93.76%) dan lain-lain agama (bukan Islam) (6.29%). Data pendapatan yang diambil adalah data gaji pokok pada bulan Disember tahun 2017 mengikut skim perkhidmatan ketenteraan. Purata pendapatan bagi pegawai lelaki adalah RM6,363.99 dan purata pendapatan bagi pegawai wanita adalah sebanyak RM6,314.09. Dalam aspek kekerapan menghadiri latihan pula, pegawai lelaki secara purata menghadiri latihan sebanyak 12 kali, sementara pegawai wanita sebanyak 19 kali. Mereka yang berkhidmat terbahagi kepada tiga kepakaran/cawangan, iaitu cawangan eksekutif seramai 1,091 (64.71%) orang, cawangan bekalan seramai 239 (14.18%) orang dan cawangan kejuruteraan seramai 356 (21.12%) orang. Manakala pemboleh ubah utama yang menjadi fokus kajian ini adalah pusingan kerja yang dihadapi oleh pegawai sepanjang tempoh perkhidmatan, dengan purata sebanyak 8 kali bagi pegawai lelaki dan 7 kali bagi pegawai wanita.

Jumlah tahun persekolahan diambil kira dengan mengikut aturan biasa tahun persekolahan. Jumlah tahun persekolahan bagi tahap pendidikan SPM adalah di sekitar 11 tahun. Jumlah tahun persekolahan bagi yang menamatkan tahap pendidikan STPM pula ialah 13 tahun, iaitu memerlukan tambahan tahun persekolahan selama 2 tahun (selepas SPM). Aturan biasa bagi lulusan diploma adalah 3 tahun menjadikan jumlah tahun persekolahan selama 14 tahun. Jumlah tahun persekolahan bagi menamatkan pengajian di peringkat sarjana muda adalah selama 16 tahun. Tahun persekolahan untuk menamatkan pengajian peringkat sarjana memerlukan tambahan 1 tahun selepas Sarjana Muda, iaitu selama 17 tahun. Kelulusan di peringkat PhD pula memerlukan tempoh persekolahan sekurang-kurangnya selama 3 tahun tambahan selepas memperoleh kelulusan sarjana. Tempoh pengiraan tahun persekolahan tersebut adalah menggunakan kaedah lazim bagi pengiraan tahun pengajian dalam negara.

#### METODOLOGI DAN SPESIFIKASI MODEL

Model yang digunakan dalam kajian ini adalah model asas persekolahan Mincer (1974) dan telah diubahsuai bagi menganalisis objektif utama kajian. Model asas (Mincer 1974) adalah seperti persamaan  $\ln W_i = \alpha_0 + \beta_1 S_i + \beta_2 EXP_i + \beta_3 EXP_i^2$ . Empat semilog model telah dibentuk bagi menganalisis kesan pusingan kerja ke atas perkembangan kerjaya. Model (1) dan Model (2) menggunakan data log tempoh promosi kenaikan pangkat sebagai pemboleh ubah bersandar terhadap pemboleh ubah bebas. Model (3) dan Model (4) menggunakan log upah sebagai pemboleh ubah

bersandar terhadap pemboleh ubah bebas. Model yang digunakan adalah seperti persamaan berikut:

$$\ln TP_i = \alpha_0 + \beta_1 PK_i + \beta_2 S_i + \beta_3 EXP_i + \beta_4 EXP_i^2 + \beta_5 LAT_i + \beta_6 Lelaki_i + \beta_7 Melayu_i + \beta_8 Islam_i + \beta_9 DBekalan_i + \beta_{10} DJutra_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$\ln TP_i = \alpha_0 + \beta_1 PK_i + \beta_2 S_i + \beta_3 EXP_i + \beta_4 EXP_i^2 + \beta_5 LAT_i + \beta_6 Lelaki_i + \beta_7 Melayu_i + \beta_8 Islam_i + \beta_9 DBekalan_i + \beta_{10} DJutra_i + \beta_{11} PKExp_i + \beta_{12} PKLatihan_i + \beta_{13} PKDBekalan_i + \beta_{14} PKDJutra_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$\ln W_i = \alpha_0 + \beta_1 PK_i + \beta_2 S_i + \beta_3 EXP_i + \beta_4 EXP_i^2 + \beta_5 LAT_i + \beta_6 Lelaki_i + \beta_7 Melayu_i + \beta_8 Islam_i + \beta_9 DBekalan_i + \beta_{10} DJutra_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

$$\ln W_i = \alpha_0 + \beta_1 PK_i + \beta_2 S_i + \beta_3 EXP_i + \beta_4 EXP_i^2 + \beta_5 LAT_i + \beta_6 Lelaki_i + \beta_7 Melayu_i + \beta_8 Islam_i + \beta_9 DBekalan_i + \beta_{10} DJutra_i + \beta_{11} PKExp_i + \beta_{12} PKLatihan_i + \beta_{13} PKDBekalan_i + \beta_{14} PKDJutra_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

Dengan  $\ln W$  adalah log upah bulanan (bersandarkan gaji asas bulanan);  $\ln TP$  adalah tempoh promosi kenaikan pangkat (perkembangan kerjaya) berdasarkan tempoh masa menerima promosi kenaikan pangkat dari tarikh mula berkhidmat sehingga pangkat yang tertinggi dalam kiraan tahun;  $PK$  adalah kekerapan bilangan pusingan kerja;  $S$  adalah tahun persekolahan;  $EXP$  tahun pengalaman kerja;  $EXP^2$  adalah pengalaman kerja kuasa dua;  $LAT$  adalah bilangan kekerapan latihan sampingan jangka pendek yang diikuti;  $Lelaki$  adalah dami jantina, lelaki = 1, wanita = 0;  $Melayu$  adalah dami bangsa, Melayu = 1, lain-lain = 0;  $Islam$  adalah dami agama, Islam = 1, lain-lain = 0; Pemboleh ubah cawangan pekerjaan mempunyai tiga kategori iaitu bekalan, kejuruteraan dan eksekutif. Oleh yang demikian, untuk mengelakkan perangkap pemboleh ubah dami, hanya dua pemboleh ubah dami bagi pemboleh ubah cawangan pekerjaan perlu diwujudkan iaitu  $DBekalan$ , bekalan = 1, selainnya = 0 dan  $DJutra$ , kejuruteraan = 1, selainnya = 0. Kategori eksekutif adalah sebagai kategori penanda aras kepada dami pemboleh ubah cawangan;  $PKExp$  adalah interaksi antara pusingan kerja dengan pengalaman;  $PKLatihan$  adalah interaksi antara pusingan kerja dengan latihan;  $PKDBekalan$  adalah interaksi pusingan kerja dengan dami cawangan bekalan;  $PKDJutra$  adalah interaksi pusingan kerja dengan dami cawangan kejuruteraan;  $\alpha_0$  adalah pintasan-y setiap persamaan;  $\beta$  adalah koefisien bagi setiap pemboleh ubah; dan  $\varepsilon$  adalah ralat dan  $i$  mewakili\_data setiap pegawai.

JADUAL 2. Profil pegawai TLDM

|                           | Bilangan (%) |         |             |        | Jumlah (%) |         |
|---------------------------|--------------|---------|-------------|--------|------------|---------|
|                           | Lelaki       |         | Wanita      |        |            |         |
| <b>Pangkat</b>            |              |         |             |        |            |         |
| Kepten (Gred 52)          | 68           | (4.03)  | 1           | (0.06) | 69         | (4.09)  |
| Komander (Gred 48)        | 236          | (14.00) | 13          | (0.77) | 249        | (14.77) |
| Lt Komander (Gred 46)     | 609          | (36.12) | 81          | (4.80) | 690        | (40.93) |
| Leftenan (Gred 44)        | 632          | (37.49) | 46          | (2.73) | 678        | (40.21) |
| Jumlah                    | 1545         | (91.64) | 141         | (8.36) | 1686       | (100)   |
| <b>Cawangan</b>           |              |         |             |        |            |         |
| Eksekutif                 | 1077         | (63.88) | 14          | (0.83) | 1091       | (64.71) |
| Bekalan                   | 139          | (8.24)  | 100         | (5.93) | 239        | (14.18) |
| Kejuruteraan              | 329          | (19.51) | 27          | (1.60) | 356        | (21.11) |
| Jumlah                    | 1545         | (91.64) | 141         | (8.36) | 1686       | (100)   |
| <b>Bangsa</b>             |              |         |             |        |            |         |
| Melayu                    | 1429         | (84.76) | 135         | (8.01) | 1564       | (92.76) |
| Lain-lain                 | 116          | (6.88)  | 6           | (0.36) | 122        | (7.24)  |
| Jumlah                    | 1545         | (91.64) | 141         | (8.36) | 1686       | (100)   |
| <b>Agama</b>              |              |         |             |        |            |         |
| Islam                     | 1442         | 85.53)  | 138         | (8.19) | 1580       | (93.71) |
| Lain-lain                 | 103          | 6.11)   | 3           | (0.18) | 106        | (6.2%)  |
| Jumlah                    | 1545         | 91.64)  | 141         | (8.36) | 1686       | (100)   |
| <b>Tahap Pendidikan</b>   |              |         |             |        |            |         |
| SPM                       |              |         |             |        | 49         | (2.90)  |
| STPM                      |              |         |             |        | 5          | (0.30)  |
| Diploma                   |              |         |             |        | 537        | (31.83) |
| Sarjana Muda              |              |         |             |        | 854        | (50.62) |
| Sarjana                   |              |         |             |        | 239        | (14.17) |
| PhD                       |              |         |             |        | 2          | (0.12)  |
| Purata pendapatan (RM)    | RM 6,422.20  |         | RM 6,314.09 |        |            |         |
| Purata tahun persekolahan | 15 tahun     |         | 16 tahun    |        |            |         |
| Purata pusingan kerja     | 8 kali       |         | 7 kali      |        |            |         |
| Purata latihan            | 12 kali      |         | 19 kali     |        |            |         |

Sumber: Data Sekunder Bahagian Pengurusan Sumber Manusia Markas Tentera Laut Tahun 2017

#### DAPATAN KAJIAN

Dapatan kajian seperti dalam Jadual 3 menunjukkan keputusan penganggaran kesan pusingan kerja terhadap tempoh promosi kenaikan pangkat. Secara umumnya, kaedah penganggaran kuasa dua Terkecil (OLS) yang digunakan ini terdedah kepada masalah autokorelasi dan heterokedastisiti. Kedua-dua masalah ini boleh menyebabkan penganggar OLS bukan lagi penganggar yang terbaik, ralat piawai pekali regresi terkurang anggar dan statistik t dan F menjadi tidak sah. Ujian Breusch-Godfrey LM dan ujian White masing-masing dijalankan bagi mengesan masalah autokorelasi dan heterokedastisiti. Nilai statistik ujian untuk Model (1)

– Model (4), masing-masing ditunjukkan dalam Jadual 3 dan 4. Oleh itu, bagi mengatasi masalah autokorelasi dan heterokedastisiti yang wujud, kajian menggunakan Kaedah Newey-West yang diperkenalkan oleh Newey dan West (1987). Kaedah ini menghasilkan ralat piawai yang diubahsuai (*corrected standard error*) untuk mengambil kira autokorelasi dan heterokedastisiti. Ralat piawai yang diubahsuai ini juga dikenali sebagai ralat piawai HAC (*heteroscedasticity and autocorrelation consistent*). Gujarati dan Porter (2009) mencadangkan kaedah ini digunakan bagi kajian yang mempunyai sampel yang besar untuk mengatasi masalah autokorelasi dan heterokedastisiti secara serentak. Kaedah Newey-West tidak mengubah nilai

JADUAL 3. Hasil penganggaran OLS (ralat piawai HAC) bagi log tempoh kenaikan pangkat

| Log Tempoh Promosi Kenaikan Pangkat                | Model 1              |     | Model 2              |     |
|--|----------------------|-----|----------------------|-----|
| Konstan  | 0.7987<br>(0.151)    | *** | 0.4924<br>(0.166)    | *** |
| Pusingan Kerja                                     | 0.0219<br>(0.003)    | *** | 0.0765<br>(0.010)    | *** |
| Tahun Persekolahan                                 | - 0.0303<br>(0.008)  | *** | - 0.0163<br>(0.008)  | **  |
| Pengalaman   | 0.1341<br>(0.009)    | *** | 0.1113<br>(0.009)    | *** |
| Pengalaman Kuasa Dua                               | - 0.0017<br>(0.0002) | *** | - 0.0007<br>(0.0002) | *** |
| Latihan  | 0.0021<br>(0.002)    |     | 0.0069<br>(0.004)    | **  |
| Jantina (1 = Lelaki, 0 = Wanita)                   | 0.0408<br>(0.04)     |     | 0.0526<br>(0.038)    | *   |
| Bangsa (1 = Melayu, 0 = Bukan Melayu)              | 0.0197<br>(0.067)    |     | 0.0093<br>(0.060)    |     |
| Agama (1 = Islam, 0 = Bukan Islam)                 | - 0.0285<br>(0.070)  |     | - 0.0248<br>(0.064)  |     |
| Dami Bekalan (1 = Bekalan, 0 = Sebaliknya)         | - 0.0052<br>(0.028)  |     | 0.0684<br>(0.056)    |     |
| Dami Jutra (1 = Kejuruteraan, 0 = Sebaliknya)      | 0.1152<br>(0.027)    | *** | 0.2552<br>(0.066)    | *** |
| Interaksi Pusingan Kerja dan Pengalaman            |                      |     | - 0.002<br>(0.0004)  | *** |
| Interaksi Pusingan Kerja dan Latihan               |                      |     | - 0.0005<br>(0.0003) |     |
| Interaksi Pusingan Kerja dan Cawangan Bekalan      |                      |     | - 0.01<br>(0.005)    | *   |
| Interaksi Pusingan Kerja dan Cawangan Kejuruteraan |                      |     | - 0.0222<br>(0.007)  | **  |
| R <sup>2</sup>                                     | 0.7474               |     | 0.7545               |     |
| Statistik F  | 495.50               |     | 366.81               |     |
| Breusch-Godfrey LM                                 | 334.04               |     | 331.15               |     |
| White  | 388.56               |     | 395.15               |     |
| n  | 1,686                |     | 1,686                |     |

Nota: Nilai dalam kurungan ialah nilai ralat piawai HAC; \*\*\*signifikan pada aras keertian 1%; \*\*signifikan pada aras keertian 5%; \*signifikan pada aras keertian 10%.

pekali regresi, pekali R<sup>2</sup> dan statistik F yang dihasilkan oleh OLS biasa, tetapi nilai ralat piawai HAC yang dihasilkan adalah lebih besar daripada ralat piawai OLS biasa. Ini bermakna statistik t setiap pekali regresi akan menjadi semakin kecil. Jadual 3 menunjukkan keputusan penganggaran OLS dengan ralat piawai HAC. Nilai R<sup>2</sup> bagi kesemua model adalah antara 74% hingga 75%. Keputusan ini menggambarkan peratusan variasi dalam pemboleh ubah bersandar yang dapat diterangkan oleh

pemboleh ubah bebas yang dipilih dalam model-model tersebut.

#### MODEL LOG TEMPOH KENAikan PANGKAT

Hasil penganggaran pemboleh ubah utama, iaitu pusingan kerja adalah berhubung secara positif dengan tempoh kenaikan pangkat pegawai TLDM dan signifikan pada aras keertian 1%. Hasil yang bertanda positif

JADUAL 4. Hasil penganggaran OLS (ralat piawai HAC) bagi log upah

| Log Upah   | Model 3   |     | Model 4   |     |
|--|-----------|-----|-----------|-----|
| Konstan  | 7.8875    | *** | 7.9954    | *** |
|  | (0.045)   |     | (0.047)   |     |
| Pusingan Kerja                                     | 0.0057    | *** | - 0.0136  | *** |
|  | (0.0011)  |     | (0.003)   |     |
| Tahun Persekolahan                                 | 0.0187    | *** | 0.0133    | *** |
|  | (0.0022)  |     | (0.002)   |     |
| Pengalaman Kerja                                   | 0.0423    | *** | 0.0486    | *** |
|  | (0.0038)  |     | (0.0037)  |     |
| Pengalaman Kerja Kuasa Dua                         | - 0.0006  | *** | - 0.0009  | *** |
|  | (0.00008) |     | (0.0001)  |     |
| Latihan  | 0.0018    | *** | 0.0038    | *** |
|  | (0.0004)  |     | (0.0012)  |     |
| Jantina (1 = Lelaki, 0 = Wanita)                   | - 0.0042  |     | - 0.0053  |     |
|  | (0.008)   |     | (0.0079)  |     |
| Bangsa (1 = Melayu, 0 = Bukan Melayu)              | - 0.0382  | **  | - 0.0359  | **  |
|  | (0.015)   |     | (0.015)   |     |
| Agama (1 = Islam, 0 = Bukan Islam)                 | 0.0412    | **  | 0.0413    | **  |
|  | (0.016)   |     | (0.0157)  |     |
| Dami Bekalan (1 = Bekalan, 0 = Sebaliknya)         | - 0.0147  |     | - 0.0318  | **  |
|  | (0.009)   |     | (0.019)   |     |
| Dami Jutra (1 = Kejuruteraan, 0 = Sebaliknya)      | -0.0148   |     | -0.1130   | *** |
|  | (0.01)    |     | (0.027)   |     |
| Interaksi Pusingan Kerja dan Pengalaman            |           |     | 0.0010    | *** |
|  |           |     | ( 0.0001) |     |
| Interaksi Pusingan Kerja dan Latihan               |           |     | - 0.0003  | **  |
|  |           |     | (0.0001)  |     |
| Interaksi Pusingan Kerja dan Cawangan Bekalan      |           |     | 0.0023    |     |
|  |           |     | (0.001)   |     |
| Interaksi Pusingan Kerja dan Cawangan Kejuruteraan |           |     | 0.0145    | *** |
|  |           |     | (0.003)   |     |
| R <sup>2</sup>                                     | 0.7986    |     | 0.8135    |     |
| Statistik F  | 664.24    |     | 520.66    |     |
| Breusch-Godfrey LM                                 | 583.70    |     | 578.29    |     |
| White  | 639.33    |     | 535.03    |     |
| n  | 1,686     |     | 1,686     |     |

Nota: Nilai dalam kurungan ialah nilai ralat piawai HAC; \*\*\*signifikan pada aras keertian 1%; \*\*signifikan pada aras keertian 5%; \*signifikan pada aras keertian 10%.

menggambarkan bahawa secara purata peningkatan bagi satu kali pusingan kerja yang berlaku kepada seorang pegawai akan melambatkan tempoh kenaikan pangkat sebanyak 2.19%. Secara purata, sekiranya tempoh biasa kenaikan pangkat daripada Komander kepada Kepten TLDM adalah 84 bulan, bermakna peningkatan bagi 1 kali pusingan kerja akan melambatkan tempoh kenaikan pangkat jawatan tersebut selama 2 bulan, iaitu kepada 86 bulan.

Ini disebabkan dasar kenaikan pangkat yang diamalkan oleh perkhidmatan TLDM tidak mengambil kira perancangan pusingan kerja yang dialami oleh setiap pegawai. Promosi kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai adalah lebih tertumpu kepada kriteria-kriteria yang telah digariskan oleh perkhidmatan. Antaranya melibatkan laporan prestasi tahunan, penilaian 360, pencapaian pegawai semasa menghadiri kursus dan juga sistem meritokrasi. Sistem meritokrasi



bermaksud kenaikan pangkat adalah berasaskan pencapaian, kelayakan, kecekapan, pengalaman, dan kekananan seseorang pegawai.

Pemboleh ubah pusingan kerja, tahun persekolahan, pengalaman kerja, pengalaman kerja kuasa dua dan dami cawangan kejuruteraan mempunyai koefisien yang signifikan dalam kedua-dua model. Ini menunjukkan terdapat bukti yang jelas bahawa pusingan kerja, tahun persekolahan, pengalaman dan bertugas di cawangan kejuruteraan mempengaruhi perkembangan kerjaya pegawai angkatan tentera. Walaubagaimanapun, tiada bukti kukuh yang menunjukkan latihan, jantina, bangsa, agama dan bertugas di cawangan bekalan mempengaruhi perkembangan kerjaya.

Dari sudut pemboleh ubah demografi pula, hanya pemboleh ubah jantina sahaja menunjukkan hubungan yang signifikan dan berhubung secara positif dengan tempoh promosi kenaikan pangkat. Hasil penganggaran yang bertanda positif menjelaskan bahawa secara purata pegawai lelaki menerima tempoh bagi kenaikan pangkat 5.26% lebih lambat berbanding pegawai wanita. Walau bagaimanapun, dapatan ini adalah tidak signifikan. Senario ini berlaku disebabkan peluang kenaikan pangkat yang diberikan kepada pegawai lelaki dan wanita adalah sama. Ini bermakna tiada diskriminasi jantina yang berlaku dalam promosi kenaikan pangkat pegawai TLDM. Dasar kenaikan pangkat yang diamalkan oleh BPSM TLDM adalah berasaskan meritokrasi, prestasi dan kebolehpayaan kepimpinan (BRL 1066) yang dimiliki oleh para pegawai tanpa mengambil kira perbezaan jantina. Selain itu, keperluan pengoperasian perkhidmatan seperti bilangan kekosongan sesuatu jawatan juga diambil kira sebelum kenaikan pangkat dilaksanakan.

Selanjutnya, perbezaan tempoh promosi kenaikan pangkat pegawai dari cawangan kejuruteraan dengan cawangan eksekutif adalah signifikan pada aras keertian 1% dan berhubung secara positif bagi Model 1 dan Model 2. Ini menggambarkan pegawai dari cawangan kejuruteraan menerima tempoh kenaikan pangkat lebih lambat berbanding pegawai dari cawangan eksekutif. Keadaan ini berlaku kerana peruntukan perjawatan bagi cawangan eksekutif adalah lebih besar berbanding kejuruteraan. Seperti mana yang ditunjukkan dalam Jadual 2, cawangan eksekutif mewakili 64.71% berbanding kejuruteraan hanya 21.12% sahaja daripada keseluruhan kakitangan TLDM. Kelulusan professional yang dimiliki oleh pegawai di cawangan kejuruteraan tidak membantu mempercepatkan proses kenaikan pangkat. Sebagai rekod kebanyakan pegawai di cawangan kejuruteraan memiliki kelulusan seperti *insinyur (Ir)* yang diiktiraf dan dijadikan sebagai *subject matter expert* (SME) kepada perkhidmatan. Walaupun kelulusan ini merupakan satu kelebihan bagi pegawai dari cawangan kejuruteraan dalam menerima promosi kenaikan pangkat tetapi dinafikan oleh peruntukan penjawatan yang lebih kecil berbanding cawangan eksekutif.

Hasil penganggaran pemboleh ubah interaksi pusingan kerja dengan pengalaman pula menunjukkan hubungan yang positif. Sebagai contoh, jika seorang pegawai yang mempunyai 5 tahun pengalaman kerja, penambahan dalam 1 kali pusingan kerja akan melambatkan tempoh kenaikan pangkat pegawai tersebut sebanyak 6.65% atau 4 bulan<sup>2</sup>. Tempoh promosi kenaikan pangkat yang lambat antara satu pangkat ke satu pangkat akan mempengaruhi pendapatan yang diterima. Perkara ini akan mempengaruhi motivasi dan prestasi para pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab.

Seterusnya, interaksi pusingan kerja dengan cawangan menunjukkan secara purata pegawai dari cawangan bekalan yang mempunyai pusingan kerja sebanyak 5 kali akan menerima tempoh kenaikan pangkat lebih lambat sebanyak 1.84% berbanding dengan pegawai dari cawangan eksekutif. Bagi cawangan kejuruteraan pula, mereka melalui tempoh kenaikan pangkat sebanyak 14.44% lebih lambat berbanding pegawai dari cawangan eksekutif walaupun mereka mempunyai pusingan kerja yang sama.

Senario ini berlaku disebabkan perjawatan yang dihaskan untuk cawangan eksekutif adalah lebih banyak sekitar 60% hingga 65% berbanding cawangan bekalan (15% - 20%) dan cawangan kejuruteraan (20% - 25%) (Statistik perjawatan *Federal Employment Document (Military)* (FED(M)) TLDM). Situasi ini telah menyebabkan tahap persaingan pegawai dari cawangan eksekutif dalam menerima kenaikan pangkat adalah lebih rendah berbanding pegawai cawangan bekalan dan kejuruteraan.

#### MODEL LOG UPAH

Jadual 4 menunjukkan hasil penganggaran kesan pusingan kerja kepada upah pekerja. Hasil penganggaran bagi pemboleh ubah utama yang menjadi tumpuan, iaitu pusingan kerja adalah berhubung secara positif dan signifikan pada aras keertian 1%. Ini menggambarkan bahawa secara purata setiap peningkatan satu kali pusingan kerja seorang pegawai akan meningkatkan 0.57% kadar upah yang diterima. Sekiranya pegawai yang berpangkat Kepten TLDM menerima pendapatan bulanan sebanyak RM7,000, satu kali pusingan kerja akan meningkatkan pendapatan sebanyak RM39.00.

Konteks pelaburan modal manusia berdasarkan teori Mincer (1974) adalah ditunjukkan dalam Model 3 dan Model 4. Hasil penganggaran menjelaskan kadar pulangan pendidikan, iaitu pemboleh ubah tahun persekolahan adalah berhubung secara positif dan signifikan pada aras keertian 1% bagi kedua-dua model. Ini bermaksud 1 tahun pertambahan dalam tahun persekolahan bagi kedua-dua model meningkatkan gaji sebanyak 1.8% dan 1.3%. Keputusan serupa menunjukkan pemboleh ubah pengalaman kerja juga berhubung secara positif dengan gaji dan signifikan pada aras keertian 1%. Sementara pemboleh ubah

pengalaman kerja kuasa dua hasil penganggaran kedua-dua model walaupun signifikan pada aras keertian 1% namun memberi impak negatif terhadap upah. Hasil penganggaran yang diperoleh adalah konsisten dengan teori pelaburan modal manusia yang menyatakan pelaburan dalam pendidikan tinggi menyokong gaji yang lebih lumayan kepada individu. Ini disokong dengan beberapa kajian lepas yang mendapati terdapat hubungan positif antara pendapatan atau upah dengan tahun persekolahan dan pengalaman, sebaliknya menunjukkan hubungan negatif dengan pengalaman kuasa dua (Psacharopoulos & Patrinos 2004; Abidin et al. 2016; Shahiri & Osman 2017; Fan et al. 2013; Osman et al. 2010).

Ini menunjukkan bahawa pengalaman merupakan antara faktor utama dalam penentuan gaji seorang pegawai. Salah satu tujuan Bahagian Sumber Manusia TLDM merancang pusingan kerja adalah untuk memberi pendedahan kepada pegawai-pegawai dalam mengendalikan pelbagai skop kerja TLDM. Pusingan kerja secara tidak langsung berupaya memberikan nilai tambah kepada pegawai ini apabila menjawat jawatan yang lebih tinggi. Pengalaman daripada pusingan kerja yang dilalui akan memudahkan pegawai TLDM dalam mengendalikan urusan penting dan membuat keputusan kritikal. Justeru, perancangan pusingan kerja yang sesuai dengan keperluan perjawatan seorang pegawai dapat memberi latihan dan pengalaman yang sangat relevan dan berguna bagi perkembangan kerjaya pegawai pada masa hadapan.

Dari sudut pemboleh ubah interaksi pusingan kerja dengan pengalaman kerja pula, hasil penganggaran adalah berhubung secara negatif walaupun signifikan pada aras keertian 1%<sup>3</sup>. Ini bermakna secara purata pegawai yang mempunyai 5 tahun pengalaman kerja, 1 kali peningkatan yang berlaku ke atas pusingan kerja akan mengurangkan pulangan kadar upah yang diterima sebanyak 0.86%. Dapatan serupa diperoleh bagi hasil penganggaran interaksi pusingan kerja dengan latihan. Ini menjelaskan bahawa secara purata pegawai yang telah menjalani 5 kali latihan, 1 kali peningkatan ke atas pusingan kerja akan mengurangkan pulangan kadar upah sebanyak 1.51%.

## RUMUSAN

Kajian ini dijalankan bertujuan menganalisis hubungan antara pusingan kerja yang diamalkan oleh organisasi TLDM terhadap tempoh kenaikan pangkat dan kadar upah pegawai TLDM. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat bukti yang signifikan tentang peranan kekerapan pusingan kerja dalam mempengaruhi tempoh kenaikan pangkat dan gaji pegawai angkatan tentera. Pusingan kerja yang kerap didapati tidak membantu pegawai untuk mendapat kenaikan pangkat lebih cepat. Ini bermaksud pengalaman yang diperoleh melalui

pusingan kerja adalah kurang relevan dengan keperluan kenaikan pangkat. Sebaliknya, tahap kekananan pegawai TLDM yang telah lama berkhidmat dengan melakukan kerja-kerja rutin dan latihan yang berterusan merupakan kunci utama kepada peningkatan gaji pegawai angkatan tentera. Sebagai rumusan, pekerja yang lebih kanan dan mempunyai latihan yang mantap tidak perlu melalui proses pusingan kerja yang kerap untuk menikmati gaji yang tinggi dan kenaikan pangkat yang cepat.

Umum mengetahui bahawa kenaikan pangkat merupakan satu anugerah, penghargaan, ganjaran dan pengiktirafan yang diberikan oleh setiap organisasi terhadap pekerja yang telah menunjukkan prestasi yang cemerlang dan pengorbanan yang dicurahkan sepanjang perkhidmatan. Justeru itu, BPSM seharusnya meningkatkan pendekatan strategik dalam pengurusan dengan membekalkan perkhidmatan yang cekap dan efektif terhadap sistem pengurusan sumber manusia, terutama peranan BPSM dalam mengatur pusingan kerja kepada pegawai. Peningkatan prestasi pekerja dapat dicapai melalui perancangan strategik dalam menyediakan sumber manusia yang bermotivasi, berkemahiran dan berpengalaman dengan adanya sistem pengurusan yang cekap dan berkesan. Kepentingan sumber manusia kepada organisasi memang tidak dapat dipertikaikan kerana sumber manusia yang berkualiti dapat memastikan kecemerlangan organisasi. BPSM berhadapan dengan cabaran yang tinggi dalam menguruskan sumber manusia, terutama dalam mengatur pusingan kerja agar setiap pekerja menerima setiap perancangan yang telah diaturkan. Hasil penemuan kajian mendapati pusingan kerja tidak membantu terhadap perkembangan kerjaya. Namun, pusingan kerja merupakan perkara penting terhadap perancangan pengurusan sumber manusia dalam sesebuah organisasi.

Justeru itu, BPSM seharusnya menilai semula peranan pusingan kerja dalam memperkukuh organisasi dan meningkatkan kualiti pegawai. Pusingan kerja perlu disusun berdasarkan kepentingan dan keperluan utama organisasi. Bukan itu sahaja, pengurusan dan perancangan pusingan kerja boleh dilaksanakan menggunakan pendekatan berbeza berdasarkan pangkat setiap pegawai TLDM. Selain itu, dapatan kajian telah menunjukkan pengaruh tahap pendidikan dalam meningkatkan gaji pegawai. Oleh itu, pelaksanaan pusingan kerja yang berbeza mengikut tahap pendidikan juga boleh dilaksanakan. Ia bertujuan supaya perancangan yang dilakukan dapat membantu perkembangan kerjaya pegawai. Perancangan organisasi yang membantu perkembangan kerjaya menyebabkan pekerja lebih positif, bermotivasi dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas dan amanah yang diberikan bagi memastikan organisasi sentiasa memperoleh kecemerlangan.

Kesimpulannya, walaupun hasil penemuan kajian mendapati pusingan kerja tidak membantu perkembangan kerjaya seseorang pegawai, namun

pusingan kerja masih merupakan sesuatu perkara penting dalam aktiviti perancangan sumber manusia dalam angkatan tentera TLDM.

Oleh kerana kajian ini hanya dijalankan ke atas pegawai TLDM sahaja dalam sektor perkhidmatan ketenteraan, maka analisis kajian ini tidak menggambarkan secara menyeluruh kesan pusingan kerja terhadap tempoh kenaikan pangkat pekerja secara keseluruhan. Oleh itu, dicadangkan kajian akan datang dilakukan terhadap kakitangan sektor perkhidmatan awam yang lebih menyeluruh supaya dapat memberi kesimpulan yang lebih komprehensif. Dapatan kajian ini juga diharap dapat menyumbang kepada penambahbaikan urusan berkaitan pengurusan sumber manusia terhadap sumber tenaga kerja yang dimiliki oleh sesebuah organisasi. Ini disebabkan pekerja yang mempunyai kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen dan prestasi diri masing-masing dan seterusnya menyumbang kepada kecemerlangan organisasi.

#### NOTA AKHIR

- <sup>1</sup> EXP<sup>2</sup> digunakan untuk mengukur bahagian negatif pulangan pengalaman apabila individu sudah melepasi puncak optimum jumlah pengalaman tertinggi.
- <sup>2</sup> 6.65% diperoleh dengan menambah nilai 2 koefisien pembolehubah iaitu pusingan kerja dan interaksi pusingan kerja dan pengalaman dengan mengambil kira contoh pengalaman 5 tahun.
- <sup>3</sup> Nilai negatif diperoleh dengan menambah nilai 2 koefisien pembolehubah iaitu pusingan kerja dan interaksi pusingan kerja dan pengalaman dengan mengambil kira contoh pengalaman 5 tahun.

#### RUJUKAN

- Abidin, N.Z., Ismail, R. & Sulaiman, N. 2016. Pengasingan pekerjaan dan perbezaan upah jantina di Malaysia. *Jurnal Ekonomi Malaysia* 50(1): 53-66
- Akbari, A. & Manici, R. 2017. Evaluating the effect of job rotation on employ motivation. *Scinzer Journal of Accounting and Management* 3(1): 1-6.
- Ali, S.H. 2012. Hubungan antara reka bentuk pekerjaan dengan motivasi dan prestasi kerja: kajian di Politeknik Kota Kinabalu, Sabah. Tesis PhD. Universiti Malaysia Sabah, Sabah, Malaysia.
- Alromeedy, B.S. 2019. The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: the mediating role of organizational behavior. *Tourism Review* 74(4): 1003-1020.
- Baharom, A. 2009. The implementation of human resource training policy in Malaysian public universities. PhD Thesis. Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Baro, E.E. 2012. Job rotation program evaluation: the Niger Delta University Library. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives* 64(4): 388-404
- Bennett, B. 2003. Job rotation: its role in promoting learning in organizations. *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 17(4): 7-9
- Bolton, R. & Gold, J. 2004. Career management: matching the needs of individuals with the needs of organizations. *Personnel Review* 23(1): 6-24
- Buku Rujukan Laut 1066 Jilid 1. Edisi 3, *Panduan Kerjaya Pegawai TLDM*. Kuala Lumpur: Tentera Laut Diraja Malaysia.
- Chen, S.Y., Wu, W.C., Chang, C.S. & Lin, C.T. 2013. Job rotation and internal marketing for increased job satisfaction and organizational commitment in hospital nursing staff. *Journal of Nursing Management* 23(3): 297-306.
- Delpasand, M., Raciissi, P., Begdeli, F. & Shahabi, M. 2011. The impact of job rotation on nurses' burnout in Ayatollah Kashani Hospital Tehran: a case study. *Iran Occupational Health* 7(4): 7-17.
- Dolan, S.L., Alberto, B. & Tzafirir, S. 2011. Exploring the moderating effect of gender in the relationship between individuals' aspirations and career success among engineers in Peru. *The International Journal of Human Resource Management* 22(15): 3146-3167.
- El-Haddad, A. & Gadallah M.M. 2020. The informalization of the Egyptian economy (1998–2012): a driver of growing wage inequality. *Applied Economics* 53(1): 115-144.
- Fan, T.S., Yussof, I. & Ismail, R. 2013. Pulangan pendidikan antara generasi di Malaysia. *Jurnal Ekonomi Malaysia* 47(1): 41-52.
- Ghani, M.A. & Ramli, N.L. 2017. Faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunan kerjaya di AlHijra Media Corporation (TV Al-Hijrah). *Proceedings of the 4th International Conference on Management and Muamalah*, 7-8 November. Putrajaya, Malaysia, 418-425. <http://conference.kuis.edu.my/icommm/4th/e proceedings/IC%20037.pdf>
- Gujarati, D.N. & Porter, D.C. 2009. *Basic Econometrics*. 5<sup>th</sup> Edition, McGraw Hill Inc., New York.
- Halberg, N., Assafi, L., Kammersgard, G. & Jensen, P.S. 2020. "Wow I had no idea" -how job rotation is experienced by nurses caring for elective orthopaedic patients: a qualitative study. *Journal of Clinical Nursing* 29(5-6): 932– 943.
- Hirschi, A. 2018. The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *The Career Development Quarterly* 66: 192-204
- Huang P. & Yao, C. 2018. Key success factors in high-tech industry promoting knowledge management. *Journal of Interdisciplinary Mathematics* 21(2): 509-517.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. 2004. *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 3 Tahun 2004 Panduan Pertukaran Pegawai Awam*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. 2011. *Surat Pekeliling Perkhidmatan Awam Bilangan 8 Tahun 2011 Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam di Bawah Saraan Baru Perkhidmatan Awam*. Kuala Lumpur: Kerajaan Malaysia.
- Jans, N. & Frazer-Jans, J. 2004. Career development, job rotation and professional performance. *Armed Forces & Society* 30(2): 255-277
- Kaymaz, K. 2010. The effects of job rotation practices on motivation: a research on managers in the automotive

- organizations. *Business and Economics Research Journal* 1(3): 69-85.
- Kraimer, M. L., Seibert, S.E., Wayne, S.J., Liden R.C. & Bravo, J. 2011. Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology* 96(3): 485-500.
- Latukha, M. & Veselova, A. 2019. Talent management, absorptive capacity, and firm performance: does it work in China and Russia? *Human Resource Management* 58(5): 503-519.
- Lindner, J.R. 1998. Understanding employee motivation. *Journal of Extension* 36(3): 1-8.
- Mahuteau, S., Mavromaras, K., Richardson, S. & Zhu, R. 2017. Public-private sector wage differentials in Australia. *Economic Record* 93(S1): 105-121.
- Mincer, J. 1974. *Schooling, Experience and Earnings*. New York: Colombia University Press
- Naveed, A., Usman, A. & Bushra, F. 2011. Promotion: a predictor of job satisfaction a study of glass industry of Lahore (Pakistan). *International Journal of Business and Social Science* 2(16): 301-305.
- Newey, W.K. & West, K. 1987. A simple positive semi-definite heteroscedasticity and autocorrelation consistent covariance matrix. *Econometrica* 55(3): 703-708.
- Osman, Z., Yussof, I. & Nor, A.H.S.M. 2010. Inflasi pendidikan mengikut ketentuan dalam pasaran buruh Malaysia. *Jurnal Ekonomi Malaysia* 44: 61-72.
- Park, J.H., Rojewski, J.W. & Lee, I.H. 2018. Determinants of adolescents' career development competencies in junior secondary schools of South Korea. *International Journal for Educational and Vocational Guidance* 18(1): 1-25.
- Psacharopoulos, G. & Patrinos, H.A. 2004. Returns to investment in education: a further update. *Journal of Education Economics* 12(2): 111-134.
- Salih, M.O.I. & Al.Ibed, A.A.Y. 2017. Job rotation and its impact on employees' performance: an empirical study among employees at Red Sea University, Sudan. *International Journal of Scientific Research and Management* 5(7): 6181-6184.
- Scandizzo, P., Gaiha, R. & Imai, K. 2009. Option values, switches, and wages: an analysis of the employment guarantee scheme in India. *Review of Development Economics* 13(2): 248-263.
- Shahiri, H.I. & Osman, Z. 2017. Pulangan monetari pekerja terancam di Malaysia berdasarkan teori upah hedonik. *Jurnal Ekonomi Malaysia* 51(1): 69-78.
- Kamal Azri Husin  
Markas Tentera Laut  
Bahagian Sumber Manusia  
Cawangan Dasar dan Perancangan Sumber Manusia  
Kementerian Pertahanan  
Jalan Padang Tembak  
50634 Kuala Lumpur  
MALAYSIA.  
E-mail: kalam491@gmail.com
- Hazrul Shahiri\*  
Pusat Kajian Pembangunan Inklusif dan Lestari  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor  
MALAYSIA.  
E-mail: hizuan@ukm.edu.my
- Azrina Abdullah Al-Hadi  
Pusat Kajian Perniagaan Global dan Ekonomi Digital  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor  
MALAYSIA.  
E-mail: azrna@ukm.edu.my
- Aminudin Mokhtar  
Pusat Kajian Perniagaan Global dan Ekonomi Digital  
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan  
Universiti Kebangsaan Malaysia  
43600 UKM Bangi, Selangor  
MALAYSIA.  
E-mail: aminudin@ukm.edu.my

\*Corresponding author