



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**PEMBANGUNAN KERJAYA SEBAGAI MODERATOR DALAM  
HUBUNGAN ANTARA KERJAYA MENDATAR DENGAN HASIL KERJA**

**MAT SANI HASSAN**

**FPP 2007 21**



**PEMBANGUNAN KERJAYA SEBAGAI MODERATOR  
DALAM HUBUNGAN ANTARA KERJAYA  
MENDATAR DENGAN HASIL KERJA**

**Oleh**

**MAT SANI HASSAN**

**Tesis Dikemukakan kepada Sekolah Pengajian Siswazah, Universiti Putra  
Malaysia Sebagai Memenuhi Keperluan Ijazah Doktor Falsafah**

**Oktober 2007**



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah.

**FAKTOR PEMBANGUNAN KERJAYA SEBAGAI MODERATOR  
DALAM HUBUNGAN ANTARA KERJAYA MENDATAR  
DENGAN HASIL KERJA**

Oleh

**MAT SANI HASSAN**

**Oktober 2007**

**Pengerusi: Profesor Maimunah Ismail, PhD**

**Fakulti: Fakulti Pengajian Pendidikan**

Kajian ini bertujuan menguji peranan pembolehubah moderator Faktor Pembangunan Kerjaya dalam hubungan antara Kerjaya Mendatar sebagai pembolehubah tak bersandar dengan Hasil Kerja (Work Outcomes) sebagai pembolehubah bersandar dalam kalangan Pegawai Tadbir Diplomatik (PTD) di Malaysia. Faktor Pembangunan Kerjaya merangkumi pembolehubah Prestasi Kerja, Pengurusan Kerjaya Individu dan Peranan Pengurus manakala Hasil Kerja terdiri daripada pembolehubah Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kecenderungan Untuk Berhenti dan Penglibatan Kerja. Kerjaya Mendatar dioperasikan dalam dua dimensi iaitu secara Objektif dan Subjektif. Kerjaya Mendatar Objektif diukur melalui tempoh perkhidmatan di mana pekerja yang adalah dianggap mengalami Kerjaya Mendatar jika mereka menyandang jawatan yang sama melebihi lima tahun dan ke atas. Kerjaya Mendatar Subjektif pula diukur melalui soalan persepsi terhadap masa depan kerjaya mereka.

Model Moderator Kerjaya Mendatar yang dibangunkan oleh Chay et al. (1995) dan Tremblay dan Roger (2004) serta Rangka Teori Nachbagauer dan Riedl (2002)



digunakan sebagai asas teori yang mendasari kajian ini. Model ini menerangkan kesan pembolehubah Faktor Pembangunan Kerjaya dalam hubungan antara Kerjaya Mendatar dengan Hasil Kerjaya bagi kedua-dua dimensi. Kajian ini menggunakan reka bentuk korelasi. Kajian juga menggunakan kaedah persampelan rawak berstrata bersekadar untuk mendapatkan sampel responden. Data yang diperolehi ialah 137 daripada 150 Pegawai Tadbir dan Diplomatik yang dipilih daripada tiga Agensi Pusat iaitu Jabatan Perdana Menteri (JPM), Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dan Kementerian Kewangan Malaysia (KKM). Analisis menggunakan statistik deskriptif, ujian-t, korelasi dan regresi berganda moderasi (MMR) untuk pembolehubah kategorikal.

Kajian mendapati 51% Pegawai Tadbir dan Diplomatik berada dalam kategori Kerjaya Mendatar Objektif manakala 55.4% mengalami Kerja Mendatar Subjektif. Hasil kajian menunjukkan terdapatnya perbezaan yang signifikan dalam pencapaian Hasil Kerja antara pegawai yang mengalami Kerjaya Mendatar dengan pegawai yang tidak mengalami Kerjaya Mendatar bagi kedua-dua dimensi.

Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Pegawai Tadbir Diplomatik yang mengalami Kerjaya Mendatar Objektif dengan Kecenderungan Untuk Berhenti berbanding dengan pembolehubah Hasil Kerja yang lain. Sebaliknya, terdapat hubungan yang negatif dan signifikan antara Kerjaya Mendatar Subjektif dengan Hasil Kerja secara keseluruhan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi serta hubungan yang positif dengan Kecenderungan Untuk Berhenti. Kajian juga menunjukkan bahawa Faktor Pembangunan Kerjaya tidak memoderatkan hubungan antara Kerjaya Mendatar Objektif dengan semua pembolehubah Hasil Kerja. Berbeza dengan Kerjaya Mendatar Objektif, dimensi

Kerjaya Mendatar Subjektif menunjukkan kesan moderator Faktor Pembangunan Kerja dalam hubungan antara Kerjaya Mendatar Subjektif dengan Hasil Kerja secara keseluruhan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi.

Kajian juga merumuskan bahawa pengukuran Kerjaya Mendatar Subjektif lebih menghasilkan variasi berbanding pengukuran menggunakan tempoh perkhidmatan untuk melihat peranan Faktor Pembangunan Kerjaya sebagai moderator dalam hubungan antara Kerjaya Mendatar dengan Hasil Kerja. Pihak pengurusan dicadangkan mengambil langkah proaktif seperti memperbaiki sistem latihan strategik kakitangan serta memberi latihan semula, menambahbaik penilaian prestasi serta mewujudkan komunikasi dua hala untuk mengurangkan kesan fenomena KM ini. Kajian mencadangkan supaya di masa akan datang dijalankan ke atas responden dalam skim perkhidmatan yang lain seperti kumpulan profesional yang mempunyai skop dan bidang kerja yang berbeza.

Abstract of thesis presented to the Senate of Universiti Putra Malaysia in fulfilment of requirement for the degree of Doctor of Philosophy.

**MODERATING ROLE OF CAREER DEVELOPMENT IN  
THE RELATIONSHIP BETWEEN CAREER PLATEUING  
AND WORK OUTCOMES**

By

**MAT SANI HASSAN**

**October 2007**

**Chair: Professor Maimunah Ismail, PhD**

**Faculty : Educational Studies**

This study examined the moderating role of Career Development Factors on the relationship between Career Plateuing, as the dependent variable, and Work Outcomes, as the independent variables, among Administrative and Diplomatic Officers (ADOs) in Malaysia. Career Development Factors that consist of three variables of Job Performance, Individual Career Management, and Manager's Roles whereas Work Outcomes variables include Job Satisfaction, Organizational Commitment, Intention to Quit, and Job Involvement. Career Plateuing is operationalized in two dimensions: as objective and subjective events. Objective Career Plateau was measured by job tenure in which employees were considered in plateaued career if they were still maintain the same position without any promotion more than five years and above. Subjective Career Plateau was measured by perceptual questions on their future career.

Career Plateau Moderator Model developed by Chay et al. (1995) and Tremblay & Roger (2004), associates with theoretical framework of Nachbagauer and Riedl (2002) were used as the theoretical foundation of this study. This Model explained the effects



of Career Development Factors on the relationship between Career Plateau and Work Outcomes for both career dimensions. This study used correctional research design. The study used Proportionate Stratified Random Sampling technique to get a sample of respondents. Data were obtained from 137 Administrative and Diplomatic Officers (ADOs) out of 150 respondents selected from three Central Agencies consists of Prime Minister Department, Public Service Department and Ministry of Finance. The analyses used were central tendency statistics, t-test, Pearson Product Moment Correlation and Moderated Multiple Regression for Categorical Variables (MMR).

Analysis showed that 51% Administrative and Diplomatic Officers (ADOs) were found as Objective Career Plateau employees and 55.4% were identified as Subjective Career Plateau employees. Findings showed there were significant differences between plateaued and non-plateaued Officers for both Objective Career Plateau and Subjective Career Plateau in terms of Work Outcomes.

There is a positive and significant relationship between Objective Career Plateau and Intention to Quit but not with the rest of Work Outcomes variables. On the other hand, there is a negative and significant relationship between Subjective Career Plateau with Work Outcomes variables as total, with Job Satisfaction, Organizational Commitment and positive relationship with Intention to Quit. Results also show that Career Development Factors did not moderate the relationship between Objective Career Plateau and all the Work Outcomes variables. Contradictory with Objective Career Plateau dimension, Subjective Career Plateau indicated moderating role of Career Development Factors in the relationship between Subjective Career Plateau with overall Work Outcomes, Job Satisfaction and Organizational Commitment.



The study concludes that Subjective Career Plateau explained more variance than does the Objective Career Plateau in an effort to see the moderating role of Career Development Factors in the relationship between Career Plateau and Work Outcomes. It also suggested that the management should be taken proactive action such as improve the strategic training for employees and retrained as well as improve the performance appraisal and create two way communications in order to reduce the effects of Career Plateau. The study suggests that future research should be conducted on the respondents in different service scheme such as on professional groups in various different work scopes.



## PENGHARGAAN

Pertama kali saya ingin memanjatkan rasa syukur ke hadrat Allah kerana limpah kurnianya saya dapat menyiapkan tesis ini sebagai memenuhi keperluan untuk menamatkan pengajian Ph.D dalam bidang Pendidikan Pengembangan. Saya juga berterima kasih kepada semua yang terlibat dalam menyempurnakan disertasi ini termasuk majikan saya iaitu Lembaga Pemasaran Pertanian Persekutuan yang meluluskan cuti belajar bergaji penuh dari 28 Mei 2002 hingga 27 November 2005.

Terima kasih yang tidak terhingga kepada Profesor Dr. Maimunah Ismail selaku Pengerusi Jawatankuasa Penyeliaan Tesis dan ahli-ahli yang lain iaitu Profesor Madya Dr Jegak Uli dan Profesor Dr. Raduan Che Rose yang telah bertungkus lumus membantu dan memberikan panduan yang tidak berbelah bagi dalam menyempurnakan tesis ini. Juga kepada Ketua-Ketua Jabatan seperti JPM, JPA dan KKM yang telah memberikan kerjasama dalam pengumpulan data kajian.

Yang teristimewa Ibu saya Munah Bt. Dolah serta Isteri tercinta Puan Suriliza dan anak-anak Muhammad Izzuddin, Muhammad Haziq dan Nurdini Afiqah yang begitu tabah dalam memberikan pengorbanan dan sokongan sepanjang pengajian saya di UPM. Penghargaan istimewa juga kepada Allahyarham bapa saya, Hassan Bin Limin yang telah kembali ke rahmahtullah semasa saya dalam pengajian ini. Semuga rohnya dicucuri rahmat dan ditempatkan di sisi orang-orang yang beriman. Dipanjangkan jua ucapan ini kepada kaum keluarga di kedua-dua pihak atas sokongan dan bantuan yang diberikan. Kepada rakan-rakan sepengajian diucapkan ribuan terima kasih atas perkongsian idea sepanjang pembelajaran di Fakulti ini. Akhir kata semoga Allah saja yang membalas jasa baik yang diberikan sepanjang pengajian saya di UPM.



Saya mengesahkan bahawa satu Jawatankuasa Pemeriksa telah berjumpa pada 04 Oktober 2007 untuk menjalankan peperiksaan akhir bagi Mat Sani Bin Hassan untuk menilai tesis Ijazah Doktor Falsafah (Pendidikan Pengembangan) beliau yang bertajuk “Faktor Pembangunan Kerjaya Sebagai Moderator Dalam Hubungan antara Kerjaya Mendatar dengan Hasil Kerja” mengikut Akta Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1980 dan Peraturan Universiti Pertanian Malaysia (Ijazah Lanjutan) 1981. Jawatankuasa Pemeriksa tersebut telah memperakukan bahawa calon ini layak dianugerahkan ijazah berkenaan.

Ahli Pemeriksa Jawatankuasa adalah seperti berikut:

**Shamsuddin Ahmad, PhD**

Pensyarah  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Aminah Ahmad, PhD**

Profesor  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pemeriksa Dalam)

**Sidek Mohd. Noah, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pemeriksa Dalam)

**Dato’ Ibrahim Ahmad Bajunid, PhD**

Profesor  
Universiti Tun Abdul Razak  
Malaysia  
(Pemeriksa Luar)

---

**HASANAH MOHD. GHAZALI, PhD**

Profesor dan Timbalan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 22 November 2007



Tesis ini telah dikemukakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia dan telah diterima sebagai memenuhi syarat keperluan untuk ijazah Doktor Falsafah. Ahli Jawatankuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

**Maimunah Ismail, PhD**

Profesor  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Pengerusi)

**Jegak Anak Uli, PhD**

Profesor Madya  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

**Raduan Che Rose, PhD**

Profesor  
Sekolah Pengajian Siswazah Pengurusan  
Universiti Putra Malaysia  
(Ahli)

---

**AINI IDERIS, PhD**

Profesor dan Dekan  
Sekolah Pengajian Siswazah  
Universiti Putra Malaysia

Tarikh: 13 Disember 2007



## **PERAKUAN**

Saya mengaku bahawa tesis ini adalah hasil kerja saya yang asli melainkan petikan dan sedutan yang tiap-tiap satunya telah dijelaskan sumbernya. Saya juga mengaku bahawa tesis ini tidak pernah dimajukan sebelum ini, dan tidak dimajukan serentak dengan ini, untuk ijazah lain sama ada di Universiti Putra Malaysia atau di institusi lain.

---

**MAT SANI HASSAN**

Tarikh: 01 November 2007



## KANDUNGAN

### Muka Surat

<b>ABSTRAK</b>	ii
<b>ABSTRACT</b>	v
<b>PENGHARGAAN</b>	viii
<b>PENGESAHAN</b>	ix
<b>PERAKUAN</b>	xi
<b>SENARAI JADUAL</b>	xv
<b>SENARAI RAJAH</b>	xvii
<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xviii
<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xix

### BAB

<b>I</b>	<b>Pengenalan</b>	1
	Status Hierarki Pegawai Di Sektor Awam Di Malaysia	3
	Latar Belakang Kajian	5
	Pendekatan Teori Dan Model	8
	Pernyataan Masalah	9
	Objektif Kajian	11
	Kepentingan Kajian	11
	Limitasi	14
	Definisi Operasi	15
	Hipotesis Kajian	18
<b>II</b>	<b>Sorotan Literatur</b>	19
	Fenomena Kerjaya Mendatar	19
	Definisi Kerjaya dan Pembangunan Kerjaya	21
	Komponen Utama Kerjaya	30
	Tren Dalam Penyelidikan Kerjaya	33
	Definisi Dan Konsep KM	35
	Sumber Kepada KM dan Intervensi Pengurusan	36
	Implikasi KM	41
	FPK Sebagai Moderator Dalam Hubungan Antara KM dengan HK	43
	Pembolehubah Moderator	43
	Rasional FPK Sebagai Moderator	43
	Prestasi Kerja	48
	Pengurusan Kerjaya Individu	50
	Peranan Pengurus	53
	Kerja Mendatar	54
	Pengukuran Kerjaya mendatar	57
	Pengukuran Kerjaya Mendatar Objektif	58
	Pengukuran Kerjaya Mendatar Subjektif	59

Hasil Kerja	61
Kepuasan Kerja	61
Komitmen Organisasi	62
Kecenderungan Untuk Berhenti	62
Penglibatan Kerja	63
Teori Dan Model kerjaya	64
Ringkasan Pendekatan Teori dan Model kajian	81
Kajian-Kajian Lepas yang Berkaitan	83
Kerangka Konsep Kajian	89
<b>III METODOLOGI KAJIAN</b>	93
Reka Bentuk Kajian	93
Kerangka Kajian	94
Pengoperasian Pembolehubah	95
Pembolehubah Tak Bersandar	96
Pembolehubah Moderator	97
Pembolehubah Bersandar	100
Populasi dan Sampel Kajian	102
Rasional PTD Sebagai Subjek Kajian	102
Penentuan Saiz Sampel	105
Teknik Persampelan	108
Instrumen Kajian	109
Pra-Uji Kebolehpercayaan dan Kesahan Soalan Kaji Selidik	113
Etika Kajian	117
Pengumpulan Data	118
Analisis Data	120
Analisis Deskriptif	121
Tahap HK dan FPK	122
Ujian-t Sampel Tak Bersandar	123
Analisis Korelasi Pearson	124
Analisis Berganda Moderasi (MMR)	125
Analisis Data Ekploratori (EDA)	132
<b>IV HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN</b>	135
Profil Demografi dan Profesional	135
Status Kerjaya Mendatar	137
Status Kerjaya Mendatar Objektif PTD	137
Status Kerjaya Mendatar Subjektif PTD	137
Status Kerjaya Mendatar Objektif PTD mengikut Gred dan Jabatan	138
Status Kerjaya Mendatar Subjektif mengikut Gred dan Jabatan	139
Perbandingan antara Status KMO dan KMS	139
Tahap HK dan FPK dalam Kalangan PTD	141
Tahap HK (Keseluruhan)	143
Tahap Komponen-Komponen Hasil Kerja	143
Tahap Faktor Pembangunan Kerjaya (Keseluruhan)	146
Tahap Komponen-Komponen Faktor Pembangunan Kerjaya	147

Perbezaan Hasil Kerja antara PAKM Dengan PTAKM	148
Ujian-t Bagi Pengukuran KMO	148
Ujian-t Bagi Pengukuran KMS	149
Hubungan antara Kerjaya Mendatar dengan Hasil Kerja	
Hubungan Antara KMO dengan HK	151
Hubungan Antara KMS dengan HK	151
Peranan FPK Sebagai Moderator Dalam Hubungan antara KM dengan HK	155
Peranan FPK Sebagai Moderator dalam Hubungan antara KMO dengan HK	155
Peranan FPK Sebagai Moderator dalam Hubungan antara KMS dengan HK	156
Peranan FPK dalam Hubungan antara KMS dengan HK (Keseluruhan)	157
Peranan FPK dalam Hubungan antara KMS dengan KK	161
Peranan FPK dalam Hubungan antara KMS dengan KO	165
<b>V RINGKASAN, RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN</b>	171
Ringkasan	171
Ringkasan Hasil Kajian	173
Rumusan	177
Implikasi kajian	181
Implikasi teori	181
Implikasi Praktik	186
Cadangan	189
Cadangan Kepada PTD	189
Cadangan Kepada Pihak Pengurusan	191
Kajian Masa Hadapan	194
<b>RUJUKAN</b>	197
<b>LAMPIRAN</b>	210
<b>BIODATA PENULIS</b>	243
<b>SENARAI TERBITAN</b>	244

## SENARAI JADUAL

<b>Jadual</b>		<b>Muka Surat</b>
2.1	Pendekatan, Konsep dan Fokus Definisi Kerjaya	27
2.2	Perkongsian Idea Definisi Kerjaya Berdasarkan Literatur	28
2.3	Definisi dan Pengertian Pembangunan kerjaya	29
2.4	Komponen Utama Pembentukan Konsep Kerjaya	32
2.5	Punca Kepada KM dan Intervensi Pengurusan	38
2.6	Ringkasan Kajian-Kajian Empirikal Pembolehubah Moderator	44
2.7	Definisi KM Berdasarkan Literatur	55
2.8	Pengukuran KM Secara Objektif Berdasarkan Literatur	58
2.9	Pengukuran KM Secara Subjektif Berdasarkan Literatur	60
3.1	Jumlah PTD Di Malaysia dan Agensi Pusat	106
3.2	Pecahan Sampel kajian Mengikut Teknik Persampelan Rawak Berstrata Bersekadar	109
3.3	Ringkasan Instrumen Kajian Sumber Pengukuran Variabel Tak Bersandar, Moderatur dan Variabel Bersandar.	111
3.4	Skala Pengukuran Variabel-Variabel, Bersandar, Moderator dan Tak Bersandar.	112
3.5	Analisa Kebolehpercayaan Pra-Uji Instrumentasi	116
3.6	Kadar Pulangan Borang Kaji Selidik	119
3.7	Kategori Tahap KMO dan KMS	122
3.8	Prosedur MMR Bagi KMO dan KMS	129
4.1	Profil Demografi Responden	136



4.2	Ciri-Ciri Dan Status KM	138
4.3	Status KMO dalam Kalangan PTD	140
4.4	Status KMS dalam Kalangan PTD	142
4.5	Tahap Pembolehubah HK dan FPK	145
4.6	Ujian-T Ke Atas Min HK Antara PAKMO dan PTAKMO serta PAKMS dan PTAKMS	148
4.7	Min, Sisihan, dan Korelasi Antara Pembolehubah Utama Dimensi KMO	153
4.8	Min, Sisihan Piawai Dan Korelasi Antara Variabel Utama Kajian Dimensi KMS	154
4.9	Prosedur MMR dan Keputusan Kajian Bagi Dimensi KMO	156
4.10	Prosedur MMR dan Keputusan Kajian Bagi KMS	157
4.11	Analisis MMR FPK dan Terhadap HK (Keseluruhan)	158
4.12	Analisis MMR FPK dan Terhadap KK	162
4.13	Analisis MMR FPK dan Terhadap KO	165
5.0	Ringkasan Persoalan Kajian, Objektif, Skala Pengukuran Variabel Dan Analisa Statistik	174

## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>	<b>Muka Surat</b>
1.1 Status Hierarki Kedudukan Kenaikan Pangkat Pegawai Dalam Perkhidmatan Awam	4
2.1 Teori Sistem Rangka Kerja Pembangunan Kerjaya Oleh Patton dan McMahan	66
2.2 Super's (1957) Peringkat Kehidupan dan Kerjaya	67
2.3 Model Pengurusan KM Oleh Ference	72
2.4 Model Perancangan Kontigensi Pembangunan Kerjaya	73
2.5 Model Pengaruh Keorganisasian Terhadap Atitud Dan Kepercayaan Kerjaya Individu	75
2.6 Model Pengurusan kerjaya Di Organisasi	76
2.7 Model Pengurusan kerjaya Individu Greenhaus	77
2.8 Model Lapan Peranan Pengurus Oleh Quinn	79
2.9 Model Kerja Mendatar Oleh Chay et al. (1995)	80
2.10 Kerangka Konsep Kajian	92
3.1 Kerangka Kajian	94
3.2 Rangka Persampelan Rawak Berstrata Mengikut Jawatan dan Gred Di Tiga Agensi Pusat	110
3.3 Kesan Peramal X dan Z Ke Atas Pembolehubah Y	126
3.4 Model MMR	127
3.5 Model FPK Sebagai Moderator Dalam Hubungan antara KM dengan HK	128
4.1 Kecerunan KMS ke Atas HK Bagi FPK Tahap Rendah dan Tinggi Berdasarkan Persamaan 2	160
4.2 Kecerunan KMS ke Atas KK Bagi FPK Tahap Rendah dan Tinggi Berdasarkan Persamaan 2	164
4.3 Kecerunan KMS ke Atas KO Bagi FPK Tahap Rendah dan Tinggi Berdasarkan Persamaan 2	168

**SENARAI LAMPIRAN****Lampiran**

- A Borang Soal Selidik
- B Ringkasan Kajian Empirikal KM
- C Model Pintu Gerbang Oleh Super (1990)
- D Ringkasan Gabungan dan Ciri-Ciri Persamaan Dari Pelbagai Teori, Model dan Konsep Pembangunan Kerjaya.
- E Ringkasan Kajian Lepas
- F1 – F3 Kesahan Soalan Soal Selidik
- G Analisis Kebolehpercayaan dan Kesahan Instrument Kajian Berdasar Literatur.
- H Surat Kelulusan Menjalankan Penyelidikan Dari JPA.
- I Terjemahan Soalan Kaji Selidik
- J Laporan Ringkasan EDA

**SENARAI SINGKATAN**

CUEPACS	Kesatuan Sekerja Kakitangan Awam Malaysia
FPK	Faktor Pembangunan Kerjaya
HK	Hasil Kerja (Work Outcomes)
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPM	Jabatan Perdana Menteri
KK	Kepuasan Kerja
KKM	Kementerian Kewangan Malaysia.
KM	Kerjaya Mendatar
KMO	Kerjaya Mendatar Objektif
KMS	Kerjaya Mendatar Subjektif
KO	Komitmen Organisasi
KUB	Kecenderungan Untuk Berhenti
PK	Prestasi Kerja
PKI	Pengurusan Kerjaya Individu
PLK	Penglibatan Kerja
PP	Peranan Pengurus
PTD	Pegawai Tadbir Dan Diplomatik

## **BAB I**

### **PENGENALAN**

Kepentingan kemajuan kerjaya telah lama diiktiraf baik dalam bidang akademik mahupun dalam amalan struktur organisasi. Oleh itu, kemajuan kerjaya menjadi semakin penting terutamanya dalam persekitaran organisasi berskala besar dan perubahan budaya yang dinamik. Kemajuan kerjaya juga adalah hampir sinonim dengan pilihan kerjaya; oleh itu, kerjaya secara meluas diterima sebagai faktor kritikal dalam penyusunan alam pekerjaan seseorang. Disebabkan perubahan organisasi dan persekitaran, isu-isu yang berkaitan kerjaya seperti alam pekerjaan dalam jangka pendek, pergerakan kerjaya yang mendatar dan penamatan kerjaya, merupakan antara kesan daripada jumlah bilangan pekerja yang semakin bertambah (Rees, 2004).

Pelbagai isu dalam dekad ini telah mengubah prospek kerjaya individu. Faktor-faktor seperti perubahan struktur organisasi, pengurangan tahap hierarki, perubahan teknologi, pengecilan dan pengambil alihan organisasi serta perubahan demografi organisasi (Lemire, Saba & Gagnon, 1999), telah memberi tekanan kepada laluan kerjaya dan mempengaruhi prospek pembangunan kerjaya individu masa kini. Faktor-faktor ini antara lain menyebabkan berlaku fenomena kerjaya mendatar (KM) serta kesan hasil kerja yang negatif kepada individu (Elsass & Ralston, 1989; Near, 1985)

Fenomena KM tidak terkecuali berlaku kepada kakitangan awam di Malaysia. Sebagai contoh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA, 2005) melaporkan seramai 14.1% atau 834 daripada 4800 Pegawai Tadbir Diplomatik (PTD) yang telah bekerja selama lebih lima



tahun masih berada dalam jawatan hakiki yang sama dengan jawatan semasa mereka dilantik terdahulu. Dengan kata lain mereka belum mengalami kenaikan pangkat buat sekian lama. Tiga puluh peratus daripada mereka atau 157 pegawai telah berkhidmat lebih daripada sepuluh tahun (JPA, 2005). Tempoh ini adalah terlalu lama sedangkan tempoh yang paling sesuai untuk kenaikan pangkat pertama dalam sektor awam ialah lima (5) tahun berdasarkan kajian-kajian yang dijalankan terdahulu di peringkat antarabangsa (Slocum, Cron, Hansen & Rawlings, 1985; Stout & Slocum, 1988; Savery, 1989).

Fenomena KM di Malaysia ini bukan sahaja berlaku di kalangan PTD, malah dalam skim perkhidmatan yang lain. Sebagai contoh Kesatuan Sekerja Kakitangan Kastam Di Raja Malaysia yang melaporkan bahawa seramai 1300 kakitangan mereka yang telah berkhidmat lebih 20 tahun masih belum menerima sebarang kenaikan pangkat dan ini jelas telah menjejaskan komitmen mereka kepada organisasi (Utusan Malaysia, 2004).

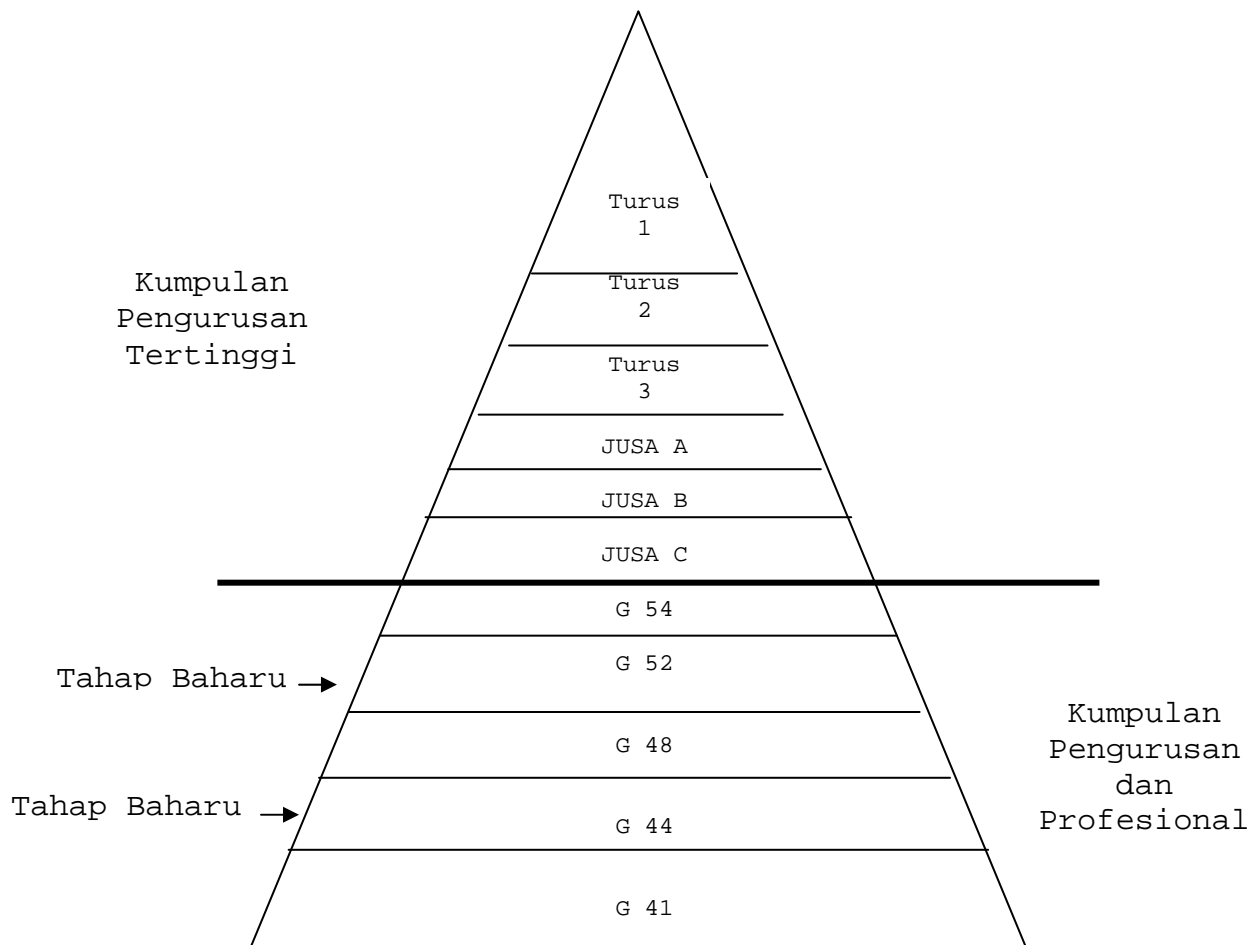
Dalam perkembangan yang lain, statistik perjawatan (JPA, 2005) menunjukkan di sebuah agensi Badan Berkanun di bawah Kementerian Pertanian bahawa dalam perjawatan kumpulan Pengurusan dan Profesional, satu kekosongan dalam Gred 54 iaitu gred yang paling tinggi dalam kumpulan ini, akan ditandingi oleh lapan (8) orang pegawai di bawahnya dan jika wujud satu (1) kekosongan dalam Gred 52, maka 18 pegawai akan terlibat dalam pengisian satu (1) jawatan tersebut.

Berdasarkan kenyataan di atas, adalah relevan isu KM ini dikaji dalam kalangan pegawai sektor awam supaya punca dan kesan KM ke atas produktiviti individu dan organisasi dapat diketahui.

### **Status Hierarki Pegawai Di Sektor Awam Di Malaysia**

Dalam Sistem Saraan Malaysia yang diperkenalkan pada Oktober 2002, Kerajaan Malaysia melalui Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) telah menggubal sistem pembangunan kerjaya pegawai awam kepada beberapa tahap kenaikan pangkat supaya memberi peluang kepada pegawai awam untuk menikmati kenaikan pangkat dengan lebih cepat bagi menggantikan Sistem Saraan Baru (SSB) yang diperkenalkan pada tahun 1992. Sebagai contoh dalam perkhidmatan pengurusan dan profesional, tahap kenaikan pangkat telah ditambah daripada tiga kepada lima tahap seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.1, manakala bagi kumpulan Pengurusan Tertinggi, kedudukan tahap kenaikan pangkat tidak banyak berubah.

Secara umum gambarajah tersebut menunjukkan hierarki kedudukan kenaikan pangkat kebanyakan skim perkhidmatan pegawai awam bagi kumpulan Pengurusan dan Profesional di Malaysia. PTD sebagai subjek kajian akan mula menyandang jawatan awal selepas lantikan pada gred 41 dan seterusnya meningkat sehingga gred 54 dalam Kumpulan Pengurusan dan Profesional. PTD yang mempunyai prestasi yang cemerlang biasanya boleh dilantik ke peringkat Pengurusan Tertinggi iaitu bermula dari Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA) C sehingga ke Peringkat Turus 1 iaitu jawatan yang paling tinggi dalam Perkhidmatan Awam yang disandang oleh Ketua Setiausaha Negara (JPA, 2002). Kenaikan pangkat tidak sahaja terhad kepada PTD, malah skim perkhidmatan yang lain juga adalah layak untuk menyandang jawatan dalam Kumpulan Pengurusan Tertinggi.



**Rajah 1.1**

**Status Hierarki Kedudukan Jawatan Pegawai  
Dalam Perkhidmatan Awam**

*Sumber: JPA (2002)*

Pegawai-pegawai awam yang menjawat Jawatan Utama Sektor Awam (JUSA) biasanya akan memegang jawatan sebagai Ketua-Ketua Jabatan, Ketua Agensi-Agensi Badan berkanun, Naib Cancellor dan Timbalan serta Ketua Setiausaha Kementerian dan sebagainya.



## Latar Belakang Kajian

Konsep kerjaya mendatar (KM) atau *career plateau* mula dipelopori sejak tiga dekad yang lalu. Ference, Stoner dan Warren (1977) adalah antara pelopor dalam penyelidikan tentang konsep ini dan mereka mendefinisikan KM sebagai satu situasi yang mana kebarangkalian pekerja untuk mendapatkan kenaikan pangkat di sesebuah organisasi adalah sangat rendah.

Dalam kajian ini KM dibahagikan kepada dua iaitu Kerjaya Mendatar Objektif (KMO) dan Kerjaya Mendatar Subjektif (KMS). Berdasarkan literatur, pengukuran KM secara objektif diukur dengan menggunakan tempoh perkhidmatan di mana dalam kajian ini, jika seseorang pegawai yang berkhidmat melebihi lima tahun tanpa sebarang kenaikan pangkat dalam dalam satu-satu jawatan dikategorikan sebagai mengalami KM secara objektif (KMO). Pengukuran KM secara subjektif pula adalah diukur dengan menggunakan persepsi seseorang pegawai terhadap masa depan kerjaya mereka. Dalam konteks kajian ini, KM secara subjektif (KMS) diukur dengan menggunakan soalan kaji selidik berskala *Likert* 1 sangat tidak setuju hingga 5 sangat setuju berkaitan dengan persepsi kemajuan kerjaya mereka di masa hadapan. Nilai min skor melebihi nilai *median* dalam analisis diskriptif menunjukkan pegawai mengalami KMS.

Literatur mendapati bahawa fenomena KM menyebabkan kesan yang negatif ke atas hasil kerja(HK) seperti tekanan perasaan yang tinggi dan prestasi kerjaya yang rendah (Gerpott & Dormsch, 1987; Elsass & Ralston, 1989). Lee (2002) mendapati bahawa golongan profesional yang mengalami KM adalah cenderung untuk berhenti kerja ( $p < .01$ ,  $r = 0.57$ ), mempunyai hubungan yang negatif dengan kepuasan kerjaya ( $p < .01$ ,  $r =$