



RMN SEA POWER CENTRE ONLINE COMMENTARY ON MARITIME ISSUES

SUAR 8/24

29 NOV 2024

SUAR is an online platform for Royal Malaysian Navy Sea Power Centre (RMN SPC) to articulate views on issues and developments in the maritime domain. The views expressed are the author's own and not necessarily those of the RMN SPC. For further information on SUAR please visit <https://pusmas.navy.mil.my>

PENGEKALAN PENYELAM TLDM DALAM PASUKAN SELAM TLDM

Oleh: Laksamana Pertama Dr Tay Yap Leong

ABSTRACT

Penyelam Tentera Laut Diraja Malaysia (TLDM) dilatih secara khusus sebagai pasukan sokongan di dalam operasi maritim. Mereka mampu menyelam sehingga kedalaman 60 meter, dan melakukan selam khusus seperti Menyelam Menangkis Periuk Api, Pemusnahan Bahan Letupan Mundur dan Mencari dan Menyelamat Maritim. Menurut data statistik sumber manusia dari tahun 2013 hingga 2018, kadar tamat perkhidmatan anggota Penyelam TLDM adalah kebimbangan utama bagi organisasi selam. Sebanyak 61 daripada 100 Penyelam TLDM bersara awal dalam tempoh ini. Lebih memburukkan keadaan, Penyelam TLDM yang sudah bersara tidak diganti dengan sewajarnya. Hanya 70 perajurit muda menyertai cawangan penyelam, menyebabkan pasukan selam kekurangan anggota penyelam.

Kajian ini menggunakan Kajian Kes Deskriptif Kualitatif untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi keadaan kekurangan dalam kalangan Penyelam TLDM. Kajian itu mencadangkan penyelesaian praktikal dan strategi pengekalan untuk mengekalkan Penyelam TLDM semasa supaya mereka terus berkhidmat sehingga persaraan wajib. Penyelesaian ini juga mungkin bermanfaat dalam menarik anggota baru menyertai pasukan selam. Penyelidikan akan menggunakan Teori Institusi sebagai lensa teori untuk meneroka faktor yang mempengaruhi niat Penyelam TLDM untuk terus berkhidmat. Penemuan ini boleh digunakan untuk meningkatkan kadar pengekalan anggota penyelam dalam TLDM.

Kata kunci: Penyelam TLDM, bersara awal, pengekalan, teori institusi

1. **PENGENALAN**

Penyelam adalah anggota TLDM yang ditugaskan untuk misi menyelam. Mereka telah menerima latihan khusus untuk membantu dalam operasi maritim. Penyelam TLDM menyediakan perkhidmatan berikut di bawah Dasar Pertahanan Negara No.8: (1) menyelam sehingga 60 meter, (2) Menyelam Menangkis Periuk Api, (3) Pemusnahan Bahan Letupan Mundur dan (4) Mencari dan Menyelamat Maritim. Dalam masa aman, Penyelam TLDM terus memainkan peranan penting dengan membantu organisasi kerajaan seperti Agensi Penguatkuasaan Maritim Malaysia (APMM), Jabatan Bomba dan Penyelamat, dan Polis Marin dalam menyelam Mencari dan Menyelamat Maritim.

Data statistik Bahagian Sumber Manusia (BSM) TLDM dari 2013 hingga 2018 melaporkan kekurangan Penyelam TLDM. Jumlah perjawatan Penyelam TLDM yang telah ditetapkan adalah seramai 243 anggota. Walau bagaimanapun, pada 2019, anggota Penyelam TLDM hanya mempunyai 171 anggota, mengakibatkan kekurangan seramai 72 anggota. Dalam tempoh lima tahun, dari 2013 hingga 2018, TLDM merekodkan persaraan seramai 100 anggota. Dari jumlah tersebut, persaraan awal sukarela menyumbang lebih daripada separuh (61%) adalah daripada kalangan Penyelam TLDM yang berkhidmat untuk tempoh 12 hingga 15 tahun.

Antara penyumbang utama kepada kekurangan Penyelam TLDM adalah kadar penghasilan peserta kursus yang tidak ditambah dengan secukupnya. Seramai 123 perajurit muda telah terpilih menghadiri kursus menyelam pada 2019. Hanya 70 anggota daripada mereka yang menamatkan kursus dan kekal di cawangan penyelam.

Tambahan pula, tiada jaminan bahawa 70 anggota ini akan dapat menamatkan kursus lanjutan yang diperlukan untuk menjadi Penyelam TLDM yang mahir, sekali gus ianya penyumbang kekurangan seramai 72 orang. Dengan program penempatan tambahan Kapal Misi Literal TLDM dan Markas Pemerintahan Armada Timur pada 2013 dan 2017, kekurangan ini diunjurkan akan meningkat. Sempena program penempatan tambahan ini, cadangan untuk memasukkan perjawatan baru seramai 49 anggota telah dikemukakan dan sedang menunggu kelulusan.

Keperluan penambahan baharu itu secara tidak langsung akan menyumbang kepada kekurangan Penyelam TLDM seramai 121 anggota. Pada dasarnya, defisit keanggotaan telah diburukkan lagi dengan kadar persaraan yang tinggi bersama-sama dengan kadar kelulusan yang rendah bagi Penyelam TLDM yang kompeten yang baharu layak. Perbezaan kekurangan keanggotaan menunjukkan betapa seriusnya masalah itu. Sekiranya masalah ini tidak diatasi dengan baik, TLDM tidak akan dapat memenuhi perjawatan yang dirancang. Malahnya, tim operasi pasukan selam dan TLDM akan terjejas oleh kekurangan Penyelam TLDM mahir. Tujuan matlamat kajian ini adalah untuk menyiasat punca-punca yang menyebabkan Penyelam TLDM mengalami kadar persaraan yang tinggi.

Kajian ini bertujuan untuk menjawab dua persoalan kajian: (1) Apakah faktor yang boleh mempengaruhi Penyelam TLDM yang cekap untuk berkhidmat sehingga persaraan wajib mereka? (2) Apakah cadangan penyelesaian praktikal untuk menangani persaraan awal penyelam yang cekap? Terdapat dua matlamat kajian; Matlamat pertama kajian adalah untuk menentukan elemen yang boleh memujuk penyelam yang mahir untuk berkhidmat sehingga mereka bersara wajib. Kedua, kajian ini berhasrat untuk menawarkan cara praktikal untuk memujuk penyelam yang berkecukupan untuk kekal dalam perkhidmatan.

Hasil kajian ini akan membantu Komuniti Penyelam TLDM menghasilkan penyelam yang cukup berkecukupan. Ini boleh dicapai dengan mengenal pasti elemen yang memberi kesan kepada keinginan mereka untuk bersara awal dan kesediaan mereka untuk berkhidmat sehingga mereka bersara wajib. Pengenalan tentang komponen yang penting akan meletakkan asas untuk mencadangkan penyelesaian praktikal kepada masalah persaraan awal.

2. KAJIAN LITERATUR

2.1 Pengekalan Pekerja (Employee Retention)

Menurut Kaur (2017 p.162), pengekalan pekerja ditakrifkan sebagai 'Usaha sistematik oleh majikan untuk mewujudkan dan memupuk persekitaran yang menggalakkan pekerja semasa untuk kekal bekerja dengan mempunyai dasar dan amalan yang ditetapkan yang memenuhi keperluan mereka yang pelbagai'. Merujuk kepada Division (2019 p.1), pengekalan anggota tentera ditakrifkan sebagai 'Pengekalan pasukan dan pegawai yang didaftarkan oleh anggota tentera yang berkecualan adalah penting untuk memelihara semangat dan kesediaan unit dan mengelakkan kos yang berkaitan dengan latihan kakitangan gantian dalam kemahiran penting'.

Pasukan pengurusan organisasi harus mempunyai dasar yang betul dan boleh dilaksanakan untuk mengekalkan pekerja, atau sekurang-kurangnya, mengurangkan persaraan awal. Kita mesti menganalisis pengekalan pekerja melalui motivasi individu dan elemen organisasi untuk memahami usaha mengekalkan pekerja dalam organisasi. Pengekalan pekerja bergantung pada tahap komitmen yang individu sedia sumbangkan. Pekerja akan mengharapkan beberapa bentuk pampasan dan ganjaran daripada organisasi kerana sumbangan dan masa yang mereka habiskan. Individu tersebut akan mencari polisi sokongan organisasi dan amalan pengurusan sumber manusia yang boleh diterima supaya mewujudkan persekitaran kerja yang hebat agar pekerja berasa dihargai dan kekal bersama pasukan. Memenuhi keperluan intrinsik dan ekstrinsik pekerja boleh membantu organisasi mengekalkan tenaga kerja yang berharga (Azeez, 2017; Farinacci, 2021, Das & Baruah, 2013, Richman, et al., 2008).

Pengekalan pekerja, menurut Hee dan Rhung (2019), mempunyai pelbagai kelebihan. Pengekalan pekerja mempunyai dua kelebihan: penjimatan kos dan pengekalan pekerja mahir. Dengan mengekalkan kakitangan semasa, organisasi boleh menjimatkan kos pengambilan dan latihan sambil mengelak kehilangan produktiviti. Ia akan mengambil masa untuk melatih kakitangan baharu, dan produktiviti mereka tidak dapat dijamin. Selain itu, apabila individu bertukar ke syarikat baru, pengetahuan kritikal organisasi, pelanggan, projek semasa dan pengalaman akan hilang. Akibatnya, setiap syarikat akan memberi perhatian yang teliti terhadap pengekalan pekerja bagi mengurangkan kerugian.

2.2 Pekerja Persaraan Awal dan Berniat Persaraan Awal (Employee Turnover and Turnover Intention)

Pekerja persaraan awal dan berniat persaraan awal adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan tindakan pekerja berhenti daripada syarikat. Menurut Bankar, Kakade and More (2016 p.11), 'Pekerja persaraan awal boleh ditakrifkan sebagai kemasukan pekerja baharu dalam organisasi dan keluar pekerja sedia ada daripada organisasi'. Berniat persaraan awal pula direkodkan apabila seseorang berhasrat untuk berhenti sesebuah organisasi dan kemudian memutuskan untuk keluar sama sekali selepas satu tempoh masa (Lu et al., 2016; Bankar, et al 2016). Pekerja persaraan awal boleh dikelaskan kepada dua jenis: sukarela dan bukan sukarela.

Selain dari kehilangan pasukan yang cemerlang dan berpengalaman, keburukan kadar persaraan awal yang tinggi akan merugikan organisasi. Syarikat juga perlu memulakan semula proses pengambilan pekerja baharu, yang akan mengakibatkan peningkatan kos latihan, kelembapan dalam pengeluaran, dan kehilangan kepakaran berharga kepada pesaing jika pekerja itu menyertai syarikat lawan.

2.3 Hubungan Antara Pengekalan dan Persaraan Awal Pekerja (Employee Retention and Turnover Interrelation)

Hubungan antara pengekalan kakitangan dan persaraan awal adalah jelas. Kedua-dua istilah merujuk kepada keupayaan syarikat untuk mengekalkan sumber manusia atau pekerjaanya (Lu et al., 2016; Bankar, et al 2016; Ngo-Henha, 2017; Van Dick et al., 2004). Pengekalan memberi tumpuan kepada mencegah persaraan awal dan memotivasikan pekerja untuk terus bekerja (Hom et al., 2017). Ini boleh dicapai dengan menangani permintaan individu seperti gaji kewangan, memadankan keutamaan peribadi seperti lokasi tempat kerja yang diinginkan, dan menyediakan sokongan organisasi dengan menjaga kebajikan pekerja, antara lain. Keupayaan untuk mengekalkan pekerja, terutamanya yang luar biasa, akan memberikan kelebihan daya saing kepada syarikat untuk berkembang maju dalam sebarang pengembangan masa hadapan (Kaur, 2017; Azeez, 2017; Lee & Chen, 2018; Johnson & Pike, 2018; Lee et al., 2018; Younge & Mark, 2016).

Untuk mengkaji pengekalan pekerja, penyelidik mesti terlebih dahulu memahami sebab-sebab yang menyebabkan persaraan awal. Untuk menyiasat persaraan awal pekerja, penyelidik mesti melihat sebab yang diperlukan untuk mengekalkan pekerja.

Interaksi antara dua kata kunci mengenai pengekalan dan persaraan awal akan menjadi fokus kajian ini mengenai pengekalan penyelam di TLDM, berdasarkan premis bahawa kedua-dua konsep ini saling berkaitan.

Pelbagai faktor persaraan awal pekerja dalam sesebuah organisasi telah ditemui oleh penyelidik seperti Kwon (2020), Lee (2018), Scott (2020), dan Yang et al (2012). Mereka mengenal pasti faktor yang mempengaruhi persaraan awal pekerja dan menonjolkan kesan persaraan awal ke atas organisasi, terutamanya dari segi kehilangan pekerja berbakat dan cekap serta peningkatan kos pengambilan dan latihan.

Melangkah ke hadapan, penyelidik ini menasihati supaya taktik pengekalan yang perlu dilaksanakan untuk mengurangkan kesan buruk daripada persaraan awal kakitangan (Hom et al., 2017). Persaraan awal pekerja atau niat untuk persaraan awal boleh hubung kaitkan dengan pengekalan pekerja, menurut penyelidikan ini (Lee et al., 2018; Kwon et al., 2020, Scott, Waite, & Reede, 2020, Yang, Wan, & Fu, 2012) .

2.4 Kanta Teoritik: Antecedents Pengekalan Pekerja (Theoretical Lens: Antecedents of Employee Retention)

Terdapat banyak kajian mengenai pengekalan pekerja atau niat persaraan awal pekerja dan antecedents yang berkaitan. Kajian literatur menunjukkan bahawa faktor yang dikenal pasti dalam kajian lepas boleh dikategorikan lagi kepada faktor yang mentakrifkan struktur dan fungsi organisasi: terutamanya faktor individu (contohnya, keghairahan dan minat pekerja) dan faktor organisasi (contohnya, budaya, suasana, dasar syarikat).

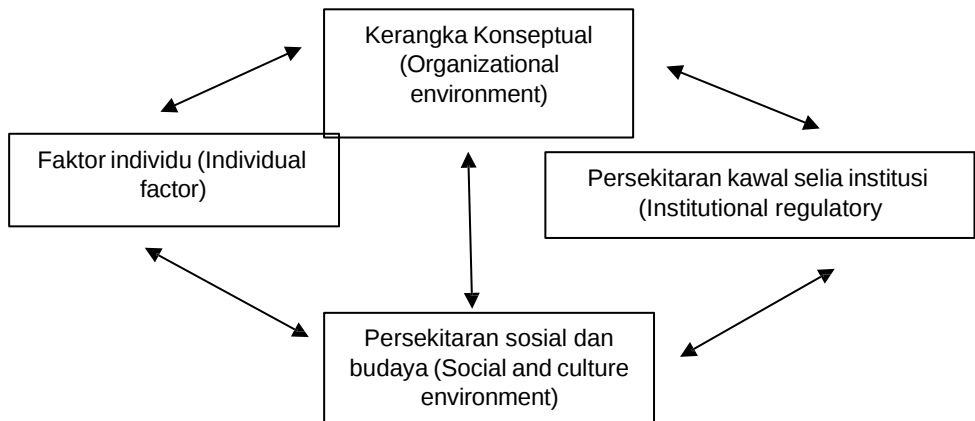
Kajian ini menggunakan Teori Institusi Scott (2013) sebagai lensa teori untuk lebih memahami faktor-faktor (individu dan organisasi) yang menjelaskan alasan pengekalan pekerja. Walaupun tanggapan DiMaggio dan Powell (1983) bahawa tekanan institusi menggalakkan isomorfisme institusi atau kehomogenan organisasi, realitinya menunjukkan bahawa tidak semua organisasi bertindak balas terhadap tekanan institusi dengan cara yang sama (seperti yang dipetik dalam Jonge, 2015).

Tambahan pula, "Penyiasatan telah beralih daripada pandangan "satu saiz sesuai untuk semua" tentang persaraan awal, sebaliknya memihak kepada teori yang menyatakan keadaan di mana faktor-faktor tertentu lebih atau kurang penting untuk membuat keputusan berhenti (atau kadar persaraan awal) dalam keadaan tertentu (Hom et al. ., 2017, hlm.539). Malah, penyelidik menekankan keperluan menganalisis keadaan sempadan kontekstual hubungan antecedents-persaraan awal (contoh: Nyberg & Ployhart, 2013). Memandangkan masih

terdapat kekurangan kajian yang meneroka faktor-faktor yang mempengaruhi persaraan awal dan pengekalan pekerja dalam TLDM, kajian ini akan menggunakan rangka kerja konseptual yang dicadangkan oleh Jonge (2015) seperti yang digambarkan dalam Rajah 1 untuk menganalisis sebab asas bagi persaraan awal dalam kalangan penyelam yang cekap dalam TLDM.

Kajian berpendapat bahawa keputusan penyelam yang cekap untuk kekal dengan organisasi atau meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh empat kuasa yang berbeza. Kekuatan ini termasuk (1) Faktor individu (pekerja – Penyelam TLDM), (2) Persekitaran Organisasi (amalan TLDM), (3) Persekitaran Kawal Selia Institusi (sistem kawalan dan perundangan sumber manusia TLDM), (4) Persekitaran Sosial dan Persekitaran Budaya (budaya dan adat TLDM, hubungan rakan sebaya dan penyelia dengan anggota tentera). Kuasa-kuasa ini saling berkaitan dan tidak saling eksklusif (Jonge, 2015).

Figure 1: Conceptual Framework



Source: Jonge, 2015

2.4.1 Faktor Individu (Individual Factor)

Elemen individu merujuk kepada motivasi intrinsik pekerja. Motivasi intrinsik termasuk tujuan, menuntut pekerjaan, peluang kemajuan kerjaya, kebebasan untuk memilih, dan pengakuan. Individu mendapat manfaat daripada motif intrinsik hasil daripada rasa komitmen. Mereka secara intrinsik akan diilhamkan oleh tugas dan kesukarannya untuk mencari penyelesaian dengan menumpukan masa dan perhatian mereka untuk menyiasat masalah dan merangka penyelesaian kreatif. Mereka akan terpengaruh untuk melibatkan diri dalam apa sahaja yang mereka lakukan demi memenuhi tuntutan kesenangan mereka. Keseronokan, minat, dan kesediaan sesuatu tugas untuk meneroka strategi alternatif baharu untuk menyelesaikan sesuatu akan menarik perhatian individu. Pekerja akan dapat membuat keputusan teratur tentang cara menjalankan tugas yang diberikan sebagai pihak berkuasa pada tugas tersebut. Akibatnya, pekerja secara semula jadi akan bermotivasi untuk memberikan idea-idea baru dan kreatif semasa melakukan tugas mereka.

Nilai intrinsik individu, menurut Dysvik dan Kuvaas (2010), mempunyai kesan yang besar terhadap persaraan awal pekerja. Menikmati kejayaan, pujian, memperoleh pelbagai pengalaman, dan autonomi untuk membuat keputusan dianggap sebagai peramal paling penting bagi pengekalan pekerja daripada kerja itu sendiri. Individu yang gembira, bermotivasi dan komited akan menjadi elemen penentu sama ada seseorang pekerja itu kekal dengan syarikat atau tidak (Mgedezi, Toga, & Mjoli, 2014). Dengan kata lain, sikap yang menyenangkan di tempat kerja akan mendorong pekerja untuk tinggal lebih lama di syarikat (Azeez, 2017; Covella et al., 2017; Lee & Chen, 2018; Mandhanya, 2015).

2.4.2 Persekitaran Organisasi (Organisational Environment)

Persekitaran organisasi digunakan dalam kajian ini untuk merujuk kepada amalan organisasi yang boleh mempengaruhi keputusan pekerja untuk kekal bersama syarikat. Tingkah laku motivasi ekstrinsik adalah antara faktor ini. Motivasi ekstrinsik, berbeza dengan motivasi intrinsik, menggalakkan pekerja terlibat dalam tingkah laku untuk menerima ganjaran seperti kenaikan gaji, pengiktirafan, kenaikan pangkat, faedah, penyeliaan dan polisi syarikat mengenai cuti sakit dan percutian bergaji (Edrak, Yin-Fah, Gharleghi, & Seng, 2013; Pekerja juga boleh didorong secara ekstrinsik dalam kerja untuk mencapai beberapa keputusan yang diinginkan seperti menerima anugerah, mengelakkan rasa bersalah, mengelakkan hukuman yang diancam, atau memperoleh penghargaan (Dysvik & Kuvaas, 2013).

Keputusan individu untuk kekal di firma dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik. Sebagai contoh, latihan dan pembangunan organisasi akan memupuk persekitaran kerja yang menyenangkan yang kondusif kepada budaya pembelajaran berterusan. Oleh kerana tenaga kerja cepat belajar, mereka akan maju pada kadar yang berterusan dan memperoleh kemahiran dengan cepat. Pengekalan pekerja akan mendapat manfaat yang ketara daripada motif ekstrinsik ini (Hee & Rhung, 2019; Mishra & Mishra, 2017).

Fleksibiliti tempat kerja ialah satu lagi contoh insentif ekstrinsik. Fleksibiliti dalam waktu bekerja dan pengaturan kerja sangat dihargai oleh tenaga kerja. Ini membolehkan mereka mengatur jadual mereka dan membuat jadual waktu untuk menyelesaikan kerja-kerja. Tambahan pula, pengiktirafan di tempat kerja memberi kesan kepada kebolehpercayaan pekerja dan menggalakkan pembangunan dan kemajuan (Hee & Rhung, 2019). Pada asasnya, motivasi ekstrinsik sepatutnya menggalakkan pekerja untuk tinggal bersama syarikat lebih lama melalui peningkatan semangat (Edrak et al., 2013). Walaupun sistem ganjaran boleh meningkatkan prestasi dan produktiviti, kebahagiaan pekerjaan mungkin terjejas akibatnya (Edrak et al., 2013; Mgedezi et al., 2014).

2.4.3 Persekitaran Kawal Selia Institusi (Institutional Regulatory Environment)

Persekitaran kawal selia institusi merujuk kepada dasar Pengurusan Sumber Manusia (BSM) yang mengawal amalan BSM dalam organisasi. Shah, Mallah, and Shabana (2015) dan Wijesiri et al (2019) telah mengkaji amalan BSM dan cara ia mempengaruhi pengekalan pekerja. Shah et al., (2015) menekankan bahawa amalan BSM harus memberi tumpuan kepada pengambilan pekerja, latihan dan pembangunan, pampasan dan faedah, serta penilaian dan penyeliaan. Dalam kajiannya, ini dilaporkan mempunyai pengaruh yang ketara terhadap pengekalan pekerja.

Kajian Wijesiri et al., (2019) diselaraskan dengan kajian Shah et al (2015) ke beberapa tahap. Beliau percaya, sebagai tambahan kepada prosedur BSM seperti merekrut individu yang sesuai untuk tugas itu, organisasi perlu membina struktur strategik di mana seluruh pasukan boleh menyumbang. Organisasi harus terdiri daripada proses kerja yang boleh dilaksanakan dan boleh diterima yang diakui oleh tenaga kerja dengan membenarkan penglibatan dalam proses membuat keputusan syarikat berasa dihargai.

Kedua-dua pengarang mempunyai perspektif yang sama tentang cara prosedur BSM mempengaruhi pengekalan pekerja. Bahagian tambahan amalan

BSM harus merangkumi kesesuaian dan budaya organisasi, sokongan keluarga, ganjaran, pengiktirafan, latihan dan pembangunan, dan pertumbuhan kerjaya, serta, yang paling penting, persekitaran tempat kerja yang menyenangkan.

2.4.4 Persekitaran Sosial Dan Kuasa Budaya (Social Environment And Cultural Forces)

Istilah “persekitaran dan budaya sosial” dalam kajian ini merujuk kepada budaya organisasi serta perkaitan antara rakan sebaya dan penyelia. Satu aspek yang didapati sebagai antededen pengekalan pekerja ialah nilai organisasi dan budaya (Rustam, 2020). Sumber manusia yang erat dalam organisasi akan menjana persekitaran yang positif melalui penglibatan sosial atau budaya.

Hubungan antara rakan sebaya dan penyelia adalah sebahagian daripada persekitaran bukan secara fizikal di mana hubungan berkaitan samada, baik dengan pengurus dan rakan sekerja, serta dengan orang bawahan (Sadikin, Junaedi, & Prianti, 2019). Ini meliputi cara pemimpin dan orang bawahan berinteraksi. Pada asasnya, pengurusan atasan harus berkomunikasi dengan pekerja untuk membentuk hubungan yang positif sebagai penyelia sokongan atau rakan sekerja dengan mewujudkan suasana kerja yang positif dan terkini. Ia berpotensi untuk meningkatkan pengekalan kakitangan (Demirtas & Akdogan, 2014; Arokiasamy, 2013; Faltas, 2021; Johari et al., 2012; Das & Baruah, 2013; Munish & Agarwal, 2017).

Tambahan pula, perwatakan dan tingkah laku pemimpin akan meningkatkan pengekalan, seperti mengambil berat, tegas dalam membuat keputusan, memberi bimbingan dan nasihat, dan menjadi motivator yang baik. Tidak menghormati pekerja, ketidakjujuran, individualisme, pemain bukan sepasukan, dan ego yang besar dalam pemimpin akan mengakibatkan hubungan negatif antara pengurus dan bawahan, yang akan membawa kepada persaraan awal (Demirtas & Akdogan, 2014; Arokiasamy, 2013; Das & Baruah, 2013; Munish & Agarwal, 2017;

Secara ringkasnya, kerja berpasukan, keselamatan tempat kerja dan rasa hormat di kalangan pekerja adalah contoh yang baik dalam persekitaran sosial dan aspek budaya. Ini meningkatkan kesetiaan pekerja dan memupuk hubungan jangka panjang antara organisasi dan kakitangannya (Arokiasamy, 2013; Ngo-Henha, 2017; Das & Baruah, 2013; Rustam, 2020; Sadikin et al., 2019)

3. METODOLOGI (METHODOLOGY)

3.1 Reka Bentuk Penyelidikan (Research Design)

Penyelidikan ini menggunakan kaedah kajian kes untuk mengenal pasti faktor yang mempengaruhi niat penyelam yang cekap untuk kekal berkhidmat hingga bersara wajib. Kaedah kajian kualitatif secara kajian kes digunakan terutamanya untuk menyiasat, memerhati dan memahami fenomena sosial terhadap psikologi dan persepsi isu peringkat bawahan dan atasan terhadap pengekalan pekerja dalam organisasi (Myers, 2013). Penggunaan kaedah kajian kes akan mewujudkan ruang untuk mengkaji situasi yang tidak mempunyai penghasilan yang jelas dari permulaan kajian. Seperti yang dinyatakan oleh Yin (2011), ianya menggunakan rangka kerja kajian kes deskriptif untuk meneroka fenomena dengan menjalankan temu bual dan seterusnya mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi niat persaraan awal individu dalam organisasi dan mengukuhkan pengekalan pekerja (Myers, 2013; Yin, 2011).).

Sikap manusia, sistem nilai, tindakan, motif, keseimbangan, gaya hidup, budaya, dan aspirasi semuanya boleh dianalisis dan dikaji dengan lebih baik menggunakan metodologi kualitatif. Untuk pemeriksaan pengekalan pekerja, kajian kes dalam kaedah kualitatif adalah yang paling sesuai. Matlamat utama kajian kes adalah untuk penyelidik mendapatkan pemahaman yang menyeluruh tentang keadaan kajian ini. Penyelidik akan mempunyai penglibatan secara langsung dan memperoleh data terbaik dan gred satu mengenai aspek yang mempengaruhi pengekalan pekerja (Mishra & Mishra, 2017).

3.2 Unit Analisis (Unit of Analysis)

Kajian akan menggunakan kaedah persampelan bertujuan untuk melaksanakan pemilihan sampel. Pendekatan ini dibuat dengan memilih sampel peserta yang menepati tujuan kajian. Populasi untuk kajian ini ialah penyelam yang cekap yang sedang berkhidmat dalam organisasi dan yang telah berkhidmat sehingga persaraan wajib mereka. Kumpulan sasaran inilah yang perlu didekati oleh penyelidik untuk memahami pengalaman yang tetap serta sikap individu mereka untuk mencari corak dan tema serta menentukan sebab persaraan mereka (Creswell, 2009; Patton, 2002).

3.3 Pengumpulan Data (Data Collection)

Para peserta dalam kajian diberi taklimat terlebih dahulu mengenai matlamat kajian serta definisi istilah utama seperti persaraan awal. Sebelum

memulakan temu bual sebenar, sampel akan diberi peluang untuk membincangkan kebimbangan mereka dengan penyelidik.

3.4 Analisis Data (Data Analysis)

Maklumat yang dikumpul disusun mengikut kaedah untuk pengkodan dan tafsiran data. Maklumat ini membantu penyelidik meneliti dan menganalisis data untuk mencari tema dan trend dalam persaraan awal dan pengekalan pekerja. Dokumen berkod dianalisis menggunakan perisian komputer Analisis Data Kualitatif untuk mengenal pasti tema dan corak. Perisian ini digunakan sebagai alat untuk mengurus, menganalisis dan membentuk data kualitatif. Kata kunci dan frasa digunakan untuk mengekodkan data yang tersedia untuk mengenal pasti persamaan dan tema. Jejak audit telah disimpan dengan rakaman audio dari sesi temu duga. Proses kajian diikuti dari awal pengumpulan data hingga akhir analisis dan pembentangan data (Yin, 2011; Miles et al., 2014).

4. KEPUTUSAN DAN PERBINCANGAN (RESULTS AND DISCUSSION)

4.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengekalan Penyelam Yang Cekap (Factors Influencing The Retention of Competent Military Divers)

Hasil kajian yang diperolehi dikategorikan kepada tema dan subtema yang berkaitan berpandukan Teori Institusi. Objektif awal kajian adalah untuk mengenal pasti faktor yang mempengaruhi persaraan awal dan bagaimana faktor ini boleh ditangani dengan lebih baik untuk mengekalkan Penyelam TLDM. Faktor-faktor tersebut dibentangkan dalam Jadual 1 di bawah.

Jadual 1: Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Persaraan Awal dan Pengekalan Penyelam di TLDM

Tema	Subtema
Individu	1. Komitmen
	2. Penglibatan pekerja
	3. Kepuasan kerja
	4. Kejutan
	5. Keselamatan kerja
	6. Tekanan kerja
Persekitaran organisasi	1. Keseimbangan kerja-kehidupan
	2. Keadilan organisasi
Persekitaran sosial	1. Sokongan organisasi

Persekitaran institusi	kawal	selia	1. Latihan dan pembangunan 2. Faedah 3. Pengurusan dan pertumbuhan kerjaya 4. Sistem pampasan dan ganjaran 5. Penilaian prestasi 6. Kesihatan dan keselamatan 7. Susunan kerja yang fleksibel
------------------------	-------	-------	---

Faktor-faktor yang boleh mempengaruhi pengekaln penyelam dan menghalang persaraan awal adalah fokus penemuan yang dilaporkan di sini. Pembuatan keputusan oleh penyelam sama ada untuk meninggalkan TLDM didapati dipengaruhi oleh pelbagai keadaan, baik positif mahupun negatif. Bahagian BSM dan pengurusan Pasukan Penyelam akan menggunakan faktor yang disenaraikan dalam Jadual 1 untuk membangunkan pelan pengekaln strategik untuk menarik penyelam untuk berkhidmat sehingga persaraan wajib mereka.

Jelas sekali, pembolehubah individu kelihatan memainkan kesan yang ketara dalam pengekaln penyelam yang mahir. Penyelam termotivasi untuk kekal setia kepada organisasi apabila mereka mempunyai pemikiran yang betul, termasuk komitmen terhadap profesion, penglibatan dan kepuasan mereka. Selagi penerjun kekal bersemangat, mereka sanggup kekal bersama TLDM. Sebaliknya, apabila mereka mengalami kesukaran seperti kejutan dan tekanan, mereka cenderung untuk mempertimbangkan kemungkinan untuk meninggalkan organisasi.

Dari segi persekitaran organisasi, penyelam ini menekankan keperluan untuk persekitaran yang menggalakkan keseimbangan kerja-kehidupan. Apabila orang awam biasa menyertai TLDM sebagai anggota tentera, gaya hidup dan budaya mereka berubah sepenuhnya. Mereka akan didedahkan kepada undang-undang dan peraturan yang baru dan ketat yang mesti mereka ikuti sebagai anggota tentera. Anggota tentera akan bekerja 24 jam sehari, tujuh hari seminggu, berbanding orang awam yang bekerja syif 8 pagi hingga 5 petang. Anggota tentera mungkin dikehendaki bekerja sepanjang masa, atau mereka yang berkhidmat di atas kapal mungkin dikehendaki meninggalkan keluarga mereka untuk pelayaran yang lama di laut atau dalam misi luar negara. Penugasan yang lama dan berterusan ini boleh menyebabkan tekanan dan mengganggu keseimbangan kerja-kehidupan anggota dan ahli keluarga. Hasilnya, penyelam berkebolehan ini menekankan keperluan untuk

mempromosikan keseimbangan kerja-kehidupan sebagai alasan untuk terus setia kepada TLDM.

Tambahan pula, penyelam berpengalaman menekankan kepentingan mengekalkan persekitaran yang adil. Mereka mengakui bahawa TLDM adalah sebuah organisasi ketenteraan, dan setiap orang terikat dengan peraturan ketenteraan, seperti yang termaktub dalam Akta Angkatan Tentera 1972 (Akta 72 AF). Walaupun persekitaran yang ketat, mereka menghargai hakikat bahawa individu tertuduh akan diberi perbicaraan yang adil berdasarkan pertuduhan atau aduan yang dilemparkan terhadapnya. Sebelum keputusan dicapai, lembaga penyiasatan atau penyiasatan menyeluruh akan dilakukan untuk menentukan kesahihan pertuduhan atau aduan. Hanya apabila anggota didapati bersalah, dia akan dihukum mengikut Akta AF 72. Para anggota melahirkan rasa syukur atas sistem adil dalam TLDM yang membolehkan mereka memajukan aduan dan menyuarakan rasa tidak puas hati mereka kepada pihak pengurusan atasan melalui meja aduan Pegawai Memerintah, yang kemudian diserahkan kepada Meja Laksamana dan, jika perlu, kepada Meja Panglima Tentera Laut. Prosedur ini memastikan bahawa anggota dilayan secara adil dan jujur.

Seterusnya, sokongan organisasi disebut sebagai salah satu faktor yang dapat menjelaskan dengan lebih baik persekitaran sosial yang diharapkan dalam TLDM. Para anggota menekankan kepentingan sokongan organisasi pengurusan dalam keputusan mereka untuk meninggalkan unit dan berhenti awal. Selepas waktu kerja yang panjang dan penat, terutamanya selepas suatu penugasan yang lama, penyelam, contohnya, memerlukan masa rehat untuk menjaga ahli keluarga yang sakit dan lemah, keperluan menguruskan perihal domestik dan masa berkualiti bersama ahli keluarga. Hari cuti adalah diperlukan bagi anggota untuk kembali bertenaga dan bersedia untuk penugasan lama yang seterusnya meninggalkan rumah dan ahli keluarga.

Selain itu, para anggota menghargai usaha TLDM memberikan sokongan kepada ahli keluarga terutama ketika mereka bertugas merantau. Kumpulan Kebajikan Isteri TLDM yang diketuai oleh isteri pegawai memerintah unit iaitu Badan Kebajikan Keluarga Angkatan Tentera (BAKAT) Laut adalah salah satu contohnya. Apabila suami mereka pergi berkhidmat untuk negara di laut, BAKAT Laut akan dapat memberikan sokongan asas kewanitaan serta kebajikan kepada isteri dan anak-anak mereka. Organisasi ini mampu menyediakan bantuan anggota, pengangkutan, dan bantuan kewangan yang minimum kepada ahli keluarga yang memerlukan, terutamanya apabila suami tugas merantau. Jika anggota atau ahli keluarga memerlukan rawatan perubatan khusus, organisasi boleh membuat urusan dengan hospital tentera

atau kerajaan terdekat. Sekiranya anggota perlu bertugas dekat dengan ahli keluarga atas sebab kebajikan (ibu bapa yang sudah tua/ uzur atau isteri tidak dapat berpindah lebih dekat dengan tempat kerja suaminya), organisasi boleh mengaturkan supaya dia dipindahkan ke pangkalan tentera laut terdekat untuk memendekkan perjalanan harian, masa dan mengurangkan beban kewangan keluarga. Ini adalah beberapa perkhidmatan sokongan organisasi yang berada di bawah bidang kuasa dasar dan amalan TLDM. Permikiran anggota akan diperolehi oleh tindak laku dan sokongan organisasi ini, ianya akan memberi inspirasi kepada mereka untuk terus berkhidmat.

Akhir sekali, persekitaran kawal selia institusi merangkumi dasar BSM. Antara dasar yang sering diperkatakan termasuk latihan dan pembangunan, faedah, pengurusan dan pertumbuhan kerjaya, pampasan dan sistem ganjaran. Dasar ini disebut berkali-kali, menyiratkan kepentingan dasar ini. Para peserta menekankan peluang pertumbuhan (latihan dan pembangunan, pertumbuhan kerjaya, dan faedah sebagai faktor yang menjadi faktor penarik untuk mereka kekal bersama TLDM. Terdapat banyak faedah yang telah disediakan untuk menarik orang awam menyertai TLDM dan meneruskan untuk berkhidmat dengan organisasi.

Selain mendapat kewangan dari segi gaji dan elaun yang layak seperti elaun perkhidmatan dan elaun perumahan, tuntutan tugas sementara, makanan percuma yang disediakan semasa mereka bertugas atau belayar dengan kapal, pakaian seragam percuma dari hujung rambut hingga hujung kaki dan banyak lagi kemudahan seperti pinjaman perumahan kerajaan dengan faedah rendah adalah satu lagi faktor penarik yang menarik untuk anggota untuk kekal dalam organisasi.

Kepada anggota yang perlu kemudahan rumah kerajaan, mereka dibekalkan dengan kelengkapan asas rumah kuarters kerajaan yang amat sesuai untuk pasangan yang baru memulakan kehidupan berkeluarga. Tambahan pula, bagi mereka yang telah berkhidmat selama 21 tahun, pesara akan layak menerima pencen penuh. Mereka boleh menggunakan kemahiran pakar menyelam dan kemahiran pengurusan BSM yang mereka perolehi semasa bertugas di organisasi TLDM untuk meneruskan kerjaya kedua mereka selepas bersara. Mereka rata rata berusia purata sekitar usia 40 tahunan selepas bersara dan masih boleh meneruskan kerjaya kedua dalam dunia korporat.

Dari segi kelayakan gaji, baru baru ini organisasi telah menyemak semula skim gaji Band 5 untuk semua cawangan. Peralihan ini telah mengakibatkan perbezaan gaji antara cawangan yang makin rapat. Pasukan

pengurusan tinggi mesti menerima bahawa salah satu sebab utama kemerosotan semangat anggota adalah perbezaan antara kerja keras dan ganjaran yang mereka terima. Gred gaji yang tidak adil ini menghalang anggota daripada menyertai cawangan penyelam, dan organisasi mesti mengubahnya. Elaun kepakaran menyelam yang diluluskan ketika ini masih merupakan satu lagi penghalang.

Sebelum keadaan kekurangan anggota dalam organisasi bertambah buruk disebabkan individu persaraan awal, organisasi perlu menilai semula dasarnya untuk meningkatkan faktor tarikan terhadap nilai kewangan. Kaedah lain ialah menggunakan insentif bukan kewangan seperti pengiktirafan perkhidmatan, kenaikan pangkat dan kehadiran di kursus tempatan dan antarabangsa untuk meningkatkan faktor tarikan individu. Para anggota terlibat dalam kajian mencadangkan supaya TLDM menyemak semula gred gaji bagi membezakan dengan cawangan lain dalam TLDM dan meningkatkan elaun menyelam sebagai salah satu faktor penarik untuk menarik penyelam baharu menyertai cawangan tersebut.

4.2 Cadangan (Recommendations)

Kajian ini mencadangkan pelbagai cadangan yang mungkin digunakan TLDM untuk meningkatkan pengekalan Penyelam TLDM yang cekap berdasarkan ciri-ciri yang ditunjukkan di atas dan komen yang dikumpul daripada anggota.

Pertama, TLDM harus sedar bahawa motivasi intrinsik akhirnya akan mendorong keputusan individu untuk terus setia kepada organisasi. Perajurit Muda harus bersemangat tentang pilihan mereka untuk bekerja sebagai penyelam dan harus berdaya tahan terhadap sifat pekerjaan yang mencabar. Pada asasnya, mereka harus terikat dengan organisasi kerana mereka mahu dan bukan kerana mereka perlu. Oleh itu, semangat dan daya tahan rekrut perlu dimasukkan sebagai salah satu kriteria utama dalam urusan pengambilan. Apabila rekrut mendaftar secara sukarela, mereka tidak akan melihat pekerjaan itu sebagai sesuatu yang menyusahkan/mengejutkan dan komited untuk kekal setia kepada TLDM.

Seterusnya, TLDM harus memberi tumpuan kepada memenuhi keperluan ekstrinsik individu dan memuaskannya bagi menggalakkan komitmen dan penglibatan di kalangan mereka. TLDM harus menyediakan persekitaran organisasi yang dipercayai supaya tenaga kerja dapat merasakan mereka telah dilayan secara adil dan sama rata. Kesejahteraan sumber manusia harus dijaga agar mereka merasa dihargai dan berdedikasi untuk terus berkhidmat kepada

organisasi. Bahagian BSM di peringkat organisasi mesti dapat mewujudkan persekitaran kerja yang baik yang sesuai dan diterima oleh semua peringkat tenaga kerja.

Ketiga, pemantauan berterusan dan penambahbaikan dasar BSM diperlukan oleh organisasi untuk menangani perubahan dan cabaran baharu. TLDM harus menggunakan pendekatan proaktif dan mendapatkan maklumat daripada kakitangan untuk memahami rungutan mereka. Sebagai contoh, sifat mencabar tugas penyelam harus dipertimbangkan semasa membuat keputusan mengenai elaun khas. Menggunakan pakai kadar menyeluruh tanpa mengira jenis pekerjaan akan menimbulkan rasa tidak puas hati dan mendorong penyelam yang cekap untuk mencari peluang lain. Oleh itu, ekuiti perlu diberi pertimbangan sewajarnya apabila membuat keputusan penting berkaitan dasar BSM.

Akhir sekali, amalan terbaik harus dikekalkan untuk memastikan amalan ini kekal sebagai faktor penarik dalam mengekalkan penyelam yang cekap. Walaupun terdapat peluang pekerjaan bergaji yang lumayan dalam sektor swasta, peluang tersebut tidak mampu menyediakan peluang keselamatan dan pertumbuhan yang disertakan dengan program faedah TLDM. Walaupun gaji yang lebih rendah, kelebihan imbuhan yang terdapat dalam TLDM harus digunakan untuk memastikan penyelam bermotivasi untuk kekal bersama TLDM.

Secara ringkasnya, pendekatan proaktif harus diguna pakai oleh TLDM untuk memastikan organisasi dapat mengurangkan fenomena persaraan awal serta dapat mengekalkan tenaga kerja sehingga mereka bersara wajib. Walaupun peraturan dalam organisasi mesti dikuatkuasakan dan dilaksanakan, peluang harus digunakan untuk penyelam menyuarakan keperluan dan rungutan mereka. Hanya dengan itu TLDM akan dapat memahami jurang dan menangani isu yang mendorong penyelam cekap mereka untuk bersara sebelum masanya. Melakukan cadangan-cadangan tersebut akan membantu menangani kekurangan penyelam dan memastikan organisasi mempunyai tenaga kerja yang bermotivasi tinggi dan berdisiplin untuk melaksanakan tugas mereka dan berkhidmat kepada negara.

5. KESIMPULAN (CONCLUSION)

Penyelam TLDM adalah satu-satunya unit elit dalam ATM dengan latihan khusus untuk menyokong operasi ketenteraan, termasuk menyelam dan pengmusnahan periuk api maritim. Untuk menjamin bahawa Penyelam TLDM sentiasa bersedia untuk melaksanakan peranan dan tugas mereka, BSM TLDM

mesti membangunkan pelan strategi pengekalan yang menarik untuk mengekalkan individu yang berkecenderungan tinggi ini dalam organisasi.

Penemuan menunjukkan bahawa kedua-dua faktor individu dan faktor organisasi seperti dasar BSM mempunyai kesan yang berkaitan ke atas pengekalan Penyelam TLDM. Motivasi ekstrinsik dan intrinsik akan memberi tekanan besar kepada keputusan individu sama ada untuk berkhidmat sehingga persaraan wajib mereka. Organisasi perlu mengambil langkah-langkah positif ke atas dasar dan amalan BSM yang dirangka dengan serius supaya tenaga kerja mereka akan kekal bersemangat dengan pekerjaan mereka dan sanggup berkhidmat sehingga mereka bersara wajib. Ini akan memudahkan proses mengurangkan persaraan awal dalam organisasi dan memastikan TLDM dapat mengekalkan penyelam mahir yang akan terus menyokong operasi tentera laut seperti yang diperlukan oleh organisasi.

Walau apa pun strategi yang dirancang, organisasi mesti memastikan bahawa ia adalah relevan kepada tenaga kerja, memandangkan matlamat mereka yang berkembang dan keperluan interaksi sosial. Kita perlu mengetahui lebih lanjut tentang pengekalan pekerja dan keperluan individu, serta cara mereka berinteraksi di dalam organisasi. Untuk mengekalkan tenaga kerja kita (Shah et al., 2015; Wijesiri et al., 2019), kita perlu mempunyai motif dalaman dan ekstrinsik yang mampan.

REFERENCES

- Abdullah, H. (2019). Research Methods and Report Writing National Defence University of Malaysia (UPNM): UPNM Press.
- Arokiasamy, A. R. A. (2013). A qualitative study on causes and effects of employee turnover in the private sector in Malaysia. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1532-1541.
- Azeez, S. A. (2017). Human resource management practices and employee retention: A review of literature. *Journal of Economics, Management and Trade*, 1-10.
- Bankar, S., Kakade, M. D., & More, M. A. (2016). Employee Turnover—A Study of its Cause and Effect with Special reference to Automobile Sector. *International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS)*, 3(2), 11-14.
- Cheah, K. S. (2015). Processual analysis on organizational decision-making: A practical approach to explore teachers' decision-making and classroom management in a private secondary school in subang, selangor. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 172, 709-716.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design - Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Das, B. L., & Baruah, M. (2013). Employee retention: A review of literature. *Journal of business and management*, 14(2), 8-16.
- De Jonge, A. (2015). *The glass ceiling in Chinese and Indian boardrooms: Women directors in listed firms in China and India*. Elsevier.
- Demirtas, O., & Akdogan, A. A. (2015). The effect of ethical leadership behavior on ethical climate, turnover intention, and affective commitment. *Journal of Business Ethics*, 130(1), 59-67.
- Division, R. I.A. R. (2019). RAND Corporation, Non-profit Research Centre.
- DMW, C. (1994). *Dasar Penyelam TLDM, RMN Navy HQ*.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2010). Exploring the relative and combined influence of mastery-approach goals and work intrinsic motivation on employee turnover intention. *Personnel review*, 39(5), 622-638.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52(3), 412-430.

Edrak, B. B., Yin-Fah, B. C., Gharleghi, B., & Seng, T. K. (2013). The effectiveness of intrinsic and extrinsic motivations: A study of Malaysian Amway Company's direct sales forces. *International Journal of Business and Social Science*, 4(9), 96-103.

Faltas, M. (2021). Devising Communication strategies for Retaining Employees. Retrieved from https://ijsret.com/wp-content/uploads/2021/05/IJSRET_V7_issue3_464.pdf

Farinacci, R. R. (2012). Developing retention strategies concerning first-term airman: A qualitative method study with a case study research design on First-Term Airman at Luke Air Force Base. University of Phoenix.

Hee, O. C., & Rhung, L. X. (2019). Motivation and employee retention among millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 876-884.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.

Johnson, S., & Pike, B. (2018). Employee Retention: The State of Engagement in Public Accounting Firms and Why It Matters. *The CPA Journal*, 88(12), 64-66.

Kaur, R. (2017). Employee retention models and factors affecting employees retention in IT companies. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), 161-174.

Kwon, K. A., Malek, A., Horm, D., & Castle, S. (2020). Turnover and retention of infant-toddler teachers: Reasons, consequences, and implications for practice and policy. *Children and Youth Services Review*, 115, 105061.

Lee, L., & Chen, L. F. (2018). Boosting employee retention through CSR: A configurational analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(5), 948-960.

Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational dynamics*, 47(2), 88-98.

Lu, L., Lu, A. C. C., Gursoy, D., & Neale, N. R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison between supervisors and line-level employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737-761.

Mandhanya, Y. (2015). A Study Of Impact Of Working Environment On Retention Of Employees (With special reference to Automobile sector). *Global Management Review*, 9(4), 116-128.

Mgedezi, S., Toga, R., & Mjoli, T. (2014). Intrinsic motivation and job involvement on employee retention: Case study-A selection of eastern cape government departments. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2119-2119.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook* (H. Salmon Ed.). USA: SAGE Publications, Inc.

Mishra, S., & Mishra, S. (2017). Impact of intrinsic motivational factors on employee retention among Gen Y: A qualitative perspective. *Parikalpana: KIIT Journal of Management*, 13(1), 31-42.

Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management* (K. Smy Ed. 2nd Edition ed.). Washington DC: SAGE Publications.

Ngo-Henha, P. E. (2018). A review of existing turnover intention theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*, 11(11), 2760-2767.

Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education Limited: Pearson.

Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131.

Oke, A. O., Ajagbe, M. A., Ogbari, M. E., & Adeyeye, J. O. (2016). Teacher retention and attrition: A review of the literature. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S1), 371.

Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. SAGE Publications, Thousand Oaks, CA: SAGE.

Pettigrew, A. M. (1997). What Is A Processual Analysis? *Scand.LMgmt*, 13 (4), 337-348, pp.337-348.

Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work–life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family*, 11(2), 183-197.

RMN Diving and Mine Warfare, C. (2013). *Standard Operation Procedure for RMN Diving and Mine Warfare* RMN Diving and Mine Warfare HQ.

Rustam, H. (2020). *Talent Management: Improvement of the Employee Selection and Retention Process through Service Design: Development of The Employee Journey Map to impact employee retention*.

Sadikin, M. R., Junaedi, J., & Prianti, A. R. (2020, February). What Company Can Learn From Employee Turnover Intention. In *4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019)* (pp. 1-5). Atlantis Press.

Scott, W. R. (2013). *Institutions And Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th Edition ed.). USA: SAGE Publications.

Scott, J., Waite, S., & Reede, D. (2020). Voluntary Employee Turnover: A Literature Review and Evidence-Based, User-Centered Strategies to Improve Retention. *Journal of the American College of Radiology*, 18(3), 442-450.

Shah, M. A., Mallah, M., & Shabana, M. (2015). Impact of Human Resources Practices on Employee Retention: Study of Community Colleges. *Case Studies Journal*, 4 (8).

Sinkovics, R. R., Penz, E., & Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business. *Management International Review*, 48(6), 689-714.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., ... & Tissington, P. A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15(4), 351-360.

Wijesiri, N. S., Paranagama, G. S., Sirirwardhana, M. M., Thilakarathna, D. L. N. C., Weeraratna, R. S., & Pathirana, U. P. G. Y. (2019). The Impact of HR Practices on Employee Retention; A Case of BPO Sector, Sri Lanka. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 1-21.

Yang, J. T., Wan, C. S., & Fu, Y. J. (2012). Qualitative examination of employee turnover and retention strategies in international tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 837-848.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research From Start To Finish*. © 2011 The Guilford Press.

Younge, K. A., & Marx, M. (2016). The value of employee retention: Evidence from a natural experiment. *Journal of Economics & Management Strategy*, 25(3), 652-677.