



Mengurus keselamatan Malaysia: Peranan program pembangunan kepimpinan dalam meningkatkan prestasi kerja pemimpin tentera

Azman Ismail¹, Noor Azmi Mohd Zainol², Nor Asiah Omar¹, Rohani Yusof³

¹Fakulti Ekonomi dan Perniagaan, Universiti Kebangsaan Malaysia, ²Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia, ³Jabatan Perniagaan, Politeknik Seberang Perai

Correspondence: Azman Ismail (email:azisma08@gmail.com / azisma12@ukm.edu.my)

Abstract

Program pembangunan kepimpinan (PPK) dianggap sebagai satu isu yang strategik dalam bidang pembangunan dan pengurusan modal insan. Dalam konteks organisasi, kebanyakan majikan telah mengambil inisiatif untuk mengubah paradigma program latihan kepimpinan daripada pendekatan tradisional yang berasaskan kerja kepada pendekatan kontemporari yang berasaskan matlamat, budaya dan strategi organisasi. Tujuan kajian ini adalah untuk mengukur perhubungan di antara program pembangunan kepimpinan dan prestasi kerja pemimpin. Kaedah kaji selidik telah digunakan untuk menggumpul data daripada para pemimpin kor infantri di Malaysia. Keputusan pengujian hipotesis menggunakan model laluan Smart Partial Least Squares (SmartPLS) mengesahkan bahawa peranan jurulatih dan sokongan pengurusan berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada prestasi kerja pemimpin tentera. Manakala, kandungan kursus tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada prestasi kerja pemimpin tentera di organisasi kajian.

Katakunci: kandungan kursus, kepimpinan, peranan jurulatih, prestasi kerja pemimpin tentera, *SmartPLS*, sokongan pengawai atasan

Managing Malaysia's security: The role of leadership development programme in enhancing military leaders' job performance

Abstract

Leadership development programme has come to be regarded as a strategic matter in contemporary human resource development. In organizational contexts this trend has led to the adoption of various initiatives by employers to enact a paradigm shift in HRD from the traditional approach that was job-based to one based on organizational goals, culture and strategies. The study measures the relationship between leadership development programmes and leaders' job performance with reference to Malaysia's military leaders. A survey method was employed to gather data from ten core infantry army leaders. Results of hypothesis testing using Smart Partial Least Squares (SmartPLS) path model analysis confirms that in contrast to course content, trainer's role and management support do act as important predictors of military leaders' job performance.

Keywords: course content, human resource development, leadership development, management support, military leaders' job performance, SmartPLS

Pengenalan

Dalam konteks organisasi, program pembangunan kepimpinan (PPK) dianggap sebagai satu isu yang strategik dalam bidang pembangunan dan pengurusan modal insan (Day & Antonakis, 2012, Maimunah, 2014; Noe, 2014). Fokus utama program ini adalah untuk melatih dan membangunkan staf pengurusan dan eksekutif dengan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu, sikap positif dan keperluan semasa supaya mereka berkeupayaan meningkatkan daya saing diri, mengurus peluang dan masalah dengan hikmah, serta memberi respon terhadap pelbagai cabaran dalam persekitaran dalaman dan luaran organisasi secara berterusan (Khalil, 2011; Noe, 2014).

Terdapat banyak bukti yang menyokong kebaikan PPK terhadap keseluruhan pekerja dan organisasi. Sebagai contoh, kajian tentang Global Leadership Forecast 2008/2009 yang telah dilaksanakan oleh Dimensi Pembangunan Antarabangsa telah mendapati bahawa 41 peratus daripada pemimpin dunia yang mempunyai pretasi yang baik adalah dalam kalangan mereka yang telah melalui latihan pembangunan kepimpinan (Patterson, 2009). Ia di sokong pula oleh kajian tentang latihan pembangunan kepimpinan untuk staf pentadbiran oleh Lora dan Tanya (2009) yang melaporkan bahawa program latihan ini berupaya mencipta momentum bagi menghadapi perubahan yang dinamik dan meningkatkan keberkesanan organisasi. Dapatan ini juga selaras dengan kajian oleh Kate dan Leah (2013), yang mendedahkan bahawa pelaksanaan PPK secara teratur dapat memberi impak yang sungguh berbeza terhadap kepimpinan diri pengurus, meningkatkan sokongan terhadap organisasi dan menjayakan matlamat dan strategi organisasi (Cox & Walsh, 2006; Darrin & Christian, 2012; Lyne de Ver & Kennedy, 2011).

Sejarah perkembangan PPK dapat dibahagikan kepada dua perspektif yang utama: latihan kepimpinan berorientasi pendekatan tradisional dan latihan kepimpinan berorientasi pendekatan kontemporari (Azman & Inani, 2010; Noe, 2014; Noe et al., 2014). Menurut Senge (1990), kepimpinan dalam perspektif tradisional adalah berasaskan andaian bahawa manusia kurang mempunyai kuasa, kurang visi peribadi dan tidak mempunyai kepakaran dalam membuat perubahan, serta hanya terdapat segelintir pemimpin sahaja yang boleh melaksanakan perubahan. Dalam pendekatan ini, PPK biasanya dilaksanakan dalam bentuk aktiviti-aktiviti rutin, tidak formal dan *ad hoc* bagi meningkatkan kebolehan pengurus dan eksekutif mencapai matlamat jangka pendek (Broome & Hughes, 2004; Cox & Walsh, 2006). Sungguhpun amalan latihan ini boleh membantu meningkatkan prestasi kerja semasa, ia dilihat sebagai amat sesuai untuk organisasi yang berada dalam tahap pertumbuhan (contohnya, industri berskala kecil-sederhana) yang beroperasi dalam persekitaran pasaran yang stabil dan kurang persaingan.

Dalam era dunia tanpa sempadan, kebanyakan majikan telah mengambil inisiatif untuk mengubah paradigma program latihan kepimpinan daripada pendekatan tradisional yang berasaskan kerja kepada pendekatan kontemporari yang berasaskan matlamat, budaya dan strategi organisasi (Broome & Hughes, 2004; Ellinger, Ellinger & Keller, 2005). Dalam pendekatan baru ini, PPK dilaksanakan untuk melengkapkan para pemimpin dengan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu, sikap positif dan keperluan lain yang selari dengan keperluan organisasi yang semakin kompleks, menyediakan barisan pemimpin yang berkebolehan tinggi dan fleksibel dalam menghadapi cabaran dan pembaharuan di masa hadapan, menerima perkembangan teknologi yang terkini dan melakukan inovasi secara berterusan dan mewujudkan hubungan sosial yang kompleks serta menjana organisasi yang berpembelajaran (Bertelsmann, 2010; Brum, 2007; Schirmer et al., 2008). Seterusnya, amalan pembangunan kepimpinan ini dapat membangunkan kompetensi dan mendorong para pemimpin meningkatkan daya saing organisasi dalam era ekonomi global (Broome & Hughes, 2004; Cox & Walsh, 2006; Kets de Vries, 2006).

Penelitian yang mendalam terhadap kajian literatur yang terkini tentang kepimpinan organisasi mendapati bahawa PPK yang berkesan mempunyai tiga elemen yang sangat penting: kandungan kursus, peranan jurulatih dan ketiga sokongan pengurusan (Hamdan, 2006; Mohamad, 2006; Noe, 2014). Menurut kebanyakan sarjana seperti Beebe, Mottet dan Roach (2004), Tracey (2004) dan Noe (2014) mentakrifkan kandungan kursus sebagai bahan kursus yang disusun secara sistematik dan interaktif seperti fakta-fakta asas, pengetahuan, konsep-konsep khas, prinsip-prinsip serta elemen-elemen kemahiran yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi para pelatih semasa sesi latihan itu diadakan.

Manakala, peranan jurulatih kerap ditafsirkan sebagai penunjuk ajar, pemudah cara, pakar bidang, dan pakar meningkatkan prestasi pelatih yang mampu untuk mengenalpasti dan membentuk objektif pembelajaran, bersedia untuk mengajar, menyampaikan pengajaran, dan menilai proses pengajaran yang telah dilaksanakan, di samping menjalankan tugas-tugas pentadbiran (Maimunah, 2014; Mohd. Nasir, 2008; Balkisnah & Norhasni, 2009). Seterusnya, sokongan pengurusan pula seringkali ditafsirkan sebagai pihak pengurusan memberi galakkan kepada pekerja untuk menghadiri program latihan, menyediakan bantuan fizikal dan kewangan sebelum, semasa dan selepas latihan, melibatkan pekerja dalam membuat keputusan dan membimbing pekerja dalam mengaplikasikan apa yang telah dipelajari apabila kembali bertugas di tempat kerja (Azman & Inani, 2010; Noe et al., 2014).

Fenomena ini adalah amat mengagumkan apabila kajian yang dilaksanakan baru-baru ini mengetengahkan bahawa kesungguhan majikan untuk melaksanakan PPK secara teratur dapat membantu meningkatkan sikap dan kelakuan kerja yang positif seperti prestasi kerja (Azman, 2012; Hasniza, 2009; Hatfield et al., 2011). Menurut kebanyakan sarjana seperti Brum (2007) dan Robbins dan Judge (2008) mengatakan bahawa prestasi kerja boleh ditakrifkan sebagai sebagai keupayaan seseorang pekerja untuk menyempurnakan sesuatu kerja bagi menapai sasaran produktiviti dan matlamat organisasi. Dalam model PPK, kebanyakan sarjana mengatakan bahawa kandungan kursus, peranan jurulatih, sokongan pengurusan dan prestasi kerja merupakan konsep yang berbeza tetapi saling berkaitan antara satu sama lain. Sebagai contoh, keupayaan pengurus merekabentuk kandungan kursus yang menepati keperluan tugas jurulatih, kebolehan jurulatih dalam mengajar dan membimbing pelatih secara teratur, dan kesediaan pihak pengurusan memberi sokongan fizikal dan moral yang sewajarnya kepada pelatih berupaya mendorong mereka meningkatkan prestasi kerja (Abbas & Yaqoob, 2009; Azman, 2012; Hasniza, 2009; Hatfield et al., 2011).

Sungguhpun sifat perhubungan ini adalah penting, namun sedikit sahaja diketahui tentang peranan PPK sebagai pemboleh ubah peramal yang penting dalam model-model kepimpinan organisasi (Hasniza, 2009; Hatfield et al., 2011). Kebanyakan sarjana berhujah bahawa keadaan ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor: pertama, kajian lepas terlalu banyak menghuraikan ciri-ciri dalam PPK seperti perbincangan bersifat konseptual tentang takrif, jenis, tujuan dan kepentingan program ini. Kedua, kajian lepas lebih berminat mengkaji perbezaan persepsi pekerja mengikut ciri-ciri demografi terhadap aktiviti-aktiviti PPK. Ketiga, kajian lepas lebih banyak memberikan penekanan kepada darjah keteguhan perhubungan di antara PPK dengan sikap dan tingkah laku pemimpin secara umum. Penemuan ini mendapati tidak banyak tumpuan yang diberikan oleh kajian lepas untuk mengukur saiz kesan dan sifat perhubungan di antara PPK dengan prestasi pemimpin (Hasniza, 2009; Hatfield et al., 2011). Oleh itu, pendekatan kajian di atas tidak berupaya menghasilkan maklumat yang mencukupi untuk dijadikan panduan yang berguna oleh pengamal bagi memahami kerumitan dalam merancang dan mengurus PPK, dan juga merangka pelan-pelan tindakan strategik bagi meningkatkan keberkesanan PPK dalam organisasi yang kompetitif (Abbas & Yaqoob, 2009; Hasniza, 2009; Hatfield et al., 2011; Velada et al., 2007). Justeru itu, keadaan ini mendorong para pengkaji untuk meneroka secara mendalam sifat perhubungan ini.

Tujuan kajian

Kajian ini mempunyai tiga objektif utama: pertama, untuk mengukur perhubungan di antara kandungan kursus dengan prestasi kerja pemimpin. Kedua, untuk mengukur perhubungan di antara peranan jurulatih dengan prestasi kerja pemimpin. Ketiga, untuk mengukur perhubungan di antara sokongan pihak pengurusan dengan prestasi kerja pemimpin.

Ulasan literatur

Perhubungan di antara program pembangunan kepimpinan dan prestasi kerja adalah konsisten dengan saranan-saranan yang dikemukakan oleh teori-teori yang berkaitan dengan motivasi. Sebagai contoh, teori penetapan matlamat yang diketengahkan oleh Locke dan Latham (2006) menyatakan bahawa matlamat boleh mengarahkan seseorang individu dalam melaksanakan tugas. Selain itu, teori kesaksamaan yang diutarakan oleh Adams (1963) menerangkan bahawa layanan yang adil dalam pembahagian dan pertukaran sumber-sumber boleh memberi kesan yang positif terhadap sikap dan tingkah laku individu. Manakala, teori pembelajaran sosial yang diketengahkan oleh Bandura (1977, 1986) dan Wood & Bandura (1989) pula menghuraikan bahawa keyakinan terhadap kebolehan sendiri yang terbina melalui proses pembelajaran boleh meningkatkan prestasi individu. Seterusnya, teori pertukaran sosial yang diutarakan oleh Festinger (1954) menyatakan bahawa pekerja yang mendapat sokongan positif daripada pihak penyelia dan pengurus boleh mendorong mereka untuk bertindak secara positif (Nicole, 2008). Saranan-saranan teori tersebut mendapat sokongan padu daripada kajian literatur program pembangunan kepimpinan organisasi.

Sebagai contoh, beberapa kajian lepas telah dilaksanakan berdasar model kesan langsung bagi mengkaji PPK menggunakan sampel yang berbeza, seperti persepsi 145 lulusan *Unit Commander Master in Management Course* di Institut Pegawai Kanan (Aziz, 2006), 182 pengurus dalam bidang logistik di Portugal (Velada et al., 2007), 250 warga tentera yang menghadiri kursus di Kem Terendak, Melaka (Azman, 2012), persepsi 182 pengurus dalam pelbagai organisasi di Malaysia (Hasniza, 2009), 140 pengurus pertengahan di sektor perbankan, perhotelan serta komunikasi di Rawalpindi dan Islamabad, Pakistan (Abbas & Yaqoob, 2009), 883 kadet daripada Akademi Militari Amerika Syarikat (Paul et al., 2009), dan 21,000 pemimpin pelbagai peringkat di dalam Tentera Darat Amerika Syarikat (Hatfield et al., 2011). Dapatan daripada kajian tersebut mengesahkan tiga penemuan penting: pertama, penggunaan reka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan tugas telah berupaya mendorong pelatih meningkatkan prestasi kerja dalam organisasi (Aziz, 2006; Hasniza, 2009). Kedua, kebolehan jurulatih mengajar dan membimbing secara teratur telah berupaya mendorong pelatih meningkatkan prestasi kerja dalam organisasi (Azman, 2012; Hatfield et al. 2011). Ketiga, kesanggupan pihak pengurusan menghulurkan sokongan fizikal dan moral dengan sewajarnya telah berupaya mendorong pelatih meningkatkan prestasi kerja dalam organisasi (Abbas & Yaqoob, 2009; Velada et al., 2007). Berdasarkan perbincangan di atas, maka hipotesis-hipotesis yang akan diuji ialah:

- H1: Terdapat perkaitan yang positif di antara kandungan kursus dengan prestasi kerja pemimpin.
- H2: Terdapat perkaitan yang positif di antara peranan jurulatih dengan prestasi kerja pemimpin.
- H3: Terdapat perkaitan yang positif di antara sokongan pengurusan dengan prestasi kerja pemimpin.

Metodologi kajian

Rekabentuk kajian

Kaedah keratan rentas telah digunakan dalam kajian ini kerana ia membenarkan pengkaji menggunakan kajian literatur PPK, kajian rintis dan borang soal selidik sebagai prosedur utama dalam pengumpulan data kajian. Kaedah ini berupaya membantu pengumpulan data yang tepat, mengelakkan wujudnya unsur bias, dan meningkatkan kualiti data yang dikumpulkan (Cresswell, 2008; Sekaran & Bougie, 2010). Kajian ini dilaksanakan di kor infantri tentera darat Malaysia. Langkah pertama dalam prosedur pengumpulan data, borang soal selidik telah dibina berdasarkan kajian literatur PPK. Selepas itu, temuduga tidak berstruktur telah dikendalikan dengan melibatkan sepuluh pemimpin tentera kor infantri iaitu

ketua kompeni, ketua platoon dan ketua seksyen. Peserta temuduga ini dipilih menggunakan persampelan purposif kerana mereka mempunyai pengalaman kerja lebih daripada lima tahun sebagai pemimpin tentera dan pernah mengikuti kursus-kursus kepimpinan tentera yang dianjurkan oleh pusat-pusat latihan tentera di Malaysia. Pandangan mereka telah digunakan untuk memahami amalan program pembangunan kepimpinan tentera, ciri-ciri prestasi kerja pemimpin tentera dan perkaitan di antara program pembangunan kepimpinan tentera dengan prestasi kerja pemimpin tentera di organisasi kajian. Seterusnya, kajian rintis telah dikendalikan dengan membincangkan borang soal selidik dengan peserta temuduga tersebut bagi menambahbaik kandungan dan format borang soalselidik untuk kajian sebenar. Sebelum borang soal selidik diedarkan, kaedah terjemahan balik telah digunakan untuk menterjemah borang soalselidik ke dalam bahasa Melayu dan bahasa Inggeris bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kajian (Cresswell, 2008; Sekaran & Bougie, 2010).

Alat pengukuran

Borang soal selidik mengandungi dua bahagian utama: pertama, kandungan kursus diukur dengan menggunakan 5 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan kandungan kursus (Aziz, 2006; Hamdan, 2006; Jabatan Arah Infantri, 2010). Kandungan kursus telah diukur menggunakan empat dimensi: pengetahuan, keyakinan, nilai murni dan kemahiran. Kedua, peranan jurulatih diukur dengan menggunakan 5 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan peranan jurulatih (Azman, 2012; Rahimi, 2007; Sani, 2009). Peranan jurulatih telah diukur menggunakan empat dimensi: penerangan, penyampaian, pengalaman dan pengajaran. Ketiga, sokongan pengurusan diukur menggunakan 6 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan pegawai atasan/penyelia (Kang, 2007; Azman & Inani, 2010). Sokongan pengurusan telah diukur menggunakan tiga dimensi: penjelasan, galakan dan maklumbalas. Akhir sekali, prestasi kerja pemimpin tentera diukur menggunakan 7 item yang diubahsuai daripada kajian literatur prestasi kerja (Azman & Inani, 2010; Hasniza, 2009; Kang, 2007; Rahimi, 2007). Prestasi kerja telah diukur menggunakan empat dimensi: pengamalan, penyesuaian, pengekatan, keupayaan dan perkongsian. Selain daripada penggunaan skala kategorikal mengukur maklumat demografi responden, kesemua item lain telah diukur menggunakan skala tujuh jawapan pilihan yang bermula daripada, “Sangat Tidak Bersetuju (1)” hingga ke, “Sangat Bersetuju (7)” dan “Sangat Tidak Berpuashati (1)” hingga ke, “Sangat Berpuashati (7)”. Ciri-ciri demografi responden telah digunakan sebagai pembolehubah kawalan kerana kajian ini hanya menfokuskan kepada sikap pemimpin tentera secara umum.

Sampel

Kaedah persampelan mudah telah digunakan untuk mengedarkan 280 borang soal-selidik kepada para pemimpin tentera daripada batalion infantri yang mengikuti satu siri kursus kepimpinan di Pusat latihan Tentera Darat Malaysia. Daripada jumlah tersebut, hanya 90.7% atau 254 soal-selidik yang telah dijawab dengan lengkap diterima oleh pengkaji. Kaedah persampelan rawak mudah telah dipilih kerana pihak pengurusan tidak dapat memberikan senarai pemimpin tentera atas alasan sulit dan rahsia, dan keadaan ini tidak mengizinkan para pengkaji memilih responden menggunakan kaedah rawak. Responden kajian ini menjawab borang soal selidik tersebut dengan persetujuan dan kerelaan mereka sendiri. Seterusnya, pakej SmartPLS version 2.0 telah digunakan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen, dan menguji hipotesis-hipotesis kajian (Ringle et al., 2005; Henseler et al., 2009).

Dapatan kajian

Profil responden

Jadual 1 menunjukkan bahawa kebanyakan responden kajian ini ialah berpangkat koperal/lans koperal (53%), berkhidmat daripada 11 hingga 15 tahun (43%), taraf pendidikan SPM/MCE/SPMV (45%), bertugas di pasukan infantri (82%) dan memegang jawatan ketua seksyen/penolong ketua seksyen (71%).

Jadual 1. Profil sampel kajian (N=254)

Profil Responden	Sub-Profil	Kekerapan	Peratusan
Pangkat	Mejar	2	1
	Kapten/Leftenan	30	12
	PW I/II	2	1
	Staf Sarjan/Sarjan	84	33
	Koperal/Lans Koperal	136	53
Tempoh Perkhidmatan	Kurang dari 5 tahun	14	6
	6 – 10 tahun	34	13
	11 – 15 tahun	109	43
	16 – 21 tahun	89	35
	22 tahun ke atas	8	3
Taraf Pendidikan	Ijazah/Diploma	26	10
	STPM/HSC	4	2
	SPM/MCE/SPMV	114	45
	SRP/PMR/LCE	110	43
Tempat Bertugas	Markas Formasi	8	3
	Pusat Latihan	11	4
	Pasukan Infantri	209	82
	Kompeni Batallion Para/Bot	26	10
	Tempur/Pandura		
Jawatan Sekarang	Ketua Kompeni/Penolong Ketua	11	4
	Ketua Platun/Penolong Ketua Platun	43	17
	Ketua Seksyen/Penolong Ketua Seksyen	180	71
	Staf	16	6
	Jurulatih	4	2

Nota:

STPM/HSC : Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia/Higher School Certificate

SPM/MCE : Sijil Pelajaran Malaysia/Malaysia Certificate of Education

SRP/PMR/LCE : Sijil Rendah Pelajaran /Penilaian Menengah Rendah/Lower Certificate Education

Analisis kesahan dan kebolehpercayaan

Jadual 2 menunjukkan bahawa Nilai Purata Varians yang Diekstrak (*Average Variance Extracted-AVE*) bagi setiap konstruk adalah melebihi nilai kritikal yang diperlukan iaitu 0.5 (Chin 2010; Hair et.al 2012). Ini bererti konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan konvergen (Barclay et al., 1995; Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2009). Manakala, nilai punca ganda dua AVE (\sqrt{AVE}) yang ditunjukkan secara diagonal adalah lebih besar daripada korelasi di antara konstruk lain yang ditunjukkan secara tidak diagonal. Ini bermakna konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan diskriminan (Hin, 2010; Fornell & Larcker, 1981; Barclay et al., 1995; Henseler et al., 2009).

Jadual 2. Keputusan ujian Kesahan Konvergen dan Diskriminan

Pemboleh ubah	AVE	Kandungan Kursus	Peranan Jurulatih	Sokongan Pengurusan	Prestasi Kerja
Kandungan Kursus	0.6072	0.853			
Peranan Jurulatih	0.6938	0.668	0.841		
Sokongan Pengurusan	0.6730	0.629	0.696	0.842	
Prestasi Kerja	0.6696	0.542	0.655	0.678	0.844

Nota: \sqrt{AVE} ditunjukkan pada diagonal

Jadual 3 menunjukkan nilai muatan faktor bagi setiap item adalah melebihi 0.7, menunjukkan bahawa item-item bagi setiap konstruk telah mencapai piawai analisis kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan (Fornell & Larcker, 1981; Gefen & Straub, 2005). Seterusnya, setiap konstruk mempunyai nilai kebolehpercayaan komposit dan kebolehpercayaan Cronbach yang melebihi 0.80, bererti skala pengukuran mempunyai ketekalan dalaman yang tinggi (Chua, 2006; Henseler et al., 2009).

Jadual 3. Nilai pemberat faktor dan pemberat silang untuk konstruk yang berbeza

Konstruk / Item	Cross-Factor Loading	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Kandungan Kursus	0.840 – 0.887	0.930	0.906
Peranan Jurulatih	0.797 – 0.882	0.924	0.896
Sokongan Pengurusan	0.792 – 0.899	0.936	0.917
Prestasi Kerja	0.806 – 0.882	0.946	0.933

Jadual 4 menunjukkan bahawa nilai min bagi pemboleh ubah kajian adalah bermula dari 5.81 ke 5.98, bererti kandungan kursus, peranan jurulatih, sokongan pengurusan dan prestasi kerja berada di antara tahap tinggi (4) dan sangat tinggi (7). Manakala, pekali korelasi antara pemboleh ubah tidak bersandar (kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan) dan pemboleh ubah bersandar (prestasi kerja) mempunyai nilai yang rendah daripada 0.90, bererti data kajian ini bebas daripada masalah kolineariti yang serius (Sekaran & Bougie, 2010). Secara keseluruhannya, keputusan analisis konstruk mengesahkan bahawa konstruk-konstruk kajian ini mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan.

Jadual 4. Statistik asas dan analisa kolerasi Pearson

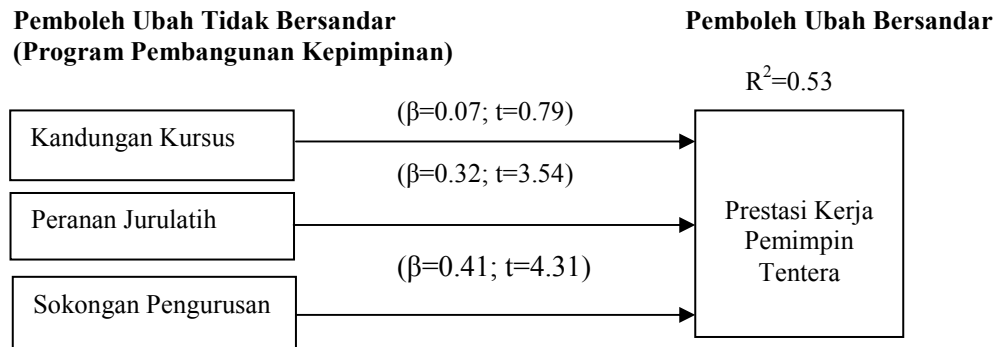
Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Analisis Korelasi Pearson			
			1	2	3	4
1. Kandungan Kursus	5.97	.63	1			
2. Peranan Jurulatih	5.98	.67	.54**	1		
3. Sokongan Pengurusan	5.81	.74	.46**	.73**	1	
4. Prestasi Kerja	5.96	.57	.55**	.59**	.62**	1

Nota: Korelasi di antara pemboleh ubah adalah signifikan pada tahap ** $p < 0.01$

Hasil ujian terhadap hipotesis kajian

Rajah 1 menunjukkan kemasukan pemboleh ubah tidak bersandar (PPK) ke dalam model laluan SmartPLS telah menyumbang sebanyak 53 peratus kepada perubahan dalam pemboleh ubah bersandar (prestasi kerja), nilai tersebut boleh dianggap memuaskan (Cohen, 1988). Manakala, keputusan pengujian hipotesis-hipotesis menggunakan analisis model laluan SmartPLS telah menghasilkan tiga penemuan penting: pertama, kandungan kursus mempunyai perkaitan yang positif dan tidak signifikan dengan prestasi kerja ($\beta=0.07$; $t=0.79$), oleh itu H1 tidak diterima. Kedua, peranan jurulatih mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja ($\beta=0.32$; $t=3.54$), oleh itu, H2 diterima. Ketiga, sokongan pengurusan mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan prestasi kerja ($\beta=0.41$;

$t=4.31$), oleh itu, H3 diterima. Secara keseluruhannya, keputusan ini mengesahkan bahawa kandungan kursus tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada prestasi kerja pemimpin tentera dalam organisasi kajian. Sebaliknya, sokongan pengurusan dan peranan jurulatih berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada prestasi kerja pemimpin tentera dalam organisasi kajian.



Rajah 2. Keputusan pengujian hipotesis–hipotesis kajian

Lanjutan daripada pengujian hipotesis di atas, satu ujian kesesuaian keseluruhan model (*goodness-of-fit* atau GoF) telah dilaksanakan dan mendapati bahawa nilai GoF ialah 0.71 adalah melebihi piawai 0.36 apabila saiz kesan R² adalah besar dalam model kajian (Wetzel et al., 2009). Oleh itu, dapatan ini secara umumnya menyokong kesesuaian model laluan SmartPLS yang digunakan dalam kajian ini.

Perbincangan

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kandungan kursus tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal kepada prestasi kerja pemimpin tentera. Sebaliknya, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal kepada prestasi kerja pemimpin tentera. Dalam konteks organisasi kajian, majoriti responden berpendapat bahawa keupayaan para pengurus mereka bentuk kandungan kursus berdasarkan keperluan pelatih, kebolehan jurulatih mengajar dan membimbing, kesediaan para pengurus menghulurkan sokongan yang sewajarnya, dan prestasi kerja pemimpin tentera adalah berada di tahap yang tinggi. Keadaan ini menerangkan bahawa para pengurus telah berusaha dengan bersungguh-sungguh untuk mereka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan pelatih, namun usaha ini tidak berupaya meningkatkan prestasi kerja pemimpin tentera. Sebaliknya, keupayaan jurulatih mengajar dan membimbing peserta secara teratur, dan kesediaan para pengurus menghulurkan sokongan fizikal dan moral yang sewajarnya kepada peserta dapat meningkatkan prestasi kerja pemimpin tentera di organisasi kajian.

Dapatan kajian ini memberi tiga implikasi penting kepada teori, kaedah penyelidikan dan pengamal sumber manusia. Dari segi sumbangan terhadap teori, kajian ini telah mengetengahkan tiga dapatan yang penting: pertama, kesanggupan pihak pengurusan atasan menghulurkan sokongan fizikal dan moral dengan sewajarnya dapat meningkatkan prestasi kerja pemimpin tentera. Penemuan ini adalah menyokong kajian-kajian yang telah dijalankan oleh Abbas dan Yaqoob (2009), dan Velada et al. (2007). Kedua, keupayaan jurulatih mengajar dan membimbing pelatih secara teratur dapat meningkatkan prestasi kerja pemimpin tentera. Penemuan ini adalah menyokong kajian-kajian yang telah dijalankan oleh Hatfield et al. (2011) dan Azman (2012). Ketiga, peranan majikan dalam mereka bentuk kandungan kursus tidak berupaya meningkatkan prestasi kerja pemimpin. Berdasarkan pengamatan yang mendalam terhadap hasil temuduga tidak berstruktur menunjukkan bahawa penemuan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor luaran: pertama, kandungan kursus yang direka oleh pusat latihan tentera darat dan diajar oleh jurulatih adalah bersifat umum, terlalu banyak modul, lebih menekankan keupayaan kognitif, mengikut

jadual yang rigid, dan tidak memfokuskan kepada kehendak dan pengharapan pemimpin yang terdiri daripada pelbagai tahap dan kategori pekerjaan. Dalam keadaan ini, tidak semua peserta berupaya memahami dan menerima kandungan yang diajar. Kedua, pemilihan peserta menghadiri kursus-kursus adalah lebih banyak didorong oleh arahan mandatori yang dikeluarkan oleh pegawai atasan bagi memenuhi syarat-syarat perkhidmatan dan kenaikan pangkat. Kedua-dua faktor ini boleh mengurangkan pengaruh kandungan kursus ke atas prestasi kerja pemimpin tentera dalam organisasi kajian.

Dari aspek pemantapan kaedah penyelidikan, borang soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Pencapaian ini boleh menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai. Dari perspektif pengamal, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh majikan untuk menambah baik reka bentuk dan pentadbiran PPK. Matlamat ini dapat dicapai sekiranya pihak pengurusan atasan memberi perhatian terhadap aspek berikut: pertama, kandungan program latihan perlu diperbaiki supaya dapat memberi penekanan yang seimbang terhadap aspek-aspek kognitif (pengetahuan dan kebolehan baharu), afektif (pengendalian emosi), psikomotor (kecekapan fizikal) dan kerohanian (nilai-nilai murni dan etika). Kedua, kaedah pengajaran dan pembelajaran yang pelbagai (contohnya, penyampaian konsep dan teori, latihan praktikal, penggunaan alat bantu mengajar yang sesuai dengan keadaan semasa dan main peranan) perlu di gunakan untuk membantu pelatih mempelajari, menguasai dan mengaplikasikan apa yang dipelajari apabila kembali bertugas di organisasi yang sebenar. Ketiga, polisi pemilihan dan penempatan staf perlu dipinda supaya jawatan-jawatan pengurusan yang penting diisi oleh pegawai yang mempunyai kelayakan akademik sarjana muda yang sesuai dan diiktiraf oleh agensi jaminan kualiti kebangsaan, sijil kemahiran professional yang sesuai, dan pengalaman kerja dalam bidang yang sesuai. Keempat, sistem penilaian prestasi tahunan perlu memberi penekanan kepada aspek pembangunan pekerja daripada menghukum pekerja yang didapati bersalah. Perubahan orientasi penilaian ini dapat mengubah pendekatan penyeliaan ketua daripada mencari keaiban pekerja kepada mendidik, melatih dan membangunkan potensi serta moral pekerja untuk mencapai keperluan dan pengharapan organisasi. Akhir sekali, jenis, tahap atau/dan amaun ganjaran berdasarkan merit yang diperuntukkan kepada pekerja berprestasi tinggi perlu ditambah baik bagi menghargai dan mengiktiraf pengorbanan, serta mengekalkan bakat mereka untuk menjayakan sasaran kerja dan organisasi yang mencabar. Sekiranya cadangan di atas diberi pertimbangan yang sewajarnya, maka ia berupaya mendorong para pekerja menerima dan menyokong matlamat PPK.

Kesimpulan, kekangan dan halatuju kajian masa depan

Kajian ini telah mengesahkan bahawa peranan jurulatih dan sokongan pengurusan berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang berkesan kepada prestasi kerja pemimpin tentera. Dapatan ini telah menyokong dan menyebarkan kajian lepas yang kebanyakannya diterbitkan di negara Barat. Sebaliknya, kandungan kursus tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang berkesan kepada prestasi kerja pemimpin tentera. Berdasarkan pengamatan yang mendalam terhadap hasil temu duga tidak berstruktur menunjukkan bahawa dapatan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor luaran, iaitu persepsi responden yang berbeza-beza terhadap keupayaan kandungan kursus untuk memenuhi kehendak dan pengharapan pemimpin, dan pemilihan peserta kursus dibuat atas arahan mandatori yang dikeluarkan oleh pegawai atasan. Perbezaan persepsi responden ini boleh mengurangkan pengaruh kandungan kursus ke atas prestasi kerja pemimpin tentera dalam organisasi kajian. Oleh itu, kajian masa depan perlu mengiktiraf bahawa kandungan kursus dan sokongan pengurusan adalah dimensi strategik yang perlu diberi keutamaan dalam program kepimpinan organisasi. Selanjutnya, cadangan ini meramalkan bahawa kebolehan majikan untuk merancang dan melaksanakan PPK secara teratur akan dapat membantu meningkatkan sikap dan kelakuan peserta yang positif (contohnya, kepuasan, komitmen, sahsiah, etika dan kerjaya). Oleh yang demikian, sikap yang positif ini boleh mendorong mereka memberi sokongan yang padu bagi mencapai dan mengekalkan daya saing organisasi dalam era dunia berasaskan ilmu pengetahuan.

Kesimpulan kajian ini perlu mengambil kira batasan-batasan kerangka konseptual dan metodologi kajian. Pertama, kaedah keratan rentas yang digunakan dalam kajian ini tidak dapat mengesan isu-isu pembangunan atau sebab-sebab perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lebih khusus. Kedua, kajian ini tidak mengukur perhubungan antara indikator-indikator khusus bagi program pembangunan kepimpinan dan prestasi kerja. Ketiga, keputusan analisis model laluan SmartPLS hanya menfokuskan kepada penerangan tentang varian tahap prestasi berdasarkan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini, tetapi masih banyak lagi faktor-faktor lain yang penting (contohnya, ciri-ciri demografi responden, jenis latihan dan kaedah latihan) perlu diambilkira bagi menganggarkan darjah keteguhan perhubungan di antara pemboleh ubah tersebut. Akhir sekali, sampel kajian ini hanya menggunakan pemimpin kor infantri tentera darat Malaysia dan mereka dipilih menggunakan teknik pensampelan mudah. Oleh itu, dapatan kajian ini hanya menerangkan corak perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian secara umum sahaja dan tidak dapat digeneralisasikan kepada latar organisasi yang berlainan.

Batasan kajian di atas boleh dijadikan sebagai panduan untuk menambahbaik kajian akan datang. Antara tindakan yang boleh diambil ialah pertama, beberapa ciri peribadi dan organisasi perlu diterokai dengan lebih mendalam kerana ia boleh menunjukkan persamaan dan perbezaan dalam prestasi kerja pemimpin. Kedua, reka bentuk-reka bentuk kajian lain yang lebih mantap seperti kajian *longitudinal* perlu digunakan untuk mengumpul data, menghuraikan corak perhubungan, arah dan darjah keteguhan perhubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Ketiga, kajian akan datang perlu menggunakan lebih dari satu organisasi bagi memperlihatkan sifat dan darjah keteguhan perhubungan antara program pembangunan kepimpinan dan prestasi kerja pemimpin. Keempat, pemboleh ubah-pemboleh ubah tidak bersandar lain juga perlu diambilkira dalam kajian akan datang seperti jenis latihan dan kaedah latihan kerana ia sering dilihat sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada sikap dan kelakuan individu (Pederson, Dresdow & Benson, 2013; Jacobs & Mohammad Jaseem, 2012). Akhir sekali, pemboleh ubah-pemboleh ubah bersandar lain juga perlu diambilkira dalam kajian akan datang seperti kepuasan kerja, pemindahan latihan dan komitmen organisasi kerana ia kerap dilihat sebagai akibat pelaksanaan program pembangunan kepimpinan (Abdul Rahim, 2013; Enache et al., 2013). Sekiranya cadangan di atas diambil kira ia dapat membantu menghasilkan dapatan kajian yang lebih mantap pada masa akan datang.

Rujukan

- Abbas Q, Yaqoob S (2009) Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review* 47(2), 269 – 292.
- Abdul Rahim Z (2013) Is job satisfaction enhancing learning-training transfer relationship? *Journal of Workplace Learning* 25(8), 543 – 555.
- Adams JS (1963) Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology* 67, 422-436
- Aziz A (2006) Education and Training in the MAF: A case Study of Unit Commander Master in Management Course (UCMMC) (Disertasi Sarjana). Fakulti Perniagaan dan Perakaunan, Universiti Malaya.
- Azman I, Inani NI (2010) Motivasi latihan sebagai pemboleh ubah penghubung antara program latihan dan keberkesanan latihan. *Jurnal Kemanusiaan* 16, 83-98.
- Azman MZ (2012) Factors affecting the effectiveness of training transfer in the parachute infantry battalion (Disertasi Sarjana). Fakulti Perniagaan dan Perakaunan, Universiti Malaya.
- Balkisnah S, Norhasni ZA (2009) Tinjauan Faktor-faktor Pendorong dan Penghalang Pemindahan Latihan: Konteks Malaysia. *SOSIOHUMANIKA* 2(1), 107-124.
- Bandura A (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* 84(2), 191-215.

- Bandura A (1986) *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Barclay D, Higgins C, Thompson R (1995) The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Study* 2(2), 285-309.
- Beebe SA, Mottet TP, Roach KD (2004) *Training and development: Enhancing leadership and communication skills*. Allyn & Bacon, Boston.
- Bertelsmann S (2010) *Inspiring People, Shaping the Future. Bertelsmann Stiftung - Annual Report 2010*. The Bertelsmann Foundation.
- Broome HG, Hughes RL (2004) Leadership Development: Past, Present and Future. *Human Resource Planning* 27(1), 24-32.
- Brum S (2007) What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover?. *Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series* pp.1-13.
- Chin WW (2010) Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. In: V Esposito Vinzi, W Chin, J Hensler, H Wold (eds) *Handbook PLS and Marketing*. Springer, New York.
- Chua YP (2006) *Kaedah Penyelidikan*. McGraw Hill, Kuala Lumpur.
- Cohen J (1988). *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Cox M, Walsh J (2006). Leadership Development and Knowledge Transfer. *CSL Leadership Review* 1(2) Fall 2006, 120-136.
- Darrin K, Christian G (2012) Evaluating the Value-Added Impact of Outdoor Management Training for Leadership Development in an MBA Program. *Journal of Experiential Education* 35(3), 429-446.
- Day DV, Antonakis J (2012) Leadership: Past, present and future. Dalam: DV Day, J Antonakis (eds) *The nature of leadership*, pp. 3 - 28. Sage Publication, California.
- Ellinger AE, Ellinger AD, Keller SB (2005) Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35(9), 620-236.
- Enache M, Sallán JM, Simo P, Fernandez V (2013) Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower* 34(8), 880 – 898.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations* 7(2), 117-140.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural Equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* XVIII (Feb), 39-50.
- Gefen D, Straub D (2005) A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communication of the Association for Information Systems* 16, 91-109
- Hair JF, Sarteed M, Pieper TM, Ringle CM (2012) The use of partial least squares structural equation modelling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future. *Long Range Planning* 45(5/6), 320-340.
- Hamdan M (2006) Effectiveness of the Malaysian Army Training System (MATS): Towards Efficiency and Quality in the Army (Disertasi Sarjana). Fakulti Perniagaan dan Perakaunan, Universiti Malaya.
- Hasniza H (2009) The influences of training on employee's work commitment and performance (Disertasi Sarjana). Universiti Malaya.
- Hatfield J, Steele JP, Riley R, Glaze HK, Fallesen JJ (2011) *2010 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Army Education*. Technical Report 2011-2. The Center For Army Leadership, Fort Leavenworth, Kansas.
- Henseler J, Ringle CM, Sinkovics RR (2009) The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* 20, 277-320.
- Jabatan Arah Infantri (2010) Laporan Validasi Luaran. Kuala Lumpur. Kementerian Pertahanan.
- Jacobs RL, Mohammad Jaseem B (2012) Developing employee expertise through structured on-the-job training (S-OJT): An introduction to this training approach and the KNPC experience. *Industrial and Commercial Training* 44(2), 75 – 84.
- Kang D (2007) Perceived organizational justice as a predictor of employees' motivation to participate in training. *Research and Practice in Human Resource Management* 15(1), 89 – 107.

- Kate KC, Leah W (2013) The Cockcroft difference: an analysis of the impact of a nursing leadership development programme. *Journal of Nursing Management* **21**, 396–402
- Kets de Vries MFR (2007). Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play. *Journal of Organizational Dynamics* **36**(1), 28-44.
- Khalil MD (2011) Professional training as a strategy for staff development: A study in training transfer in the Lebanese context. *European Journal of Training and Development* **36**(2/3), 158-178.
- Locke EA, Latham GP (2006) Current Directions in Psychological Science. *Association for Psychological Science* **15** (5), 265-268.
- Lora CLH, Tanya DW (2009) Leading change through an international faculty development programme. *Journal of Nursing Management* **17**, 917–930
- Lyne de Ver H, Kennedy F (2011) An analysis of Leadership development programmes working in the context of development. Developmental Leadership Program, Australian Government.
- Maimunah A (2014) *Human Resource Management: Principles and Practices*. Oxford University Press, Kuala Lumpur. Third Edition.
- Mohamad S (2006) The relationship among trainees characteristics, training design and work environment with training transfer. *Jurnal Kemanusiaan* **7**.
- Mohd. Nasir M (2008) Karakteristik Jurulatih Dalam Konteks Pembelajaran Dewasa. Dalam: SS Azmi, AH Mohd. Azhar (eds) *Dinamika Pembelajaran Dewasa Dalam Perspektif Islam*, pp 20-44. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Nicole RB (2008) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision* **46**(2), 284-309
- Noe RA (2014) *Employee Training and Development*. McGraw Hill, Boston,.
- Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM (2014) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Irwin, Boston. Sixth Edition.
- Patterson SW (2009) Data-Driven Leadership Development. Available from: <http://clomedia.com>.
- Paul TB, Jarle E, Bjorn HJ, Jon CL, Scott AS (2009) Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal* **30**(6), 498-521
- Pederson LS, Dresdow S, Benson J (2013) Significant tasks in training of job-shop supervisors. *Journal of Workplace Learning* **25**(2), 23-36.
- Rahimi R (2007) Training Environment and Training Effectiveness: A Study of the Malaysian Army at 6th Royal Malay Regiment (Disertasi Ijazah Sarjana). Universiti Utara Malaysia.
- Ringle CM, Wende S, Will A (2005) SmartPLS 2.0 (Beta). *Hamburg: SmartPLS*. Available from: <http://www.smartpls.de>.
- Robbins SP, Judge TA (2008) *Essential of Organizational Behaviour*. Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Sani SO (2009) Assessing the relationship between training environment and training effectiveness: The case of training programmes for army personnel (Disertasi Ijazah Sarjana). Universiti Utara Malaysia.
- Schirmer P, Crowley JC, Blacker NE, Brennan RR, Leonard HA, Polich JM, Sollinger JM, Varda DM (2008). *Leader development in army units: Views from the field*. Rand Arroyo Center, CA.
- Sekaran U, Bougie R (2010) *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, New York.
- Senge PM (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, New York.
- Tracey WR (2004) *The Human Resource Glossary*. St. Lucie Press, New York. Third Edition.
- Velada R, Caetano A, Michel JW, Lyons BD, Kavanagh MJ (2007) The effect of training design, individual characteristic and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development* **11**(4), 282-294.
- Wood R, Bandura A (1989) Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review* **14**, 361-384.