

**HUBUNGAN DI ANTARA PROGRAM
PEMBANGUNAN KEPIMPINAN, MOTIVASI
LATIHAN DAN KEBERKESANAN LATIHAN DALAM
KOR INFANTRI TENTERA DARAT MALAYSIA**

NOOR AZMI MOHD ZAINOL

**DOKTOR FALSAFAH
PENGURUSAN SUMBER**

UNIVERSITI PERTAHANAN NASIONAL MALAYSIA

2014

**HUBUNGAN DI ANTARA PROGRAM PEMBANGUNAN KEPIMPINAN,
MOTIVASI LATIHAN DAN KEBERKESANAN LATIHAN DALAM KOR
INFANTRI TENTERA DARAT MALAYSIA**

NOOR AZMI MOHD ZAINOL

**Tesis ini diserahkan kepada Pusat Pengajian Siswazah Universiti Pertahanan
Nasional Malaysia, bagi Memenuhi Syarat Penganugerahan Ijazah Doktor
Falsafah Pengurusan Sumber**

Oktober 2014

ABSTRAK

Program pembangunan kepimpinan (PPK) merupakan isu yang strategik dalam pembangunan dan pengurusan sumber manusia. Sorotan literatur menunjukkan bahawa PPK mengandungi tiga dimensi utama: reka bentuk kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan. Keupayaan organisasi merancang dan melaksanakan PPK secara teratur mampu meningkatkan motivasi pelatih untuk menghadiri, mempelajari dan menguasai pengetahuan, kemahiran, kebolehan, dan sikap positif melalui program tersebut. Seterusnya, keadaan ini boleh meningkatkan keberkesanan latihan, iaitu pemindahan latihan dan komitmen organisasi. Sungguhpun sifat perhubungan ini adalah penting, namun sedikit sahaja diketahui tentang peranan motivasi latihan sebagai pemboleh ubah mencelah yang berkesan dalam kajian literatur PPK. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mencapai dua objektif utama: pertama, mengukur perhubungan di antara PPK dengan keberkesanan latihan. Kedua, mengukur peranan motivasi latihan sebagai pemboleh ubah mencelah di antara PPK dengan keberkesanan latihan.

Kaedah soal selidik telah digunakan sebagai instrumen utama kajian untuk mengumpulkan sejumlah 343 borang soal selidik daripada para pemimpin Kor Infantri, Tentera Darat Malaysia (TDM). Dapatan analisis pengesanan faktor menunjukkan bahawa instrumen kajian ini adalah menepati piawaian kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Seterusnya, pengujian terhadap hipotesis-hipotesis telah dilaksanakan bagi menguji model kesan langsung dan model pemboleh ubah mencelah dengan menggunakan sampel keseluruhan (pemimpin Kor Infantri TDM) dan sampel berbeza (kumpulan pemimpin pertengahan dan kumpulan pemimpin rendah dalam Kor Infantri TDM). Keputusan analisis laluan model *SmartPLS* menghasilkan dua dapatan penting: pertama, elemen-elemen PPK (kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan) telah bertindak sebagai peramal yang penting kepada pemindahan latihan dan komitmen organisasi dalam sampel keseluruhan dan sampel berbeza. Kedua, motivasi latihan telah bertindak sebagai pemboleh ubah mencelah yang penting dalam perhubungan di antara PPK dengan pemindahan latihan dan komitmen organisasi dalam sampel keseluruhan dan sampel berbeza.

Implikasi kajian ini memberikan sumbangan yang penting kepada teori, kaedah penyelidikan dan amalan pengurusan sumber manusia. Dari segi sumbangan terhadap teori, kajian ini telah mengesahkan bahawa motivasi latihan adalah pemboleh ubah mencelah yang penting di antara PPK dan keberkesanan latihan. Berdasarkan pemantapan kaedah penyelidikan pula, borang soal selidik kajian ini mencapai tahap kesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Keadaan ini telah menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan dipercayai. Akhir sekali, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan pengamal untuk meningkatkan keberkesanan PPK dalam organisasi dengan memberi tumpuan terhadap cadangan-cadangan berikut: pertama, penambahbaikan kandungan dan kaedah pelaksanaan kursus. Kedua, pelaksanaan polisi pemilihan jurulatih dan staf pengurusan berdasarkan kelayakan akademik, sijil profesional dan pengalaman. Ketiga, memilih individu yang sesuai untuk mengikuti latihan. Keempat, menggalakkan gaya kepimpinan transformasi untuk meningkatkan kerja berpasukan yang kreatif dan inovasi bagi menjayakan sasaran kerja yang ditetapkan. Sekiranya cadangan-cadangan ini diberi perhatian yang sewajarnya, ia akan dapat meningkatkan motivasi para pemimpin untuk menjayakan matlamat dan strategi organisasi dalam era persaingan global.

ABSTRACT

Leadership development program (LDP) is a strategic human resource development and management issue. Recent studies highlight that LDP has three salient dimensions: course content design, trainer's role and management support. The ability of an organization to properly plan and implement LDP will motivate trainees to attend, learn and to master the necessary knowledge, up-to-date skills, new abilities and positive attitudes in the training programs. As a result, it may lead to greater training effectiveness, namely training transfer and organizational commitment. Even though the nature of this relationship is significant, little is known about the role of training motivation as an important mediating variable in the LDP research literature. Therefore, this study was undertaken to attain two major objectives: first, is to measure the relationship between LDP and training effectiveness. Second, is to measure the role of training motivation as a mediating variable in the relationship between LDP and training effectiveness.

A survey method was employed to gather 343 usable questionnaires from infantry corps leaders in Malaysian Army. The results of confirmatory factor analysis showed that the instrument used in this study met the acceptable standards of validity and reliability analyses. Further, hypotheses for a direct effects model and hypotheses for a mediating model were tested using the whole sample (infantry corps leaders) and split sample (intermediate and junior leaders of the Malaysian Army infantry corps). The outcomes of SmartPLS path model analysis revealed two important findings: first, LDP (course content design, trainer's role and management support) does act as an important determinant of trainees' training transfer and organizational commitment within the whole sample and the split sample. Second, training motivation does act as an important mediating variable in the relationship between LDP and training effectiveness.

The findings of this study provide three major implications: theory, robustness of research methodology and practitioners. In terms of theoretical contribution, this study confirmed that training motivation has been an important mediating variable in the relationship between LDP and training effectiveness. This result also has supported and broadened LDP research literature mostly published in Western countries. With respect to the robustness of research methodology, the survey questionnaire used in this study has met the acceptable standards of validity and reliability analyses. This may lead to the production of accurate and reliable research findings. Finally, in regards with practical contribution, the findings of this study may be used as guidelines by practitioners to improve the design and administration of LDP in organizations. In order to achieve the objective, employers should give more consideration on the following suggestions: first, update training content and methods. Second, recruitment policy needs to give a priority in hiring instructors and management staff based on their academic qualifications, professional certificates and relevant working experiences. Third, select only competent candidates to join the LDP. Fourth, encourage transformational leadership style to develop creative and innovative team-works in order to perform job targets. If these suggestions are greatly considered, this may enhance leader motivations to accomplish the organizational strategy and goals in an era of global competition.

PENGHARGAAN

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

Segala puji bagi Allah Tuhan sekalian alam, atas nikmatnya yang tiada terkira, selawat dan salam buat junjungan mulia, Nabi Muhammad SAW serta ahli keluarganya dan para sahabatnya, juga kepada seluruh yang menuruti perjuangannya kerana Allah.

Saya ingin memanjatkan kesyukuran ke hadrat Allah kerana dengan keizinan dan bantuanNya dapat saya menyiapkan projek ini sebagai memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Doktor Falsafah (Pengurusan Sumber). Di kesempatan ini, saya mengucapkan jutaan terima kasih kepada penyelia utama, Prof. Dr. Jegak Uli dan Prof. Madya Dr. Azman bin Ismail, serta penyelia kedua, Prof. Dr. Mokhtar bin Abdullah di atas kesudian memberi tunjuk ajar, nasihat, bimbingan, berkongsi ilmu, kemahiran dan pengalaman serta menyumbang masa dan tenaga sehingga terhasilnya tesis ini dengan jayanya.

Seterusnya, ucapan jutaan terima kasih juga dipanjangkan kepada Angkatan Tentera Malaysia dan Tentera Darat Malaysia, khususnya Jabatan Arah Infantri yang telah memberi peluang kepada saya untuk mengikuti program ini. Penghargaan juga saya rakamkan buat semua pasukan, markas formasi dan PULADA yang telah banyak memberi kerjasama, bantuan dan sokongan semasa saya menjalankan penyelidikan ini.

Ucapan penghargaan ini juga ingin saya rakamkan buat emak, Hajjah Latifah Haji Mohd Nor dan ayah, Haji Mohd Zainol Ariffin, serta ahli keluarga saya yang telah banyak memberikan sokongan selama ini. Istimewa buat isteri tercinta, Hajjah Nor Zalma Nisah binti Abdul Wahid serta anak-anak tersayang, Nur Sarah Bahiyah, Muhammad Muizzuddin, Muhammad Faris Irsyad dan Muhammad Amirul Asyraaf. Terima kasih kerana telah banyak bersabar dan berkorban sepanjang saya mengikuti program ini.

Sekalung penghargaan juga kepada rakan-rakan seperjuangan yang banyak memberikan kerjasama, sokongan dan bantuan. Semoga anda semua sentiasa memperolehi kebahagiaan dan kesejahteraan hidup serta dilindungi Allah SWT. Saya juga sentiasa berdoa, semoga keakraban dan silaturrahim yang terjalin dapat dikekalkan.

Akhir kata, saya ingin merakamkan penghargaan saya kepada semua pihak yang turut menyumbang dalam menghasilkan tesis ini. Hanya Allah SWT sahaja yang dapat membalas budi dan jasa baik anda semua. Semoga kemurnian usaha kita semua mendapat keberkatan Allah SWT.

وبالله التوفيق والهداية والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

**MEJAR HAJI NOOR AZMI BIN HAJI MOHD ZAINOL
UNIVERSITI PERTAHANAN NASIONAL MALAYSIA
KEM SUNGAI BESI
2014**

PERAKUAN

Jawatan Kuasa Peperiksaan telah bersidang pada **4 September 2014** bagi menjalankan peperiksaan akhir kepada **Mejar Hj Noor Azmi bin Hj Mohd Zainol** bagi tesis bertajuk “**Hubungan di antara Program Pembangunan Kepimpinan, Motivasi Latihan dan Keberkesanan Latihan dalam Kor Infantri Tentera Darat Malaysia**”. Jawatan Kuasa ini mencadangkan untuk pelajar ini dianugerahkan Ijazah Doktor Falsafah Pengurusan Sumber.

Ahli-ahli Jawatan Kuasa Peperiksaan seperti berikut:

Haslinda binti Abdullah, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia
Pengerusi

Wan Hashim bin Wan Teh, PhD

Profesor Emeritus, Dato’
Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia
Pemeriksa Dalam

Mohamed Sulaiman, PhD

Profesor Emeritus
Graduate School of Management
Universiti Islam Antarabangsa Malaysia
Pemeriksa Luar

Abu Daud Silong, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia
Pemeriksa Luar

PERAKUAN

Tesis ini diserahkan kepada Senat Universiti Pertahanan Nasional Malaysia, dan diterima bagi memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Doktor Falsafah Pengurusan Sumber Pertahanan. Keahlian Jawatan Kuasa Penyeliaan adalah seperti berikut:

Jegak Uli, PhD

Profesor
Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia
Pengerusi

Azman bin Ismail, PhD

Profesor Madya
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
Pengerusi Bersama

Mokhtar bin Abdullah, PhD

Profesor
Fakulti Perniagaan
Universiti Selangor
Penyelia Bersama

UNIVERSITI PERTAHANAN NASIONAL MALAYSIA

PENGESAHAN TESIS

Nama Penuh Pengkaji : Mejar Hj Noor Azmi bin Hj Mohd Zainol
Tarikh Lahir : 2 Disember 1972
Tajuk : Hubungan di antara Program Pembangunan
Kepimpinan, Motivasi Latihan dan Keberkesanan
Latihan dalam Kor Infantri Tentera Darat Malaysia
Sesi Akademik : 2010/2011

Saya mengaku bahawa tesis ini diklasifikasikan sebagai:

- SULIT** (Mengandungi maklumat sulit di bawah Akta Rahsia Rasmi 1972)*
- TERHAD** (Mengandungi maklumat terhad yang dispesifikasikan oleh organisasi kajian)*
- TERBUKA** Bersetuju bahawa tesis ini keseluruhannya diterbitkan secara terbuka dan atas talian.

Saya mengetahui bahawa pihak Universiti Pertahanan Nasional Malaysia mempunyai hak-hak seperti berikut:

1. Tesis ini merupakan hak milik Universiti Pertahanan Nasional Malaysia.
2. Perpustakaan Universiti Pertahanan Nasional Malaysia berhak untuk membuat salinan untuk tujuan penyelidikan sahaja.
3. Perpustakaan berhak untuk membuat salinan tesis ini untuk tujuan perkongsian akademik.

(TANDATANGAN PENYELIDIK)

(TANDATANGAN PENYELIA)

(NO. KAD PENGENALAN)

(NAMA PENYELIA)

Tarikh:

Tarikh:

Nota: Sekiranya tesis ini diklasifikasikan sebagai **SULIT** atau **TERHAD**, sila lampirkan surat daripada organisasi kajian menyatakan tempoh masa dan sebab diklasifikasikan sebagai sulit dan terhad.

KANDUNGAN

	Halaman	
ABSTRAK	ii	
ABSTRACT	iii	
PENGHARGAAN	iv	
PERAKUAN	v	
PENGESAHAN TESIS	vii	
SENARAI JADUAL	xvi	
SENARAI RAJAH	xviii	
SENARAI SINGKATAN	xx	
BAB 1 PENDAHULUAN		
1.0	Pendahuluan	1
1.1	Program Pembangunan Kepimpinan dalam Organisasi	1
1.2	Program Pembangunan Kepimpinan dari Perspektif Ketenteraan	5
1.3	Latar Belakang Organisasi Kajian	7
	1.3.1 Program Pembangunan Kepimpinan dalam Tentera Darat Malaysia	8
	1.3.2 Program Pembangunan Kepimpinan dalam Kor Infantri Tentera Darat Malaysia	10
1.4	Pernyataan Masalah Kajian	13
1.5	Objektif Kajian	18
1.6	Kerangka Konseptual	19
	1.6.1 Kerangka Konseptual bagi Model Kesan Langsung	19
	1.6.2 Kerangka Konseptual bagi Model Pemboleh Ubah Mencelah	20
1.7	Hipotesis Kajian	21
	1.7.1 Hipotesis bagi Model Kesan Langsung	21
	1.7.2 Hipotesis bagi Model Pemboleh Ubah Mencelah	22
1.8	Takrifan Operasional	23
	1.8.1 Program Pembangunan Kepimpinan	23
	1.8.1.1 Kandungan Kursus	23
	1.8.1.2 Peranan Jurulatih	23
	1.8.1.3 Sokongan Pengurusan	24
	1.8.2 Motivasi Latihan	24
	1.8.3 Keberkesanan Latihan	24
	1.8.3.1 Pemindahan Latihan	24
	1.8.3.2 Komitmen Organisasi	25

1.9	Kepentingan Kajian	25
1.9.1	Kepentingan Kepada Teori	25
1.9.2	Kepentingan Kepada Kaedah Penyelidikan	27
1.9.3	Kepentingan Kepada Organisasi	28
1.10	Organisasi Bab Kajian	31
1.11	Kesimpulan	32

BAB 2 KAJIAN LITERATUR

2.0	Pendahuluan	33
2.1	Takrif Konseptual Istilah	34
2.1.1	Program Pembangunan Kepimpinan	34
2.1.1.1	Kandungan Kursus	35
2.1.1.2	Peranan Jurulatih	37
2.1.1.3	Sokongan Pengurusan	38
2.1.2	Motivasi Latihan	40
2.1.3	Keberkesanan Latihan	42
2.1.3.1	Pemindahan Latihan	42
2.1.3.2	Komitmen Organisasi	44
2.2	Hubungan di antara Program Pembangunan Kepimpinan dengan Keberkesanan Latihan	46
2.2.1	Bukti Teoritikal yang Menyokong Hubungan di antara Program Pembangunan Kepimpinan dengan Keberkesanan Latihan	46
2.2.1.1	Teori Hirarki Keperluan oleh Maslow (1943 & 1954)	46
2.2.1.2	Teori Kesamaan oleh Adams (1965)	47
2.2.1.3	Teori Penetapan Matlamat oleh Locke dan Latham (1990 & 2000)	48
2.2.2	Bukti Empirikal yang Menyokong Hubungan di antara Program Pembangunan Kepimpinan dengan Keberkesanan Latihan	48
2.2.2.1	Hubungan di antara Kandungan Kursus dengan Pemindahan Latihan	48
2.2.2.2	Hubungan di antara Kandungan Kursus dengan Komitmen Organisasi	49
2.2.2.3	Hubungan di antara Peranan Jurulatih dengan Pemindahan Latihan	50
2.2.2.4	Hubungan di antara Peranan Jurulatih dengan Komitmen Organisasi	50
2.2.2.5	Hubungan di antara Sokongan Pengurusan dengan Pemindahan Latihan	51
2.2.2.6	Hubungan di antara Sokongan Pengurusan Dengan Komitmen Organisasi	52

2.3	Hubungan di antara Program Pembangunan Kepimpinan, Motivasi Latihan dengan Keberkesanan Latihan	52
2.3.1	Bukti Teoritikal yang Menyokong Hubungan di antara Program Pembangunan Kepimpinan, Motivasi Latihan dengan Sikap dan Tingkah Laku Pemimpin	52
2.3.1.1	Teori Jangkaan oleh Vroom (1964 & 1973)	53
2.3.1.2	Teori Pembelajaran Dewasa oleh Knowles (1984)	53
2.3.1.3	Teori Pembelajaran Sosial oleh Wood dan Bandura (1989)	54
2.3.1.4	Teori Penetapan Matlamat oleh Locke dan Latham (1990 & 2000)	55
2.3.2	Bukti Empirikal yang Menyokong Hubungan di antara Program Pembangunan Kepimpinan, Motivasi Latihan dengan Keberkesanan Latihan	56
2.3.2.1	Hubungan di antara Kandungan Kursus, Motivasi Latihan dan Pemindahan Latihan	56
2.3.2.2	Hubungan di antara Kandungan Kursus, Motivasi Latihan dan Komitmen Organisasi	57
2.3.2.3	Hubungan di antara Peranan Jurulatih, Motivasi Latihan dan Pemindahan Latihan	58
2.3.2.4	Hubungan di antara Peranan Jurulatih, Motivasi Latihan dan Komitmen Organisasi	59
2.3.2.5	Hubungan di antara Sokongan Pengurusan, Motivasi Latihan dan Pemindahan Latihan	59
2.3.2.6	Hubungan di antara Sokongan Pengurusan, Motivasi Latihan dan Komitmen Organisasi	61
2.4	Persoalan Kajian	62
2.5	Kesimpulan	62

BAB 3 METODOLOGI KAJIAN

3.0	Pendahuluan	64
3.1	Unit Analisis dan Prosedur Persampelan	64
3.2	Reka Bentuk Penyelidikan	68
3.2.1	Fasa 1: Temuduga Terperinci	69
3.2.2	Fasa 2: Kajian Rintis	69
3.2.3	Fasa 3: Kajian Sebenar	71
3.2.3.1	Proses Pembentukan Borang Soal Selidik	72
3.2.3.2	Terjemahan Borang Soal Selidik	73
3.2.3.3	Kandungan Borang Soal Selidik	74
3.2.3.4	Proses Melaksanakan Kajian Sebenar	77
3.3	Analisis Data	78

3.3.1	Analisis Data Menggunakan SPSS	78
3.3.1.1	Ujian Kenormalan Data	78
3.3.1.2	Analisis Konstruk	79
3.3.1.3	Analisa Korelasi Pearson dan Statistik Asas	79
3.3.2	Analisis Data Menggunakan Pakej SmartPLS	80
3.3.2.1	Analisis Model Pengukuran	81
3.3.2.1.1	Ujian Kesahan Konstruk Kajian	81
3.3.2.1.1.1	Ujian Kesahan Konvergen	81
3.3.2.1.1.2	Ujian Kesahan Diskriminan	82
3.3.2.1.1.2.1	Ujian Kriteria Fornel-Larcker	82
3.3.2.1.1.2.2	Ujian Pemberat Silang	82
3.3.2.2	Ujian Kebolehpercayaan Konstruk Kajian	83
3.3.2.2.1	Ujian Kebolehpercayaan Item	83
3.3.2.2.2	Ujian Kebolehpercayaan Komposit dan Alpha Cronbach	83
3.3.2.2	Analisis Model Struktural	84
3.3.2.2.1	Anggaran <i>Path Coefficient</i>	84
3.3.2.2.2	Menilai Tahap R^2	84
3.3.2.2.3	Menilai Kesan Saiz f^2	85
3.3.2.2.4	Menilai Ramalan Relevan Q^2 dan Kesan Saiz q^2	85
3.4	Pengujian Hipotesis	86
3.4.1	Pengujian Hipotesis Model Kesan Langsung	87
3.4.2	Pengujian Hipotesis Model Pemboleh Ubah Mencelah	87
3.5	Maklum Balas Temuduga Terperinci	90
3.6	Kesimpulan	92

BAB 4 UJIAN KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN INSTRUMEN KAJIAN

4.0	Pendahuluan	93
4.1	Dapatan Kajian Rintis	93
4.1.1	Dapatan Kajian Rintis Menggunakan Soalselidik	93
4.1.1.1	Ciri-ciri Responden Kajian dan Profil Sampel	94
4.1.1.2	Ujian Kesahan Instrumen Kajian	96
4.1.1.3	Ujian Kebolehpercayaan Instrumen Kajian	97
4.1.2	Dapatan Kajian Rintis Berdasarkan Perbincangan Formal	97
4.2	Kajian Sebenar	99

4.2.1	Lokasi Kajian	100
4.2.2	Penapisan Data	101
4.2.3	Responden Kajian	102
4.2.4	Model Persamaan Struktural	104
4.2.4.1	Model Struktural	104
4.2.4.1.1	Model Struktural Kesan Langsung	104
4.2.4.1.2	Model Struktural Pemboleh Ubah Mencelah	105
4.2.4.2	Model Pengukuran	105
4.2.4.2.1	Model Pengukuran Konstruk Kandungan Kursus	105
4.2.4.2.2	Model Pengukuran Konstruk Peranan Jurulatih	106
4.2.4.2.3	Model Pengukuran Konstruk Sokongan Pengurusan	107
4.2.4.2.4	Model Pengukuran Konstruk Motivasi Latihan	108
4.2.4.2.5	Model Pengukuran Konstruk Pemindahan Latihan	109
4.2.4.2.6	Model Pengukuran Konstruk Komitmen Organisasi	110
4.2.5	Analisis Model Pengukuran	111
4.2.5.1	Dapatan Ujian Kesahan Konstruk Kajian	112
4.2.5.1.1	Dapatan Ujian Kesahan Konvergen	112
4.2.5.1.2	Dapatan Ujian Kesahan Diskriminan	112
4.2.5.1.2.1	Ujian Kriteria Fornel-Larcker	113
4.2.5.1.2.2	Ujian Pemberat Silang	113
4.2.5.2	Dapatan Ujian Kebolehpercayaan Konstruk Kajian	115
4.2.5.2.1	Dapatan Ujian Kebolehpercayaan Item	115
4.2.5.2.2	Dapatan Ujian Kebolehpercayaan Komposit dan Alpha Cronbach	117
4.2.6	Analisis Model Struktural	117
4.2.6.1	Anggaran <i>Path Coefficient</i>	118
4.2.6.2	Tahap R^2 , Kesan Saiz f^2 , serta Ramalan Relevan Q^2 dan Kesan Saiz q^2	119
4.2.7	Dapatan Analisis Konstruk	120
4.2.7.1	Dapatan Analisis Varian Sehala untuk Perbandingan di antara Pangkat	120
4.2.7.2	Dapatan Analisis Varian Sehala untuk Perbandingan di antara Umur	121
4.2.7.3	Dapatan Analisis Varian Sehala untuk Perbandingan di antara Taraf Perkahwinan	122

4.2.7.4	Dapatan Analisis Varian Sehala untuk Perbandingan di antara Tempoh Perkhidmatan	123
4.2.7.5	Dapatan Analisis Varian Sehala untuk Perbandingan di antara Taraf Pendidikan	124
4.2.7.6	Dapatan Analisis Varian Sehala untuk Perbandingan di antara Tempat Bertugas	125
4.2.7.7	Dapatan Analisis Varian Sehala untuk Perbandingan di antara Pengalaman Tugas	126
4.2.7.8	Dapatan Analisis Varian Sehala untuk Perbandingan di antara Jawatan Sekarang	127
4.2.7.9	Dapatan Analisis Varian Sehala untuk Perbandingan di antara Pengalaman Kursus	128
4.2.8	Dapatan Analisis Korelasi Pearson dan Ujian Statistik Deskriptif	129
4.3	Kesimpulan	130
BAB 5 DAPATAN PENGUJIAN MODEL KAJIAN YANG MELIBATKAN PEMIMPIN KOR INFANTRI TENTERA DARAT MALAYSIA		
5.0	Pendahuluan	131
5.1	Dapatan Pengujian Model Kesan Langsung	131
5.1.1	Dapatan Pengujian H1a	133
5.1.2	Dapatan Pengujian H1b	134
5.1.3	Dapatan Pengujian H1c	135
5.1.4	Dapatan Pengujian H1d	135
5.1.5	Dapatan Pengujian H1e	136
5.1.6	Dapatan Pengujian H1f	137
5.2	Dapatan Pengujian Model Pemboleh Ubah Mencelah	137
5.2.1	Dapatan Pengujian H2a	139
5.2.2	Dapatan Pengujian H2b	141
5.2.3	Dapatan Pengujian H2c	142
5.2.4	Dapatan Pengujian H2d	143
5.2.5	Dapatan Pengujian H2e	145
5.2.6	Dapatan Pengujian H2f	146
5.3	Perbincangan	148
5.3.1	Dapatan Pengujian Model Kesan Langsung	148
5.3.2	Dapatan Pengujian Model Pemboleh Ubah Mencelah	150
5.4	Kesimpulan	155

BAB 6 PENGUJIAN HIPOTESIS BERDASARKAN SAMPEL BERBEZA

**(KUMPULAN PEMIMPIN MENENGAH DAN KUMPULAN
PEMIMPIN RENDAH)**

6.0	Pendahuluan	157
6.1	Dapatan Pengujian Model Kesan Langsung Sampel Pemimpin Menengah (n=92)	157
6.1.1	Dapatan Pengujian H3a	157
6.1.2	Dapatan Pengujian H3b	158
6.1.3	Dapatan Pengujian H3c	159
6.1.4	Dapatan Pengujian H3d	159
6.1.5	Dapatan Pengujian H3e	160
6.1.6	Dapatan Pengujian H3f	161
6.2	Dapatan Pengujian Model Pemboleh Ubah Mencelah Sampel Pemimpin Menengah (n=92)	161
6.2.1	Dapatan Pengujian H4a	161
6.2.2	Dapatan Pengujian H4b	163
6.2.3	Dapatan Pengujian H4c	164
6.2.4	Dapatan Pengujian H4d	166
6.2.5	Dapatan Pengujian H4e	167
6.2.6	Dapatan Pengujian H4f	169
6.3	Dapatan Pengujian Model Kesan Langsung Sampel Pemimpin Rendah (n=251)	171
6.3.1	Dapatan Pengujian H5a	171
6.3.2	Dapatan Pengujian H5b	171
6.3.3	Dapatan Pengujian H5c	172
6.3.4	Dapatan Pengujian H5d	173
6.3.5	Dapatan Pengujian H5e	173
6.3.6	Dapatan Pengujian H5f	174
6.4	Dapatan Pengujian Model Pemboleh Ubah Mencelah Sampel Pemimpin Rendah (n=251)	175
6.4.1	Dapatan Pengujian H6a	175
6.4.2	Dapatan Pengujian H6b	176
6.4.3	Dapatan Pengujian H6c	178
6.4.4	Dapatan Pengujian H6d	179
6.4.5	Dapatan Pengujian H6e	180
6.4.6	Dapatan Pengujian H6f	182
6.5	Perbincangan	183
6.5.1	Dapatan Pengujian Model Kesan Langsung bagi Sampel Berbeza	184
6.5.2	Dapatan Pengujian Model Pemboleh Ubah Mencelah bagi Sampel Berbeza	186

6.6	Kesimpulan	192
-----	------------	-----

BAB 7 KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN

7.0	Pendahuluan	193
7.1	Ringkasan Keseluruhan Kajian	193
7.2	Kesimpulan Kajian	195
7.3	Implikasi Kajian	199
	7.3.1 Implikasi Terhadap Teori	200
	7.3.2 Implikasi Terhadap Pemantapan Kaedah Penyelidikan	201
	7.3.3 Implikasi Terhadap Pengamal	203
7.4	Limitasi Kajian	206
7.5	Cadangan Kajian Akan Datang	207
7.6	Penutup	211

BIBLIOGRAFI	213
--------------------	-----

LAMPIRAN

A.	Surat Permohonan Menjalankan Kajian
B.	Surat Kelulusan Menjalankan Kajian
C.	Ringkasan Maklumat Terperinci Fasa Pertama
D.	Ringkasan Maklumat Terperinci Fasa Kedua
E.	Borang Soal Selidik Kajian Rintis
F.	Borang Soal Selidik Kajian Sebenar
G.	Kesahan Item Kajian Rintis
H.	Analisis Data
I.	Biodata
J.	Senarai Penerbitan

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	JADUAL	HALAMAN
3.1	Profil Responden Semasa Temuduga Terperinci Fasa Pertama	91
3.2	Profil Responden Semasa Temuduga Terperinci Fasa Kedua	92
4.1	Maklumbalas Kajian Rintis	94
4.2	Ciri-ciri Responden dan Profil Sampel Kajian Rintis	95
4.3	Dapatan Ujian Kebolehpercayaan Item Kajian Rintis	97
4.4	Responden Kajian Rintis Berdasarkan Perbincangan Formal	98
4.5	Dapatan Kajian Rintis Berdasarkan Temubual Terperinci	98
4.6	Lokasi Kajian Sebenar	100
4.7	Dapatan Ujian Kenormalan Data	101
4.8	Ciri-ciri Responden dan Profil Sampel Kajian Sebenar	102
4.9	Kenyataan-kenyataan yang Menerangkan Maksud Setiap Item yang Berkaitan dengan Kandungan Kursus	106
4.10	Kenyataan-kenyataan yang Menerangkan Maksud Setiap Item yang Berkaitan dengan Peranan Jurulatih	107
4.11	Kenyataan-kenyataan yang Menerangkan Maksud Setiap Item yang Berkaitan dengan Sokongan Pengurusan	108
4.12	Kenyataan-kenyataan yang Menerangkan Maksud Setiap Item yang Berkaitan dengan Motivasi Latihan	109
4.13	Kenyataan-kenyataan yang Menerangkan Maksud Setiap Item yang Berkaitan dengan Pemindahan Latihan	110
4.14	Kenyataan-kenyataan yang Menerangkan Maksud Setiap Item yang Berkaitan dengan Komitmen Organisasi	111
4.15	Nilai Purata Varians Diekstrak (<i>AVE</i>)	112
4.16	Pengujian Kriteria Fornell-Larcker	113
4.17	Dapatan Ujian Pemberat Silang	114

4.18	Nilai Pemberat di antara Item dengan Konstruk	115
4.19	Kebolehpercayaan Komposit dan Nilai Alpha Cronbach	117
4.20	Anggaran <i>Path Coefficient</i>	118
4.21	Nilai R^2 , f^2 dan q^2	119
4.22	Dapatan Analisis Varian Sehala yang Menerangkan Perbandingan di antara Pangkat	120
4.23	Dapatan Analisis Varian Sehala yang Menerangkan Perbandingan di antara Umur	121
4.24	Dapatan Analisis Varian Sehala yang Menerangkan Perbandingan di antara Taraf Perkahwinan	122
4.25	Dapatan Analisis Varian Sehala yang Menerangkan Perbandingan di antara Tempoh Perkhidmatan	123
4.26	Dapatan Analisis Varian Sehala yang Menerangkan Perbandingan di antara Taraf Pendidikan	124
4.27	Dapatan Analisis Varian Sehala yang Menerangkan Perbandingan di antara Tempat Bertugas	125
4.28	Dapatan Analisis Varian Sehala yang Menerangkan Perbandingan di antara Pengalaman Tugas	126
4.29	Dapatan Analisis Varian Sehala yang Menerangkan Perbandingan di antara Jawatan Sekarang	127
4.30	Dapatan Analisis Varian Sehala yang Menerangkan Perbandingan di antara Pengalaman Kursus	128
4.31	Dapatan Ujian Statistik Deskriptif dan Analisa Korelasi Pearson	129
5.1	Ringkasan Keputusan Pengujian Hipotesis Model Kesan Langsung	148
5.2	Ringkasan Dapatan Pengujian Hipotesis Model Pemboleh Ubah Mencelah	150
6.1	Ringkasan Dapatan Pengujian Hipotesis Model Kesan Langsung bagi Sampel Berbeza	184
6.2	Ringkasan Dapatan Pengujian Hipotesis Model Pembolehubah Mencelah bagi Sampel Berbeza	186

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	RAJAH	HALAMAN
1.1	Carta Organisasi Batalion Infantri	11
1.2	Model Kesan Langsung	20
1.3	Model Pemboleh Ubah Mencelah	21
3.1	Analisis G*Power	66
3.2	Prosedur Analisis Pemboleh Ubah Mencelah	89
3.3	Prosedur Pengiraan <i>Variance Accounted For</i> (VAF)	90
4.1	Model Struktural Kesan Langsung	104
4.2	Model Struktural Pemboleh Ubah Mencelah	105
4.3	Hubungan di antara Item dan Konstruk Kandungan Kursus	106
4.4	Hubungan di antara Item dan Konstruk Peranan Jurulatih	106
4.5	Hubungan di antara Item dan Konstruk Sokongan Pengurusan	107
4.6	Hubungan di antara Item dan Konstruk Motivasi Latihan	108
4.7	Hubungan di antara Item dan Konstruk Pemindahan Latihan	109
4.8	Hubungan di antara Item dan Konstruk Komitmen Organisasi	110
4.9	Analisis Pengesahan Faktor	111
5.1	Perhubungan di antara Program Pembangunan Kepimpinan dengan Keberkesanan Latihan	132
5.2	Dapatan Pengujian Hipotesis 1a	134
5.3	Dapatan Pengujian Hipotesis 1b	134
5.4	Dapatan Pengujian Hipotesis 1c	135
5.5	Dapatan Pengujian Hipotesis 1d	136
5.6	Dapatan Pengujian Hipotesis 1e	136
5.7	Dapatan Pengujian Hipotesis 1f	137
5.8	Perhubungan di antara Program Pembangunan Kepimpinan, Motivasi Latihan dengan Keberkesanan Latihan	138
5.9	Dapatan Pengujian Hipotesis 2a	140
5.10	Dapatan Pengujian Hipotesis 2b	141

5.11	Dapatan Pengujian Hipotesis 2c	143
5.12	Dapatan Pengujian Hipotesis 2d	144
5.13	Dapatan Pengujian Hipotesis 2e	146
5.14	Dapatan Pengujian Hipotesis 2f	147
6.1	Dapatan Pengujian Hipotesis 3a	158
6.2	Dapatan Pengujian Hipotesis 3b	158
6.3	Dapatan Pengujian Hipotesis 3c	159
6.4	Dapatan Pengujian Hipotesis 3d	160
6.5	Dapatan Pengujian Hipotesis 3e	160
6.6	Dapatan Pengujian Hipotesis 3f	161
6.7	Dapatan Pengujian Hipotesis 4a	162
6.8	Dapatan Pengujian Hipotesis 4b	164
6.9	Dapatan Pengujian Hipotesis 4c	165
6.10	Dapatan Pengujian Hipotesis 4d	167
6.11	Dapatan Pengujian Hipotesis 4e	168
6.12	Dapatan Pengujian Hipotesis 4f	170
6.13	Dapatan Pengujian Hipotesis 5a	171
6.14	Dapatan Pengujian Hipotesis 5b	172
6.15	Dapatan Pengujian Hipotesis 5c	172
6.16	Dapatan Pengujian Hipotesis 5d	173
6.17	Dapatan Pengujian Hipotesis 5e	174
6.18	Dapatan Pengujian Hipotesis 5f	174
6.19	Dapatan Pengujian Hipotesis 6a	175
6.20	Dapatan Pengujian Hipotesis 6b	177
6.21	Dapatan Pengujian Hipotesis 6c	178
6.22	Dapatan Pengujian Hipotesis 6d	180
6.23	Dapatan Pengujian Hipotesis 6e	181
6.24	Dapatan Pengujian Hipotesis 6f	183
7.1	Cadangan Model Konseptual Kajian Akan Datang	210

SENARAI SINGKATAN

ANOVA	<i>Analysis of Variances</i>
APMM	Agensi Penguatkuasaan Maritim Malaysia
ATM	Angkatan Tentera Malaysia
AVE	<i>Average Variance Extracted</i>
BIS	Batalion Infantri Standard
GoF	<i>Goodness of Fit</i>
IPDA	Institut Pengurusan Tentera Darat
JKLTD	Jawatan Kuasa Latihan Tentera Darat
KDRM	Kastam DiRaja Malaysia
LLP	Lain-lain Pangkat
MPLDTD	Markas Pemerintahan Latihan dan Doktrin Tentera Darat
MOOTW	<i>Military Operation Other Than War</i>
OBUA	<i>Operation in Build Up Area</i>
OCS SAFTI	<i>Officers Cadet School, Singapore Armed Forces Training Institute</i>
Pandura	Pandu Arah Udara
PAT	Panglima Angkatan Tentera
PDRM	Polis DiRaja Malaysia
PMI	Peperangan Melawan Insurgensi
PPK	Program Pembangunan Kepimpinan
PTD	Panglima Tentera Darat
PTT	Pegawai Tidak Tauliah
PTTR	Pegawai Tidak Tauliah Rendah
PULADA	Pusat Latihan Tempur Tentera Darat
RAMD	Rejimen Askar Melayu DiRaja
RPL	Rancangan Pengurusan Latihan
RRD	Rejimen Renjer DiRaja
RS	Rejimen Sempadan

SLTD	Sistem Latihan Tentera Darat
SmartPLS	<i>Smart Partial Least Squares</i>
SPM/MCE/SPMV	Sijil Pelajaran Malaysia/Malaysia Certificate of Education/Sijil Pelajaran Malaysia Vokasional
SPSS	<i>Statistical Packages for the Social Science</i>
SQRT	<i>Square Root</i>
SRP/PMR/LCE	Sijil Rendah Pelajaran /Penilaian Menengah Rendah/Lower Certificate Education
STPM/HSC	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia/Higher School Certificate
SUO	<i>Small Unit Operation</i>
TDM	Tentera Darat Malaysia
TLDM	Tentera Laut DiRaja Malaysia
TPTD	Timbalan Panglima Tentera Darat
TUDM	Tentera Udara DiRaja Malaysia
UCMMC	<i>Unit Commander Master in Management Course</i>

BAB I

PENDAHULUAN

1.0 PENDAHULUAN

Program pembangunan kepimpinan (PPK) merupakan satu kaedah latihan yang sangat penting dilaksanakan untuk membangun kompetensi staf kumpulan pengurusan. Keupayaan majikan melaksanakan PPK secara teratur akan dapat membangkitkan motivasi mereka untuk menghadiri dan mempelajari pengetahuan yang diperlukan, kemahiran terkini, kebolehan baru dan sikap yang positif. Natiujahnya, keadaan ini boleh mendorong mereka meningkatkan pemindahan latihan dan komitmen terhadap organisasi. Isu ini adalah sangat penting, tetapi ianya telah diabaikan dalam kajian literatur tentang pembangunan dan pengurusan sumber manusia. Seterusnya, bab ini akan membincangkan perkembangan PPK dan hala tuju kajian ini, iaitu pernyataan masalah, objektif, kerangka konseptual, hipotesis, takrifan istilah operasi dan kepentingan kajian.

1.1 PROGRAM PEMBANGUNAN KEPIMPINAN DALAM ORGANISASI

PPK merupakan isu yang diberi perhatian penting dalam bidang pembangunan dan pengurusan sumber manusia di dalam organisasi (Allen & Hartman, 2008; Day & Antonakis, 2012; Noe *et al.*, 2013). Ia adalah istilah yang

bersifat multi dimensi dan boleh diinterpretasi berdasarkan perspektif bahasa dan organisasi. Dari segi bahasa, PPK sering kali diterjemahkan sebagai satu bentuk perancangan dan pembangunan kerjaya jangka panjang bagi melahirkan pemimpin yang berpotensi dan berprestasi tinggi (Bolden, 2005; Brundgardt, 1996; DeRue & Myers, 2012; Lawson, 2008; LDP Handbook, 2009). Selain itu, PPK juga merupakan satu bentuk pelaburan sumber manusia strategik yang menyediakan peluang, latihan dan pengalaman bagi melahirkan pemimpin yang berkesan dalam organisasi, boleh bekerjasama dalam satu pasukan, menetapkan hala tuju organisasi, mengekalkan komitmen terhadap organisasi, dan mampu menggunakan kreativiti bagi menjayakan matlamat dan strategi organisasi (McGonagill & Pruyn, 2010; Ospina *et al.*, 2011).

Dalam konteks organisasi, PPK sering kali dilaksanakan secara formal dan tidak formal untuk semua peringkat pengurusan dan eksekutif dalam sesebuah organisasi (Abbas & Yaqoob, 2009; Beheshtifar & Panah, 2012; Cox & Walsh, 2008; Day & Harrison, 2006; Fisker & Hausdorf, 2008; Lyne de Ver & Kennedy, 2011). Ia juga dikenali dengan beberapa istilah yang berbeza, seperti *Asia-Pacific Leadership Program*, *Exemplary Leadership Development Program* dan *Developing Global Leadership* (Darling-Hammond *et al.*, 2007; Lyne de Ver & Kennedy, 2011; Prewitt *et al.*, 2011). Sungguhpun istilah tersebut adalah berbeza tetapi maksudnya merujuk kepada perkara yang sama, iaitu pembangunan kepimpinan organisasi (Darling-Hammond *et al.*, 2007; Lyne de Ver & Kennedy, 2011; Prewitt *et al.*, 2011).

Perkembangan PPK dalam organisasi moden mula dikesan semenjak zaman revolusi industri yang berlaku di negara-negara Eropah dan Amerika Utara pada abad ke 19. Dalam era ini, pendekatan PPK dipengaruhi oleh beberapa teori pengurusan klasik yang berkembang sekitar awal 1900 sehingga pertengahan 1930-an iaitu pendekatan pengurusan saintifik oleh Taylor, dan pengurusan pentadbiran oleh Fayol (Aman *et al.*, 2012; Celik & Dogan, 2011; Ehiobuche & Tu, 2012; Jaafar *et al.*, 2008; Mahmoud *et al.*, 2010).

Teori Pengurusan Saintifik Taylor mengetengahkan idea bahawa kaedah pengurusan kerja yang lebih cekap terutamanya dalam pemilihan pekerja, latihan terhadap pekerja, pemberian ganjaran atas pencapaian kerja, dan hubungan pihak pengurusan atasan dengan pekerja akan memotivasikan pekerja untuk meningkatkan prestasi dan komitmen dalam organisasi (Celik & Dogan, 2011; Jaafar *et al.*, 2008; Mahmoud *et al.*, 2010). Sebaliknya, aliran pemikiran pentadbiran yang diketengahkan oleh Fayol lebih menekankan tentang fungsi organisasi terutamanya di peringkat atasan organisasi (Aman *et al.*, 2012; Ehiobuche & Tu, 2012; Jaafar *et al.*, 2008; Mahmoud *et al.*, 2010). Beliau percaya bahawa sekiranya pihak pengurusan melaksanakan fungsinya yang sebenar iaitu merancang, menyelaras dan mengawal pekerja bawahan, keadaan ini mampu membawa kepada keberkesanan tingkah laku dalam pengurusan iaitu komitmen organisasi (Aman *et al.*, 2012; Ehiobuche & Tu, 2012; Jaafar *et al.*, 2008; Mahmoud *et al.*, 2010).

Berdasarkan kepada pendekatan ini, PPK lazimnya dilaksanakan dalam bentuk aktiviti-aktiviti rutin, berdasarkan pengalaman tugas, bimbingan secara tidak formal dan *ad hoc* bagi meningkatkan kebolehan pemimpin melaksanakan tugas dan