

**PERANAN PERANTARA TERHADAP HUBUNGAN FAKTOR
PENGLIBATAN PENGURUS LINI DALAM INISIATIF SUMBER
MANUSIA DAN KEBERKESANAN *CONTINUOUS PROFESSIONAL
DEVELOPMENT* (CPD)**

MOHAMED AYYUB BIN HASSAN

**Laporan Disertasi ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada
syarat penganugerahan Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia**

**Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia**

MAC 2013

DEDIKASI ini ku nukilkan khas buat insan-insan yang banyak memberi sokongan dan dorongan sepanjang ku bergelumbang dalam dunia penghasilan disertasi ini.

Buat ayah (Hassan) dan ibu (Fatimah);

Kasih sayang serta kepercayaan yang diberikan selama ini tidak mampu ku balas dengan wang ringgit mahupun keringat. Cuma ku usahakan sedikit kudrat untuk menghasilkan disertasi ini agar segulung Ijazah Sarjana ini dapat memberi makna beerti buatmu ayah dan ibu. Aku juga mengharap doa daripada ayah dan ibu agar aku berjaya dengan cemerlang di dunia dan akhirat. AMIN.

Buat isteri (Rahmattun Niza) dan anak (Mohamad Arif Rayyan);

Pengorbanan dan kesetiaan yang diberikan sepanjang tempoh untuk menyiapkan disertasi ini adalah amat dihargai. Semoga ikatan lafaz dan ikatan darah ini kekal abadi dan dirahmati serta diberkati dalam menempuhi hari-hari yang mendatang. AMIN.

Buat teman seperjuangan (Beni, Tini, Jun, Sujanthi dan warga MHR);

Suka duka yang kita harungi dalam menyempurnakan sebuah janji untuk peroleh Ijazah Sarjana ini adalah memori yang tidak dapat dilupakan. Kenangan ini adalah satu ingatan yang berpanjangan.

Buat Penyelia Disertasi (Profesor Madya Dr. Nur Naha Abu Mansor);

Semoga segala ilmu yang dicurahkan dapat ku manfaatkan agar ia menjadi pelaburan yang tidak ternilai di dunia ini dan dunia mendatang. InsyaAllah. AMIN.

TERIMA KASIH SEMUA

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur saya ke hadrat Ilahi kerana dengan limpah kurniaNya dan berkat kesabaran yang tinggi, dapat jua saya menyempurnakan laporan lengkap disertasi Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia dengan tajuk “Kesan peranan sumber manusia sebagai pengantara ke atas hubungan antara faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD” dengan jayanya.

Dikeempatan ini juga saya ingin mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada kedua ibu bapa, isteri dan anak saya kerana telah banyak memberi sokongan moral dan semangat kepada saya dalam menyiapkan tugas ini. Mereka adalah tunjang kejayaan saya hari ini.

Jutaan terima kasih beserta kalungan penghargaan kepada penyelia saya (Profesor Madya Dr. Nur Naha Abu Mansor) dan penilai saya (Dr. Shah Rollah dan Dr. Ungku Norulkamar) kerana sudi meluangkan masa, ilmu dan tenaga dalam membantu saya dalam menyiapkan laporan disertasi ini. Jasa dan pengorbanan kalian adalah amat dihargai.

Selain itu, saya juga ingin merakamkan ucapan terima kasih kepada Dr. Ahmad Jusoh kerana sudi membantu dalam penghasilan kajian ini. Tidak lupa juga kepada semua responden yang telah memberikan kerjasama dalam menyumbangkan maklumat bagi melengkapkan kajian ini.

Akhir kata, jutaan kemaafan dipinta kepada semua pihak andai ada tersalah kata dan terkhilaf tingkah laku sepanjang tempoh ini. Sekian Wassalam.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenalpasti kesan peranan sumber manusia dalam mengantara hubungan antara faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD. Berdasarkan kajian literatur, tiga faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia telah dikenal pasti iaitu keinginan, efikasi sendiri dan sokongan sumber manusia. Manakala empat peranan sumber manusia yang digunakan sebagai pembolehubah pengantara adalah rakan kongsi strategic, pakar pentadbiran, juara pekerja dan ejen perubahan. Seramai 74 responden dari Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Skudai telah memberi maklum balas bagi kajian ini. Data dikumpul menggunakan borang soal selidik, sebelum dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan multivariat untuk menjawab objektif kajian dan mengukur hubungan antara pembolehubah. Dapatan kajian menjelaskan bahawa faktor efikasi sendiri dan peranan pakar pentadbiran berada pada tahap yang paling tinggi di kalangan pengurus lini di UTM. Selain itu, hasil kajian juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang sederhana antara semua faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD. Tiga peranan sumber manusia iaitu rakan kongsi strategik, juara pekerja dan ejen perubahan dapat mengantara kesemua faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (keinginan, efikasi sendiri, sokongan sumber manusia) dengan keberkesanan CPD. Manakala peranan pakar pentadbiran hanya dapat mengantara satu faktor sahaja iaitu efikasi sendiri dengan keberkesanan CPD. Beberapa cadangan juga telah dikemukakan kepada pengkaji masa hadapan untuk menambahbaik kajian ini pada masa akan datang.

ABSTRACT

This study aims to identify the impact of the human resource roles to mediate the relationship between the involvement of line managers in human resource initiatives and the effectiveness of CPD. Based on the literature review, three factors of line manager's involvement in human resource initiatives were identified, namely desire, self-efficacy and support of human resource. While the four roles of human resources which are used as mediating variable are strategic partner, administrative expert, employee champion and change agent. A total of 74 respondents from Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Skudai gave feedback for this study. Data was collected using questionnaires, before analyzed using descriptive and multivariate statistics to answer the research objectives and the relationship between the variables. The findings show that self-efficacy factors and the role of administrative expert are at the highest level among line managers in UTM. Moreover, the results also showed that there was a moderate relationship between all the factors of line managers' involvement in human resource initiatives and the effectiveness of CPD. Three human resource roles which is strategic partner, employee champion and change agent can mediate all the factors line managers' involvement in human resource initiatives (desire, self efficacy, human resource support) with the effectiveness of CPD. While the role of administrative expert can mediate only a factor (self-efficacy) to the effectiveness of CPD. Several suggestions were also offered to future research.

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pengenalan

Kepentingan penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia telah dibahasakan semenjak lebih dua puluh tahun yang lalu (Martins, 2009). Pengkaji juga menjelaskan bahawa peranan pengurus lini atau pengurus pertengahan telah berubah daripada mengawal pekerja kepada memimpin pekerja untuk memberikan hasil atau produktiviti yang lebih baik. Keadaan ini membawa kepada penekanan beberapa terma seperti pemimpin pasukan (*team leader*) dan pengurus lini barisan hadapan (*front line-manager*), berbanding penggunaan terma penyelia, walaupun istilah 'penyelia' masih digunakan secara meluas sehingga kini. Walaupun begitu, tidak banyak kajian empirikal yang dilakukan dalam topik ini terutamanya perkaitan antara faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD (Anubama *et al.*, 2011 dan Siugzdinien, 2008).

Bab ini akan membincangkan aspek berkaitan latar belakang kajian dan penyataan masalah. Bab ini juga menyatakan tentang persoalan kajian, matlamat kajian, objektif kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, skop kajian dan batasan kajian. Di akhir bab ini akan menerangkan tentang definisi konseptual dan definisi operasi bagi terma-terma yang digunakan.

1.2 Latar belakang kajian

Dato' Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak (2010) dalam ucapannya sempena pembentangan Rancangan Malaysia kesepuluh menyatakan bahawa persaingan modal insan pada masa kini menjadi semakin meningkat, di mana banyak negara, terutamanya negara maju, mengamalkan dasar keterbukaan yang komprehensif dalam usaha menarik modal insan yang cemerlang termasuk di kalangan rakyat Malaysia. Beliau juga menyatakan bahawa tenaga kerja mahir dan berpengetahuan tinggi merupakan *cutting edge* kepada daya saing negara. Beliau juga menambah bahawa majikan perlu bertanggungjawab untuk menyediakan usaha komprehensif dan fasiliti yang kondusif bagi melahirkan modal insan berkualiti tinggi sebagai anjakan ke tahap nilai ditambah dan produktiviti yang mantap.

Beliau juga menegaskan bahawa dengan menjaga kualiti pengeluaran produk atau perkhidmatan yang lebih baik menggunakan sumber manusia atau staf berkemahiran tinggi akan membantu negara untuk menjadi negara berpendapatan tinggi. Tanggapan bahawa Pembangunan Profesional Berterusan (CPD) yang merupakan sebahagian daripada proses pembelajaran sepanjang hayat, dengan jelas atau secara tersirat, telah berfungsi dengan mendedahkan pekerja dengan isu-isu terkini dalam industri. Berhubung perkara ini, Perdana Menteri, dalam ucapannya telah menyatakan bahawa peruntukan Rancangan Malaysia Kesepuluh bagi infrastruktur bukan fizikal akan meningkat kepada 40 peratus, berbanding dengan 21.8 peratus dalam Rancangan Malaysia Kesembilan. Fokus diberikan kepada program pembangunan kemahiran, aktiviti-aktiviti penyelidikan dan pembangunan serta pembiayaan modal teroka yang menjurus ke arah menggalakkan tahap inovasi yang lebih tinggi di negara ini (Dato' Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak, 2010).

Isu di sini ialah walaupun pelbagai peruntukan latihan telah dikeluarkan kepada kedua-dua sektor awam dan swasta sejak Rancangan Malaysia Kesembilan (Dato' Seri Abdullah bin Haji Ahmad Badawi, 2006), Malaysia masih menghadapi masalah defisit dalam staf berkemahiran tinggi. Aktiviti latihan dan pembangunan telah meningkat sejak peruntukan belanjawan memberikan penekanan yang khusus terhadap aktiviti ini, tetapi peningkatan pekerja mahir tidak sejajar dengan latihan

yang diberikan. Isu ini telah dibangkitkan sekali lagi dalam Rancangan Malaysia Kesepuluh, di mana pembangunan modal insan adalah salah satu daripada teras utama yang diberikan penekanan penting dalam memacu negara untuk menjadi negara maju yang berdaya saing.

Penyusunan semula inisiatif pengurus lini dalam sektor awam dan penglibatan meluas mereka dalam proses membuat keputusan sumber manusia semakin mendapat perhatian disebabkan oleh permintaan perkhidmatan pelanggan yang lebih meluas dan pembaharuan nilai komersial. Peningkatan prestasi, fleksibiliti, ketelusan dan akauntabiliti di seluruh sektor awam telah membawa kepada pertimbangan semula penyediaan perkhidmatan oleh jabatan sumber manusia. Penglibatan pengurus lini dalam penyampaian aktiviti dan peranan sumber manusia juga dapat membantu ke arah pencapaian yang lebih strategik dengan pendekatan nilai tambah dalam menguruskan pekerja (McGuire *et al.*, 2008).

Walaupun begitu, Anubama *et al.*, (2011) dan Antila *et al.*, (2007) menyatakan bahawa terdapat kepercayaan bahawa akan terdapat lebih banyak pembangunan untuk pekerja jika pengurus lini terlibat secara langsung terhadap inisiatif sumber manusia, terutamanya pembelajaran dan pembangunan di tempat kerja. Menurut penyelidikan yang dilakukan oleh *Chartered Society of Physiotherapy* (2003), persekitaran yang memberi penekanan terhadap pembelajaran perlu diperkasakan untuk mengekalkan CPD pekerja. Oleh itu, dalam memupuk pembelajaran dan pembangunan pekerja, pengurus lini sebenarnya memupuk satu sistem sokongan untuk menggalakkan CPD pekerja.

Selain itu, Antonious (2011) menegaskan bahawa sokongan penyelia adalah perlu dalam menyemai kesediaan pekerja untuk melibatkan diri dalam aktiviti-aktiviti pembangunan. Gibb (2003) juga menyatakan bahawa penglibatan pengurus lini yang lebih meluas dalam pembelajaran dan pembangunan memudahkan pandangan yang positif terhadap pembelajaran sepanjang hayat, dengan itu boleh meningkatkan kualiti aktiviti sumber manusia kerana pengurus lini berada dalam kedudukan terbaik untuk memahami keperluan organisasi serta keperluan individu. Namun isunya adalah pengurus lini perlu terlibat secara langsung dalam inisiatif dan aktiviti sumber manusia dalam organisasi bagi membantu staf dari aspek

pembelajaran dan pembangunan sendiri dan kerjaya. Malah, Model Ciri-Ciri Sumber Manusia Strategik oleh McCracken dan Wallace (2000), mencadangkan bahawa salah satu faktor yang penting untuk membangunkan sumber manusia yang strategik ialah penglibatan dan komitmen pengurus lini.

Salah satu matlamat atau objektif utama inisiatif sumber manusia adalah pembelajaran dan pembangunan pekerja (Swanson dan Holton, 2001; Gilley *et al.*, 2002; Werner dan DeSimone, 2006). Oleh yang demikian, peranan pengurus lini dalam pembelajaran dan pembangunan pekerja perlu dikaji, disebabkan kepentingan yang semakin meningkat terhadap peranan pengurus lini di dalam inisiatif sumber manusia, di mana ianya telah dibincangkan secara teori dan retorik. Namun begitu tidak banyak penyelidikan dilakukan mengenai hubungan pengurus lini dan peranan sumber manusia dalam persekitaran kerja yang sebenar (Siugzdinien, 2008).

Kajian prestasi dan modal insan yang dijalankan oleh Hutchison dan Purcell, (2007) pula mendapati bahawa pengurus lini barisan hadapan adalah individu yang membantu perkembangan proses pembelajaran di kalangan pekerja. Kenyataan ini boleh disokong melalui Pembangunan Profesional Berterusan (CPD) pekerja, yang mana latihan formal yang dipohon atau dihadiri pekerja perlu disahkan dan disokong oleh pengurus lini. Pengkaji juga menyatakan bahawa pengurus lini berhak untuk menolak latihan tertentu jika latihan tersebut tidak akan memberi manfaat kepada organisasi.

Daripada aspek pekerja pula, sekiranya mereka berasakan mereka mempunyai hubungan yang positif dengan pengurus lini, mereka lebih terdorong untuk terlibat dalam aktiviti pembangunan seperti Program Pembangunan Diri (PDP) dan program Pembangunan Profesional Berterusan (CPD). Pekerja juga akan menjadi lebih positif terhadap kerja serta kurang mempertikaikan perkara yang berkaitan dengan kerja mereka (Hutchison dan Purcell, 2007). Pengurus lini juga akan memainkan peranan penting dalam aspek penyelarasan pengalaman pekerjaan di kalangan pekerja.

Walaupun banyak perhatian diberikan kepada pembangunan dasar-dasar sumber manusia, pada masa yang sama pelaksanaan semua dasar tersebut di tempat

kerja juga perlu diberi penekanan dan perhatian yang seimbang. Untuk memastikan praktis ini berjaya, beberapa pengkaji terdahulu telah cuba menggunakan metafora untuk menggambarkan hubungan pengurus lini terhadap strategi sumber manusia. Sebagai contoh, Currie dan Procter (2001) menggunakan konsep 'pin penghubung' dalam menghuraikan inisiatif pengurus lini dalam merealisasikan strategi sumber manusia dalam kajian yang dijalankan dalam Perkhidmatan Kesihatan Nasional (National Health Service) di United Kingdom. Metafora 'pin penghubung' ini membawa kepada pengenalan peranan baru pengurus lini sebagai rakan kongsi strategik dalam erti kata yang lain, pengurus lini mempunyai tanggungjawab dalam merapatkan jurang antara strategi sumber manusia dan pembangunan individu. Pengurus lini juga mempunyai tanggungjawab untuk membincangkan apakah kerangka latihan dan keperluan pembangunan pekerja (CPD) dan menilai sama ada ia akan menyumbang kepada keperluan organisasi.

Pelaksanaan CPD adalah lebih relevan kepada sasaran modal insan dalam tenaga kerja dan bukannya terhadap modal insan di dalam pendidikan formal (Werner dan DeSimone, 2006). Pengurus lini mempunyai peranan penting di sini untuk menjadi lebih proaktif terhadap pembelajaran dan pembangunan pekerja atau staf di bawah seliaan mereka. Oleh yang demikian, pengurus lini harus membantu serta menyokong usaha-usaha pekerja lain untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan pembangunan sendiri (Anubama *et al.*, 2011, Wang *et al.*, 2010, dan Gibb, 2003).

Secara ringkas, peranan pengurus lini amat penting bagi menjayakan pelaksanaan inisiatif sumber manusia, dan membantu organisasi untuk mencapai kelebihan daya saing (Currie dan Procter, 2001), di mana semua pekerja perlu terlibat dalam aktiviti pembelajaran dan pembangunan insaniah (CPD).

1.3 Pernyataan Masalah

Pengurus lini mempunyai peranan yang penting dalam melaksanakan inisiatif sumber manusia, kerana mereka merupakan pengurus yang bertanggungjawab untuk

melaksanakan amalan-amalan sumber manusia di peringkat pengeluaran produk atau penyediaan perkhidmatan (Qadeer *et al.*, 2011 dan Watson *et al.*, 2006). Aktiviti sumber manusia, termasuk latihan sentiasa menjadi sebahagian daripada tugas pengurus lini (Papalexandris dan Panayotopoulou, 2005). Pengurus lini juga dijangka dapat mewujudkan satu sinergi antara sumber manusia, kewangan dan fizikal dengan peruntukan masa, wang dan tenaga kepada pembangunan staf bawahan mereka (Larsen dan Brewster, 2003).

Isu Pertama

Bowen dan Ostroff (2004) pula menyatakan walaupun pengkaji terdahulu telah banyak menyumbang dalam mereka bentuk amalan sumber manusia yang berkesan, namun pelaksanaannya masih terhad. Keberkesanan aktiviti sumber manusia bukan sahaja bergantung kepada kualiti amalan sumber manusia, tetapi juga di atas kejayaan pelaksanaannya (Gratton dan Truss, 2003; Bowen dan Ostroff, 2004). Walaupun amalan sumber manusia dianggap berkesan, sistem sumber manusia mungkin masih tidak efektif. Ini disebabkan oleh pengurus lini tidak tahu bagaimana untuk melaksanakan inisiatif sumber manusia dan apa faktor-faktor yang mempengaruhinya di tempat kerja. Isu ini semakin mendapat perhatian sejak kebelakangan ini, kerana hakikat bahawa pengurus lini ialah nadi dan orang yang bertanggungjawab terhadap aktiviti teras pengurusan dan pembangunan modal insan. Pengurus lini juga perlu bertindak sebagai pemimpin, pemboleh cara dan pemudah cara bagi mewujudkan persekitaran di mana warga kerja boleh membangunkan potensi diri mereka (Martins, 2009).

Isu Kedua

Perdana Menteri, Dato' Sri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak telah menyatakan bahawa hanya 23 peratus daripada tenaga kerja Malaysia adalah modal insan berkemahiran tinggi. Peratusan ini adalah jauh lebih rendah berbanding dengan negara-negara maju yang lain. Oleh yang demikian, pengurus lini perlu memainkan peranan yang penting dalam melahirkan modal insan berkemahiran tinggi. Ini adalah kerana pengurus lini adalah orang yang paling sesuai untuk mengenal pasti keperluan

latihan pekerja selain mengenal pasti apakah latihan yang diperlukan, dan menjadi pemacu dalam menggalakkan pemindahan latihan dalam organisasi (Nor Azlinda, 2010).

Kekurangan pekerja mahir di Malaysia menyebabkan peranan sumber manusia secara menyeluruh perlu dilaksanakan dengan lebih berkesan di tempat kerja, bukan hanya melaksanakan inisiatif pembangunan sumber manusia sahaja. Menurut Hay (2002), rasional utama pekerja meninggalkan pekerjaan mereka adalah disebabkan rasa tidak puas hati disebabkan ketidakjelasan dalam proses perkembangan kecekapan atau kemahiran mereka. Ini biasanya disebabkan oleh hubungan yang kurang baik di antara mereka dengan pengurus lini barisan hadapan. Oleh itu, walaupun amalan sumber manusia dipercayai berkesan, sistem dan sokongan sumber manusia mungkin masih tidak efisien, kerana pengurus lini tidak tahu bagaimana untuk melaksanakan amalan sumber manusia dengan jayanya di tempat kerja. Oleh itu, peranan pengurus lini dalam inisiatif dan peranan sumber manusia perlu diberi penekanan untuk memastikan bahawa inisiatif sumber manusia mencapai matlamatnya.

Isu Ketiga

Antonious (2011) dan Renwick *et al.*, (2002) menyatakan bahawa terdapat keengganan di kalangan pengurus lini untuk melibatkan diri dengan aspek-aspek sumber manusia yang tertentu. Harris *et al.*, (2002) pula mendapati bahawa pengurus lini tidak suka birokrasi yang terlibat dalam sistem pengurusan prestasi yang membawa kepada keengganan untuk menerima tanggungjawab untuk membuat keputusan dan pertimbangan. Redman *et al.*, (2010) juga mendapati bahawa pengurus lini juga tidak menyukai sistem pengurusan prestasi dengan menyatakan bahawa aktiviti pengurusan yang paling tidak disukai oleh pengurus lini ialah membuat penilaian prestasi staf mereka. Ini seterusnya membawa kepada pencapaian keberkesanan CPD yang rendah.

Isu Keempat

Sementara itu, penyelidikan oleh DeJong *et al.* (1999) mendapati bahawa pengurus lini boleh mengetepikan peranan latihan disebabkan kekurangan latihan dan ketidakselesaian terhadap keseluruhan konsep latihan. Malah, adalah penting juga untuk mengukur sekiranya terdapat juga pelbagai faktor yang menentukan atau mempengaruhi peranan pengurus lini dalam melaksanakan inisiatif sumber manusia dan keberkesanan pelaksanaan CPD. Faktor-faktor ini akan dibincangkan dengan lebih terperinci di dalam bab 2.

1.4 Persoalan Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mendapatkan jawapan kepada soalan-soalan berikut;

- i. Apakah tahap faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam melaksanakan inisiatif sumber manusia?
- ii. Apakah peranan sumber manusia yang dominan di kalangan pengurus lini?
- iii. Adakah terdapat hubungan yang signifikan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD?
- iv. Adakah peranan sumber manusia dapat mengantara (mediate) hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dan keberkesanan CPD?

1.5 Matlamat Kajian

Kajian ini bertujuan untuk membincangkan dan mengenal tahap faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia. Selain itu, kajian ini juga melihat hubungan signifikan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD. Akhir sekali kajian ini akan

mengkaji adakah peranan sumber manusia yang paling dominan dapat mengantara (mediate) hubungan antara penglibatan pengurus lini dan keberkesanan CPD.

1.6 Objektif Kajian

Objektif yang dicadangkan untuk kajian ini ialah:

- i. Untuk mengenal pasti tahap faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam melaksanakan inisiatif sumber manusia.
- ii. Untuk mengkaji peranan sumber manusia yang dominan di kalangan pengurus lini.
- iii. Untuk mengkaji hubungan signifikan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD.
- iv. Untuk mengkaji adakah peranan sumber manusia dapat mengantara (mediate) hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dan keberkesanan CPD.

1.7 Hipotesis Kajian

Hipotesis kajian yang dibangunkan adalah berdasarkan kajian literatur dalam Bab 2.

- H₁: Terdapat hubungan yang signifikan antara keinginan pengurus lini untuk terlibat dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD.
- H₂: Terdapat hubungan yang signifikan antara efikasi sendiri di kalangan pengurus lini dalam melaksanakan inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD.
- H₃: Terdapat hubungan yang signifikan antara sokongan sumber manusia kepada pengurus lini dalam melaksanakan inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD.

- H₄: Peranan sumber manusia (rakan kongsi strategik) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (keinginan) dan keberkesanan CPD.
- H₅: Peranan sumber manusia (rakan kongsi strategik) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (efikasi sendiri) dan keberkesanan CPD.
- H₆: Peranan sumber manusia (rakan kongsi strategik) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (sokongan sumber menuasia) dan keberkesanan CPD.
- H₇: Peranan sumber manusia (pakar pentadbiran) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (keinginan) dan keberkesanan CPD.
- H₈: Peranan sumber manusia (pakar pentadbiran) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (efikasi sendiri) dan keberkesanan CPD.
- H₉: Peranan sumber manusia (pakar pentadbiran) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (sokongan sumber manusia) dan keberkesanan CPD.
- H₁₀: Peranan sumber manusia (juara pekerja) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (keinginan) dan keberkesanan CPD.
- H₁₁: Peranan sumber manusia (juara pekerja) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (efikasi sendiri) dan keberkesanan CPD.
- H₁₂: Peranan sumber manusia (juara pekerja) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (sokongan sumber manusia) dan keberkesanan CPD.
- H₁₃: Peranan sumber manusia (ejen perubahan) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (keinginan) dan keberkesanan CPD.
- H₁₄: Peranan sumber manusia (ejen perubahan) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (efikasi sendiri) dan keberkesanan CPD.

H₁₅: Peranan sumber manusia (ejen perubahan) dapat mengantara hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia (sokongan sumber manusia) dan keberkesanan CPD.

1.8 Kepentingan Kajian

Kajian ini dijangka membantu dalam menghasilkan model kajian yang baru iaitu dengan mengukur peranan sumber manusia sebagai pengantara bagi hubungan antara faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD. Walaupun terdapat banyak kajian mengenai perubahan peranan pengurus lini untuk menyokong pembangunan sumber manusia namun pada hakikatnya pelaksanaan idea ini tidak disokong dengan kajian serta data empirikal. Di samping itu, hubungan antara sokongan pengurus lini dan proses pembangunan dan pembelajaran pekerja hanya diuji secara kualitatif. Oleh yang demikian, terdapat keperluan yang meyakinkan untuk penyelidikan kuantitatif untuk mengkaji dan mengenal pasti tahap faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan mengkaji hubungannya dengan keberkesanan CPD. Selain itu, kajian ini juga mengkaji peranan sumber manusia yang dominan di kalangan pengurus lini. Akhir sekali kajian ini akan mengkaji adakah peranan sumber manusia menjadi perantara (mediate) hubungan antara penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia dan keberkesanan CPD.

1.9 Skop Kajian

Kajian ini akan memberi tumpuan kepada pengurus lini dengan gred N41, N44, N48, N52 dan N54 dari Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Skudai. Pengurus lini di UTM juga dikenali dengan jawatan Penolong Pendaftar. Pengurus lini UTM merupakan pengurus yang mempunyai hubungan langsung dengan staf di bawah seliaan mereka.

Selain itu kajian ini juga akan memberi tumpuan terhadap hubungan pengurus lini dengan peranan sumber manusia dan keberkesanan CPD. Ini adalah kerana pengurus lini ialah individu yang memainkan peranan dalam melaksanakan peranan-peranan sumber manusia dan CPD di tempat kerja.

Anggaran bilangan pengurus lini dengan gred N41, N44, N48, N52 dan N54 di Universiti Teknologi Malaysia adalah seramai 136 orang.

1.10 Batasan Kajian

Kajian ini hanya melibatkan pengurus lini dengan gred N41, N44, N48, N52 dan N54 di mana pengurus lini dalam skim perjawatan yang lain seperti skim S, skim F, skim W dan skim J dikecualikan daripada kajian ini. Ini adalah kerana pengurus lini skim N merupakan pengurus yang terlibat secara langsung dengan aktiviti serta peranan sumber manusia. Selain itu, pengurus lini skim lain lebih menjurus dalam aktiviti berasaskan kemahiran teknikal dan pengkhususan di bawah skim yang berkaitan.

Kajian ini juga hanya dijalankan di Universiti Teknologi Malaysia, Skudai tanpa melibatkan Institut Pengajian Tinggi Awam yang lain kerana faktor masa yang terhad dalam menyiapkan kajian. Pengecilan skop kajian juga dijangka membantu dalam meningkatkan kepercayaan dan kesahan data.

1.11 Definisi Konseptual dan Operasional

1.11.1 Pengurus Lini

Hales (2005) mendefinisikan 'pengurus lini barisan hadapan' ialah jawatan dalam sektor kerja yang mewakili staf pengurusan yang menerima laporan terus daripada staf bawahan mereka. Begitu juga, Kamus Oxford (2009) juga telah menerangkan pengurus lini sebagai seorang yang mempunyai tanggungjawab pengurusan secara langsung dengan pekerja. Manakala Kamus Dewan Edisi Keempat pula mentakrifkan pengurus lini sebagai pengurus yang bertanggungjawab merancang, mengurus, mengeluarkan dan memasarkan produk atau perkhidmatan sesebuah organisasi.

1.11.2 Efikasi Kendiri

Andi Audrayanah (2007) mendefinisikan efikasi kendiri sebagai pertimbangan seseorang mengenai kemampuannya mengelola dan melaksana tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai prestasi yang telah ditetapkan. Ia juga bermaksud kepercayaan atau keyakinan seseorang itu dalam melaksanakan tingkah lakunya untuk mencapai sesuatu maksud dengan jayanya.

1.11.3 Peranan Sumber Manusia

'Peranan' dalam kajian ini ialah peranan yang dilaksanakan oleh pengurus lini dalam melaksanakan tugas-tugas sumber manusia. Ulrich (1997) telah mengadaptasikan definisi peranan bagi menyesuaikan dengan terma peranan sumber manusia. Ini adalah kerana konsep peranan sumber manusia yang diketengahkan oleh Ulrich yang menyatakan bahawa 'peranan' yang merupakan

sebahagian tugas ataupun satu set tingkah laku di mana pengurus lini perlu capai dalam melaksanakan tugas-tugas sumber manusia. Oleh yang demikian, empat peranan yang diadaptasikan dari model Ulrich (1997) adalah:

- (a) Rakan kongsi strategik
- (b) Pakar pentadbiran
- (c) Juara Pekerja
- (d) Agen Perubahan

Manakala Anubama *et al.*, (2011) menyatakan peranan ialah corak tingkah laku sosial yang menyeluruh serta diiktiraf bagi membolehkan ia dipraktikkan oleh individu dalam masyarakat. Ia juga berfungsi sebagai satu strategi untuk menghadapi situasi yang berulang.

1.11.4 Inisiatif Sumber Manusia

Menurut Ivanovic (2006) sumber manusia dibahagikan kepada dua bidang khusus yang saling berkait rapat tetapi mempunyai peranan yang berbeza, iaitu pengurusan sumber manusia dan pembangunan sumber manusia.

Dalam konteks definisi operasi, inisiatif sumber manusia bermaksud daya usaha peringkat awal yang diambil oleh staf atau pekerja sesebuah organisasi dalam melakukan sesuatu tindakan atau perbuatan yang dipertanggungjawabkan ke atasnya dalam bidang sumber manusia. Dalam bahasa yang lebih mudah inisiatif sumber manusia adalah usaha untuk melaksanakan aktiviti sumber manusia di tempat kerja.

1.11.5 Sokongan Sumber Manusia

Sokongan sumber manusia merujuk kepada sokongan oleh jabatan dan pegawai sumber manusia sumber manusia dalam melaksanakan aktiviti dan peranan

sumber manusia di tempat kerja. Sokongan ini juga merujuk kepada bantuan yang diberikan kepada pengurus lini dalam menjalankan tanggungjawab yang diamanahkan.

1.11.6 Efikasi Kendiri

Efikasi kendiri pengurus lini dirujuk sebagai kepercayaan seseorang pengurus terhadap kebolehnya sebagai pengurus. Bandura (1986) menyatakan efikasi kendiri mempengaruhi prestasi dengan meningkatkan usaha dan kecekalan. Andi Audrayanah (2007) pula mendefinisikan efikasi kendiri sebagai pertimbangan seseorang mengenai kemampuannya mengelola dan melaksana tindakan-tindakan yang perlu untuk mencapai prestasi yang telah ditetapkan. Ia juga bermaksud kepercayaan atau keyakinan seseorang itu dalam melaksanakan tingkah lakunya untuk mencapai sesuatu maksud dengan jayanya.

Individu yang mempunyai efikasi kendiri tinggi bekerja lebih rajin dan mampu bekerja dalam tempoh yang lama dibandingkan dengan individu yang mempunyai efikasi kendiri yang rendah (Wood dan Bandura, 1989). Efikasi kendiri dalam kajian ini memberi fokus kepada pertimbangan pengurus lini mengenai kemampuannya dalam menjalankan inisiatif dan peranan sumber manusia.

1.11.7 Pembangunan Profesional Berterusan (CPD)

Madden dan Mitchell (1993), salah satu perintis CPD telah memberi takrif CPD; iaitu penyelenggaraan dan peningkatan pengetahuan dan kemahiran profesional sepanjang kerjaya, dengan mengambil kira keperluan profesional, majikan, pekerjaan dan masyarakat. Penyeragaman keperluan peribadi (individu) dan kecekapan organisasi adalah penting dalam memastikan pelaksanaan CPD yang berjaya. Bowell (2000) mendefinisikan CPD sebagai satu inisiatif untuk mengemaskinikan pengetahuan profesional di seluruh pekerjaan. Inisiatif bersama

antara kedua-dua pekerja dan majikan adalah perlu dalam proses pelaksanaan dan pencapaian CPD.

Manakala Wall dan Ahmed (2008) menyatakan bahawa CPD adalah suatu aktiviti atau program untuk membaiki tahap profesionalisma individu dari aspek pengetahuan, kemahiran dan keupayaan untuk membangunkan kerjaya pekerja tersebut untuk mencapai keperluan individu dan organisasi.

Pada hakikatnya, UTM tidak menggunakan nama CPD secara formal dalam melaksanakan program pembangunan staf. Namun menurut Timbalan Pendaftar, Bahagian Pembangunan Modal Insan, En. Jalel Maulani, UTM sebenarnya telah menggunakan pendekatan CPD dalam merangka dan melaksanakan program pembangunan staf. Program yang dimaksudkan oleh beliau adalah seperti Program Pembangunan Kerjaya (*successor planning*), Program Latihan Staf, Penilaian Tahap Kecekapan (telah dimansuhkan), *Global Outreach Programme* (GOP) dan Program Pembelajaran Sepanjang Hayat.

Manakala menurut Gibb (2003), kajian mengenai hubungan pengurus lini dan CPD pula mendedahkan bahawa pengurus lini bukan sahaja perlu bertindak sebagai pakar sumber manusia, tetapi juga perlu terlibat dalam menguruskan CPD staf untuk memastikan pelaksanaan yang berjaya. Malah, konsep kejurulatihan juga dilihat sebagai sumber CPD tidak formal, di mana pengurus lini adalah individu yang dipertanggungjawabkan untuk menjadi jurulatih. Bukan itu sahaja, pengkaji juga berpendapat bahawa pengurus lini juga mempunyai peranan sebagai pendorong, dalam aspek pembelajaran dan pembangunan pekerja.

1.12 Kesimpulan

Pembangunan modal insan sentiasa menjadi subjek tumpuan dalam perancangan strategik Malaysia. Di dalam Rancangan Malaysia ke-10, aspek pembangunan modal insan telah diberi tumpuan dengan penekanan terhadap konsep pembelajaran sepanjang hayat serta konsep CPD. Ia selaras dengan pandangan

bahawa kemahiran dan pengetahuan pekerja secara tidak langsung akan menyumbang kepada negara berpendapatan tinggi. Walau bagaimanapun, walaupun peruntukan yang besar telah dikeluarkan untuk pembangunan modal insan, Malaysia masih menghadapi isu defisit kemahiran di kalangan staf pentadbiran dan staf pelaksana.

Ini membawa kepada persoalan, sama ada strategi pembangunan sumber manusia telah dilaksanakan secara menyeluruh untuk menggalakkan kejayaan inisiatif sumber manusia atau sebaliknya? Ia diperdebatkan oleh beberapa penulis bahawa kecekapan inisiatif sumber manusia bukan hanya bergantung kepada strategi tetapi juga pelaksanaannya (Gratton dan Truss, 2003; Bowen dan Ostroff, 2004). Ini membawa kepada kesimpulan bahawa kajian menyeluruh perlu dilakukan untuk melihat keberkesanan peranan pengurus lini dalam proses pelaksanaan inisiatif dan peranan sumber manusia.

Ini adalah kerana pengurus lini boleh dikatakan sebagai pemacu dan perantara dalam pelaksanaan inisiatif sumber manusia. Pengurus lini juga mempunyai kedudukan yang unik dalam memahami keperluan organisasi (matlamat) serta keperluan individu (pekerja). Buktinya, kajian sebelum ini telah menggunakan beberapa metafora atau istilah seperti 'perkongsian' (Ulrich, 1997) dan 'pin penghubung' (Currie dan Procter, 2001) untuk menerangkan peranan pengurus lini dalam aktiviti sumber manusia. Peranan pengurus lini juga seharusnya tidak dasingkan dalam pelaksanaan pembelajaran dan pembangunan pekerja, terutamanya yang berkaitan CPD pekerja.

RUJUKAN

- Ahmed H. F. (2010). Continuing Professional Development in Medical & Health Professions. *International Journal of Sudan Research*, Vol. 1, No.1.
- Anderson, V. (2007). The value of learning. A new model of value and evaluation. *Change Agenda*. Chartered Institute of Personnel and Development London.
- Antila, E. M. dan Kakkonen, A., (2008). Factors affecting the role of HR managers in international mergers and acquisitions: A multiple case study. *Personnel Review*, Vol. 37, pp.280-299.
- Antonios Panagiotakopoulos (2011). Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organization*, Vol. 25, No. 3, pp. 15-18.
- Anubama Ramachandra, Nur Naha Abu Mansor dan Norhalimah Idris (2011). Line Managers' Role In Continuous Professional Development And Human Resources. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*. Vol. 3, No.1.
- Anubama Ramachandra, Nur Naha Abu Mansor, dan Azzman Mohamed (2011). Calling line managers in employee continuous professional development in South East Asia. *Intangible Capital*. 7(2): 356-374.
- Babbie, E.R (2002). *The basics of social research*. Wadsworth Thomson Learning Publications.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Active: A Social Cognitive Theory*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Bandura, A. (1994). Self-efficacy. In V. S. Ramachandran (Ed.), *Encyclopedia of human behavior* (Vol.4, pp. 71-81). New York: Academic Press.

- Bernama (2012). *Gaji dan pangkat sebab orang bukan Melayu kurang minat sertai sektor awam*. Dirujuk pada 20 Disember 2012 daripada laman sesawang <http://www.sinarharian.com.my/nasional/cuepacs-gaji-dan-pangkat-sebab-orang-bukan-melayu-kurang-minat-sertai-sektor-awam-1.55266>
- Bos-Nehles, A. (2010). *The Line makes the difference: LMs as effective HR partners*. Ph.D dissertation. University of Twente.
- Bowell, S. (2000). Staff development and professional education: A cooperative model. *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 12(2), 57-65. MCB University Press.
- Bowen, D. E., dan Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the strength of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203-221.
- Brown, D. dan Purcell, J. (2007). Reward Management: On the Line. *Compensation & Benefits Review*, 39 (3), 28-34.
- Choi, S.L dan Wan Khairuzzaman Wan Ismail (2009), Understanding the Relationship of HR Competencies & Roles of Malaysian HR Professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7 (1), 88-103.
- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah penyelidikan: Kaedah dan Statistik Penyelidikan – Buku 1*. Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah penyelidikan: Kaedah dan Statistik Penyelidikan – Buku 2*. Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Cooper, D.R. dan Schindler, P.S (2001). *Business research methods*. Irwin/McGraw Hill Publications.

- Cossham, A. dan Fields, A. (2007). Balancing individuals' expectations and organisational requirements for continuing professional development. *Library Review*, 56(7), 573-584. Emerald Group Publishing Limited.
- Currie, G dan Procter, S. (2001), Exploring the relationship between HR and middle managers. *HR Management Journal*, 11(1), 53-69.
- Dato' Seri Abdullah bin Haji Ahmad Badawi (2006, Mac). *Rancangan Malaysia Kesembilan (2006 - 2010)*. Ucapan dibentangkan di Dewan Rakyat, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Dato' Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak (2010, Jun). *Rancangan Malaysia Kesepuluh (2011- 2015)*. Ucapan dibentangkan di Dewan Rakyat, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Dawson, E. M. dan E. A. Chatman, (2001). Reference group theory with implications for information studies: a theoretical essay. Vol. 6(3).
- DeJong, J.A., Leenders, F.J. dan Thijssen, J.G.L. (1999). HRD Tasks of First Level Managers, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11, No. 5, p. 176-183.
- Dyer, C. (2006). *Research in psychology: a practical guide to methods and statistics*. Wiley-Blackwell Publications.
- Elinger A.D. dan Bostrom, R.P. (2002). An examination of manager's beliefs about their roles as facilitators of learning. *Management Learning*, 33 (2), 147-179.
- Encyclopedia Britannica, Inc.*, Dirujuk pada 20 Disember 2011, daripada laman sesawang Dictionary.com: <http://dictionary.reference.com/browse/role>.
- Friedman, A. dan Phillips, M. (2004) Continuing Professional Development: Developing a vision. *Journal of Education and Work*, Vol. 17 No. 3, pp. 361–76.

- Garson, D. (2010). *Logistic Regression: Footnotes, from North Carolina State University*. Dirujuk melalui laman sesawang :<http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/logistic.htm>. pada 20 Mac 2012.
- Gibb (2003). LM involvement in learning and development: Small beer or big deal? *Journal of Employee Relations*, 25 (3), 28 1-293. MCB University Press Limited.
- Gilley, J.W., Eggland, S.A dan Gilley, A.M (2002), *Principles of HR Development*. Perseus Publishing.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: putting human resource policies into action. *Academy of Management Executive*, 17(3), 74-86.
- Hair, J. F. Jr., Money, A. H., Samouel, P. and Page, M. (2007) *Research Methods for Business*, The UK: John Wiley & Son Ltd.
- Hair, J.F., Money, A.H., Samouel, P. (2003). *Essentials of business research methods*. Wiley Publications.
- Hales, C. (2005). Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-LM. *Journal of Management Studies*. 42(3). 472-506.
- Harris, L, Doughty, D. dan Kirk, S. (2002). The Devolution of HR Responsibilities Perspectives from the UK's Public Sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5), 218-229.
- Hay, M. (2002). Strategies for survival in the war of talent. *Career Development International Journal*. 7(1). 52-55.
- Heraty, N. dan Morley, M. (1995), LMs and HR development. *Journal of European Industrial Training*. 19(10), 31-37.

- Hishamuddin Md. Som. (2005). *Panduan Mudah Analisis Data Menggunakan SPSS Windows*, Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, 63-64.
- Holbeche, L. (2009). *Aligning HRs and business strategy*. Butterworth Heinemann Publication.
- Hunter, I. dan Saunders, J. (2006). *HR business partners*. Gower Publishing, Ltd.
- Hunter, W. dan Renwick, D. (2008). Involving British LMs in HRM in a small non profit work organisation. *Employee Relations*, 31 (4), 398-411. Emerald Group Publishing Limited.
- Huselid, M. A, Jackson, S. E., dan Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy Of Management Journal*, 40(1), 17 1-188.
- Hutchison, S. dan Purcell, J. (2003) Bringing policies to life: The vital role of front line managers in people management. Executive briefing. *London: Chartered Institute of Personnel and Development*.
- Hutchison, S. dan Purcell, J. (2007), Learning and the line, The role of LMs in training, learning and development, Change Agenda. *London: Chartered Institute of Personnel and Development*. Dirujuk melalui laman sesawang <http://www.cipd.co.uk/onlineinfodocuments> (Dirujuk pada 12 Disember 2011)
- Imnan, M.L. (1983). *Questions and Answers: Organization and Management*. Great Britain: Financial Training
- Inyang, B.J. (2010). Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization. *International Bulletin of Business Administration*, 7, 23-36. Eurojournals, Inc.
- Ivanovic, A. dan Collin, P. (2006) *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, A & C Black

James H. Donnelly, James L. Gibson dan John M. Ivancevich, (1978). *Fundamentals of management: functions, behaviour, models. Business Publication Inc. Dallas, Texas, 1978: 43.*

John Wall dan Vian Ahmed, (2008). Lessons learned from a case study in deploying blended learning continuing professional development. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 15, pp.185 – 202.

Jones, N. dan Robinson, G. (1997). Do Organizations Manage Continuing Professional Development? *Journal of Management Development*, 16(3), 197-207. MCB University Press

Jones, N. dan Fear, N. (1994). Continuing Professional Development: Perspectives from Human Resource Professionals. *Personnel Review*, 23 (8), 49-60. MCB University Press.

Kamus Dewan Edisi Keempat(2010). Dewan Bahasa dan Pustaka.

Khurana, A., Khurana, P. dan Shanna, H.L. (2009). *HR Management*, VK Publications Ltd.

Kulik, C.T. dan Bainbridge, H.T.J. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of HRs*, 44(2). 240-256.

Larsen, H.H dan Brewster, C. (2003), Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Journal of Employee Relations*, 25 (3), 228-244. Emerald Group Publishing Ltd.

Lay Yoon Fah dan Khoo Chwee Hoon (2009). *Introduction to Statistical Analysis in Social Sciences Research (Series 1)*. Venton Publishing (M) Sd. Bhd.

Lay Yoon Fah dan Khoo Chwee Hoon (2009). *Introduction to Statistical Analysis in Social Sciences Research (Series 2)*. Venton Publishing (M) Sd. Bhd.

- Lemmergaard, J. (2008). From administrative expert to strategic partner. *Employee Relations*, 31(2), 182-196.
- Lim Im Tee dan Dr. Syed Aziz Wafa (1997), Malaysian Managers: A study of their personality traits and conflict handling behavior. *Malaysian Management Review* 52, 573.
- Lynton, R. dan Pareek, U. (2000). Training for Organizational Transformation; Part 1 for policy makers and change managers. *Sage Publications*.
- Madden, C.A. dan Mitchell, V.A. (1993). *Professions, Standards and Competence: A Survey of Continuing Education for the Professions*. University of Bristol, Bristol.
- Mahoney, J. (2000). *Strategies of Causal Inference In Small-N Research*. *Sociological Methods and Research*. 28:387–424.
- Maimunah Salleh (2010). *Hubungan Faktor-Faktor Pelan Penggantian Dengan Penerusan Kepimpinan Cemerlang*. Disertasi peringkat sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Marshall, MN. (2006). Sampling for qualitative research. *Family Practice*; 13: 522-525. Oxford University Press.
- Martins, L.P. (2007). A holistic framework for the strategic management of first tier managers. *Management Decision*, 45 (3), 616-641, Emerald Group Publishing Limited.
- Martins, LP. (2009), The nature of the changing role of first-tier managers: a long-cycle approach. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (1), 92-123. Emerald Group Publishing Ltd.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

- McCracken, M. dan Wallace, M.M. (2000). Exploring strategic maturity in HRD - rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, 24 (5), 281-290.
- McGivney, V. (1998). *Adults Learning in Pre-schools*, Leicester: NIACE.
- McGuire, P., Stoner, L. dan Mylona, S. (2008). The Role of LMs as Human Resource Agents in Fostering Organizational Change in Public Services. *Journal of Change Management*, 8 (1), 73-84.
- Merwe, V. D., M dan Alta (2008). Online Continuing Professional Development: Tensions impacting on the reflective use of a mathematics-friendly forum environment , *South African Computer Journal* (42).
- Mocker, D. W., and Spear, G. E. (1982). Lifelong Learning: Formal, Nonformal, Informal, and Self-Directed. Information Series No. 241. *Columbus: ERIC Clearinghouse on Adult, Career, and Vocational Education*, The National Center for Research in Vocational Education, The Ohio State University.
- Mohd Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Muhammad Nazim Alias, (2007). *Keperluan program pembangunan profesional (CPD) terhadap profesional juruukur di Malaysia*. Masters thesis, Universiti Teknologi Malaysia.
- Noe, R.A. (1996). Is career management related to employee development and performance? *Journal of Organisational Behaviour*, 17, 119-133.
- Pallant, J. (2007). *SPSS Survival Manual: a step by step guide to data analysis using SPSS for windows third edition (version 15)*. Open University Press, Mc Graw Hill

- Papalexandris, N. dan Panayotopoulou, L. (2005). Exploring the Partnership between LMs and HRM in Greece. *Journal of European Industrial Training*, 29(4), 281-291.
- Perintah-perintah Am : Bab A - Bab G : Semua Pindaan hingga April (2007). Kuala Lumpur : MDC Publishers Sdn Bhd.
- Purcell, J., Kinnie, N., Hutchinson, S., Rayton, B., Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Qadeer F., Shafique M. and Rehman R. (2011). An overview of HR-line relationship and its future directions. *African Journal of Business Management*. Vol. 5(7), pp.2512-2523.
- Rasmussen, E., Andersen, T. dan Haworth, N. (2010). Has the Strategic Role and Professional Status of HR Management peaked in New Zealand? *Journal of Industrial Relations*, 52 (1), 103-118.
- Redman T., Wilkinson A., Bacon N., and Scottsnell (2010) The Sage Handbook of Human Resource Management (book review), *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol. 14, No.1 & 2, pp. 119-121.
- Reilly, P.A. dan Williams, T. (2006). *Strategic HR: Building the capability to deliver*. Gower Publishing Ltd.
- Renwick, D. dan MacNeil, C.M. (2002). Line Manager involvement in careers. *Career Development International*, 7(7), 407-414. MCB University Press.
- Rohani Arbaa, Hazri Jamil dan Nordin Abd Razak (2010). Hubungan Guru-Pelajar dan Kaitannya dengan Komitmen Belajar Pelajar: Adakah Guru Berkualiti Menghasilkan Perbezaan Pembelajaran antara Jantina Pelajar?. *Jurnal Pendidikan Malaysia*. 35(2) (2010): 61-69

- Rohmetra, N. (2005). *Human Resource development: challenges and opportunities*. Anmol Publications Pvt. Ltd.
- Russell, C. J. dan Bobko, P. (1992). Moderated regression analysis and Likert scales: Too coarse for comfort. *Journal of Applied Psychology*, 77: 336-342.
- Scales P. *et al.*, (2011). *Continuing Professional Development in the Lifelong Learning Sector*, McGraw Hill Education. Open University Press.
- Schostaka, J. dan Davis, M. (2010). Effectiveness of Continuous Professional Development. *General Medical Council*. Manchester Metropolitan University.
- Schuler, R.S. dan Jackson, S.E. (2007). *Strategic Human Resource Management (2nd edition)*. Wiley-Blackwell publications.
- Sekaran, U. dan Bougie, R (2009). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley and Sons.
- Siugzdinien, J (2008), *Line Managers involvement in Human Resource Development*. Ph.D dissertation. Kaunas University of Technology.
- Swanson, R.A. dan Holton, E.F. (2001), *Foundations of Human Resource Development*. Berrett Koehier Publishers, Inc.
- The Chartered Society of Physiotherapy (2003). *Resources for Continuing Professional Development. The Responsibilities of Physiotherapy Staff Managers and Employers*. Dirujuk melalui laman sesawang: www.csp.org.uk. Pada 7 Oktober 2011.
- Ulrich, D. (1997). *HR Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. dan Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.

- Watson, S., Maxwell, G.A, dan Farquason, L. (2007), Line Managers' views on adopting HR roles: the case of Hilton (UK) hotels. *Journal of Employee Relations*, 29(1), 30-49. Emerald Group Publishing Ltd.
- Wen Ling-Yu dan Chen Li-Chen (2010). The Factors Influencing the Contribution of Continuing Education toward Workforces' Professional Development and Human Capital Investment, *Fourth International Conference on Genetic and Evolutionary Computing*, pp. 477-480.
- Werner, J.M. dan DeSimone, R.L. (2006), *HR Development (4th Ed)*. Thomson South Western.
- Wood, R., dan Bandura, A.(1989). Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56:407-415.
- Yusliza Mohd. Yusoff, Hazman Shah Abdullah dan Ramayah, T. (2009). HR Roles Effectiveness and HR Contributions Effectiveness: Comparing Evidence from HR and Line Managers. *International Journal of Business Management*, 4 (2). 158- 163.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	HALAMAN
	PENGESAHAN STATUS TESIS	
	PENGESAHAN PENYELIA	i
	HALAMAN JUDUL	ii
	HALAMAN PENGAKUAN	iii
	HALAMAN DEDIKASI	iv
	HALAMAN PENGHARGAAN	v
	ABSTRAK	vi
	ABSTRACT	vii
	KANDUNGAN	viii
	SENARAI JADUAL	xv
	SENARAI RAJAH	xxi
	SENARAI LAMPIRAN	xxiii
	SENARAI SINGKATAN	xxiv
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar belakang kajian	2
	1.3 Pernyataan Masalah	6
	1.4 Persoalan Kajian	8
	1.5 Matlamat Kajian	8
	1.6 Objektif Kajian	9

1.7	Hipotesis Kajian	9
1.8	Kepentingan Kajian	11
1.9	Skop Kajian	11
1.10	Batasan Kajian	12
1.11	Definisi Konseptual dan Operasi	12
	1.11.1 Pengurus Lini	12
	1.11.2 Efikasi Kendiri	13
	1.11.3 Peranan Sumber Manusia	13
	1.11.4 Inisiatif Sumber Manusia	14
	1.11.5 Sokongan Sumber Manusia	14
	1.11.6 Efikasi Kendiri	14
	1.11.7 Pembangunan Profesional Berterusan (CPD)	15
1.12	Kesimpulan	16
2	KAJIAN LITERATUR	18
2.1	Pengenalan	18
2.2	Peranan Pengurus Lini	19
2.3	Teori yang berkaitan Faktor Penglibatan Pengurus Lini dalam Inisiatif Sumber Manusia	20
	2.3.1 Teori Kumpulan Rujukan (<i>Reference Group Theory</i>)	20
2.4	Pengurus Lini dan Peranan Mereka Dalam Inisiatif Sumber Manusia	21
2.5	Model Berkaitan Penglibatan Pengurus Lini dan Peranan Sumber Manusia	26
	2.5.1 Model Pekerja dan Prestasi (Purcell <i>et al.</i> , 2003)	26
	2.5.2 Model Pelbagai Peranan Pengurusan Sumber Manusia	29
2.6	Faktor-faktor Penglibatan Pengurus Lini di dalam Inisiatif Sumber Manusia	37
2.7	Konsep CPD	44
2.8	Peranan Pengurus Lini Dalam Pekerja CPD	45

2.9	Teori dan Model yang Berkaitan dengan CPD	47
2.9.1	Teori Pembelajaran Sepanjang Hayat	47
2.9.2	Model Perkongsian Pembelajaran CIPD	49
2.10	Keberkesanan CPD	51
2.10.1	Motivasi	51
2.10.2	Profesionalisma	52
2.10.3	Pembangunan Kerjaya	53
2.11	Kesimpulan	54
3	METODOLOGI KAJIAN	59
3.1	Pengenalan	59
3.2	Carta Aliran Proses Kajian	59
3.3	Reka Bentuk Kajian	60
3.4	Kerangka Kajian	61
3.5	Populasi Kajian	62
3.6	Kaedah Pengumpulan Data	63
3.7	Instrumen Kajian	63
3.7.1	Bahagian A: Maklumat Demografi	64
3.7.2	Bahagian B: Item mengenai faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam peranan sumber manusia	64
3.7.3	Bahagian C: Item peranan sumber manusia	65
3.7.4	Bahagian D: Keberkesanan CPD	67
3.8	Kajian Rintis	67
3.9	Kaedah Penganalisan Data	68
3.9.1	Analisis Statistik Frekuensi	69
3.9.2	Analisis Statistik Deskriptif	70
3.9.3	Analisis Kebolehpercayaan	70
3.9.4	Analisis Regresi Linear Mudah	71
3.9.5	Analisis Regresi Berperingkat	74
3.11	Kesimpulan	76

4	ANALISIS DATA	77
4.1	Pengenalan	77
4.2	Kajian Rintis	78
4.3	Analisis Kebolehpercayaan	79
4.4	Latar Belakang Responden	80
4.5	Statistik Deskriptif	82
4.5.1	Tahap Faktor-Faktor Penglibatan Pengurus Lini Dalam Melaksanakan Inisiatif Sumber Manusia	83
4.5.1.1	Keinginan	83
4.5.1.2	Efikasi Kendiri	85
4.5.1.3	Sokongan Sumber Manusia	87
4.5.2	Peranan Sumber Manusia yang Dominan di Kalangan Pengurus Lini	89
4.5.2.1	Rakan Kongsi Strategik	89
4.5.2.2	Pakar Pentadbiran	90
4.5.2.3	Juara Pekerja	92
4.5.2.4	Ejen Perubahan	93
4.6	Andaian Analisis Regresi	95
4.6.1	Kenormalan Taburan	95
4.6.2	Kelinearan hubungan	96
4.6.3	Multikolineariti	97
4.6.4	Homoskedasiti	99
4.6.5	Nilai Terpencil (<i>Outliers</i>)	100
4.7	Analisis Regresi Berperingkat	100

4.7.1	Model 1: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Rakan Kongsi Strategik Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	101
4.7.2	Model 2: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Rakan Kongsi Strategik Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	106
4.7.3	Model 3: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Rakan Kongsi Strategik Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD Pembolehubah Bersandar (Keberkesanan CPD)	111
4.7.4	Model 4: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Pakar Pentadbiran Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	116
4.7.5	Model 5: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Pakar Pentadbiran Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	118
4.7.6	Model 6: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Pakar Pentadbiran Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	122
4.7.7	Model 7 - Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Juara Pekerja Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	125
4.7.8	Model 8: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Juara Pekerja Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	129

4.7.9	Model 9: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Juara Pekerja Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	134
4.7.10	Model 10: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Ejen Perubahan Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	138
4.7.11	Model 11: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Ejen Perubahan Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	142
4.7.12	Model 12: Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Ejen Perubahan Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	147
4.8	Kesimpulan	151
5	RUMUSAN DAN CADANGAN	154
5.1	Pengenalan	154
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	154
5.2.1	Perbincangan Taburan Demografi Responden	155
5.2.2	Objektif 1: Tahap Faktor-Faktor Penglibatan Pengurus Lini Dalam Melaksanakan Inisiatif Sumber Manusia	156
5.2.3	Objektif 2: Peranan Sumber Manusia Yang Dominan Di Kalangan Pengurus Lini	158
5.2.4	Objektif 3: Hubungan Signifikan Antara Faktor-Faktor Penglibatan Pengurus Lini Dalam Inisiatif Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	160

5.2.5	Objektif 4: Peranan Sumber Manusia Dapat Mengantara (Mediate) Hubungan antara Faktor-faktor Penglibatan Pengurus Lini dan Keberkesanan CPD	161
5.3	Batasan Kajian	165
5.4	Sumbangan Kajian	166
5.5	Cadangan	168
5.5.1	Hasil Dapatan Kajian	168
5.5.2	Kajian Masa Hadapan	169
5.6	Kesimpulan	171
	RUJUKAN	173
	LAMPIRAN A	184
	LAMPIRAN B	190
	LAMPIRAN C	192
	LAMPIRAN D	194

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	HALAMAN
2.1	Faktor-faktor Penglibatan Pengurus Lini dalam Peranan Sumber Manusia	42
2.2	Peranan Sumber Manusia	43
2.3	Keberkesanan Pelaksanaan CPD Pekerja	54
3.1	Populasi Kajian	63
3.2	Faktor-faktor penglibatan pengurus lini dalam inisiatif sumber manusia	65
3.3	Peranan Sumber Manusia	66
3.4	Keberkesanan Pelaksanaan CPD	67
3.5	Skor Kenyataan Borang Soal Selidik Skala Likert	68
3.6	Teknik Analisis Data	69
3.7	Tahap Skor Min	70
3.8	Penjelasan Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	71
3.9	Andaian-andaian Ujian Regresi	72
3.10	Kekuatan nilai pekali korelasi	73
4.1	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	79
4.2	Ringkasan Analisis Kebolehpercayaan	80
4.3	Taburan Kekeperluan dan Peratusan Mengikut Latar Belakang Responden	81
4.4	Analisis Deskriptif “Keinginan”	84
4.5	Analisis Deskriptif “Efikasi Kendiri”	86
4.6	Analisis Deskriptif “Sokongan Sumber Manusia”	88
4.7	Analisis Deskriptif “Rakan Kongsi Strategik”	90
4.8	Analisis Deskriptif “Pakar Pentadbiran”	91

4.9	Analisis Deskriptif “Juara Pekerja”	93
4.10	Analisis Deskriptif “Ejen Perubahan”	94
4.11	Nilai Skewness dan Kurtosis	96
4.12	Nilai Multikolineariti antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Pembolehubah Bersandar	97
4.13	Nilai Multikolineariti antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Pembolehubah Pengantara (Rakan Kongsi Strategik)	97
4.14	Nilai Multikolineariti antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Pembolehubah Pengantara (Pakar Pentadbiran)	98
4.15	Nilai Multikolineariti antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Pembolehubah Pengantara (Juara Pekerja)	98
4.16	Nilai Multikolineariti antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Pembolehubah Pengantara (Ejen Perubahan)	99
4.17	Nilai Multikolineariti antara Pembolehubah Pengantara dan Pembolehubah Bersandar	99
4.18	Nilai Jarak Mahalanobis antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Pembolehubah Bersandar	100
4.19	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Rakan Kongsi Strategik Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	101
4.20	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Rakan Kongsi Strategik Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	106
4.21	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Rakan Kongsi Strategik Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	111
4.22	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Pakar Pentadbiran Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	116

4.23	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Pakar Pentadbiran Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	118
4.24	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Pakar Pentadbiran Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	123
4.25	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Juara Pekerja Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	125
4.26	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Juara Pekerja Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	130
4.27	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Juara Pekerja Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	134
4.28	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Ejen Perubahan Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	138
4.29	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Ejen Perubahan Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	143
4.30	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Ejen Perubahan Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	147
4.31	Ringkasan Dapatan Kajian Berdasarkan Objektif Kajian	152
5.1	Ringkasan Hubungan antara Pembolehubah Tidak Bersandar dan Pembolehubah Bersandar	160
5.2	Ringkasan Analisis Regresi Berperingkat	164

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	HALAMAN
2.1	Model Pekerja dan Prestasi	27
2.2	Komuniti Sumber Manusia - Satu siri perkongsian	30
2.3	Model Pelbagai Peranan Pengurusan Sumber	31
2.4	Skala Sumbangan Pengurus Lini dengan Peranan Sumber Manusia	32
2.5	Model Perkongsian Pembelajaran CIPD (Anderson, 2007)	50
2.6	Kerangka Konseptual yang Dicadangkan	58
3.1	Carta Aliran Proses Kajian	60
3.2	Kerangka Konseptual Kajian	62
3.3	Analisis Regresi Linear Mudah	73
3.4	Analisis Regresi Berperingkat	76
4.1	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Rakan Kongsi Strategik Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	105
4.2	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Rakan Kongsi Strategik Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	110
4.3	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Rakan Kongsi Strategik Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	115

4.4	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Pakar Pentadbiran Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	122
4.5	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Juara Pekerja Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	129
4.6	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Juara Pekerja Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD)	133
4.7	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Juara Pekerja Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	137
4.8	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Ejen Perubahan Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Keinginan Dan Keberkesanan CPD	142
4.9	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Ejen Perubahan Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Efikasi Kendiri Dan Keberkesanan CPD	146
4.10	Ringkasan Rajah Analisis Regresi Berperingkat - Peranan Ejen Perubahan Sebagai Pengantara Hubungan Faktor Sokongan Sumber Manusia Dan Keberkesanan CPD	150
5.1	Skala Sumbangan Pengurus Lini dengan Peranan Sumber Manusia (Hunter dan Saunders, 2006)	159

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	HALAMAN
A	Borang Soal Selidik	184
B	Plot Rawak Ujian Lineariti	190
C	Plot Rawak Ujian Homoskedasiti	192
D	Dapatan Kajian: Jadual Analisis Regresi Berperingkat	194

SENARAI SINGKATAN

SINGKATAN	PERKATAAN SINGKATAN
AMO	<i>Ability, Motivation, Opportunity</i>
ANOVA	<i>Analysis of Variance</i>
CIPD	<i>Chartered Institute of Personnel and Development</i>
CPD	<i>Continuous Professional Development</i>
<i>et al.</i>	<i>Et alii</i> (perkataan Latin)
GOP	<i>Global Outreach Programme</i>
OCB	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>
PDP	Program Pembangunan Diri
SPSS	<i>Statistical Package for Science Social</i>
UTM	Universiti Teknologi Malaysia