

Hubungan Antara Peranan Pengurus dalam Program Kerjaya dengan Pembangunan Kelakuan Proaktif Pekerja

Relationship Between Manager's Role In Career Program And Employee Proactive Behaviour Development

Azman, I. (Pengarang Penghubung)
Fakulti Ekonomi & Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Tel: +6019-3921176 E-mel: azisma08@gmail.com

Wan Aishah, W.M.N.
Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Tel: +6017-9862701 E-mel: wawmn277@yahoo.com

Nurrul Hayati, A.
Fakulti Ekonomi & Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Tel: +6019-3921176 E-mel: nuyul_adnan88@yahoo.com

Hasan Al-Banna, M.
Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan,
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia, 68100 Kuala Lumpur, Malaysia
Tel: +6016-3548471 E-mel: addimity@gmail.com

Raja Rizal Iskandar, RH.
Institut Kajian Malaysia dan Antarabangsa. Universiti Kebangsaan Malaysia,
43600 Bangi, Selangor, Malaysia
Tel: +6013-3972210 E-mel: raja.rizal.iskandar@gmail.com

Abstrak

Menurut kajian literatur terkini yang berkaitan dengan pengurusan dan pembangunan modal insan berdasarkan perspektif Islam, pengurus biasanya memainkan tiga peranan utama dalam pembangunan program kerjaya pekerja: autonomi kerja, perancangan kerjaya dan kepimpinan. Kajian yang dilaksanakan baru-baru ini mendapati bahawa kemampuan pengurus merangka autonomi kerja, merancang program kerjaya dan memimpin pekerja dengan teratur dapat membantu meningkatkan sikap dan kelakuan pekerja yang positif, terutamanya pembangunan kelakuan proaktif yang sejajar dengan kehendak ajaran Islam. Meskipun sifat

hubungan ini menarik, namun peranan pengurus sebagai pembolehubah peramal yang penting kurang diberi penekanan yang sewajarnya dalam kajian literatur program pembangunan kerjaya. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengukur perhubungan antara peranan pengurus dalam program kerjaya dengan pembangunan kelakuan proaktif pekerja menggunakan borang soal selidik yang telah dikumpulkan daripada pekerja-pekerja yang berkhidmat di sebuah universiti awam di Malaysia. Keputusan analisis Model Laluan SmartPLS mengesahkan bahawa autonomi kerja dan perancangan kerjaya berupaya membangunkan kelakuan proaktif pekerja. Sebaliknya, gaya kepimpinan pengurus tidak berupaya membangunkan kelakuan

proaktif pekerja di organisasi kajian. Seterusnya, kajian ini menyediakan perbincangan, implikasi dan kesimpulan di organisasi kajian. Seterusnya, kajian ini menyediakan perbincangan, implikasi dan kesimpulan.

Katakunci: Autonomi Kerja; Perancangan Kerjaya; Kepimpinan; Kelakuan Proaktif; Model Laluan SmartPLS

Abstract

According to the recent literature pertaining to human resource development and management, and based on Islamic perspective, managers generally play three major roles in career programme: job autonomy, career planning and leadership. Extensive studies in organizational career reveal that the ability of managers to appropriately design job autonomy, plan career programmes and lead employees in executing job may have significant impact on employee outcomes, especially proactive employee behaviour development in line with the requirements of Islamic doctrines. Even though the nature of this relationship is interesting, the role of managers as an important predicting variable has been given less emphasis in the workplace career research literature. Thus, this study was undertaken to examine the relationship between the manager's role in career programme and proactive employee behaviour development using self-reported questionnaires accumulated from employees at a public higher learning institution in Malaysia. The results of SmartPLS path model showed that job autonomy and career planning do act as important determinants of proactive employee behaviour development in the organization being investigated. In contrast, leadership style does not act as an important determinant of proactive employee behaviour in the study setting. Further, this study offers discussion, implications and conclusion as part of the investigation and for future reference.

Keywords: Job Autonomy; Career Planning; Leadership; Proactive Behaviour; SmartPLS

Path Model

Pengenalan

Kerjaya merupakan konstruk yang bersifat pelbagai dimensi dan iaboleh ditafsirkan menurut perspektif bahasa dan peradaban. Dari segi bahasa Arab, kerjaya dikenali sebagai “*Amila*” yang bermaksud perbuatan (Kamus Abqarie, 2010) atau kemajuan seseorang dalam sesuatu lapangan kehidupan atau pekerjaan yang dipilih sebagai cara untuk mendapatkan nafkah (Kamus Dewan, 2000).

Dalam peradaban Islam, konsep kerjaya telah dikaitkan dengan pendekatan Tauhid iaitu niat bekerja adalah kerana Allah (s.w.t), mencari rezeki dan kerjaya yang halal juga adalah semata-mata kerana Allah. Hal ini kerana tujuan memilih pekerjaan yang Halal itu adalah bagi memelihara maruah dan kehormatan manusia. Perkara ini ditekankan oleh Allah (s.w.t) dalam firman-Nya yang bermaksud:

Wahai sekalian manusia! Makanlah dari apa yang ada di bumi yang halal lagi baik dan janganlah kamu ikut jejak langkah Syaitan; kerana sesungguhnya Syaitan itu ialah musuh yang terang nyata bagi kamu. (Al-Quran 2:168)

Selain ayat di atas, terdapat beberapa lagi ayat al-Qur'an yang menerangkan makna dan intipati Tauhid yang boleh diterjemahkan dalam dunia pekerjaan. Antaranya, dalam tujuan penciptaan manusia, Allah (s.w.t) telah menerangkan dalam surah al-Zariyat yang bermaksud:

“Dan (ingatlah) Aku tidak menciptakan jin dan manusia melainkan untuk mereka menyembah dan beribadat kepada-Ku” (Al-Quran 51: 56)

Seterusnya, bagi tujuan untuk mendapat keredhaan Allah (s.w.t), diterangkan dalam surah al-Tawbah yang bermaksud:

“Mereka bersumpah kepada kamu dengan nama Allah untuk mendapat keredaan kamu, padahal Allah dan RasulNya jualah yang lebih

berhak mereka mendapat keredaanNya, jika betul mereka orang-orang yang beriman”. (Al-Quran 9: 62)

Berdasarkan ayat-ayat di atas, pendekatan Tauhid boleh diterjemahkan secara menyeluruh dalam sistem pengurusan organisasi. Hal ini demikian kerana konsep Tauhid menurut Al-Quran sebenarnya bertujuan menjalinkan ikatan manusia dengan penciptanya (*Hablun Min Allah*) dan sesama manusia (*Hablun Min al-Nas*). Tauhid bukan satu kalimah istimewa tetapi satu pengajaran falsafah tentang cara menjalinkan hubungan sesama manusia dibawah sinaran perhubungan dengan Allah (s.w.t). Oleh itu, manusia tidak boleh bertindak sewenang-wenangnya tanpa memikirkan pembalasan daripada Allah (s.w.t) di dunia dan di akhirat (Sobri, 1989). Apabila seseorang individu itu bekerja bersungguh-sungguh dan ikhlas, pastiakan menggambarkan bahawa beliau telah menjalankan tugasnya dengan cemerlang (hubungan sesama manusia) dan lebih tinggi lagi sebagai hamba yang patuh kepada perintah Allah (s.w.t) (hubungan dengan pencipta). Perkara ini bererti konsep Tauhid telah meletakkan kedudukan manusia pada tahap yang sebenarnya dalam alam dan menerangkan kenapa dan apakah tujuan manusia diciptakan oleh Allah (s.w.t), dan manusia sebagai khalifah Allah (s.w.t) di muka bumi ini.

Dalam sesebuah organisasi, pelaksanaan konsep Tauhid adalah memberi penekanan kepada gelagat serta perilaku manusia iaitu pekerja dan majikan. Penekanan kepada gelagat manusia adalah kunci utama kejayaan sesuatu organisasi dan bukan semata-mata menekankan aspek struktur dan proses. Hal ini kerana pekerja yang mengamalkan konsep Islam yang sebenarnya akan menjadikan dirinya berkualiti dan akhirnya menghasilkan satu bentuk struktur serta proses pengurusan yang efektif dan efisien.

Untuk merealisasikan tujuan berkenaan, seseorang Muslim itu perlumemilih kerjaya yang *Halal* dan diredhai Allah (s.w.t). Seterusnya, melakukan kerja dan tanggungjawab yang

diamanahkan dengan baik dan ikhlas, maka ia akan dapat membantu untuk memperoleh keselamatan dan kesejahteraan di dunia dan akhirat. Dalam satu hadis Rasullulah (s.a.w) telah bersabda yang bermaksud:

“Sesiapa yang bermalam dalam keadaan penat kerana mencari rezeki yang Halal maka dia bermalam dalam keampunan (Tuhan)”. (Riwayat Ibn Asakir)

Penegasan tentang kepentingan mencari rezeki yang Halal dan memilih kerjaya yang diredhai oleh Allah (s.w.t) melalui titik peluh sendiri tanpa meminta-minta untuk mengharapkan belas ihsan orang lain turut dinukilkan oleh Rasulullah (s.a.w) dalam hadis Baginda yang lain:

“Makanan terbaik yang dimakan oleh seseorang itu ialah makanan yang diperolehnya daripada hasil kerja tangannya sendiri”. (Riwayat al-Bukhari)

Menurut pandangan Islam, kerjaya merupakan kepentingan kebendaan dalam aktiviti kehidupan manusia di muka bumi. Oleh itu, manusia perlulah memiliki asas kerjaya yang mantap dan kukuh bagi memastikan keseimbangan antara fitrah semula jadi manusia yang merangkumi jasmani, rohani, mental dan emosi. Selain itu, keselesaan dalam kehidupan juga tidak akan dapat diperoleh jika asas kerjaya tidak kukuh dan stabil. Sehubungan dengan itu, Saidina Umar RA pernah menegur orang yang duduk diam dalam masjid dengan katanya yang bermaksud:

“Janganlah kamu duduk mencari rezekimu dengan berdoa sahaja kerana sesungguhnya langit tidak pernah menurunkan hujan emas dan perak” (Sidek, 2002)

Mohamed Sharif dan Roslee (2002b) menjelaskan bahawa kepentingan kerjaya dari sudut Islam adalah untuk menjadikan seseorang individu sebagai pekerja yang baik, ikhlas, amanah dan mampu menghadapi cabaran-

cabaran yang mendatang seperti cabaran dari segi gaji yang tidak setimpal, konflik, tekanan, rasuah, pecah amanah dan sebagainya. Dalam mengatasi cabaran-cabaran tersebut, maka pekerja perlulah menjadi seorang yang jujur dan boleh dipercayai, seterusnya menjadikan Islam sebagai panduan bagi menghadapi masalah berkenaan dan juga cabaran-cabaran mendatang. Kemudian, matlamat kerjaya menurut Islam adalah untuk mendapatkan rezeki yang Halal bagi kegunaan diri, keluarga, masyarakat dan negara; membentuk masyarakat dan negara yang bertamadun, maju dan harmoni; mengelakkan kesusahan, kesengsaraan, pergaduhan dan perpecahan dalam masyarakat (Sharif & Roslee, 2002b).

Menurut beberapa pengkaji seperti Mohd Kamil dan Rahimin Affandi (2007) serta Wan Mohd Nor (2001) mengatakan bahawa sarjana-sarjana Muslim seperti Muhammad Kamal Hassan dan Syed Muhammad Naqiubb al-Attas menjelaskan konsep pembangunan insan dan kerjaya seseorang dengan berdasarkan pandangan Islam telah menjadi fenomena kepada semua pihak sama ada Timur atau Barat dalam mereka bentuk program-program seperti pembangunan kerjaya bagi mengeluarkan para pekerja daripada zaman kegelapan ke zaman revolusi perusahaan di Barat pada pertengahan abad ke 20. Sebagai contoh, kerajaan Islam yang bertapak di Eropah seperti Sepanyol (Andalusia) selama hampir 8 abad (711M – 1492M) (Ahmad Zaki, 2008) telah berjaya menubuhkan beberapa institusi pengajian yang menyebarkan ilmu-ilmu moden (contohnya matematik, astronomi, matematik dan lain-lain) sehingga membuka ruang kepada orang Barat membina tamadun mereka sendiri (Roslan, 2011). Seterusnya, apabila negara Barat berjaya menjajah negara-negara Islam maka mereka pula memperkenalkan program-program kerjaya organisasi yang telah diubahsuai mengikut acuan mereka, iaitu fahaman sekular yang memisahkan ajaran Tauhid dengan amalan membangun dan mengurus kerjaya pekerja yanghanya mencapai kebahagiaan di dunia semata-mata. Oleh itu, kajian terhadap konsep peranan pengurus dalam program kerjaya serta

kelakuan pekerja mengikut perspektif Islam terutamanya di Malaysia wajar dilaksanakan untuk meneliti impaknya secara empirikal dalam aspek pembangunan kerjaya seseorang pekerja.

Dalam konteks organisasi, kerjaya merupakan fungsi jabatan pengurusan sumber manusia yang sangat penting (Wilkens & Nermerich, 2011; Ismail et al., 2013) kerana ia merujuk kepada bagaimana seseorang majikan atau pengurus merangka dan merekabentuk program kerjaya bagi membolehkan pekerja menyesuaikan minat dan kebolehan mereka dengan perubahan-perubahan dan peluang-peluang dalam organisasi. Dengan adanya usaha sebegini, maka ia dapat memotivasikan pekerja dalam memilih pekerjaan dan profesion bukan semata-mata untuk memperoleh gaji sahaja, malah untuk mencapai perkembangan yang lebih baik dalam kerjaya (Greenhaus et al., 2000; Martin et al., 2001; Baruch, 2004; Theodossiou & Zangelis, 2009). Secara umumnya, kerjaya merupakan kerja atau aktiviti-aktiviti untuk memenuhi keperluan-keperluan psikologi, ekonomi dan sosial individu dan direalisasikan dengan bekerja hingga berjaya mencapai matlamat yang ingin dituju (Fadzil, 2002).

Penelitian terhadap kajian literatur yang terkini berkaitan dengan pembangunan modal insan menunjukkan bahawa kejayaan program pembangunan kerjaya pekerja sangat bergantung kepada peranan pengurus. Antara peranan penting yang dimainkan oleh pengurus dalam pembangunan kerjaya ialah merangka autonomi kerja, merancang kerjaya dan memimpin pekerja (Rank, 2006; Sazandrishvili, 2009; De Vos et al., 2009; Searle 2011; De Spiegelaere et al., 2012).

Menurut Kamus Abqarie Melayu-Arab-English (2010), autonomi disebut "*al-hurriyyah*", manakala kerja disebut sebagai "*Amila*". Dalam Islam, autonomi yang juga dipanggil kebebasan merupakan salah satu prinsip dalam etika Islam. Islam memberi kebebasan kepada umatnya dalam setiap tindakannya selagi ia tidak

bertentangan dengan etika Islam. Kebebasan bertindak ini dapat dilihat daripada kefahaman ayat al-Qur'an yang berikut:

“Dan katakanlah (wahai Muhammad): “Kebenaran itu ialah yang datang dari Tuhan kamu, maka sesiapa yang mahu beriman, hendaklah ia beriman; dan sesiapa yang mahu kufur ingkar, biarlah dia mengingkarinya”. (Al-Quran 18:29)

Perbincangan di atas menjelaskan bahawa Islam sentiasa memberi kebebasan kepada umatnya untuk bertindak dan membuat keputusan bagi dirinya sendiri dan organisasi dalam mencapai matlamat selagi tindakan tersebut tidak melanggar perintah al-Quran dan Hadis serta selagi tidak menzalimi hak atau mengganggu kebebasan orang lain.

Dalam konteks program kerjaya, autonomi kerja dianggap sebagai satu komponen penting dalam mereka bentuk kerja yang dapat mendorong pekerja meningkatkan keazaman dalam diri, kebebasan dalam membuat pertimbangan, kebebasan dan kuasa dalam menguruskan aktiviti-aktiviti berkaitan kerja dan seterusnya kebebasan dalam menentukan kaedah kerja yang ingin dilaksanakan (Hackman & Lawler, 1971; Hackman & Oldhman, 1980; Kulik et al., 1987). Contohnya, autonomi kerja yang berkesan mempunyai beberapa ciri yang penting seperti membolehkan pekerja melatih kawalan diri mereka, memberi kebebasan mutlak untuk membuat pilihan dan keputusan dalam menentukan matlamat kerja, keutamaan, kaedah pekerjaan, pergerakan kerja, prosedur, jadual kerja, ciri-ciri kerja, tempoh bekerja serta jumlah kerja yang mereka perlukan. Dengan adanya ciri-ciri autonomi tersebut, maka ia boleh memotivasikan pekerja untuk melaksanakan kerja dengan baik dalam organisasi (Brey, 1999; Marchese & Ryan, 2001; Parker et al., 2001; Morgeson et al., 2005).

Sementara itu dari sudut perancangan, Islam menyarankan umatnya supaya sentiasa melakukan perancangan terlebih dahulu dalam

setiap perkara kerana Islam adalah sebuah agama berpandukan sistem dan aturan yang sempurna. Hal ini dapat diperhatikan melalui penyusunan sistem ibadah Islam seperti solat, puasa, zakat dan haji yang dilaksana berdasarkan dasar-dasar serta kaedah perancangan dan penyusunan yang sempurna (Husnani, 2008). Dalam konteks perancangan kerjaya dalam organisasi dari sudut Islam, Islam amat menggalakkan umatnya merancang terlebih dahulu dalam mencapai kata sepakat atau matlamat. Kaedah mewujudkan perancangan ini boleh dilakukan secara *Musyawaharah* seperti yang dilakukan oleh Rasulullah (s.a.w) dan juga Khulafa' al-Rasyiddin bagi memperoleh idea yang bernas daripada setiap pihak yang terlibat. Namun, setiap perancangan yang dirancang dan dilaksanakan perlulah berdasarkan kepada keimanan dan keyakinan bahawa kejayaan sesuatu perancangan itu ditentukan oleh kuasa Allah (s.w.t). Firman Allah (s.w.t) yang bermaksud:

“Dan orang-orang (kafir) itupun merancangkan tipu daya, dan Allah pula membalas tipu daya (mereka); dan (ingatlah), Allah seabijak-bijak yang membalas (dan menggagalkan segala jenis) tipu daya.”(Al-Quran 3:54)

Dalam konteks pengurusan kerjaya, perancangan kerjaya ditakrifkan sebagai proses yang utama, berterusan, sistematik dan menyeluruh iaitu pengurus bertanggungjawab menjadikan matlamat sebagai garis panduan dalam pelaksanaan kerjaya (Grant & Ashford, 2008), mengenalpasti keperluan, aspirasi, peluang-peluang, halangan-halangan, pilihan-pilihan serta kesan-kesan dalam peningkatan kerjaya individu, serta merangka program-program pembangunan sumber manusia yang sewajarnya untuk disesuaikan dengan jenis pekerjaan dan kemahiran yang diperlukan oleh pekerja (Hall & Associates, 1986; Schein, 1990; Manolescu, 2003). Secara praktikal, perancangan kerjaya yang berkesan dibuat melalui perbincangan terbuka antara pengurus dan pekerja dalam menyediakan alat-alat perancangan kerjaya, contohnya seperti kaunseling kerjaya, buku-buku

dan pusat maklumat kerjaya sebagai persediaan untuk membimbing pekerja mengenalpasti pilihan-pilihan dan keutamaan kerjaya, membina objektif-objektif pembangunan, menyediakan perancangan tindakan dan seterusnya menyesuaikan minat dan kebolehan pekerja dengan peluang-peluang dan jangkaan-jangkaan organisasi (Greenhaus et al., 2000; Mondy et., 2002; Appelbaum & Shapiro, 2002; Puah & Ananthram, 2006). Dengan adanya usaha sebegini, ia mungkin dapat membantu pengurus dalam memahami keseluruhan gambaran berkaitan dengan matlamat dan arah tuju pekerja serta dapat mengenalpasti sumber-sumber yang sesuai dalam membantu pekerja mencapai objektif mereka dalam organisasi. Di samping itu, usaha ini juga mungkin dapat meningkatkan pemahaman pekerja tentang langkah-langkah seterusnya yang perlu dilakukan dalam membangunkan kerjaya mereka, dapat meningkatkan persepsi pengurus terhadap prestasi kerja mereka, dapat meningkatkan keperluan pembangunan dan pilihan-pilihan kerjaya mereka, dan seterusnya dapat memahami bagaimana keperluan mereka dapat mencapai kepuasan terhadap kerja yang mereka lakukan (Otte et al., 1992; Greenhaus et al., 2000; Appelbaum & Shapiro, 2002; Mondy et al., 2002; Puah & Ananthram, 2006).

Seterusnya, kepimpinan dalam al-Qur'an disebutkan dengan istilah "*Imamah*" yang berasal daripada perkataan "*Amma*" yang bermaksud "di hadapan" manakala pemimpin pula disebut dengan istilah "*Imam*". Apabila seseorang individu itu menjadi *Imam* kepada sesebuah kumpulan atau komuniti, ini bermakna dia berada di hadapan. Contohnya dalam solat, seorang lelaki menjadi *Imam* dan berada di hadapan individu lain bagi memimpin solat tersebut. Secara umumnya, *Imam* atau *Imamah* membawa erti kepimpinan dalam sesebuah komuniti atau kumpulan yang individu lain akan mengikutnya atau mencontohnya dari segi tindakan, perkataan dan penulisan. Perkataan *Imam* juga bermaksud jalan yang lurus (terang) berdasarkan penggunaannya dalam Surah al-Hijr yang bermaksud:

"Maka Kami membalas kezaliman mereka itu dengan azab yang membinasakan; dan sesungguhnya kedua-duanya itu terletak di jalan yang terang (yang masih dilalui orang)". (Al-Quran 15: 79)

Al-Quran mengaitkan kepimpinan dengan hidayah dan pemberian petunjuk pada kebenaran. Seorang pemimpin tidak boleh melakukan kezaliman sama ada kezaliman dalam keilmuan dan perbuatan, kezaliman dalam mengambil keputusan dan aplikasinya. Perkara ini dapat diperhatikan dalam Surah al-Nisa' yang bermaksud:

"Wahai orang-orang yang beriman, taatlah kamu kepada Allah dan taatlah kamu kepada Rasulullah dan kepada "Ulil-Amri" (orang-orang yang berkuasa) dari kalangan kamu. Kemudian jika kamu berbantah-bantah (berselisihan) dalam sesuatu perkara, maka hendaklah kamu mengembalikannya kepada (Kitab) Allah (Al-Quran) dan (Sunnah) RasulNya - jika kamu benar beriman kepada Allah dan hari akhirat. Yang demikian adalah lebih baik (bagi kamu), dan lebih elok pula kesudahannya". (Al-Quran 4:59)

Kepimpinan dalam Islam telah bermula sejak terciptanya Adam (a.s) dan Hawa dan seterusnya apabila Nabi Adam (a.s) diutus menjadi nabi dan rasul oleh Allah (s.w.t). Semenjak dari itu kepimpinan Islam telah mula berkembang dan terus menjadi tunjang kepada kemajuan tamadun Islam sehingga ke hari ini. Sejak agama Islam wujud, kepimpinan merupakan satu amanah yang amat berat yang menjadi tanggungjawab kepada semua insan di dunia ini. Menurut Ahmad (2011), Islam menganggap setiap Muslim yang mukallaf sebagai pemimpin iaitu pemimpin bagi diri mereka sendiri dan keluarga mereka selain menjadi pemimpin kepada masyarakat secara umum seperti sabda Rasulullah (s.a.w) yang maksudnya:

"Jika tiga orang keluar bermusafir, maka hendaklah salah seorang dari mereka dilantik menjadi ketua." (Riwayat Abu Daud)

Berdasarkan maksud hadis Rasulullah (s.a.w) di atas, menunjukkan bahawa Islam sangat menekankan peranan pemimpin dalam Islam walaupun untuk bilangan pengikut yang kecil. Seorang ketua sangat diperlukan kerana berperanan menjalankan *Shari'at* Allah (s.w.t) di muka bumi ini terutama berkaitan dengan tugas penguasa, pengarah, menjaga kebajikan dan keselamatan, mengurus sumber, menjalankan usaha untuk kebajikan ramai dan mengelak dari pertelingkahan sesama manusia.

Dalam konteks pengurusan kerjaya, kepimpinan biasanya ditakrifkan sebagai proses interaksi antara pemimpin dengan pengikut iaitu pemimpin akan berusaha untuk mempengaruhi pengikut untuk mencapai matlamat organisasi (Yukl, 2005; Northouse, 2010). Menurut Rost (1991) yang menekankan bahawa pemimpin dan pengikut melakukan kerja bersama-sama bagi membentuk perubahan yang sebenar, membentuk dan mengekalkan kumpulan kerjaya dalam menyempurnakan matlamat kumpulan dan juga matlamat organisasi. Secara praktikalnya, pemimpin atau ketua yang sentiasa memberi sokongan dan mengambil berat tentang kebajikan pekerjanya, menyediakan peluang-peluang kepada pekerja dengan melibatkan mereka dalam pembuatan keputusan serta menunjukkan kelakuan yang positif terhadap perubahan-perubahan adalah lebih cenderung mempengaruhi kelakuan proaktif pekerja (Bettencourt, 2004; Rank et al., 2007; Strauss et al., 2009; Belschak & Den Hartog, 2010).

Kajian terkini berkaitan pembangunan sumber manusia organisasi menekankan bahawa kemampuan pengurus merangka autonomi kerja, merancang program kerjaya dan memimpin pekerja dengan teratur akan dapat membangunkan kelakuan proaktif pekerja (Rank, 2006; Sazandrishvili, 2009; De Vos et al., 2009; Searle 2011; De Spiegelaere et al., 2012). Berdasarkan perspektif kelakuan organisasi, kelakuan proaktif pekerja kebiasaannya didefinisikan sebagai proses dinamik yang diambil oleh seseorang individu dalam memperbaiki keadaan-keadaan semasa

yang membolehkan mereka untuk menjangka, merancang dan berusaha dalam merangka hasil-hasil positif yang mungkin boleh mempengaruhi diri dan kerjaya mereka (contohnya, menahut cabaran yang mendatang dan menyedari matlamat kerjaya dalam organisasi) dengan persekitaran mereka, (contohnya, menerima perubahan dan menyedari matlamat-matlamat organisasi) (Crant, 2000; Sturges et al., 2002; King, 2004; Parker et al., 2006; Grant & Ashford, 2008). Secara praktikalnya, kelakuan proaktif pekerja ditunjukkan berdasarkan kepada perspektif pengawalseliaan sendiri (King, 2004; Abele & Wiese, 2008) yang merujuk kepada sikap seseorang individu yang mempunyai tahap motivasi yang tinggi, merupakan seorang perancang yang baik, mempunyai tahap kesedaran yang tinggi serta seorang yang sensitif terhadap persekitaran dan bijak dalam menghasilkan idea, perasaan dan tindakan dalam mencapai matlamat kerjaya dan prestasi mereka (Fay & Freese, 2001).

Dalam model pembangunan kerjaya organisasi, ramai penyelidik menafsirkan bahawa autonomi kerja, perancangan kerjaya, kepimpinan dan kelakuan proaktif sebagai konsep yang berbeza tetapi mempunyai perkaitan yang kuat antara satu sama lain. Contohnya, kemampuan pengurus merangka autonomi kerja, merancang program kerjaya dan memimpin pekerja dengan teratur dapat membantu meningkatkan kelakuan proaktif pekerja dalam organisasi (Rank, 2006; Sazandrishvili, 2009; De Vos et al., 2009; Searle 2011; De Spiegelaere et al., 2012). Meskipun sifat hubungan ini menarik, namun pengaruh kelakuan proaktif sebagai pembolehubah peramal yang penting sangat kurang dibincangkan secara mendalam dalam kajian literatur tentang pembangunan kerjaya organisasi (Adekola, 2011; Ismail et al., 2013). Kebanyakan penyelidik berpendapat bahawa keadaan ini berlaku disebabkan kajian-kajian lepas lebih memberi penekanan terhadap ciri-ciri program kerjaya, banyak menggunakan kaedah tinjauan yang ringkas dalam menerangkan tentang kelakuan pekerja terhadap ciri-ciri program kerjaya, dan banyak

memfokuskan kepada mengukur darjah keteguhan perkaitan antara ciri-ciri program kerjaya dan kejayaan kerjaya. Sebaliknya, saiz kesan peranan pengurus ke atas pembangunan kelakuan proaktif pekerja tidak dibincang secara terperinci dalam kajian literatur program kerjaya organisasi. Oleh itu, penemuan kajian tersebut tidak berupaya menyediakan perakuan-perakuan yang mencukupi untuk dijadikan panduan oleh pengamal bagi memahami secara jelas tentang kerumitan program pembangunan kerjaya dan menyediakan pelan tindakan strategik bagi membantu perkembangan kerjaya pekerja dalam organisasi yang dinamik (Adekola, 2011; Ismail et al., 2013). Oleh yang demikian, keadaan ini mendorong para pengkaji untuk meneroka secara mendalam sifat perhubungan ini.

Kajian ini mengandungi tiga objektif utama: pertama, mengkaji perhubungan antara autonomi kerja dengan kelakuan proaktif pekerja. Kedua, mengkaji perhubungan antara perancangan kerjaya dengan kelakuan proaktif pekerja. Ketiga, mengkaji perhubungan antara kepimpinan dan kelakuan proaktif pekerja.

Struktur kertas kerja ini membincangkan empat aspek yang penting: pertama, teori-teori dan kajian lepas yang menyokong perkaitan di antara pemboleh ubah kajian. Kedua, metodologi dan prosedur menjalankan kajian. Ketiga, dapatan penganalisan data borang soal selidik kajian. Akhir sekali, perbincangan dapatan kajian, implikasi dan kesimpulan kajian.

Terdapat beberapa sorotan kajian lepas yang dilaksanakan menggunakan model kesan langsung untuk mengkaji program pembangunan kerjaya berdasarkan sampel yang berbeza seperti persepsi 456 tenaga pengajar di kolej latihan dan pendidikan vokasional menengah (Sazandrishvili, 2009), persepsi 952 pekerja di 17 syarikat berbeza daripada pelbagai sektor di sekitar Flemish di Belgium (De Spiegelaere et al., 2012), persepsi 261 pelajar di tiga universiti di bahagian bahasa-Flemish di Belgium (De Vos et al., 2009), persepsi 345 pekerja dan 314 penyelia di salah sebuah syarikat

perkhidmatan kewangan terbesar di Amerika Utara (Rank, 2006), persepsi 410 pekerja dan 113 penyelia dari tiga jabatan di salah sebuah organisasi awam terbesar di Amerika Syarikat (Searle, 2011). Keputusan kajian tersebut melaporkan tiga penemuan penting iaitu: (1) kemampuan pengurus merancang dan melaksanakan autonomi kerja dengan teratur (contohnya, memberi kebebasan, keazaman diri dan membuat keputusan dengan pertimbangan) telah meningkatkan kelakuan proaktif pekerja dalam organisasi (Sazandrishvili, 2009; De Spiegelaere et al., 2012); (2) kemampuan pengurus dalam merancang program kerjaya secara teratur (contohnya, menentukan matlamat dan polisi) telah meningkatkan kelakuan proaktif pekerja di tempat kerja (De Vos et al., 2009); (3) kemampuan pengurus dalam memimpin pekerja secara sistematik dalam meningkatkan kerjaya mereka (contohnya, menjadi jurulatih, mentor, kaunselor, penilai dan tempat rujukan pekerja) telah meningkatkan kelakuan proaktif dalam organisasi (Rank, 2006; Searle, 2011).

Dapatan kajian-kajian di atas selaras dengan saranan-saranan yang dikemukakan oleh sarjana Muslim dalam menggariskan beberapa prinsip atau teori asas untuk membentuk aspek pengurusan dan pembangunan kerjaya para pekerja yang diredhai Allah (s.w.t) dan memanfaatkan organisasi. Antaranya ialah Ab. Aziz (2007) yang menetapkan beberapa prinsip utama iaitu:

(1) Setiap pekerja mesti menetapkan matlamat untuk berjaya dan melaksanakan amanah dengan penuh dedikasi dan tanggungjawab. Situasi ini kerana pekerja merupakan Khalifah atau pemimpin yang menunaikan ibadah umum atau khusus demi mencapai kejayaan hakiki (al-Falah) bukan hanya di dunia, malah kecemerlangan pada hari akhirat kelak. Hal ini didokong oleh maksud hadis Nabi Muhammad (s.a.w) yang diriwayatkan oleh Imam al-Tirmizi RA iaitu:

“Tunaikanlah amanah terhadap orang yang memberi amanah kepada kamu”.

(2) Setiap insan bertanggungjawab untuk berusaha sehingga mencapai kejayaan. Hal ini kerana Islam amat menitikberatkan usaha yang bersungguh-sungguh tanpa rasa kecewa dan juga menjauhi sikap sambil lewa. Kejayaan tidak akan diperoleh jika diri seseorang tidak mahu mengubah nasibnya sendiri seperti maksud ayat al-Qur'an dari Surah al-Ra'd.

“Sesungguhnya Allah tidak mengubah apa yang ada pada sesuatu kaum sehingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka sendiri”. (Al-Quran 13: 11):

(3) Setiap pekerja mesti memastikan niat atau matlamat bekerja itu adalah betul. Perkara niat ini adalah asas pertama dalam satu-satu tindakan yang hendak dilaksanakan, sekiranya tersalah niat atau matlamat, maka individu itu akhirnya tidak mencapai kejayaan yang sebenar serta sukar memperoleh keredhaan Allah (s.w.t).

(4) Kejayaan seseorang pekerja merupakan satu ujian terhadap individu berkenaan. Ia adalah satu ujian daripada Allah (s.w.t) kepada manusia khususnya para pekerja untuk menilai prestasi yang terbaik sebelum mendapat kejayaan yang hakiki (al-Falah).

(5) Kerjaya yang dilaksanakan adalah merupakan satu ibadat kepada Allah (s.w.t). Hal ini dengan syarat seseorang pekerja itu ikhlas melakukan kerjanya semata-mata kerana Allah (s.w.t), bukannya ingin mendapat habuan di dunia semata-mata.

(6) Pekerja dalam sesebuah organisasi perlu menunaikan amanah mengikut peraturan dan undang-undang yang telah ditetapkan oleh organisasinya dan yang lebih utama tidak menyalahi sebarang *Syari'at* Islam ketika melaksanakan kerjanya. Sebagai contoh, seseorang pekerja yang cemerlang di sisi Islam, bukan hanya luaran sahaja hebat namun beliau juga tidak meninggalkan solat, menipu, mencuri dan sebagainya.

(7) Prinsip terakhir, Islam telah menetapkan

individu Muslim melakukan kerjanya dengan bersungguh-sungguh bagi memperoleh hasil yang halal, diberkati untuk menyara kehidupan sehariannya. Hal ini kerana Allah (s.w.t) telah menganugerahkan pelbagai rezeki yang luas dan pelbagai jenis demi kemudahan dan keselesaan manusia itu sendiri seperti maksud firman Allah (s.w.t) dalam Surah al-A'raf.

“Dan sesungguhnya Kami telah menetapkan kamu (dan memberi kuasa) di bumi, dan Kami jadikan untuk kamu padanya (berbagai jalan) penghidupan (supaya kamu bersyukur, tetapi) amatlah sedikit kamu bersyukur.” (Al-Quran 7: 10):

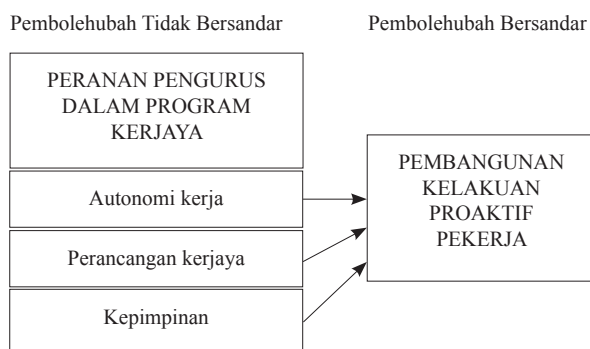
Manakala, kajian ini juga selaras dengan Teori Perbandingan Sosial iaitu teori kesamaan oleh Adam (1963), teori jangkaan oleh Vroom (1964), teori penetapan matlamat oleh Locke dan Latham (1990), teori kesepadanan ketua oleh Fiedler (1964, 1967) dan Teori Laluan Matlamat oleh House dan Mitchell (1974). Teori Kesamaan oleh Adam (1963) menekankan bahawa layanan dan pemberian yang adil dalam mengagihkan sumber kepada pekerja mengikut keperluan dan kehendak mereka akan memberi kesan positif terhadap sikap dan tingkahlaku mereka (Yamnill & McLean, 2001; Goldstein & Ford, 2002; Robbin & Judge, 2008). Manakala, Teori Jangkaan oleh Vroom (1964) menekankan bahawa apabila seseorang individu itu yakin dengan kebolehan dirinya untuk memperoleh apa yang diharapkan, misalnya kebebasan dalam membuat keputusan, maka ia akan menggerakkan beliau untuk melakukan tindakan. Selain itu, Teori Penetapan Matlamat oleh Locke dan Latham (1990) menyatakan bahawa matlamat akan mengarahkan individu untuk melaksanakan tugas (Ismail. et al. 2009b).

Teori Kesepadanan Ketua oleh Fiedler (1964, 1967) menghuraikan keupayaan seseorang pemimpin menyesuaikan teknik mengurus dengan situasi pengikutnya dapat meningkatkan keberkesanan kerja. Seterusnya, Teori Laluan Matlamat yang diperkenalkan oleh House dan Mitchell (1974) menerangkan bahawa

kebolehan pemimpin menentukan matlamat yang jelas akan membantu pengikut memilih kelakuan-kelakuan yang bersesuaian dengan keperluan dan situasi mereka bekerja.

Aplikasi teoritersebut dalam model program kerjaya menunjukkan bahawalayanan yang adil, menyesuaikan jangkaan/harapan pekerja dengan hasil yang diharapkan, menetapkan matlamat kerjaya yang jelas, menyesuaikan gaya kepimpinan ketua dengan situasi pekerja bagi mencapai matlamat organisasi akan dapat dicapai sekiranya para pengurus berkebolehan melaksanakan autonomi kerja, perancangan kerjaya dan gaya kepimpinan secara teratur. Seterusnya, keadaan ini boleh mendorong meningkatkan pembangunan kelakuan proaktif pekerja dalam organisasi (Rank, 2006; Sazandrishvili, 2009; De Vos et al., 2009; De Spiegelaere et al., 2012; Searle, 2011).

Kajian literatur di atas telah digunakan sebagai asas dalam membina rangkakerja konseptual kajian ini seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1: Rangkakerja konseptual

Berdasarkan rangkakerja koseptual di atas, hipotesis-hipotesis yang akan diuji ialah:

H1: Terdapat perhubungan yang positif antara autonomi kerja dengan pembangunan kelakuan proaktif pekerja.

H2: Terdapat perhubungan yang positif antara perancangan kerjaya dengan pembangunan kelakuan proaktif pekerja.

H3: Terdapat perhubungan yang positif antara kepimpinan dengan pembangunan kelakuan proaktif pekerja.

Metodologi

Kajian ini menggunakan reka bentuk keratan rentas kerana ia membenarkan para pengkaji menggabungkan kajian literatur program kerjaya, temu bual separa struktur, kajian rintis dan borang soal selidik sebagai prosedur mengumpul data dalam kajian ini. Penggunaan kaedah ini dapat membantu menambahbaik kekurangan penggunaan satu kaedah kajian, membantu mengumpulkan data dengan tepat, mengurangkan pilih kasih dalam pengumpulan data serta dapat meningkatkan kualiti data yang dikumpul (Sekaran & Bougie, 2010; Cresswell, 2014). Kajian ini dilaksanakan di salah sebuah institusi pengajian tinggi awam di Malaysia. Pada peringkat awal pengumpulan data, borang soal selidik dirangka berdasarkan kajian literatur program kerjaya. Kemudian, kajian rintis telah dijalankan dengan membincangkan soalan-soalan yang terkandung dalam borang soal selidik bersama dua orang pengurus sumber manusia dan dua orang pegawai sokongan yang berpengalaman di jabatan pengurusan sumber manusia di organisasi kajian. Hasil dapatan kajian rintis ini digunakan pula untuk memperbaiki dan menambahbaik kandungan dan format borang soal selidik bagi kajian sebenar. Seterusnya, kaedah terjemahan balik telah digunakan untuk menterjemahkan kandungan borang tersebut ke dalam Bahasa Melayu dan Bahasa Inggeris bagi meningkatkan keesahan dan kebolehpercayaan instrumen kajian (Wright, 1996; Hussey & Hussey, 1997; Cresswell, 2014).

Borang soal selidik kajian ini mengandungi empat bahagian iaitu: pertama, autonomi kerja mengandungi tiga item yang telah diubahsuai daripada literatur program kerjaya (Sazandrishvili, 2009; De Spiegelaere et al., 2012). Dimensi yang digunakan untuk mengukur autonomi kerja ialah kerja yang mencabar, menjangka laluan kerjaya, dan merancang kemajuan kerja. Kedua, perancangan

kerjaya mengandungi empat item yang telah diubahsuai daripada literatur program kerjaya (Chang et al., 2007; De Vos et al., 2009; Pua & Ananthran, 2006). Dimensi yang digunakan untuk mengukur perancangan kerjaya ialah merancang jawatan masa depan, mempunyai perancangan kerjaya, mengetahui matlamat dan berupaya menyemak peluang kerjaya. Ketiga, kepimpinan mengandungi empat item yang telah diubahsuai daripada literatur program kerjaya (Rank, 2006; Searle, 2011). Dimensi yang digunakan ialah menunjukkan peluang kerjaya, memberi peluang kerjaya, mendorong pembangunan kerjaya, dan membantu dalam mengurus kerjaya. Akhir sekali, kelakuan proaktif mengandungi tiga item yang telah diubahsuai daripada literatur program kerjaya (De Vos et al., 2009; Searle, 2011; De Spiegelaere et al., 2012). Dimensi yang digunakan untuk mengukur kelakuan proaktif ialah menjangkakan peningkatan jawatan, membangunkan kepakaran, dan memanfaatkan keadaan untuk membangun kerjaya. Kesemua item diukur menggunakan skala Likert yang mempunyai tujuh jawapan pilihan dari "Sangat Tidak Setuju" (1) hingga "Sangat Setuju" (7). Ciri-ciri demografi responden digunakan sebagai pemboleh ubah kawalan kerana fokus kajian ini adalah bertujuan mengukur sikap dan kelakuan pekerja.

Kaedah persampelan mudah digunakan untuk mengagihkan 200 borang soal selidik kepada pekerja melalui setiausaha kepada ketua jabatan, penolong pengurus dan pengurus sumber manusia dalam organisasi kajian. Kaedah ini dipilih kerana pengurus sumber manusia tidak dapat memberikan senarai pekerja berdaftar kepada pengkaji atas sebab sulit dan rahsia, dan keadaan ini tidak mengizinkan pengkaji memilih responden menggunakan kaedah rawak daripada jumlah populasi. Daripada jumlah borang soal selidik yang diedarkan, hanya 92 borang soal selidik yang diisi dengan lengkap telah dipulangkan kepada pengkaji yang menunjukkan kadar maklum balas adalah sebanyak 46 peratus. Borang soal selidik telah dijawab oleh responden berdasarkan kerelaan

dan persetujuan mereka sendiri.

Beberapa sarjana kontemporari seperti Ringle et al. (2005) dan Henseler et al. (2009) menyarankan bahawa SmartPLS versi 2.0 adalah pakej statistik generasi baru yang sangat sesuai digunakan bagi menghasilkan keputusan penganalisisan data yang tepat dan boleh dipercayai. Antara kelebihan utama pakej statistik ini ialah mampu membuat analisis data secara serentak terhadap model pengukuran sama ada reflektif atau/dan formatif melalui Analisis Laluan, tidak memerlukan data yang bertaburan normal, berupaya menganalisis data yang mempunyai persampelan kecil, dan mesra pengguna dengan paparan antara muka yang menarik (Ringle et al., 2005; Henseler et al., 2009). Berdasarkan garis panduan yang disarankan oleh Henseler et al. (2009) dan Ringle et al. (2005), analisis kesepadanan model pengukuran dengan data kajian akan dilakukan dengan menggunakan analisis pengesanan faktor. Analisis ini dibuat bagi mengenalpasti tahap keesahan dan kebolehpercayaan item-item yang digunakan bagi mewakili konstruk-construct dalam model kajian (Chua, 2006; Gefen & Straub, 2005). Seterusnya, pengujian hipotesis akan dilaksanakan dengan menilai model struktural berdasarkan kepada nilai piawai Beta (β), statistik t (t) dan ganda dua R (R^2). Sekiranya nilai β mempunyai nilai t yang lebih besar daripada 1.96, hal ini bererti bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan antara pemboleh ubah kajian (Chin, 1998; Henseler et al., 2009). Manakala, nilai R^2 yang diperolehi hasil daripada pengujian menunjukkan kekuatan sesebuah model perhubungan. Sebagai contoh, nilai R^2 akan menerangkan peratus perubahan terhadap pemboleh ubah bersandar dalam hubungannya dengan pemboleh ubah tidak bersandar. Nilai $R^2 = 0.67$ dikategorikan sebagai teguh, $R^2 = 0.33$ dikelaskan sebagai sederhana dan $R^2 = 0.19$ dikelompokkan sebagai hubungan lemah (Chin, 1998; Henseler et al., 2009).

Hasil dan Perbincangan

Jadual 1 menunjukkan kebanyakan responden adalah lelaki (47.8%), pemegang Diploma (39.1%), pekerja yang bekerja secara tetap (62.0%), pekerja yang lahir pada tahun 1981-1985 (47.8%), pekerja yang mula berkhidmat

dari tahun 2007-2009 (52.2%), pekerja yang berkhidmat di bukan fakulti (67.4%), pekerja yang berkhidmat dari 1 hingga 5 tahun (66.3%) dan pekerja yang memperoleh gaji bulanan bermula dari RM1001 to RM2000 (41.3%).

Jadual 1: Profil Responden (n=92)

| Kriteria | Sub – item | Peratusan (%) |
|-----------------------|------------------------|---------------|
| Jantina | Lelaki | 52.2 |
| | Perempuan | 47.8 |
| Tahap Pendidikan | Ijazah dan ke atas | 30.4 |
| | Diploma | 39.1 |
| | STPM | 12.0 |
| | SPM | 18.5 |
| Status Perkhidmatan | Tetap | 62.0 |
| | Kontrak | 38.0 |
| Tahun Kelahiran | Kurang dari Tahun 1970 | 4.3 |
| | Tahun 1971 – 1975 | 3.3 |
| | Tahun 1976 – 1980 | 19.6 |
| | Tahun 1981 – 1985 | 47.8 |
| | Tahun 1986 dan ke atas | 25.0 |
| Tahun Mula Berkhidmat | Kurang dari tahun 2000 | 1.1 |
| | Tahun 2001 – 2003 | 5.4 |
| | Tahun 2004 – 2006 | 16.3 |
| | Tahun 2007 – 2009 | 52.2 |
| | Tahun 2010 dan ke atas | 25.0 |
| Jabatan | Staf fakulti | 32.6 |
| | Staf bukan fakulti | 67.4 |

| | | |
|--------------------|----------------------|------|
| Tempoh Pekhidmatan | Kurang dari 1 tahun | 21.7 |
| | 1 – 5 tahun | 66.3 |
| | 6 – 10 tahun | 8.7 |
| | 11 – 15 tahun | 1.1 |
| | 16 – 20 tahun | 2.2 |
| | 21 tahun dan ke atas | 0.0 |
| Gaji Bulanan | RM 800 dan ke bawah | 4.3 |
| | RM 801 – RM 1 000 | 8.7 |
| | RM 1 001 – RM 2 000 | 41.3 |
| | RM 2 001 – RM 3 000 | 29.3 |
| | RM 3 001 – RM 4 000 | 9.8 |
| | RM 4 001 – RM 5 000 | 5.4 |
| | RM 5 000 dan ke atas | 1.1 |

Nota: SPM: Sijil Pelajaran Malaysia, STPM: Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia.

Analisis pengesahan faktor dijalankan untuk menentukan keesahan dan kebolehpercayaan borang soal selidik kajian. Jadual 2 menunjukkan hasil dapatan ujian keesahan konvergen dan diskriminan. Semua konstruk memperoleh nilai AVE lebih besar dari 0.5, menunjukkan bahawa konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria keesahan konvergen (Fornell & Larcker, 1981; Barclay et al., 1995; Henseler

et al., 2009). Di samping itu, konstruk-konstruk tersebut juga memperoleh nilai punca kuasa dua AVE (\sqrt{AVE}) yang ditunjukkan secara diagonal adalah lebih besar daripada korelasi antara konstruk lain yang ditunjukkan secara tidak diagonal. Perkara ini menunjukkan bahawa kesemua konstruk telah memenuhi kriteria ujian keesahan diskriminan yang telah ditetapkan (Henseler et al., 2009; Yang, 2009).

Jadual 2: Keputusan Ujian Keesahan Konvergen dan Diskriminan

| Konstruk/item | AVE | Autonomi kerja | Perancangan kerjaya | Kepimpinan | Kelakuan proaktif |
|---------------------|----------|-----------------|---------------------|-----------------|-------------------|
| Autonomi kerja | 0.639973 | 1.279946 | | | |
| Perancangan kerjaya | 0.588046 | 0.651198 | 1.176092 | | |
| Kepimpinan | 0.722461 | 0.521502 | 0.489397 | 1.444922 | |
| Kelakuan proaktif | 0.623424 | 0.779491 | 0.614470 | 0.368270 | 1.246848 |

Jadual 3 menunjukkan keputusan pengujian faktor bagi setiap konstruk kajian berdasarkan pemeriksaan nilai (*loadings*) dan nilai silang matriks (*cross loading matrix*). Nilai muatan faktor bagi setiap item adalah melebihi 0.7, menunjukkan bahawa item-item yang mewakili

setiap konstruk telah mencapai piawai analisis keesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan (Fornell & Larcker, 1981; Chin, 1998; Gefen & Straub, 2005).

Jadual 3: Nilai Muatan Faktor dan Muatan Silang untuk Konstruk yang Berbeza

| Konstruk/Item | Autonomi kerja | Perancangan kerjaya | Kepimpinan | Kelakuan proaktif |
|----------------------------|----------------|---------------------|------------|-------------------|
| Autonomi kerja | | | | |
| AK1 | 0.742213 | | | |
| AK2 | 0.821218 | | | |
| AK3 | 0.833450 | | | |
| Perancangan kerjaya | | | | |
| PK1 | | 0.778750 | | |
| PK2 | | 0.781274 | | |
| PK3 | | 0.725900 | | |
| PK4 | | 0.780008 | | |
| Kepimpinan | | | | |
| KP1 | | | 0.896134 | |
| KP2 | | | 0.882771 | |
| KP3 | | | 0.871046 | |
| KP4 | | | 0.740797 | |
| Kelakuan proaktif | | | | |
| KPF1 | | | | 0.832596 |
| KPF2 | | | | 0.796444 |
| KPF3 | | | | 0.736703 |

Jadual 4 menunjukkan keputusan analisis kebolehpercayaan borang soalselidik. Nilai kebolehpercayaan komposit dan *Cronbach's Alpha* adalah lebih besar daripada 0.7, menunjukkan bahawa soalan soal selidik yang digunakan dalam kajian mempunyai keseragaman dalaman yang tinggi (Chua, 2006; Henseler et al., 2009). Hal ini menunjukkan bahawa konstruk-konstruk kajian ini mencapai piawai keesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan.

Jadual 5 menunjukkan keputusan analisis konstruk kajian dengan menggunakan statistik asas dan analisis kolerasi Pearson. Nilai min bagi konstruk kajian adalah bermula dari 5.1 hingga 5.6. Perkara ini bermaksud autonomi kerja, perancangan kerjaya, kepimpinan dan kelakuan proaktif berada di antara tahap tinggi

(5) dan sangat tinggi (7). Manakala, pekali korelasi antara konstruk tidak bersandar (autonomi kerja, perancangan kerjaya, kepimpinan) dan pemboleh ubah bersandar (kelakuan proaktif) mempunyai nilai yang rendah daripada 0.90, bererti data kajian ini bebas daripada masalah kolineariti yang serius (Hair et al., 2006; Sekaran & Bougie, 2010). Seterusnya, nilai analisis korelasi Pearson ialah 1 bagi semua pemboleh ubah kajian yang ditunjukkan secara diagonal, bererti konstruk-konstruk kajian ini mempunyai piawai kebolehpercayaan yang tinggi. Secara keseluruhannya, keputusan analisis konstruk mengesahkan bahawa konstruk-konstruk kajian ini mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan.

Jadual 4: Kebolehpercayaan komposit dan kebolehpercayaan Cronbach Alpha

| Konstruk/item | Kebolehpercayaan komposit | Cronbach Alpha |
|---------------------|---------------------------|----------------|
| Autonomi kerja | 0.841749 | 0.718163 |
| Perancangan kerjaya | 0.850846 | 0.768538 |
| Kepimpinan | 0.911944 | 0.874536 |
| Kelakuan proaktif | 0.832047 | 0.699743 |

Analisis Konstruk

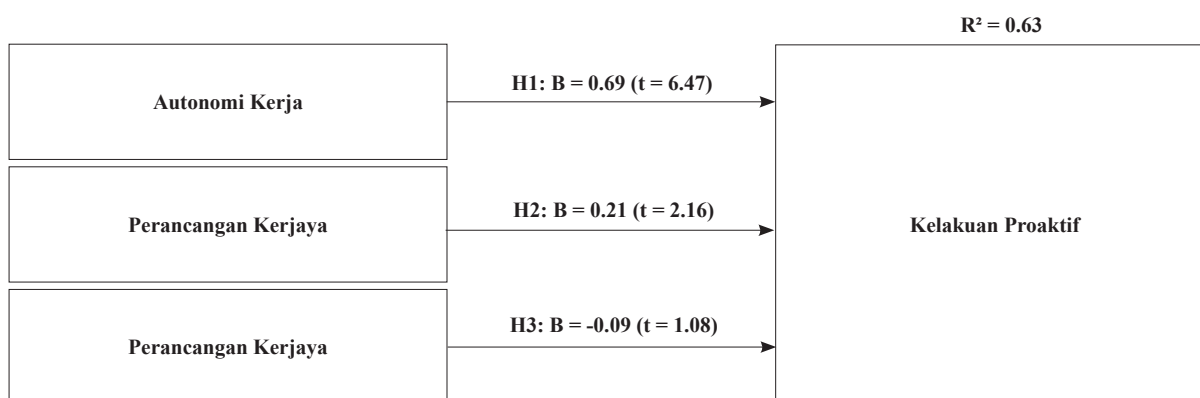
Jadual 5: Analisis korelasi *Pearson* dan statistik asas

| Konstruk/ item | Min | Sisihan piawai | Korelasi <i>Pearson</i> (r) | | | |
|---------------------|--------|----------------|-----------------------------|---------------------|------------|-------------------|
| | | | Autonomi kerja | Perancangan kerjaya | Kepimpinan | Kelakuan proaktif |
| Autonomi kerja | 5.3514 | 0.95486 | 1 | | | |
| Perancangan kerjaya | 5.6250 | 0.76541 | .650** | 1 | | |
| Kepimpinan | 5.1250 | 1.16938 | .508** | .500** | 1 | |
| Kelakuan proaktif | 5.3804 | 0.87508 | .781** | .597** | .341** | 1 |

Nota: Nilai Signifikan pada **p<0.01

Pembolehbah tidak bersandar (Peranan Pengurus dalam Program Kerjaya)

Pembolehbah bersandar



Nota: Nilai Signifikan pada *t > 1.96

Rajah 2: Keputusan pengujian hipotesis 1, 2 dan 3

Rajah 2 menunjukkan bahawa kemasukan pembolehubah tidak bersandar ke dalam model laluan SmartPLS telah menyumbang sebanyak 63 peratus kepada perubahan dalam pembolehubah bersandar yang mana nilai tersebut boleh dianggap memuaskan (Cohen, 1988). Manakala, keputusan pengujian hipotesis-hipotesis menggunakan analisis model laluan SmartPLS menggunakan bootstrapping telah menghasilkan tiga penemuan penting: Pertama, autonomi kerja mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan kelakuan proaktif ($\beta=0.69$; $t=6.47$), oleh itu H1 disokong. Kedua, perancangan kerjaya mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan kelakuan proaktif ($\beta=0.21$; $t=2.16$), oleh itu, H2 juga disokong. Ketiga, kepimpinan mempunyai perkaitan yang negatif dan tidak signifikan dengan kelakuan proaktif ($\beta=-0.09$; $t=1.08$), oleh itu, H3 tidak disokong. Secara keseluruhannya, keputusan ini mengesahkan bahawa autonomi kerja dan perancangan kerjaya berupaya bertindak sebagai peramal penting kepada kelakuan proaktif pekerja di organisasi kajian. Sebaliknya, kepimpinan tidak berupaya bertindak sebagai peramal penting kepada kelakuan proaktif pekerja di organisasi kajian.

Lanjutan daripada pengujian hipotesis di atas, satu ujian kesesuaian keseluruhan model (goodness-of-fit atau GoF) telah dilaksanakan dan mendapati bahawa nilai GoF ialah 1.28 adalah melebihi piawai 0.36 apabila saiz kesan

R^2 adalah besar dalam model kajian (Wetzel *et al.*, 2009). Oleh itu, dapatan ini secara umumnya menyokong kesesuaian Model Laluan SmartPLS yang digunakan dalam kajian ini.

Keputusan kajian ini menunjukkan bahawa hanya autonomi kerja dan perancangan kerjaya yang menjadi peramal penting kepada kelakuan proaktif pekerja di kawasan kajian manakala kepimpinan tidak mampu menjadi peramal kepada kelakuan proaktif. Dalam konteks kajian ini, pengurus telah merangka dan merekabentuk program kerjaya untuk pekerja berdasarkan matlamat dan strategi organisasi. Kebanyakan responden merasakan dan berpendapat bahawa tahap autonomi kerja dan perancangan kerjaya dengan kelakuan proaktif adalah tinggi di organisasi kajian. Situasi ini menunjukkan bahawa kemampuan pengurus merangka autonomi kerja dan merancang kerjaya pekerja dengan teratur telah mendatangkan kesan positif terhadap sikap dan kelakuan proaktif mereka. Walaubagaimanapun, gaya kepimpinan yang ditunjukkan oleh pengurus tidak dapat memberi kesan yang positif kepada pekerja di tempat kerja.

Kajian ini mempunyai tiga implikasi penting iaitu dari segi sumbangan kepada teori, sumbangan kepada kaedah penyelidikan dan sumbangan kepada organisasi. Dari segi sumbangan kepada teori, hasil kajian ini mengesahkan dua dapatan penting: Pertama, autonomi kerja dan

perancangan kerjaya berupaya membangunkan kelakuan proaktif pekerja dalam organisasi kajian. Dapatan ini adalah menyokong dan menyebarkan kebenaran saranan-saranan daripada al-Quran, *Sunnah* Nabi Muhammad SWT dan amalan-amalan terpuji yang diusahakan oleh para pengkaji kontemporari, seperti Rank (2006), De Vos et al. (2009), Sazandrishvili (2009), Searle (2011), dan De Spiegelaere et al. (2012). Kedua, kepimpinan tidak berupaya membangunkan kelakuan proaktif pekerja di organisasi kajian. Berdasarkan pengamatan yang mendalam terhadap dapatan temuduga separa struktur menunjukkan bahawa keputusan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor luaran: pertama, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 1, profil responden kajian ini mempunyai ciri-ciri peribadi dan perkhidmatan yang tidak seimbang dari segi taburan jantina, tahap pendidikan, status perkhidmatan, tahun kelahiran, mula berkhidmat, jabatan, tempoh perkhidmatan dan gaji bulanan. Keadaan ini mungkin menyebabkan responden yang berbeza latar belakang peribadi dan perkhidmatan mempunyai penilaian dan pengharapan yang tidak sama terhadap gaya kepemimpinan pengurus merancang dan melaksanakan program pembangunan kerjaya. Kedua, pengurus mempunyai kebolehan yang berbeza dalam melaksanakan peranannya dan keadaan ini mungkin dilihat tidak dapat memenuhi hasrat dan kehendak pekerja yang terdiri daripada pelbagai latar belakang peribadi dan perkhidmatan yang berbeza. Faktor-faktor di atas boleh mengurangkan keupayaan pengurus untuk memimpin program kerjaya bagi meningkatkan kelakuan proaktif pekerja dalam organisasi.

Dari aspek pemantapan kaedah penyelidikan, borang soal selidik yang digunakan dalam kajian telah mencapai tahap keesahan dan kebolehpercayaan yang tinggi. Keadaan ini boleh membantu menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai. Seterusnya, dari segi sumbangan kepada organisasi, hasil penelitian kajian ini mungkin boleh digunakan sebagai garis panduan kepada pihak pengurusan dalam memperbaiki program kerjaya dengan

menerapkan nilai etika Islam dalam diri setiap individu dalam organisasi. Dalam mencapai objektif ini, pengurus perlulah memberi lebih penekanan terhadap aspek-aspek berikut: Pertama, pengurus berperanan dalam memupuk dan menanam etika kerja Islam dalam diri setiap individu dalam organisasi bagi mendidik dan membimbing mereka menjalankan kerja dan tanggungjawab dengan niat bekerja adalah kerana Allah; bekerja dengan ikhlas, amanah dan penuh kerelaan bagi mencapai *al-falah* (kejayaan), *barakatillah Fil Hayah* (keberkatan dalam hidup) dan *mardhatillah* (redha Allah). Amalan ini selaras dengan firman Allah (s.w.t) yang disebutkan dalam Al-Quran:

“Maka sesiapa berbuat kebajikan seberat zarah, nescaya akan dilihatnya (dalam surat amalnya)!. Dan sesiapa berbuat kejahatan seberat zarah, nescaya akan dilihatnya (dalam surat amalnya)”. (Al-Quran 99:7-8)

Kedua, gaya kepemimpinan bersifat transformasi perlulah dilaksanakan bagi memperbaiki kualiti interaksi dan komunikasi antara pengurus dan pekerja, dan seterusnya mendorong pekerja meningkatkan kecekapan mereka dalam menghadapi kerja-kerja yang mencabar pada masa kini dan akan datang. Ketiga, pengurus perlulah menggalakkan budaya kerja yang sihat dan cemerlang dalam organisasi bagi memotivasikan pekerja melakukan kerja secara berkumpulan yang mana ini dapat mengelakkan konflik dan juga dapat meningkatkan prestasi kerja mereka. Keempat, pengurus perlu memberi gaji pekerja mengikut prestasi kerja mereka bagi memberi galakan kepada mereka melaksanakan kerja dengan bersungguh-sungguh dan istiqamah dalam mencapai matlamat organisasi dan kerjaya mereka. Firman Allah (s.w.t) berkaitan pemberian gaji ini dapat dilihat dalam Surah al-Ahqaf yang bermaksud:

“Dan bagi mereka masing-masing (dari puak jin dan manusia - yang berbuat baik dan yang berbuat jahat) disediakan berbagai peringkat (balasan) yang sesuai dengan apa yang mereka telah kerjakan, dan (ketetapan yang demikian

ialah) supaya Allah menyempurnakan bagi mereka balasan amal-amal mereka, sedang mereka tidak dirugikan (sedikitpun).” (Al-Quran 46: 19)

Selain itu, Rasulullah (s.a.w) juga telah bersabda:

“Berikanlah gaji kepada pekerja sebelum kering keringatnya dan beritahu ketentuan gajinya terhadap apa yang dikerjakan”. (Hadis Riwayat Baihaqi)

Akhir sekali, sokongan sosial yang positif seperti saling membantu, saling menghormati, saling memahami dan sikap mengambil berat perlulah diterapkan dalam diri pekerja bagi membentuk persekitaran kerja yang selesa, mengurangkan tekanan pekerja dan meningkatkan penglibatan pekerja dalam aktiviti-aktiviti di tempat kerja. Jika pengurus mempertimbangkan cadangan-cadangan ini, iamungkin boleh memotivasikan pekerja dalam mencapai matlamat organisasi.

Kesimpulan

Kajian ini telah menguji rangkakerja konseptual berdasarkan kajian literatur program kerjaya di tempat kerja. Analisis pengesahan faktor menunjukkan bahawa instrumen yang digunakan dalam kajian ini telah memenuhi piawaian analisis kesahan dan kebolehpercayaan. Seterusnya, keputusan analisis Model Laluan SmartPLS telah mengesahkan bahawa autonomi kerja dan perancangan kerjaya mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kelakuan proaktif, oleh itu H1 dan H2 disokong. Keputusan ini membuktikan bahawa hanya autonomi kerja dan perancangan kerjaya yang mampu bertindak sebagai peramal penting kepada pembangunan kelakuan proaktif pekerja dalam organisasi kajian. Dapatan ini juga konsisten dengan saranan-saranan yang dikemukakan oleh al-Qur'an dan juga menyokong amalan-amalan terpuji yang disyorkan dalam kajian literatur yang kebanyakannya diterbitkan di negara Barat. Sebaliknya, kepimpinan mempunyai hubungan

yang negatif dan tidak signifikan dengan kelakuan proaktif, oleh itu H3 tidak disokong. Keputusan ini menunjukkan bahawa gaya kepimpinan pengurus tidak mampu menjadi peramal yang penting kepada pembangunan kelakuan proaktif pekerja dalam organisasi kajian. Berdasarkan pengamatan terhadap dapatan temuduga separa struktur menunjukkan bahawa dapatan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor luaran: pertama, responden yang berbeza latar belakang peribadi dan perkhidmatan mempunyai penilaian dan pengharapan yang tidak sama terhadap gaya kepimpinan pengurus merancang dan melaksanakan program pembangunan kerjaya. Kedua, pengurus mempunyai kebolehan yang berbeza dalam melaksanakan peranannya dan keadaan ini mungkin dilihat tidak dapat memenuhi hasrat dan kehendak pekerja yang terdiri daripada pelbagai latar belakang peribadi dan perkhidmatan yang berbeza. Ketiga, gaya kepimpinan pengurus dipengaruhi oleh budaya pengurusan ketenteraan yang rigid berasaskan kategori pangkat dan hierarki. Dalam situasi ini, pekerja awam biasanya akan menggunakan emosi luaran (surface acting) untuk mematuhi perintah dan arahan pihak atasan tetapi emosi dalaman (deep acting) mereka tidak dapat menghayati dan memprotes secara senyap terhadap gaya pengurusan kerjaya sedemikian. Ketiga-tiga faktor di atas boleh mengurangkan keupayaan pengurus untuk memimpin program kerjaya bagi meningkatkan kelakuan proaktif pekerja dalam organisasi.

Oleh itu, kajian akan datang perlu memperakui autonomi kerja dan perancangan kerjaya sebagai dimensi kritikal dalam domain program kerjaya organisasi. Seterusnya, kajian akan meramalkan bahawa kesediaan pengurus untuk mereka bentuk autonomi kerja dengan mengambilkira kebolehan pekerja, merancang program pembangunan kerjaya yang bersesuaian dengan keperluan pekerja, dan mengamalkan gaya kepimpinan yang menyokong pekerja akan dapat mendorong pekerja meningkatkan sikap dan kelakuan positif seperti kepuasan kerjaya, kepercayaan, prestasi, keadilan dan etika kerja. Hasil yang positif ini berupaya

untuk membantu meningkat dan mengekalkan daya saing organisasi dalam dunia berasaskan pengetahuan.

Kesimpulan kajian ini perlu mengambil kira batasan-batasan rangka kerja konseptual dan metodologi kajian ini. Pertama, data hanya dikumpulkan sekali sahaja sepanjang tempoh kajian. Oleh itu, ia tidak dapat menghuraikan perkembangan yang baru seperti perubahan yang berlaku di peringkat pekerja secara individu dalam sampel kajian. Kedua, kajian ini hanya mengkaji tentang hubungan pembolehubah-pembolehubah umum, oleh itu, kesimpulan yang diperolehi tidak dapat menentukan hubungan di antara indikator-indikator yang spesifik bagi pembolehubah tak bersandar dan pembolehubah bersandar. Ketiga, kajian ini hanya memfokuskan kepada elemen-elemen kerjaya yang tertentu sahaja dan mengabaikan elemen-elemen penting yang lain, contohnya seperti keselamatan kerja dan komunikasi. Keempat, kesan-kesan kerjaya yang lain seperti prestasi, pusing ganti, kepuasan dan komitmen yang merupakan elemen penting dan signifikan kepada organisasi dan pekerja tidak dibincangkan dalam kajian ini. Akhir sekali, sampel kajian ini hanya diambil menggunakan teknik persampelan mudah dalam sebuah institusi pendidikan tinggi. Batasan-batasan kajian ini boleh mengurangkan keupayaan mengeneralisasikan dapatan kajian terhadap pelbagai latar organisasi yang berbeza.

Kajian akan datang yang berkaitan dengan program kerjaya organisasi perlu mempertimbangkan batasan-batasan rangka kerja konseptual dan metodologi kajian ini. Pertama, ciri-ciri organisasi dan peribadi yang bertindak sebagai pembolehubah yang berpotensi dan boleh mempengaruhi keberkesanan program kerjaya pekerja perlu dikaji dengan lebih mendalam dan terperinci. Antara ciri-ciri organisasi dan peribadi yang penting ialah jenis organisasi dan jenis pemilikan organisasi, serta jantina, umur dan taraf pendidikan pekerja adalah perlu digunakan dalam kajian akan datang kerana ia mungkin dapat menghasilkan

perspektif-perspektif yang berguna dalam memahami perbezaan dan persamaan individu terhadap program pembangunan kerjaya pekerja. Kedua, kelemahan-kelemahan dalam rekabentuk kajian keratan rentas mungkin boleh diatasi jika kaedah kajian *longitudinal* digunakan dalam pengumpulan data kerana ia lebih berupaya menerangkan corak perubahan dan arah tuju serta magnitud hubungan di antara pembolehubah-pembolehubah kajian. Ketiga, hasil dapatan kajian mungkin boleh menghasilkan keputusan yang berbeza jika ia dilakukan di beberapa organisasi lain. Akhir sekali, penambahan pembolehubah bersandar seperti prestasi kerjaya, tekanan kerja, kepuasan dan komitmen adalah penting kerana ia boleh membantu menghasilkan dapatan kajian yang lebih mantap. Cadangan-cadangan tersebut perlu diberi perhatian bagi memantapkan lagi kajian akan datang.

Rujukan

Al-Quran.

Ab. Aziz, Y. (2007). Keinsanan Dalam Pengurusan. Utusan Publications & Distribution Sdn. Bhd, Kuala Lumpur, Malaysia.

Abele, A. E., & Wiese, B. S. (2008). The nomological network of self-management strategies and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 733-749.

Adams, J. S. (1963). Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology*, 67, 422-436.

Adekola, B. (2011). Career planning and career management as correlates for career development and job Satisfaction: A case study of Nigerian bank employees. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(2): 100-112.

Ahmad, I. (2011). Konsep kepimpinan dalam Islam. Dipetik dari <http://muafakatmalaysiaia>.

files.wordpress.com/2011/02/muafakat_usrah_kertas_kepimpinan_islam.pdf.

Ahmad Zaki, B. (2008). Sorotan Sejarah Kecemerlangan Tamadun Islam di Andalusia (Sepanyol) dan Kedudukannya Sebagai Jambatan Kecemerlangan Tamadun Eropah. dalam Muhammad Azizan Sabjan, Noor Shakirah Mat Akhir & Nor Azlina MOhd Zubaidi. (2008) (ed.), *Prosiding Seminar Antarabangsa Andalusia 1300 Tahun – Menyingkap Rahsia Kegemilangan Tamadun di Barat*. Jabatan Mufti Negeri Pulau Pinang, Pulau Pinang, Malaysia.

Appelbaum, S. H., & Shapiro, B. T. (2002). Career management in information technology: A case study. *Career Development International*, 7(3):142-158.

Barclay, D. W., Higgins, C., & Thompson, R. (1995). The partial least squares approach to causal modeling: personal computer adoption and use as illustration. *Technology Studies*, 2(2): 285-309.

Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths-organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.

Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behavior: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475-498.

Bettencourt, L. A. (2004). Change-oriented organizational citizenship behaviors: The direct and moderating influence of goal orientation. *Journal of Retailing*, 80, 165-180.

Brey, P. (1999). Worker Autonomy and the Drama of Digital Networks in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 22 (1): 15–25.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling, in R.H. Hoyle (Eds.). *Statistical Strategies for*

Small Sample Research (pp. 307-341). Thousand Oaks – Sage Publication, Inc, California, USA.

Chua, Y. P. (2006). *Kaedah penyelidikan*. McGraw Hill, Kuala Lumpur, Malaysia.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd ed. Lawrence Erlbaum, New Jersey, USA.

Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.

Cresswell, J. W. (2014). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. SAGE publications, London, United Kingdom.

De Spiegelaere, S. Van Gyes, G., & Van Hootegeem, G. (2012). Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 8(4), 5-20.

De Vos, A., Dewilde, T., & De Clippeler, I. (2009). Proactive career behaviours and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 761-777.

Fay, D., & Frese, M. (2001). The Concept of Personal Initiative: An Overview of Validity Studies. *Human Performance*, 14(1), 97-124.

Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 1, 149–190. Academic Press, New York, USA.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill, New York, USA.

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 39-50.

- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communication of the Association for Information Systems*, 16, 91-109.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations*. 4th ed. Belmont, Wadsworth CA. USA.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Greenhaus, J. G., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2000). *Career management*. The Drydent Press, New York, USA.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work design*. Addison-Wesley Reading, MA, USA.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics. *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55, 259-286.
- Hadis Riwayat Abu Daud.
- Hadis Riwayat Al-Bukhari.
- Hadis Riwayat Baihaqi.
- Hadis Riwayat Ibnu Asakir.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2006). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall International, Inc, New Jersey, USA.
- Hall, D. T., & Associates (1986). *Career development in organizations*. Jossey Bass, San Francisco, USA.
- Henseler, J., Ringle, C. M., Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing, *Advances in International Marketing* 20, 277-320.
- House, R. J., & Mitchell, R. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, 81-97.
- Husnani Hamzah (2008). *Analisis Teori Perancangan Strategik Menurut Islam: Kajian Pelaksanaan dan Keberkesanan di Yayasan Islam Kelantan (YIK)*. Disertasi, Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Hussey, J., & Hussey, R. (1997), *Business Research. A Practical Guide for Undergraduate and Postgraduate Students*, Basingstoke, Palgrave.
- Ismail, A., Alli, N., Abdullah, M. M., & Parasuraman, B. (2009b). Perceive Value as a Moderator on the Relationship between Service Quality Features and Customer Satisfaction. *International Journal of Business & Management*, 4(2):71-79.
- Ismail, A., Madrah, H., Aminudin, N., & Ismail, Y. (2013). Mediating role of career development in the relationship between career program and personal outcomes. *Makara, Seri Sosio Humaniora*, 17(1):43-54.
- Kamus Abqarie Melayu-Arab-English (2010).
- Kamus Dewan. (2000). ed. ke-4. Kuala Lumpur: Bahasa dan Pustaka.
- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 112-133.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 278-296.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Manolescu, A. (2003). *Human Resource*

- Management, 4th ed. The Economic Publishing House, Bucarest, 332.
- Marchese, M. C., & Ryan, J. (2001). Capitalizing on the benefits of utilizing part-time employees through job autonomy. *Journal of Business and Psychology*, 15, 549-560.
- Martin, A. F., Romero, F. P., Valle, C. R., & Dolan, S. L. (2001). Corporate business Strategy, career management and recruitment: Do Spanish firms adhere to contingency model? *Career Development International*. 6(3):149-155.
- Mohamed Fadzil Che' Din (2002). *Pengantar Bimbingan dan Kaunseling*. Mc Graw Hill Publisher Sdn. Bhd, Selangor, Malaysia.
- Mohamed Sharif Mustaffa & Roslee Ahmad. (2002b). "Peranan Kaunselor Dalam Penerapan Nilai Murni Melalui Program Kaunseling Remaja di Sekolah. Satu Wadah Bersepadu". Kertas kerja dalam Wacana Pendidikan dan Pembangunan Manusia. Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor, Malaysia.
- Mohd Kamil, A. M., & Rahimin Affandi, A. R. (2007). *Pembangunan Modal Insan di Malaysia: Analisis Terhadap Gagasan Islam Hadhari*. Dipetik dari <http://kamilmajid.blogspot.com/2007/06/pembangunan-modal-insan-di-malaysia.html>. Dipetik pada 22 Disember 2014.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. & Premeaux, S.R. (2002). *Human resources management*. Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA.
- Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. & Hemingway, M.A. (2005). The Importance of Job Autonomy, Cognitive Ability, and Job-Related Skill for Predicting Role Breadth and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2):399 – 406.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership, theory and practice*(5th ed.). Sage, Thousand Oaks, California, USA.
- Otte, F.L. & Hutcheson, P.G. (1992). *Helping Employees Manage Careers*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 57-58.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3): 636-652.
- Parker, S.K., Axtell, C.M., & Turner, N. (2001). Designing a Safer Workplace: Importance of Job Autonomy, Communication Quality, and Supportive Supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(3): 211-228.
- Puah, A. & Ananthram, S. (2006). Exploring the antecedents and outcomes of career development initiatives: Empirical evidence from Singaporean employees. *Research and Practice in Human Resource Management*, 14(1): 112-142.
- Rank, J., (2006). *Leadership predictors of proactive organizational behavior: Facilitating personal initiative, voice behavior, and exceptional service performance*. Graduate School Theses and Dissertations.
- Rank, J., Carsten, J.M., Unger, J.M., & Spector, P.E. (2007). Proactive customer service performance: Relationships with individual, task, and leadership variables. *Human Performance*, 20, 363- 390.
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2005). *SmartPLS 2.0 (M3) beta*, Hamburg: Dipetik dari <http://www.smartpls.de>. Riwayat Al-Bukhari.
- Robbins, S. & Judge, T. (2008). *Organizational Behavior*. 13th ed. Prentice Hall.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger, New York, USA.
- Sazandrishvili, N. (2009). *Contextual and Personal Antecedents of Innovative Behavior*. University of Twente.

- Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development. School of Management.
- Searle, Travis P. (2011). A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents. Theses, Dissertations, & Student Scholarship: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper 20.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010), Research methods for business - A Skill-Building Approach. 5th ed. Southern Gate, Chichester, John Wiley & Sons, Inc.
- Sidek, M. N. (2002). Perkembangan Kerjaya. Serdang: Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Pertanian Malaysia.
- Sobri Salamon. (1989). Ekonomi Islam: Pengenalan Sistem dan Kemungkinan. Pustaka al-Rahmaniah, Petaling Jaya, Selangor, Malaysia.
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Rafferty, A. E. (2009). Proactivity directed toward the team and organization: The role of leadership, commitment, and role-breadth self-efficacy. *British Journal of Management*, 20, 279-291.
- Sturges, J., Guest, D., & Mackenzie Davey, K. (2002). Who's in charge? Graduates' attitudes to and experiences of career management and their relationship with organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9, 351-371.
- Theodossiou, I., & Zangelis, A. (2009). Career prospects and tenure-job satisfaction profiles: Evidence from panel data. *The Journal of Socio-Economics*, 38, 648-657.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley, New York, USA.
- Wan Mohd Nor, W. D. (2001). Sikap Bertanggungjawab (Mas'uliah) dari Sudut Agama, Sejarah dan Pendidikan. *Jurnal Pemikir*, Oktober-Disember.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. & Van Oppen, C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*, 33(1): 177-195.
- Wilkins, U., & Nermerich, D. (2011). Love it, change it, or leave it – Understanding highly-skilled flexible workers' job satisfaction from a psychological contract perspective. *Management Revue*, 22(1): 65-84.
- Wright, B. D. (1996). Comparing Rasch measurement and factor analysis. *Structural Equation Modeling*, 3(1): 3-24.
- Yamhill, S., & McLean, G. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2): 195-208.
- Yang, Z. (2009). A study of corporate reputation's influence on customer loyalty based on PLS-SEM model. *International Business Research*, 2(3) : 28-35
- Yukl, G. A. (2005). *Leadership in organizations*. 6th ed. Upper Saddle River, Prentice-Hall, New Jersey, USA.