

# 3

## **FAKTOR INDIVIDU TERHADAP PEMINDAHAN LATIHAN DI KALANGAN STAF BUKAN AKADEMIK UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

HAMIDAH ABDUL RAHMAN  
AZIZAH RAJAB  
KONG SHEAU PEY

### **PENGENALAN**

Permulaan era teknologi dan robotik membuka lembaran baru dalam sejarah latihan dan memulakan revolusi latihan. Latihan tidak lagi terbatas dalam lingkungan tradisional sahaja dan buktinya kini latihan wujud dengan wajah baru iaitu latihan melalui web. Latihan tidak boleh dipandang sebagai jalan penyelesaian hanya apabila wujudnya masalah dan diketepikan apabila prestasi kerja telah memuaskan. Keadaan ini menggambarkan betapa kecilnya nilai yang diletakkan pada latihan dan keraguan pihak pengurusan atasan terhadap keupayaan latihan untuk menjana keuntungan dalam jangka masa panjang.

Harri-Augstein dan Webb (1995) mendapati kepentingan latihan di United Kingdom adalah rendah kerana kebanyakan organisasi hanya memberi sedikit perhatian kepada latihan. Latihan disediakan hanya apabila keperluan seperti perubahan teknologi baru wujud. Kesan pengabaian aspek pelaburan dalam latihan dapat dilihat apabila organisasi di Jepun dan Eropah mendahului Amerika dalam bidang perkilangan. Situasi ini menyedarkan eksekutif di Amerika terhadap kelalaian mereka selama ini. Pengurus atasan di Motorola,

Dell, Microsoft, Coca-Cola dan Ritz-Carlton mula menekankan aktiviti latihan dan pembangunan setelah menyedari kepentingan pembangunan sumber manusia untuk menjadi organisasi yang efektif (Jackson dan Schuler, 2000).

Menurut *American Society for Training and Development*, perniagaan di Amerika membelanjakan \$56 bilion setahun dalam latihan formal (Certo, 2000). Motorola memperuntukkan 2 peratus daripada gaji pekerja untuk latihan pada tahun 1985. Pada tahun 1984 pula, perbelanjaan IBM untuk tujuan latihan mencecah angka \$700 juta.

Secara umumnya, latihan dirujuk sebagai usaha terancang untuk memenuhi matlamat organisasi dan meningkatkan produktiviti melalui peningkatan pengetahuan, kemahiran dan perubahan sikap pekerja. Selagi organisasi masih berfungsi, latihan akan terus diperlukan. Latihan membekalkan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperlukan oleh individu bagi meningkatkan kemampuan mereka dalam melaksanakan kerja (Plunkett dan Attner, 1986). Wills (1993) mendefinisikan latihan sebagai pemindahan pengetahuan atau kemahiran yang jelas dan dapat diukur.

Memandangkan sumbangan latihan kepada organisasi, latihan yang disediakan mestilah berkesan agar pekerja dapat mengaplikasikan apa yang telah dipelajari ke tempat kerja. Pekerja perlu menunjukkan peningkatan prestasi kerja secara keseluruhan dari aspek perubahan pengetahuan, kemahiran, sikap dan produktiviti setelah menghadiri latihan. Apa yang dijelaskan di sini adalah pemindahan latihan, di mana pekerja mendemonstrasikan aplikasi latihan.

Pendekatan pemindahan latihan digunakan untuk melihat kesan pembelajaran dalam latihan diaplikasikan di dalam situasi kerja (Hays dan Singer, 1989). Hasil latihan dipamerkan melalui tingkah laku pekerja menggunakan prosedur, teknik atau cara baru untuk melaksanakan kerja sebaik sahaja atau beberapa bulan selepas menghadiri latihan. Namun begitu, perubahan amalan kerja atau hasil tidak dapat dijamin kekal dengan latihan sahaja. Perbezaan iklim pemindahan latihan menyebabkan bukan semua latihan menghasilkan kesan latihan yang optimum serta hasil yang dijangkakan. Terdapat

pelbagai angkubah yang berupaya mengubah hasil latihan daripada baik kepada yang buruk atau sebaliknya.

Faktor individu terhasil daripada ciri-ciri, keupayaan, motivasi atau tanggapan individu yang mempengaruhi kesan latihan, kepercayaan dan sikap beliau terhadap latihan (Noe, 1998). Ini termasuklah nilai latihan pada pandangan pekerja, keupayaan pekerja mengaitkan latihan dengan situasi kerja yang dihadapi, kerelaan menjalani latihan, jangkaan terhadap faedah perubahan prestasi, kepercayaan terhadap kebolehan sendiri untuk menguasai kandungan latihan dan sejauh manakah komitmen pekerja terhadap kerja mereka.

Misi universiti adalah untuk menerajui pembangunan sumber manusia dan teknologi yang kreatif sejajar dengan aspirasi negara. Universiti Teknologi Malaysia (UTM) berwawasan untuk menjadi pusat kecemerlangan akademik dan teknologi bertaraf dunia menjelang 2010. UTM menggerakkan jentera pentadbirannya dalam mendokong wawasan universiti melalui pelaksanaan pelbagai program. Usaha UTM mendapat pengiktirafan apabila diumumkan sebagai pemenang Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM). Kesemua program yang dilaksanakan memerlukan tenaga manusia yang berkemahiran.

Justeru itu, staf akademik dan bukan akademik UTM memainkan peranan penting untuk memastikan matlamat tersebut dapat dicapai. Situasi ini menunjukkan keperluan staf, terutamanya staf bukan akademik, untuk melengkapkan diri dengan kemahiran dan pengetahuan yang sesuai agar dapat menyesuaikan diri dengan status baru universiti. UTM memerlukan tenaga manusia yang terlatih, bukan sahaja dalam bidang pengurusan tetapi juga perlu mempunyai kemahiran yang berkaitan dan berupaya memperkenalkan pembaharuan. Ini membuktikan lagi perlunya pemindahan latihan yang efektif agar staf dapat mengaplikasikan latihan dengan berjaya di tempat kerja.

Prestasi individu bergantung kepada apa yang mereka faham, apa yang mereka tahu dan bagaimana melakukannya, sumber untuk merealisasikannya, motif pekerja dan maklum balas yang diterima.

Maka latihan digunakan untuk meningkatkan prestasi yakni kemampuan melakukan kerja dengan berkesan sehingga mencapai matlamat atau hasil yang diinginkan (Carr, 1992). Pemandahan latihan dikatakan berjaya apabila pekerja dapat mendemonstrasikan penggunaan kemahiran dan pengetahuan baru di tempat kerja

## **OBJEKTIF**

Untuk mengenal pasti faktor individu yang menyumbang kepada pemandahan latihan di kalangan staf bukan akademik di UTM.

Untuk mengkaji faktor individu yang paling utama kepada pemandahan latihan di kalangan staf bukan akademik di UTM.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Kajian ini merupakan satu kajian berbentuk tinjauan yang dijalankan ke atas staf bukan akademik UTM, Skudai yang pernah mengikuti latihan. Data kajian ini diperolehi melalui kaedah soal selidik untuk mendapatkan pandangan pekerja terhadap faktor individu yang mempengaruhi pemandahan pengetahuan dan kemahiran yang telah dipelajari ke tempat kerja dengan berkesan.

### **Populasi dan responden**

Responden kajian adalah staf bukan akademik di UTM, Skudai. Jumlah staf bukan akademik yang berjawatan tetap di UTM sehingga bulan Oktober 2003 adalah seramai 1818 orang, di mana staf UTM diwajibkan menghadiri 40 jam latihan dalam setahun. Responden kajian adalah seramai 184 orang pekerja daripada 17 Jabatan dan Fakulti menggunakan teknik persampelan rawak mudah. Penentuan nilai sampel ini adalah berdasarkan saiz sampel secara rambang pada tahap signifikan 95 peratus atau 0.05 (Krejcie dan Morgan, 1970).

## **Instrumen**

Instrumen yang digunakan bagi pengumpulan data penyelidikan ini ialah satu set soal selidik yang dibentuk oleh penyelidik kajian. Soal selidik ini telah diubahsuai daripada beberapa pengkaji yang terdahulu di dalam bidang pemindahan latihan antara lain Awoniyi, Griego dan Morgon (2002) serta Ruona *et al* (2002). Soal selidik dibahagikan kepada dua bahagian iaitu Bahagian A-Data Demografi dan Bahagian B-Faktor Pemindahan Latihan. Bahagian A bertujuan untuk mendapatkan data demografi responden yang merangkumi jabatan, kumpulan pekerja, jantina, umur, tempoh perkhidmatan dan taraf pendidikan. Bahagian B pula mengandungi soalan yang dikategorikan kepada enam faktor pemindahan latihan individu iaitu faktor nilai latihan, kerelevanan latihan, kerelaan menghadiri latihan, jangkauan hasil, keupayaan diri dan penglibatan dalam kerja. Responden menilai faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan ke tempat kerja berdasarkan penggunaan Skala Likert Lima Markat iaitu 1-Sangat tidak setuju; 2-Tidak setuju; 3-Kurang setuju; 4-Setuju dan 5-Sangat setuju.

## **ANALISIS DATA**

Data yang diperolehi dianalisis dengan menggunakan perisian Statistical Packages For Social Science (SPSS) versi 10.0. Taburan kekerapan digunakan untuk menjelaskan kekerapan dan peratusan mengenai data demografi responden. Kaedah statistik deskriptif digunakan untuk mengenal pasti faktor individu yang utama dalam menggalakkan pemindahan latihan daripada perspektif pekerja. Skor yang diperolehi digunakan untuk menentukan min bagi setiap item mengikut keutamaan responden. Jawapan responden adalah dalam nilai antara 1 hingga 5. Nilai tersebut dibahagi kepada 5 kategori. Oleh itu, tahap persetujuan responden diwakili dengan 1-Sangat rendah, 2-Rendah, 3-Sederhana, 4-Tinggi dan 5-Sangat tinggi.

## DAPATAN

Berikut adalah keputusan analisis yang telah dijalankan.

Jabatan	Kekerapan	Peratusan (%)
Canselori	11	6.0
Pendaftar	10	5.4
Bendahari	11	6.0
PSZ	12	6.5
Pej. Harta Bina	10	5.4
HEP	10	5.4
Pusat Komputer	10	5.4
FAB	10	5.4
FKA	12	6.5
FKE	11	6.0
FKM	10	5.4
FKKSA	10	5.4
Fakulti Sains	11	6.0
FKSG	15	8.2
FSKSM	10	5.4
FPPSM	10	5.4
Fakulti Pendidikan	11	6.0
Jumlah	184	100.0

**Jadual 1:** Taburan responden megikut jabatan

Jadual 1 menunjukkan jumlah responden mengikut jabatan. Responden untuk setiap jabatan terdiri daripada sekurang-kurangnya 10 orang. Jumlah responden daripada FKSG adalah yang paling tinggi dengan responden sebanyak 15 orang.

Kumpulan	Peratus (%)
A	16.8
B	6.5
C	59.2
D	17.4

**Jadual 2:** Peratusan responden mengikut kategori kumpulan pekerja

Jadual 2 menunjukkan staf bukan akademik UTM boleh dibahagikan kepada dua jenis iaitu kakitangan pengurusan dan staf sokongan. Mereka digolongkan kepada empat kumpulan pekerja iaitu kumpulan A, B, C dan D. Kategori kumpulan A menduduki hierarki paling tinggi dan terdiri daripada Pendaftar, Timbalan dan Pegawai.

No.	Item	Item	Jumlah Item	Min Faktor	Kedudukan Faktor
1	Nilai latihan	1-5	5	4.2902	1
2	Kerelevanan latihan	6-10	5	3.9435	3
3	Kerelaan menghadiri latihan	11-15	5	3.9054	5
4	Jangkaan hasil	16-24	9	3.7144	6
5	Keupayaan diri	25-28	4	3.9375	4
6	Penglibatan kerja	29-33	5	4.1761	2

**Jadual 3:** Kedudukan faktor individu mengikut keutamaan min

Jadual 3 menunjukkan faktor individu paling mempengaruhi pemindahan latihan. Aspek nilai latihan menunjukkan min paling tinggi iaitu 4.2, diikuti oleh penglibatan kerja, kerelevanan latihan,

keupayaan diri, kerelaan menghadiri latihan dan akhir sekali jangkaan hasil.

No.	Item	Kekerapan					Min	Tahap
		1	2	3	4	5		
1	Sedar tujuan & kepentingan latihan	-	1 0.54%	2 1.09%	112 60.87%	69 37.5%	4.3533	Sangat tinggi
2	Sedar keperluan penggunaan	1 0.54%	1 0.54%	2 1.09%	101 54.87%	79 42.93%	4.3913	Sangat tinggi
3	Membantu perkembangan kerjaya	-	1 0.54%	16 8.7%	104 56.52%	63 34.24%	4.2446	Sangat tinggi
4	Meningkatkan prestasi kerja	1 0.54%	-	5 2.72%	94 51.09%	84 45.65%	4.4130	Sangat tinggi
5	Kebaikan yang didapati setimpal	-	1 0.54%	27 14.67%	118 64.13%	38 20.65%	4.0489	Sangat tinggi

**Jadual 4:** Faktor nilai latihan

Berdasarkan Jadual 4, terdapat 98.3% responden yang bersetuju bahawa mereka menyedari tujuan latihan diadakan dan memahami kepentingan latihan tersebut dalam pelaksanaan kerja mereka di tempat kerja. Peratusan responden yang bersetuju bahawa latihan dapat membantu perkembangan kerjaya mereka juga tinggi iaitu 90.76%. Terdapat seorang responden yang tidak bersetuju bahawa peningkatan prestasi dapat ditingkatkan selepas latihan, manakala 96.4% responden menyatakan sebaliknya.



No.	Item	Kekerapan					Min	Tahap
		1	2	3	4	5		
29	Selalu buat yang terbaik dalam kerja	-	1 0.54%	4 2.17%	106 57.61%	73 39.67%	4.3641	Sangat tinggi
30	Selalu memperbaiki kerja	-	-	4 2.17%	115 62.5%	65 35.33%	4.3315	Sangat tinggi
31	Kerja lebih bermakna daripada gaji	2 1.09%	3 1.63%	56 30.43%	85 46.2%	38 20.65%	3.8370	Tinggi
32	Berpuas hati dengan kerja	-	-	35 19.02%	114 61.96%	35 19.02%	4.0000	Tinggi
33	Komited dalam melaksanakan tanggungjawab	-	-	7 3.8%	106 57.61%	71 38.59%	4.3478	Sangat tinggi

**Jadual 5:** Faktor penglibatan kerja

Min item bagi 29, 30 dan 33 dalam Jadual 5 adalah pada persetujuan yang sangat tinggi. Ini menunjukkan majoriti responden selalu membuat yang terbaik semasa melaksanakan tugas (97.28%), kerap berfikir bagaimana memperbaiki kerja mereka (97.83%) dan komited dalam melaksanakan tanggungjawab mereka (96.2%). Responden yang bersetuju bahawa mereka berpuas hati dengan kerja mereka juga tinggi (80.98%).

No.	Item	Kekerapan					Min	Tahap
		1	2	3	4	5		
6	Keberkaitan kandungan dengan kerja	-	2 1.09%	34 18.48%	119 64.67%	29 15.76%	3.9511	Tinggi

7	Pemahaman objektif dengan jelas	-	-	20 10.87%	137 74.46%	27 14.67%	4.0380	Tinggi
8	Penekanan aktiviti latihan terhadap aplikasi	-	3 1.63%	27 14.67%	124 67.39%	30 16.3%	3.9837	Tinggi
9	Persamaan kaedah, peralatan dan bahan	-	6 3.26%	71 38.59%	88 47.83%	19 10.33%	3.6522	Tinggi
10	Pengalaman latihan membantu kerja lebih berkesan	1 0.54%	-	-	123 66.85%	40 21.74%	4.0924	Tinggi

**Jadual 6:** Faktor kerelevanan latihan

Jadual 6 menunjukkan kesemua item mendapat persetujuan pada tahap tinggi di mana beza min tertinggi dengan yang paling rendah adalah 0.4402.

No.	Item						Min	Tahap
		1	2	3	4	5		
25	Yakin mampu gunakan kemahiran baru	-	2 1.09%	18 9.78%	124 67.39%	40 21.74%	4.0978	Tinggi
26	Percaya dapat atasi masalah semasa aplikasi	-	2 1.09%	30 16.3%	124 67.39%	28 15.22%	3.9674	Tinggi

27	Dapat pelajari dan kuasai apa yang difokuskan	-	2 1.09%	32 17.39%	125 67.93%	25 13.59%	3.9402	Tinggi
28	Selalu dapat apa yang diinginkan kerana berusaha	2 1.09%	7 3.8%	54 29.35%	94 51.09%	27 14.67%	3.7446	Tinggi

**Jadual 7:** Faktor keupayaan diri

Secara keseluruhannya, min item keupayaan diri adalah pada tahap tinggi.

No.	Item	Kekerapan					Min	Tahap
		1	2	3	4	5		
11	Rela menghadiri latihan dan tidak dipaksa	-	-	21 11.41%	109 59.24%	54 29.34%	4.1793	Tinggi
12	Membuat persediaan sebelum hadiri latihan	1 0.54%	9 4.89%	70 38.04%	87 47.28%	17 9.24%	3.5978	Tinggi
13	Kebebasan menentukan latihan	2 1.09%	11 5.98%	41 22.28%	101 54.89%	29 15.76%	3.7826	Tinggi
14	Masa yang cukup untuk hadiri latihan	1 0.54%	5 2.72%	55 29.89%	103 55.98%	20 10.87%	3.7391	Tinggi
15	Menghadiri kesemua sesi latihan	1 5.04%	1 0.54%	18 9.78%	99 53.8%	65 35.33%	4.2283	Sangat tinggi

**Jadual 8:** Faktor kerelaan menghadiri latihan

Kesemua item Jadual 8 berada pada tahap persetujuan yang tinggi kecuali item 15 yang berada pada tahap sangat tinggi.

No.	Item	Kekerapan					Min	Tahap
		1	2	3	4	5		
16	Usaha mendapat pulangan sewajarnya	1 1.54%	8 4.35%	54 29.35%	97 52.72%	24 13.04%	3.7337	Tinggi
17	Prestasi meningkat dengan aplikasi baru	-	-	28 15.22%	124 67.39%	32 17.39%	4.0217	Tinggi
18	Pasti bahawa matlamat latihan dapat dicapai	-	-	31 16.85%	132 71.74%	21 11.41%	3.9457	Tinggi
19	Perkara baik berlaku apabila tingkatan prestasi	-	2 1.09%	28 15.22%	119 64.67%	35 19.02%	4.0163	Tinggi
20	Dapat ganjaran dan insentif kerana kerja baik	4 2.17%	9 4.89%	73 39.67%	79 42.93%	19 10.33%	3.5435	Tinggi
21	Puas hati dengan pencapaian selepas latihan	1 0.54%	-	37 20.11%	125 67.93%	21 11.41%	3.8967	Tinggi
22	Lebih tanggungjawab dan kerja lebih mencabar	2 1.09%	7 3.8%	69 37.5%	86 46.74%	20 10.87%	3.6250	Tinggi
23	Peluang kerjaya lebih cerah	1 0.54%	15 8.15%	77 41.85%	68 36.96%	23 12.5%	3.5272	Tinggi
24	Peluang kenaikan gaji lebih cerah	11 5.98%	24 13.04%	92 50%	46 25%	11 5.98%	3.1196	Sederhana

**Jadual 9:** Faktor jangkaan hasil

Jadual 9 menunjukkan hanya item kenaikan gaji mendapat persetujuan tahap sederhana sementara item lain adalah pada tahap persetujuan tinggi.

No.	Item	Min faktor	Kedudukan	Sumbangan faktor (%)
1	Nilai latihan	4.2902	1	85.8044
2	Kerelevanan latihan	3.9435	3	78.8696
3	Kerelaan menghadiri latihan	3.9054	5	78.1084
4	Jangkaan hasil	3.7144	6	74.2876
5	Keupayaan diri	3.9375	4	78.75
6	Penglibatan kerja	4.1761	2	83.5216

**Jadual 10:** Kedudukan dan peratusan sumbangan faktor pemindahan secara keseluruhan

Secara keseluruhan, faktor nilai latihan, penglibatan kerja dan kerelevanan latihan adalah yang paling mempengaruhi dalam pemindahan pembelajaran baru ke tempat kerja.

## PERBINCANGAN

### Faktor Individu Yang Mempengaruhi Pemindahan Latihan

Dapatan kajian menunjukkan kesemua faktor individu yang disenaraikan didapati mempunyai nilai skor pada tahap yang positif. Faktor nilai latihan dan penglibatan kerja merupakan dua faktor individu utama yang berada pada tahap yang sangat positif. Ini menunjukkan kedua-dua faktor individu tersebut penting dalam menyumbang kepada pemindahan latihan yang berlaku. Perbincangan

setiap faktor individu adalah seperti berikut:

### **Nilai latihan**

Aspek nilai latihan merupakan faktor individu yang memainkan peranan paling penting dalam pemindahan latihan. Ini kerana pekerja memberi komitmen yang lebih tinggi terhadap latihan apabila mereka memahami kepentingan latihan terhadap peningkatan prestasi dan keperluannya dalam perkembangan kerjaya. Dari itu, mereka sanggup mengorbankan masa dan tenaga untuk berusaha bersungguh-sungguh untuk mencapai matlamat mereka.

Pekerja perlu mempunyai kesedaran tentang objektif, keperluan dan kepentingan latihan dalam melicinkan lagi pelaksanaan kerja mereka di tempat kerja. Niat pekerja mengaplikasikan pembelajaran akan meningkat sekiranya mereka mendapat maklumat berkaitan sebelum menghadiri latihan, bertanggungjawab terhadap pembelajaran dan beranggapan bahawa latihan adalah wajib (Baldwin dan Magjuka, 1991).

Nilai latihan juga dilihat dari kepentingan dari segi pembangunan kerjaya. Pekerja yang menyedari sumbangan latihan dalam pembangunan kerjaya akan memberi lebih perhatian terhadap penggunaan latihan di masa depan. Ramai responden kajian bersetuju bahawa prestasi mereka dapat ditingkatkan melalui latihan dan mereka yang menyedari fakta ini akan lebih berusaha semasa mengikuti latihan tersebut.

Aspek nilai latihan menunjukkan betapa pentingnya pekerja diberitahu mengenai tujuan dan matlamat yang perlu dicapai oleh mereka sebelum menghadiri latihan tersebut. Kesedaran mengenai pembangunan kerjaya boleh ditingkatkan dengan membantu pekerja merancang laluan kerjaya agar mereka tahu bagaimana bakat mereka dapat diperkembangkan melalui latihan.

### **Penglibatan kerja**

Faktor individu yang kedua paling berpengaruh dalam pemindahan

latihan adalah aspek penglibatan kerja. Menurut Baldwin dan Ford (1988) dan juga Elangovan dan Karakowsky (1999), penglibatan kerja yang tinggi memotivasikan pekerja untuk belajar dan memindahkan pembelajaran baru ke tempat kerja. Ini akan menjana komitmen berterusan dan motivasi untuk memperbaiki kerja melalui pembelajaran (Naquin dan Holton, 2002).

Individu yang memiliki tahap komitmen yang tinggi terhadap kerja akan meletakkan nilai yang tinggi terhadap latihan dan seterusnya lebih berkomitmen apabila terdapat peluang untuk mempelajari kemahiran dan pengetahuan baru. Secara tidak langsung, individu tersebut akan bersedia untuk latihan dan ini akan mempengaruhi kerelaan pekerja mengaplikasikan pembelajaran baru (Tracey dan Tews, 1995).

Aspek kepuasan kerja tidak boleh diabaikan kerana ia mempunyai kesan langsung terhadap motivasi bekerja. Salah satu aspek yang ditekankan adalah kepuasan terhadap gaji yang diterima, kerana gaji atau faktor kewangan masih penting daripada kerja pekerja demi untuk memenuhi keperluan harian mereka. Pihak pengurusan UTM juga mungkin harus memikirkan ganjaran yang bersesuaian dengan latihan yang dihadiri oleh pekerja agar penglibatan mereka adalah di peringkat maksimum.

### **Kerelevanan latihan**

Dapatan kajian menunjukkan kandungan latihan hendaklah disesuaikan dengan keperluan kerja di mana terdapatnya persamaan kemahiran atau pengetahuan dengan yang perlu digunakan untuk melaksanakan kerja dengan lebih efisien (Foxon, 1993). Kerelevanan latihan dengan aplikasi di tempat kerja dapat memindahkan latihan dan seterusnya meningkatkan prestasi kerja. Ini disokong oleh Foxon (1993), Elangovan dan Karakowsky (1999), Axtell, Maitlis dan Yearta (1997) serta kajian Wang (1995) yang mendapati latihan yang tidak berkaitan atau tidak praktikal akan mengurangkan kadar pemindahan latihan. Aspek objektif latihan, kandungan latihan, kemudahan dan peralatan yang diperlukan di dalam latihan terbukti penting dalam

mencapai objektif pembelajaran (Yeow, 1999).

Semakin tinggi kaitan latihan dengan kerja, tahap pemindahan latihan semakin meningkat. Pekerja dapat mengaitkan latihan dengan kerja apabila mereka mempunyai pemahaman yang jelas terhadap objektif latihan. Dapatan kajian menunjukkan terdapat sebilangan kecil pekerja yang tidak mengetahui objektif secara mendalam. Keadaan ini menunjukkan pihak pengurusan UTM perlu menjalankan tanggungjawab dengan lebih aktif bagi memaklumkan objektif latihan kepada pekerja sebelum mereka mengikuti latihan.

Cara lain untuk membantu pekerja mengaplikasikan pembelajaran baru adalah dengan menekankan aktiviti latihan yang dapat dipraktikkan di tempat kerja. Aspek persamaan kaedah, peralatan dan bahan yang digunakan semasa latihan dengan yang disediakan di tempat kerja adalah aspek yang mempunyai pengaruh paling sedikit berbanding dengan item lain di dalam soal selidik. Pemindahan latihan disokong oleh pengalaman pembelajaran (Foxon, 1993). Ramai dari responden kajian bersetuju bahawa pengalaman latihan membantu mereka melaksanakan tugas dengan lebih berkesan. Ini menjelaskan pihak pengurusan UTM harus membuka lebih banyak latihan yang relevan dengan keperluan staf bukan akademik untuk membantu mereka meningkatkan prestasi.

### **Keupayaan diri**

Pemindahan latihan dipengaruhi oleh tahap keupayaan diri pekerja. Keyakinan pekerja yang tinggi terhadap kemampuan mereka untuk meningkatkan prestasi dan mengatasi sebarang masalah yang timbul akan membantu mereka memindahkan pembelajaran dengan lebih berkesan (Elangovan dan Karakowsky, 1999). Pemindahan latihan tidak dapat berlaku sekiranya pelatih mempunyai tahap keupayaan diri yang rendah dan percaya bahawa mereka tidak akan berjaya mengaplikasikan pembelajaran baru. Keputusan ini disokong oleh kajian Woo (2002) yang merumuskan tahap keupayaan diri yang sederhana tinggi mempengaruhi proses pemindahan latihan. Tahap keupayaan diri sebelum latihan akan mempengaruhi tahap



pembelajaran pekerja semasa latihan dan niat untuk mengaplikasikan pembelajaran (Tannenbaum, Mathieu, Salas dan Cannon-Bowers, 1991). Ini menunjukkan pekerja perlu diberi galakan untuk membina tahap keupayaan diri mereka. Pihak atasan UTM mungkin boleh mengambil contoh dari dapatan kajian ini dengan mengadakan latihan yang meningkatkan lagi keupayaan diri stafnya.

### **Kerelaan menghadiri latihan**

Pekerja yang diberi pilihan untuk memilih latihan yang diikuti dengan rela akan menghadiri latihan dan belajar daripada latihan tersebut (Baldwin dan Ford, 1988). Pekerja didapati lebih bermotivasi untuk belajar terutamanya apabila latihan tersebut adalah pilihan mereka sendiri. Mereka yang tidak diberi pilihan latihan terpaksa bergantung kepada keberkesanan latihan untuk memastikan mereka mempelajari kemahiran baru (Baldwin, Magjuka dan Loher, 1991).

Sebahagian daripada responden tidak membuat persediaan walaupun mereka telah mendaftar nama untuk latihan tertentu. Ini tidak bermakna bahawa persediaan tidak perlu, tetapi ia menunjukkan pekerja perlu diberi nasihat untuk membuat persediaan agar mereka tahu asas untuk latihan tersebut dan dapat bertanya mengenai apa yang tidak difahami secara menyeluruh. Jadual kerja yang ketat akan menghalang pekerja daripada mengikuti latihan. Walau bagaimana pun, peratusan pekerja yang tidak dapat menghadiri kesemua sesi latihan yang diberikan oleh UTM adalah rendah. Hasil kajian menyokong bahawa pekerja perlu diberi pilihan untuk mengikuti latihan yang mereka ingini. Pekerja yang menghadiri latihan secara sukarela mempunyai kepercayaan bahawa latihan tersebut adalah sesuai, lebih berkomitmen dan dapat lebih kepuasan daripada latihan (Hicks dan Klimoski, 1987).

### **Jangkaan hasil**

Faktor jangkaan hasil adalah faktor individu yang paling kurang berpengaruh apabila dibandingkan dengan faktor individu yang

lain. Namun, nilai min jangkaan hasil yang tinggi menunjukkan kepentingan faktor jangkaan hasil dalam pemindahan latihan. Ini bertepatan dengan pendapat Baldwin dan Ford (1988) serta Elangovan dan Karakowsky (1999) iaitu pekerja percaya usaha mereka mempraktikkan pembelajaran baru di tempat kerja akan menghasilkan kesan positif (seperti insentif dan ganjaran) yang mereka jangkakan. Motivasi pekerja untuk belajar meningkat dengan kepercayaan mereka terhadap penggunaan latihan sama ada dalam peningkatan prestasi kerja atau dalam pembangunan kerjaya (Clark, Dobbins dan Ladd, 1993).

Dalam aspek jangkaan hasil, pekerja perlu mempunyai tanggapan bahawa prestasi mereka akan meningkat serta matlamat mereka dapat dicapai. Cheng dan Ho (1998) beranggapan ganjaran yang diterima oleh pekerja hendaklah berharga kepada mereka untuk memotivasikan mereka memindahkan latihan. Pekerja perlu mempunyai jangkaan terdapatnya tanggungjawab yang lebih mencabar, peluang kerjaya yang lebih tinggi serta kepuasan yang lebih tinggi selepas menghadiri latihan. Ini adalah penting untuk ketua memahami nilai dan keperluan pekerja kerana pekerja yang menghadiri latihan mempunyai jangkaan dan keinginan yang berbeza. Pekerja akan bermotivasi untuk memindahkan latihan apabila ketua mengaitkan keperluan pekerja dengan hasil latihan (Tracey dan Tews, 1995).

Dapatan kajian ini menunjukkan pekerja tidak berapa bersetuju bahawa peluang kenaikan gaji adalah lebih tinggi setelah latihan tamat kerana tahap persetujuan adalah sederhana. Min itemnya adalah yang paling rendah iaitu 3.1196. Situasi ini menggambarkan pengurusan tidak menggunakan pendekatan gaji untuk menarik pekerja mengikuti latihan. Ini juga membuktikan implikasi daripada kajian Pate et.al (2000) bahawa kenaikan gaji tidak menunjukkan kepentingan dalam pemindahan latihan.

### **Sumbangan Faktor Individu Terhadap Pemindahan Latihan**

Dapatan kajian ini jelas menunjukkan faktor individu iaitu nilai

latihan, kerelevanan latihan, kerelaan menghadiri latihan, jangkaan hasil, keupayaan diri dan penglibatan kerja mempunyai pengaruh besar terhadap pemindahan latihan. Ia bersamaan dengan kajian Abu Hassan (1997) yang mendapati ciri-ciri pekerja menunjukkan perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan. Dapatan kajian ini mengesahkan faktor individu adalah penting dalam pemindahan latihan.

Faktor nilai latihan dan penglibatan kerja merupakan dua faktor individu yang paling mempengaruhi pemindahan latihan di kalangan staf bukan akademik UTM. Pekerja yang mempunyai persepsi positif terhadap nilai latihan lebih berkemungkinan untuk memindahkan kemahiran baru ke tempat kerja (Baumgartel, Reynolds dan Pathan, 1984). Aspek penglibatan kerja mempengaruhi komitmen staf bukan akademik untuk memperbaiki prestasi kerja melalui pemindahan latihan.

Aspek jangkaan hasil mendapat kedudukan terakhir dalam faktor mempengaruhi pemindahan latihan apabila dibandingkan dengan faktor-faktor individu lain. Ini bersamaan dengan kajian Cheng dan Ho (1998) yang merumuskan faktor ganjaran pemindahan mempunyai kesan yang sedikit terhadap hasil pemindahan. Walaupun tidak begitu penting berbanding aspek lain, pekerja masih perlu menghubungkan pemindahan latihan yang berjaya dengan jangkaan hasil tertentu bagi memotivasikan pekerja belajar bersungguh-sungguh dari latihan yang dihadiri.

Secara keseluruhannya, kesemua faktor individu mempunyai pengaruh terhadap pemindahan latihan walaupun tahap pengaruhnya berbeza mengikut setiap faktor. Semasa mewujudkan iklim pemindahan latihan yang positif, dua faktor individu yang perlu diberi perhatian adalah nilai latihan dan penglibatan kerja.

## **KESIMPULAN**

Kajian dijalankan ke atas staf bukan akademik, UTM, Skudai

untuk mengkaji faktor individu yang mempengaruhi pemindahan latihan ke tempat kerja. Dapatan kajian membuktikan kesemua faktor pemindahan yang dikaji adalah berada di tahap yang tinggi, terutamanya faktor nilai latihan dan penglibatan kerja. Keadaan ini membantu peningkatan pemindahan latihan di kalangan staf bukan akademik di UTM. Secara ringkasnya, staf yang meletakkan nilai latihan yang tinggi dan rela mengikuti latihan akan lebih mudah mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran baru. Dari itu, faktor nilai latihan merupakan faktor paling mempengaruhi pemindahan latihan dalam kajian ini. Kerelevanan latihan adalah penting untuk memastikan keupayaan pekerja mengaitkan latihan dengan keperluan kerja untuk mendapat pemindahan latihan kerja yang tinggi. Jangkaan hasil yang tinggi juga akan meningkatkan kadar pemindahan latihan kerana pekerja percaya amalan kerja baru membawa kepada peningkatan prestasi dan juga ganjaran lain. Keyakinan staf menggunakan pengetahuan dan kemahiran baru memainkan peranan penting dalam pemindahan latihan dan ini ditunjukkan melalui tahap keupayaan diri yang tinggi. Kesimpulannya, pengurusan UTM perlu mengambil tindakan yang lebih berorientasikan individu seperti menekankan komitmen kerja atau meningkatkan jangkaan pekerja terhadap hasil latihan. Ini kerana terdapat responden yang masih menyuarakan ketidakpuasan terhadap beberapa aspek tempat kerja yang tidak menggalakkan. Keadaan ini menunjukkan UTM masih perlu berusaha meningkatkan kualiti latihan dan memperbaiki suasana kerja agar pemindahan latihan dapat dimaksimumkan.

## **RUJUKAN**

- Abu Hassan bin Ibrahim (1997). *Transfer of Training Among Teachers Attending Short Courses*. Universiti Putra Malaysia: Kertas Projek Sarjana.
- Awoniyi, E.A, Griego, O.V, dan Morgon, G.A. (2002). Person-

- Environment Fit and Transfer of Training. *International Journal of Training and Development*, 6, 25-35.
- Axtell, C.M., Maitlis, S. dan Yearta, S.K. (1997). Predicting Immediate and Longer-Term Transfer of Training. *Personnel Review*, 26, 201-213.
- Baldwin, T.T. dan Ford, J.K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41, 63-105.
- Baldwin, T.T. dan Magjuka, R.J. (1991). Organizational Training and Signals of Importance: Linking Program Outcomes to Pre-Training Expectation. *Human Resource Development*, 2, 25-36.
- Baldwin, T.T., Magjuka, R.J. dan Loher, B.T. (1991). The Perils of Participation: Effects of Training on Trainee Motivation and Learning. *Personnel Psychology*, 44, 51-65.
- Baumgartel, H., Reynolds, M. dan Pathan, R. (1984). How Personality and Organizational Climate Variables Moderate the Effectiveness of Management Development Programmes: A Review and Some Recent Research Findings. *Management and Labour Studies*, 9, 1-16.
- Carr, C. (1992). *Smart Training: The Manager's Guide to Training for Improved Performance*. United States of America: McGraw-Hill.
- Certo, S.C. (2000). *Supervision: Concepts and Skills Building*. 3<sup>rd</sup> edition. United States of America: McGraw-Hill.
- Cheng, W.L., dan Ho, C.K. (1998). The Effects of Some Attitudinal and Organizational Factors on Transfer Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 13, 307-309.
- Clark, C.S., Dobbins, G.H. dan Ladd, R.T. (1993). Exploratory Field Study of Training Motivation: Influence of Involvement, Credibility and Transfer Climate. *Group and Organization Management*, 18, 292-307.
- Elangovan, A.R. dan Karakowsky, L. (1999). The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework. *Leadership and Organizational*

- Development Journal*, 20, 268-276.
- Foxon, M. (1993). A Process Approach to the Transfer of Training. *Australian Journal of Educational Technology*, 9, 130-143.
- Harri-Augstein, Sheila dan Webb, I.M. (1995). *Learning to Change*. London: McGraw-Hill Book Company.
- Hays, R.T, dan Singer, M.J. (1989). *Simulation Fidelity in Training System Design: Bridging the Gap Between Reality and Training*. New York: Springer-Verlag.
- Hicks, W.D. dan Klimoski, R.J. (1987). Entry into Training Programs and Its Effects On Training Outcomes: A Field Experiment. *Academy of Management Journal*, 30, 542-552.
- Jackson, S.E, dan Schuler, R.S. (2000). *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Krejcie, R.V. dan Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Naquin, S.S. dan Holton III, E.F. (2002). The Effects of Personality, Affectivity and Work Commitment on Motivation to Improve Work Through Learning. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 357-376.
- Noe, R.A. (1998). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill: Singapore.
- Pate, J., Martin, G., Beaumont, P. dan McGolddrick, J. (2000). Company-Based Lifelong Learning: What's the Pay-Off For Employers? *Journal of European Industrial Training*, 24, 149-157.
- Plunkett, W.R. dan Attner, R.F. (1986). *Introduction to Management*. 2<sup>nd</sup> edition. Boston: Kent Publishing Company.
- Ruona, W.E.A., Leimbach, M., Holton III, E.F., dan Bates, R. (2002). The Relationship Between Learner Utility Reactions And Predicted Learning Transfer Among Trainees. *International Journal of Training and Development*, 6, 218-

228.

- Tanner, L. (2003). Corporate University Approach Taking Hold. *Dallas Business Journal*, 26, 31-33.
- Tracey, J.B. dan Tews, M.J. (1995). Training Effectiveness: Accounting for Individual Characteristics and the Work Environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 36, 36-42.
- Wills, Chee Ngai (2002). *Tahap Faktor Individu Pekerja Dalam Pemindahan Latihan Yang Positif: Satu Kajian Kes di McDonald*. Universiti Teknologi Malaysia: Kertas Projek Sarjana Muda.
- Yeow, Mee Hong (1999). *Penilaian Program Latihan Penyelia Pengeluaran dan Keberkesanannya: Kajian Kes di Toshiba Electronics (M) Sdn. Bhd.* Universiti Teknologi Malaysia: Kertas Projek Sarjana Muda.