

KEBERKESANAN PEMINDAHAN LATIHAN DI KALANGAN STAF
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

NOR AZLINDA BINTI ABU BAKAR

Disertasi Sarjana ini dikemukakan
sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia)

Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia

NOVEMBER 2010

ABSTRAK

Keberkesanan pemindahan latihan memainkan peranan yang penting dalam memastikan program latihan yang disediakan dapat meningkatkan kompetensi dan produktiviti para pekerja. Pemindahan latihan dikatakan berlaku apabila pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi dari sesuatu program latihan diaplikasikan kepada pekerjaan sebenar dan secara berterusan mengekalkannya untuk suatu jangka masa tertentu. Namun terdapat pelbagai faktor menyumbang kepada fenomena keberkesanan pemindahan latihan. Sehubungan dengan itu, satu kajian telah dijalankan terhadap 59 orang responden yang telah menghadiri Kursus *Academic Information Management System (AIMS) 2000*. Matlamat kajian adalah untuk mengenal pasti tahap pemindahan latihan di kalangan staf Universiti Teknologi Malaysia (UTM), menganalisa perkaitan antara ciri-ciri demografi dengan pemindahan latihan, menganalisa perbezaan persepsi terhadap pemindahan latihan di kalangan responden berdasarkan faktor perjawatan dan mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan. Kaedah tinjauan secara soal selidik telah digunakan dan data yang diperolehi telah dianalisis menggunakan program *Statistical Package for Social Science (SPSS)*. Bagi kaedah deskriptif, statistik asas seperti kekerapan, peratusan dan skor min digunakan manakala bagi kaedah inferensi pula, Ujian Khi Kuasa Dua, Ujian-*t*, dan Regresi Pelbagai digunakan. Analisis kajian menunjukkan tahap pemindahan latihan adalah tinggi. Dalam pada itu, didapati tiada perkaitan di antara ciri-ciri demografi dengan pemindahan latihan. Namun terdapat perbezaan persepsi terhadap pemindahan latihan di kalangan responden berdasarkan faktor perjawatan iaitu kumpulan Pengurusan dan Profesional dan kumpulan Sokongan. Hasil kajian menunjukkan bahawa bagi faktor ciri-ciri individu, kesediaan mengambil risiko adalah dimensi paling mempengaruhi pemindahan latihan. Manakala bagi faktor reka bentuk latihan dan faktor persekitaran organisasi, dimensi yang paling mempengaruhi masing-masing adalah dimensi prinsip pembelajaran dan dimensi peluang melaksanakan. Berdasarkan kepada ketiga-tiga faktor tersebut, secara keseluruhannya, faktor persekitaran organisasi adalah merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pemindahan latihan.

ABSTRACT

The effectiveness of transfer of training plays an important role in ensuring the provided training programmes are able to increase the competency and productivity of the workers. Transfer of training occurs when knowledge, skills and attitudes learned from a certain training programme are applied to the actual job and continuously being maintained over a certain period of time. However, there are various factors that contribute to the effectiveness of transfer of training phenomenon. Therefore, a study has been conducted on 59 respondents who have attended the Academic Information Management System (AIMS) 2000 Course. The purposes of this research are to identify the degree of transfer of training among the staff of Universiti Teknologi Malaysia (UTM); to analyze the connection between the demographic criterion and transfer of training; to analyze the difference of perception on training transfer among respondents based on the level of positions and to identify the factors that influence transfer of training. The survey method through distribution of questionnaires has been used and the collected data has been analyzed using the Statistical Package for Social Science (SPSS) program. As for the descriptive method, basic statistics such as frequency, percentage and mean score have been used while for the inferential method, Chi Square Test (Cross Tabulation), *t*-Test and Multiple Regression have been used. The research analysis has shown that the degree of transfer of training is high. Meanwhile, it is found that there is no connection between the demographic criterion and transfer of training. However, there is a difference of perception on training transfer among the respondents based on the level of positions which are Management and Professional group and Supporting group. The finding of the study has shown that for the individual criterion factor, the readiness to take risk is the most influential dimension on transfer of training. Meanwhile, as for the training design factor and the organizational environment factor, the most influential are dimension of principles of learning and the dimension of opportunity to practice accordingly. Based on these three factors, in overall, the organizational environment factor is the most dominant factor that influences the transfer of training.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	PENGESAHAN STATUS TESIS	
	PERAKUAN PENYELIA	
	JUDUL	
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xv
	SENARAI RAJAH	xviii
	SENARAI SINGKATAN	xix
	SENARAI LAMPIRAN	xx
 1	 PENGENALAN	 1
1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Organisasi Kajian	6
1.3	Pernyataan Masalah	10
1.4	Persoalan Kajian	19
1.5	Matlamat Kajian	20
1.6	Objektif Kajian	20

1.7	Hipotesis Kajian	21
1.8	Kepentingan Kajian	24
1.8.1	Kepentingan Kepada Organisasi	24
1.8.2	Kepentingan Kepada Pekerja	25
1.8.3	Kepentingan Kepada Akademik	25
1.9	Skop Kajian	26
1.10	Batasan Kajian	27
1.11	Definisi Konseptual	28
1.11.1	Latihan	28
1.11.2	Pemindahan Latihan	29
1.11.3	Ciri-Ciri Individu	29
1.11.4	Reka Bentuk Latihan	31
1.11.5	Persekitaran Organisasi	33
1.12	Definisi Operasional	34
1.12.1	Latihan	34
1.12.2	Pemindahan Latihan	34
1.12.3	Ciri-Ciri Individu	34
1.12.4	Reka Bentuk Latihan	34
1.12.5	Persekitaran Organisasi	35
1.13	Rumusan	35

2 KAJIAN LITERATUR 36

2.1	Pengenalan	36
2.2	Konsep Pemindahan Latihan	37
2.3	Peringkat Proses Pemindahan Latihan	42
2.4	Jenis Pemindahan Latihan	46
2.5	Kesan Pemindahan Latihan	46

2.6	Teori-Teori Pemindahan Latihan	47
2.6.1	Teori Motivasi (<i>Motivation Theory</i>)	48
2.6.2	Teori Jangkaan (<i>Expectancy Theory</i>)	49
2.6.3	Teori Penentuan Matlamat (<i>Goal Setting Theory</i>)	50
2.6.4	Teori Ekuiti (<i>Equity Theory</i>)	51
2.6.5	Teori Persamaan Elemen (<i>Theory of Identical Elements</i>)	52
2.6.6	Teori Ransangan Generalisasi (<i>Stimulus Generalization Theory</i>)	52
2.6.7	Teori Kognitif (<i>Cognitive Theory</i>)	53
2.7	Model-Model Pemindahan Latihan	54
2.7.1	Model Pemindahan Latihan Baldwin dan Ford (1988)	54
2.7.2	Model Pemindahan Latihan Foxon (1993)	59
2.7.3	Model Pemindahan Latihan Holton (1996)	61
2.7.4	Model Pemindahan Latihan Elangovan dan Karakowsky (1999)	63
2.7.5	Model Pemindahan Goldstein dan Ford (2002)	70
2.8	Sorotan Kajian Lepas	72
2.8.1	Kajian Lepas Luar Negara	72
2.8.2	Kajian Lepas Dalam Negara	76
2.9	Kerangka Kajian	80
2.10	Rumusan	82

3	METODOLOGI KAJIAN	83
3.1	Pengenalan	83
3.2	Reka Bentuk Kajian	84
3.3	Populasi dan Persampelan	86
3.4	Kaedah Pengumpulan Dat	88
3.4.1	Pengumpulan Data Primer	88
3.4.2	Pengumpulan Data Sekunder	92
3.5	Kaedah Penganalisan Data	92
3.5.1	Analisis Deskriptif	93
3.5.2	Analisis Khi Kuasa Dua(<i>Cross Tabulation</i>)	94
3.5.3	Analisis Ujian- <i>t</i> (<i>T-Test</i>)	94
3.5.4	Analisis Regresi Pelbagai (<i>Multiple Regression</i>)	95
3.5.5	Aras Signifikan	96
3.5.6	Ringkasan Kaedah Analisis Data Mengikut Objektif Kajian	96
3.6	Rumusan	98
4	DAPATAN KAJIAN	99
4.1	Pendahuluan	99
4.2	Analisis Kebolehpercayaan Instrumen	102
4.3	Ujian Normaliti Bagi Taburan Data	103
4.4	Analisis Taburan Kekerapan dan Peratusan Maklumat Demografi Responden	104
4.4.1	Jantina	105

4.4.2	Umur	105
4.4.3	Etnik	106
4.4.4	Tahap Pendidikan	107
4.4.5	Tempoh Perkhidmatan di UTM	108
4.4.6	Tempoh Berada di Jawatan Semasa	109
4.4.7	Kumpulan Perkhidmatan	110
4.5	Objektif 1: Analisis Tahap Pemindahan Latihan di Kalangan Pekerja UTM Yang Menghadiri Kursus <i>Academic Information Management Systems (AIMS) 2000</i>	111
4.5.1	Analisis Taburan Skor Min Bagi Item Aplikasi Pengetahuan	113
4.5.2	Analisis Taburan Skor Min Bagi Item Aplikasi Kemahiran	116
4.6	Objektif 2: Analisis Perkaitan Antara Ciri-Ciri Demografi Seperti Jantina, Umur, Tahap Pendidikan, Tempoh Perkhidmatan di UTM dan Kumpulan Perkhidmatan Dengan Pemindahan Latihan	119
4.6.1	Analisis Perkaitan Antara Jantina Dengan Pemindahan Latihan	119
4.6.2	Analisis Perkaitan Antara Umur Dengan Pemindahan Latihan	120
4.6.3	Analisis Perkaitan Antara Tahap Pendidikan Dengan Pemindahan Latihan	121
4.6.4	Analisis Perkaitan Antara Tempoh Perkhidmatan di UTM dengan Pemindahan Latihan	122

	4.6.5 Analisis Perkaitan Antara Kumpulan Perkhidmatan Dengan Pemindahan Latihan	123
4.7	Objektif 3: Analisis Perbezaan Persepsi Staf UTM Terhadap Pemindahan Latihan Berdasarkan Faktor Perjawatan Iaitu Kumpulan Pengurusan dan Profesional dan Kumpulan Sokongan	125
4.8	Objektif 4: Analisis Regresi Pelbagai Bagi Pengaruh Faktor Ciri-Ciri Individu Terhadap Pemindahan Latihan	128
4.9	Objektif 5: Analisis Regresi Pelbagai Bagi Pengaruh Faktor Reka Bentuk Latihan Terhadap Pemindahan Latihan	130
4.10	Objektif 6: Analisis Regresi Pelbagai Bagi Pengaruh Faktor Persekitaran Organisasi Terhadap Pemindahan Latihan	132
4.11	Objektif 7: Analisis Regresi Pelbagai Bagi Menganalisa Faktor Paling Dominan Yang Mempengaruhi Pemindahan Latihan	135
4.12	Pengujian Hipotesis	138
4.13	Rumusan	146
5	PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN	148
5.1	Pendahuluan	148
5.2	Perbincangan Hasil Kajian	148

5.2.1	Demografi Reponden	149
5.2.2	Objektif 1: Tahap Pemindahan Latihan di Kalangan Staf UTM Johor Bahru Yang Menghadiri Kursus <i>AIMS 2000</i>	152
5.2.3	Objektif 2:Perkaitan di Antara Ciri-Ciri Demografi Seperti Jantina, Umur, Tahap Pendidikan, Tempoh Perkhidmatan di UTM dan Kumpulan Perkhidmatan Dengan Pemindahan Latihan	158
5.2.4	Objektif 3: Perbezaan Persepsi Staf UTM Terhadap Pemindahan Latihan Berdasarkan Faktor Perjawatan Iaitu Kumpulan Pengurusan dan Profesional dan Kumpulan Sokongan	159
5.2.5	Objektif 4: Pengaruh Faktor Ciri-Ciri Individu Terhadap Pemindahan Latihan	160
5.2.6	Objektif 5: Pengaruh Faktor Reka Bentuk Latihan Terhadap Pemindahan Latihan	162
5.2.7	Objektif 6: Pengaruh Faktor Persekitaran Organisasi Terhadap Pemindahan Latihan	164
5.2.8	Objektif 7: Faktor Paling Dominan Yang Mempengaruhi Pemindahan Latihan	166
5.2.9	Pengujian Hipotesis	167
5.3	Rumusan	170

5.4	Cadangan	171
5.4.1	Cadangan Kepada Organisasi	171
5.4.2	Cadangan Kepada Pengkaji Akan Datang	174
5.5	Penutup	176
	 RUJUKAN	 178
	LAMPIRAN A-C	187

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
1.1	Perbelanjaan latihan staf UTM anjuran HCD pada tahun 2009	14
3.1	Populasi dan persampelan kajian	87
3.2	Bahagian dalam soal selidik	89
3.3	Skala Likert untuk mengukur persetujuan responden	90
3.4	Keputusan kajian rintis	91
3.5	Pembahagian skor min bagi tahap pemindahan latihan	94
3.6	Ringkasan kaedah analisis data mengikut objektif kajian	97
4.1	Taburan agihan set borang soal selidik	102
4.2	Analisis kebolehpercayaan instrumen menggunakan skala <i>Alpha Cronbach</i>	103
4.3	Keputusan ujian normaliti	104
4.4	Taburan kekerapan dan peratusan responden mengikut jantina	105
4.5	Taburan kekerapan dan peratusan responden mengikut umur	106

4.6	Taburan kekerapan dan peratusan responden mengikut etnik	107
4.7	Taburan kekerapan dan peratusan responden mengikut tahap pendidikan	108
4.8	Taburan kekerapan dan peratusan responden mengikut tempoh perkhidmatan di UTM	109
4.9	Taburan kekerapan dan peratusan responden mengikut tempoh berada di jawatan semasa	110
4.10	Taburan kekerapan dan peratusan responden mengikut kumpulan perkhidmatan	111
4.11	Taburan kekerapan dan skor min bagi tahap pemindahan latihan (aplikasi pengetahuan dan aplikasi kemahiran)	113
4.12	Taburan skor min item aplikasi pengetahuan	115
4.13	Taburan skor min item aplikasi kemahiran	118
4.14	Taburan kekerapan pemindahan latihan berdasarkan jantina	120
4.15	Taburan kekerapan pemindahan latihan berdasarkan umur	121
4.16	Taburan kekerapan pemindahan latihan berdasarkan tahap pendidikan	122
4.17	Taburan kekerapan pemindahan latihan berdasarkan tempoh perkhidmatan di UTM	123
4.18	Taburan kekerapan pemindahan latihan berdasarkan kumpulan perkhidmatan	124

4.19	Ringkasan analisis ujian Khi Kuasa Dua bagi perkaitan ciri-ciri demografi dengan pemindahan latihan	125
4.20	Perbezaan persepsi staf UTM terhadap pemindahan latihan berdasarkan faktor perjawatan	127
4.21	Analisis regresi pelbagai bagi pengaruh faktor ciri-ciri individu terhadap pemindahan latihan	130
4.22	Analisis regresi pelbagai bagi pengaruh faktor reka bentuk latihan terhadap pemindahan latihan	132
4.23	Analisis regresi bagi pengaruh faktor persekitaran organisasi terhadap pemindahan latihan	135
4.24	Analisis regresi pelbagai bagi faktor palingdominan yang mempengaruhi pemindahan latihan	137
4.25	Ringkasan analisis regresi bagi faktor paling dominan yang mempengaruhi pemindahan latihan <i>AIMS 2000</i>	138
4.26	Rumusan hipotesis faktor ciri-ciri individu berdasarkan nilai signifikan	140
4.27	Rumusan hipotesis faktor reka bentuk latihan berdasarkan nilai signifikan	142
4.28	Rumusan hipotesis faktor persekitaran organisasi berdasarkan nilai signifikan	144
4.29	Rumusan penemuan ujian hipotesis	145

SENARAI SINGKATAN

SINGKATAN	MAKSUD SINGKATAN
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
RMK-10	Rancangan Malaysia Kesepuluh
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
IPTA	Institusi Pengajian Tinggi Awam
KPI	Petunjuk Prestasi Utama
RU	Universiti Penyelidikan
HCM	Bahagian Pengurusan Modal Insan
BSC	Balanced Score Card
HCD	Bahagian Pembangunan Modal Insan
CICT	Pusat Teknologi Maklumat & Komunikasi
SPMA	Sistem Maklumat Pengurusan Akademik
AIMS	Academic Management Information System
SPSS	Statistical Package for Social Science
H_0	Hipotesis Nul
H_a	Hipotesis Alternatif

BAB 1

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Dalam era persaingan global yang berorientasikan ekonomi pengetahuan atau k-ekonomi, organisasi memerlukan sumber manusia atau modal insan yang berprestasi tinggi dan berkualiti untuk menyampaikan perkhidmatan yang terbaik dan membangunkan kecemerlangan organisasi. Menurut Zaini (2009), modal insan merupakan aset yang amat penting dalam meningkatkan kecekapan dan keberkesanan sesebuah organisasi dan setiap individu perlu memainkan peranan dalam menjayakan matlamat dan objektif organisasi. Menurutnya lagi, keupayaan modal insan boleh dimantapkan menerusi penguasaan ilmu pengetahuan ke tahap tertinggi, pembelajaran pelbagai kemahiran yang boleh membantu prestasi kerja dan pembangunan insaniah secara lebih bersepadu yang merangkumi aspek fizikal, intelektual dan spiritual.

Pekerja yang berpengetahuan dan berkemahiran mempunyai nilai yang tinggi kepada organisasi. Menurut Rozhan (2005), dalam era k-ekonomi, keupayaan menjana dan menggunakan pengetahuan merupakan pendorong utama kepada kejayaan sesebuah organisasi kerana melaluinya aktiviti inovasi yang mengembangkan sempadan ilmu dapat diwujudkan. Keupayaan sumber manusia sebagai aset strategik organisasi dapat menyumbang kepada peningkatan kualiti dan

produktiviti organisasi terutamanya dalam menghadapi persekitaran yang dinamik dan persaingan yang mencabar.

Dalam persekitaran yang sentiasa mengalami perubahan, pengetahuan dan kemahiran yang dimiliki oleh setiap pekerja seharusnya berkembang mengikut perubahan persekitarannya. Organisasi perlu memainkan peranan untuk membangunkan modal insan yang mantap agar fungsi dan tanggungjawab dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan oleh para pekerja. Werner dan DeSimone (2009) menyatakan bahawa organisasi yang ingin berjaya perlu memiliki pekerja yang mempunyai pengetahuan dan kemahiran untuk bersaing dalam pasaran yang semakin berkembang dan pada masa yang sama perlu melatih semula para pekerjanya, memperkenalkan penambahbaikan proses kualiti dan memulakan usaha-usaha ke arah perubahan. Menurut Blanchard dan Thacker (2004) pula, prestasi semasa dan akan datang sesebuah organisasi boleh diperbaiki dengan penguasaan kemahiran, pengetahuan serta tingkah laku para pekerja dan pada masa yang sama, latihan efektif yang disediakan kepada pekerja perlu memberi fokus kepada keperluan pekerja dan membantu mereka untuk belajar dan mengendalikan dengan jayanya isu-isu yang dianggap penting oleh pekerja.

Persaingan sengit yang dihadapi dalam bisnes perniagaan menyebabkan banyak organisasi memberi perhatian kepada latihan sebagai jalan penyelesaian dalam meningkatkan produktiviti di kalangan pekerja. Noe (2008) menyatakan bahawa untuk mengekalkan daya saing, sesebuah organisasi perlu melihat latihan dalam perspektif yang lebih luas bagi membolehkan modal intelektual yang melibatkan pembangunan kemahiran asas dan lanjutan, pemahaman terhadap pelanggan serta kreativiti motivasi diri dihasilkan. Susulan daripada itu, banyak organisasi telah membelanjakan wang untuk menyediakan program latihan bagi mengekalkan daya saing. Tai (2006) pula menyatakan bahawa adalah penting bagi sesebuah organisasi untuk mengekalkan kompetensi pekerja menerusi latihan yang secukupnya.

Latihan merupakan satu kaedah pembelajaran formal yang disediakan oleh organisasi untuk meningkatkan kualiti sumber manusianya. Dalam pembangunan

sumber manusia, latihan merupakan kaedah utama yang digunakan untuk meningkatkan adaptibiliti dan fleksibiliti pekerja dalam persekitaran kerja yang semakin mencabar. Latihan dilihat sebagai satu usaha yang dirancang secara sistematik oleh organisasi untuk menyediakan suasana pembelajaran bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran modal insan dan seterusnya meningkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi (Elwood dan Baldwin, 2003 dan Bridget *et al.*, 2002). Hashim (2000) menyatakan bahawa latihan dan pembangunan secara amnya mempunyai tiga matlamat utama yang memberi penekanan terhadap diri individu iaitu memperbaiki tahap kesedaran, meningkatkan kemahiran dalam bidang kepakaran dan meningkatkan motivasi untuk menjalankan tugas dengan baik. Menurut Noe (2008) pula, modal insan bukan sahaja diajar kemahiran asas untuk melakukan kerja semasa tetapi juga merangsang kreativiti dan inovasi dalam mempelajari dan mengaplikasikan pengetahuan ke tempat kerja.

Perancangan program latihan yang lebih tersusun dan rapi perlu diberi perhatian oleh organisasi agar ianya dapat menyumbang kepada pencapaian organisasi secara menyeluruh. Rahmah *et al.* (2007) turut menyatakan bahawa peranan, perancangan dan keberkesanan program-program latihan adalah penting sebagai pemangkin dalam merealisasikan hasrat untuk meningkatkan prestasi kerja dan kecemerlangan sesebuah organisasi. Program latihan dalam organisasi memberi pelbagai faedah bukan sahaja kepada organisasi dalam bentuk peningkatan prestasi dan produktiviti tetapi juga kepada pembangunan pekerja sama ada dalam bentuk ganjaran luaran (*extrinsic reward*) atau ganjaran dalaman (*intrinsic reward*) berikutan daripada peningkatan kemahiran dan prestasi yang ditunjukkan (Elangovan dan Karakowsky, 1999).

Menyedari pentingnya usaha-usaha pembangunan dalam sektor awam, kerajaan melalui Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) telah mengeluarkan Pekeliling Perkhidmatan Bil.6/2005 mengenai Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam. Penggubalan dasar ini merupakan langkah proaktif kerajaan yang menetapkan setiap anggota perkhidmatan awam perlu melengkapkan diri atau dilengkapi dengan sikap (*attitude*), kemahiran (*skill*), pengetahuan (*knowledge*) yang bersesuaian, melalui program sumber manusia yang terancang berteraskan pembangunan

kompetensi dan pembelajaran berterusan. Pekeliling perkhidmatan ini telah menggariskan beberapa strategi pelaksanaan termasuklah meminta semua kementerian dan jabatan untuk memperuntukkan sekurang-kurangnya satu peratus (1%) setahun daripada jumlah peruntukan emolumen untuk tujuan latihan. Selain daripada itu, setiap Ketua Setiausaha Kementerian atau Ketua Jabatan juga diminta untuk memastikan anggota masing-masing di semua peringkat mengikuti kursus sekurang-kurangnya tujuh hari setahun. Dasar dan strategi yang diperkenalkan menunjukkan bahawa Kerajaan Malaysia amat prihatin terhadap kepentingan latihan bagi semua anggota perkhidmatan awam dalam meningkatkan kompetensi dan produktiviti secara berterusan.

Terkini, pada 10 Jun 2010, pembentangan Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) oleh Perdana Menteri, Datuk Seri Mohd Najib bin Tun Abdul Razak turut memberi fokus terhadap modal insan berkualiti, berinovasi dan mempunyai daya kreativiti. Selaras dengan aspirasi negara ke arah ekonomi berteraskan pengetahuan dan inovasi yang berpaksikan kepada kreativiti dan pencapaian nilai tinggi, Universiti Teknologi Malaysia (UTM) sebagai salah sebuah Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) turut mengambil pelbagai inisiatif untuk meningkatkan kualiti sumber manusianya dan kelangsungan prestasi organisasi dengan menjalankan pelbagai kreativiti dan inovasi selaras dengan *tagline* barunya iaitu “Menjana Minda Kreatif dan Inovatif” (*Creating and Inspiring Creative Minds*). Di antara usaha-usaha inovatif yang dilakukan termasuklah pelaksanaan petunjuk prestasi utama (KPI), pelan transformasi universiti, perancangan ke arah pencapaian status Universiti Penyelidikan Inovatif serta penekanan terhadap budaya kerja kelas pertama iaitu minda, cara kerja dan persekitaran yang cemerlang. Menurut Zaini (2009), bagi memastikan budaya kerja kelas pertama dicapai, latihan, pendedahan dan adaptasi secara berterusan oleh setiap individu perlu dilakukan. Sehubungan dengan itu, setiap pekerja perlu melakukan perubahan dalam cara bekerja agar menjadi lebih cekap, kreatif dan inovatif.

Kebanyakan organisasi membuat pelaburan yang banyak dengan merangka dan menyediakan pelbagai program latihan secara berterusan dengan harapan mendapat pulangan yang positif. Pada tahun 2009, pihak Bendahari UTM telah

memaklumkan bahawa UTM telah membelanjakan sebanyak RM2.4 juta bagi melaksanakan pelbagai program latihan staf. Walau bagaimanapun, sesuatu program latihan yang dijalankan dianggap tidak berjaya sekiranya para pekerja tidak dapat mengaplikasikan sebaik mungkin pembelajaran dan kemahiran yang dipelajari semasa latihan. Menurut Kraiger (2002), keupayaan pelatih untuk mengaplikasikan apa yang telah dipelajari semasa latihan kepada situasi kerja dan menggunakan pengetahuan dan kemahiran baru tersebut untuk suatu tempoh masa tertentu adalah merujuk kepada pemindahan latihan. Werner dan DeSimone (2009) menyatakan bahawa pemindahan latihan yang positif mencerminkan tahap pelatih mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang dipelajari dari latihan yang dihadiri dan menggunakannya di tempat kerja.

Elangovan dan Karakowsky (1999) pula menyatakan bahawa keberkesanan pemindahan latihan memainkan peranan yang penting dalam memastikan program latihan dan pembangunan yang disediakan memenuhi aspirasi organisasi di dalam meningkatkan kompetensi dan produktiviti. Ini adalah kerana kejayaan program latihan sesebuah organisasi adalah diukur oleh tahap pembelajaran semasa latihan yang kemudiannya dipindahkan secara efektif ke tempat kerja. Pandangan mengenai kepentingan keberkesanan pemindahan latihan turut dinyatakan oleh Kirkpatrick (2007) di mana peranan penilaian diambilkira bagi menentukan sama ada sesuatu program perlu diteruskan, memperbaiki program latihan dan memastikan pematuhan pembelajaran berlaku. Menurut Rossilah (2008), bagi memastikan keberkesanan pelaburan yang dibuat ke atas latihan, beberapa aspek perlu diambilkira iaitu jenis latihan yang ditawarkan, fokus kumpulan pekerja yang perlu dilatih dan maklumat yang boleh membantu organisasi untuk mencapai matlamatnya.

Menyedari pentingnya latihan dan pembangunan modal insan, kebanyakan organisasi kini memberi lebih perhatian terhadap keberkesanan pemindahan latihan ke tempat kerja. Perancangan program latihan yang teliti dan rapi perlu dilaksanakan bagi memastikan pemindahan latihan direalisasikan serta mengelakkan pembaziran dari berlaku. Walau bagaimanapun, pelbagai faktor menyumbang kepada fenomena program latihan yang tidak berkesan. Menurut Baldwin dan Ford (1988), tiga faktor utama yang mempengaruhi latihan adalah ciri-ciri pelatih, reka bentuk latihan dan

persekitaran kerja. Foxon (1993) pula menyatakan bahawa faktor penghalang dan faktor penyokong telah mempengaruhi pemindahan latihan. Manakala Holton (1996) pula mengemukakan tiga faktor yang boleh mempengaruhi pemindahan latihan iaitu motivasi untuk pemindahan latihan, iklim pemindahan dan reka bentuk latihan. Elangovan dan Karakowsky (1999) seterusnya memberi penekanan terhadap faktor individu dan persekitaran organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan. Sementara itu, Goldstein dan Ford (2002) telah melihat ciri-ciri reka bentuk latihan dan ciri-ciri pelatih sebagai dua faktor utama yang mempengaruhi pemindahan latihan.

1.2 Latar Belakang Organisasi Kajian

Sejarah awal penubuhan UTM bermula pada tahun 1904 sebagai sebuah Sekolah Teknik. UTM kemudiannya telah menjadi Maktab Teknik pada tahun 1946 dan sebagai Institut Teknologi Kebangsaan pada tahun 1972 sebelum perubahan statusnya sebagai sebuah universiti dilakukan pada 1 April 1975. Terkini, pada 10 Jun 2010, UTM telah diiktiraf sebagai salah sebuah Universiti Penyelidikan (RU) di Malaysia. UTM ketika ini mempunyai dua buah kampus iaitu kampus induk di Skudai, Johor yang dikenali sebagai UTM Johor Bahru manakala kampus kedua adalah di Jalan Semarak, Kuala Lumpur yang dikenali sebagai *UTM International City Campus*. UTM kini mempunyai tiga belas (13) fakulti di Skudai yang memberi fokus kepada pelbagai bidang pengajian termasuklah bidang sains, teknologi, kejuruteraan, alam bina, pengurusan dan pendidikan. Sebagai sebuah universiti yang berteraskan sains dan teknologi, UTM telah berkembang pesat dengan pelbagai pencapaian dan anugerah terutamanya di peringkat akademik iaitu menerusi penyelidikan dan inovasi yang dijalankan sama ada di peringkat kebangsaan mahupun antarabangsa.

Visi UTM adalah 'Untuk Menjadi Pusat Kecemerlangan Akademik dan Teknologi Bertaraf Dunia Menerusi Kreativiti'. Manakala misinya adalah 'Untuk

Menerajui Pembangunan Sumber Manusia dan Teknologi Yang Kreatif Seajar Dengan Aspirasi Negara'. Moto UTM pula adalah 'Kerana Tuhan Untuk Manusia'.

Berdasarkan perangkaan staf pada bulan November – Disember, 2009 yang diperolehi dari Bahagian Pengurusan Modal Insan (HCM), Pejabat Pendaftar, UTM mempunyai staf akademik seramai 2005 orang manakala staf bukan akademik seramai 3,170 orang. Daripada jumlah keseluruhan staf bukan akademik tersebut, seramai 410 orang adalah dari Kumpulan A (Gred 41 hingga 54), 268 orang dari Kumpulan B (Gred 27 hingga 32), 1,579 orang dari Kumpulan C (Gred 17 hingga 26) dan 913 orang dari Kumpulan D (Gred 1 hingga 14).

Tahun 2009 menyaksikan pelbagai dasar, strategi dan inisiatif telah diambil untuk menjayakan transformasi UTM. Selain menyediakan kerangka untuk menjadi UTM sebuah Universiti Penyelidikan, inisiatif lain seperti bersaing dalam penarafan (*ranking*) universiti dunia, menjadi calon untuk Universiti APEX (*Accelerated Programme for Excellence*) pada 2012, berperanan secara lebih strategik dan relevan dalam konteks Pembangunan Iskandar Malaysia, memperkenalkan petunjuk prestasi utama (KPI), menggunakan kaedah *Balanced Score Card* (BSC) untuk menghubungkan strategi kepada visi dan misi universiti serta penjenamaan semula UTM dengan *tagline* baru iaitu "Menjana Minda Kreatif dan Inovatif". Menurut Zaini (2009), budaya inovasi mencerminkan kesediaan setiap individu untuk meneroka perkara baru dan berinovasi dalam pelbagai aspek bagi memberi nilai tambah baru dalam mencapai prestasi yang terbaik. Justeru itu, untuk memberi nilai tambah, pihak pelaksana program perlu kreatif untuk mencipta pembaharuan agar pengetahuan dan kemahiran yang diberikan dapat disesuaikan dengan budaya kerja, keperluan dan hala tuju organisasi.

UTM, melalui Bahagian Pembangunan Modal Insan (HCD) bertanggungjawab menyediakan kemudahan latihan dan melaksanakan program yang sesuai untuk pembangunan staf sama ada latihan dalaman mahupun luaran. Peranan ini penting kerana sebagai sebuah institusi pengajian tinggi awam, UTM harus mempunyai staf yang berwibawa, inovatif dan mempunyai kompetensi dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab masing-masing sesuai dengan peranan

universiti sebagai pusat kecemerlangan akademik dan teknologi. Sehubungan dengan itu, adalah menjadi tanggungjawab UTM untuk memastikan para pekerjaanya mendapat latihan dari semasa ke semasa. Kejayaan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada kualiti dan keupayaan modal insan yang diperolehi menerusi program latihan, pembelajaran dan pembangunan yang berterusan (Zaini, 2009).

Berdasarkan kepada fungsi dan aktivitinya, HCD adalah bertanggungjawab dalam:

- i. Membentuk sumber manusia yang profesional dan berkualiti yang boleh memberi sumbangan kepada usaha merealisasikan visi UTM.
- ii. Menyediakan ruang untuk staf mempertingkatkan dan memperluaskan perkhidmatan sebagai memenuhi strategi penggunaan sumber yang optimum dan perluasan kerjaya.
- iii. Meningkatkan dan mengukuhkan pengetahuan dan kemahiran staf selari dengan tahap peningkatan kerjaya, tempoh pengalaman dan kematangan kerja.
- iv. Memantapkan kredibiliti staf melalui peningkatan kelayakan ikhtisas dan pendedahan praktikal.
- v. Membantu staf melaksanakan tugas dengan lebih berkesan di samping mempersiapkan mereka untuk menghadapi tugas baru dan tanggungjawab yang lebih tinggi serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran.
- vi. Mengekalkan minat dan kesungguhan staf untuk terus berkhidmat dengan universiti sebagai strategi mengurangkan pengaliran keluar staf.
- vii. Menyumbangkan pendapatan yang berterusan kepada Universiti.

Program Pembangunan Modal Insan yang tersusun akan menghasilkan modal insan yang lebih bertanggungjawab bagi meningkatkan prestasi kerja dan bersedia menerima tanggungjawab yang lebih mencabar. Bagi menjayakan Program Pembangunan Modal Insan, UTM telah menyediakan beberapa garis panduan bagi polisi latihan untuk dilaksanakan sebagaimana dinyatakan dalam Buku Program Latihan Staf 2009 iaitu:

- i. Setiap staf hendaklah mengikuti latihan sekurang-kurangnya 7 hari setahun.
- ii. Staf diberi latihan semula (*retraining*) secara berterusan untuk membolehkan staf mengikuti perkembangan ilmu dan perubahan teknologi.
- iii. Semua staf diberi latihan kemahiran asas teknologi maklumat.
- iv. Staf akademik hendaklah mempunyai kelayakan di peringkat Ijazah Doktor Falsafah/Doktor Sains dan setaraf dengannya.
- v. Memperuntukkan sekurang-kurangnya tiga peratus (3%) daripada jumlah emolumen tahunan staf untuk membiayai program latihan, tidak termasuk pembiayaan bagi saraan cuti belajar staf akademik.

Memandangkan peranan HCD dalam membangunkan modal insan semakin mencabar dari semasa ke semasa terutamanya dengan pelaksanaan pelan transformasi UTM, pihak universiti telah meminta HCD untuk memikul tanggungjawab dalam melaksanakan program latihan yang lebih dinamik bagi memenuhi perubahan semasa dan memastikan pemindahan latihan yang berkesan di kalangan staf UTM. Menurut Zaini (2010), sesebuah organisasi akan menjadi cekap dan berkesan apabila anggotanya dapat menggembelng tenaga dan pemikiran secara kolektif untuk mencapai kecemerlangan. Untuk menghadapi persaingan global, setiap individu perlu berubah untuk menjadi lebih produktif, cemerlang, bekerja dengan lebih cekap, kreatif dan inovatif.

1.3 Pernyataan Masalah

Proses pemindahan latihan adalah sesuatu yang kompleks kerana ianya dipengaruhi oleh pelbagai faktor dan berlaku dalam persekitaran kerja yang dinamik (Polizzi, 2008). Menurut Lim dan Morris (2006), globalisasi, kemajuan teknologi dan persaingan pengambilan dan pengekalan pekerja yang berbakat menyebabkan kebanyakan organisasi kini berusaha untuk meningkatkan hasil latihan bagi memperbaiki prestasi di tempat kerja, membantu pembangunan individu dan keberkesanan organisasi serta mengekalkan kedudukannya dalam persekitaran bisnes yang sentiasa berubah. Menurut Subedi (2004), matlamat akhir sesuatu program latihan adalah pemindahan yang positif ke tempat kerja dan perkara ini tidak akan dapat dicapai melainkan pemindahan pembelajaran berlaku.

Pendapat mengenai pemindahan positif ini turut disokong oleh Ab. Aziz (2002) di mana beliau menyatakan bahawa latihan secara berterusan dapat memberi kesan positif kepada organisasi dengan menambahkan ilmu pengetahuan, meningkatkan kemahiran dan mengubah sikap seseorang pekerja. Secara umumnya, program latihan yang berkesan dapat melancarkan proses pemindahan latihan dan seterusnya membantu sesebuah organisasi mencapai matlamatnya. Menurut Ibrahim (2001), program latihan mampu membantu dalam menyelesaikan masalah yang mungkin wujud akibat daripada perubahan produk, sistem dan cara kerja.

Walau bagaimanapun, membangun dan menjalankan program latihan yang berkesan bagi memastikan pemindahan latihan berlaku bukanlah sesuatu yang mudah. Lazimnya, perolehan pengetahuan dari sesuatu latihan diketahui menerusi penilaian yang dibuat terhadap para pelatih di akhir sesuatu program latihan. Namun, penilaian tersebut gagal untuk melihat sejauh mana seseorang individu dapat mengaplikasikan pembelajaran baru yang diperolehi dari sesuatu program latihan. (Tracey *et al.*, 2001). Menurut Brinkerhoff (2006), prestasi yang baik diperlihatkan semasa latihan belum tentu dapat dikekalkan setelah kembali ke tempat kerja.

Kauffeld dan Willenbrock (2010) menyatakan bahawa untuk melangkah seiring dengan perubahan persekitaran kerja, sesebuah organisasi perlu melabur sejumlah wang untuk pembangunan sumber manusia bagi menangani cabaran seperti perubahan teknologi, persaingan sengit dan pengetahuan berkaitan kerja yang sudah ketinggalan zaman. Oleh itu, organisasi yang menghadapi persaingan global perlu membekalkan para pekerjanya pengetahuan, kemahiran dan keupayaan dan tingkah laku yang lebih baik secara berterusan.

Menurut kajian awal Georgensen (1982), hanya 10% sahaja bahan yang dipelajari dapat diamalkan di tempat kerja. Sementara itu, kajian para sarjana menganggarkan USD100 bilion dibelanjakan setiap tahun di Amerika Syarikat untuk mengendalikan program latihan di organisasi namun hanya 10% sahaja yang memberi impak kepada pemindahan latihan yang positif di tempat kerja (Elangovan dan Karakowsky, 1999). Kajian terkini oleh Saks dan Belcourt pada tahun 2006 dalam Park dan Jacobs (2008) menyatakan bahawa laporan para profesional latihan dari 150 organisasi menunjukkan 62% daripada pekerja mengaplikasikan pembelajaran semasa latihan ke tempat kerja sejurus selepas latihan selesai, 44% mengaplikasikan pembelajaran selepas enam bulan selesai latihan dan 34% lagi mengaplikasikan pembelajaran selepas satu tahun selesai latihan. Ini menunjukkan bahawa terdapat peningkatan dalam pemindahan latihan berbanding laporan 10% sebelumnya tetapi peratusan yang sebenar sukar diramalkan kerana situasi yang dinamik dan sentiasa berubah.

Fenomena ini melahirkan suatu isu yang penting untuk dikaji dalam pemindahan latihan (Elangovan dan Karawkowsky, 1999). Menurut mereka, organisasi yang menitikberatkan kos dan keberkesanan program latihan akan memberi perhatian terhadap isu pemindahan latihan. Menurut Axtell *et al.* (1997), nilai sebenar sesuatu latihan bukannya terletak pada sejauh mana pekerja itu memperolehi kemahiran dan pengetahuan semasa dalam program latihan tetapi sejauh mana pengetahuan dan kemahiran tersebut dipraktikkan di tempat kerja

Menurut Baldwin dan Ford (1988), terdapat tembok penghalang dalam pemindahan latihan iaitu dari aspek ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan

persekitaran organisasi. Elangovan dan Karakowski (1999) pula menyatakan bahawa tekanan yang diterima oleh seseorang pelatih dalam melakukan tugas harian di tempat kerja setelah tamat menjalani program latihan akan menyebabkan seseorang pelatih lebih cenderung untuk mengekalkan corak kelakuan lama. Ini menyebabkan pemindahan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari semasa mengikuti program latihan ke tempat kerja tidak akan berlaku dan kedua-dua pihak iaitu pelatih dan organisasi tidak mendapat sebarang keuntungan dan faedah.

Goldstein dan Ford (2002) turut menyatakan bahawa terdapat empat faktor yang menghalang keberkesanan pemindahan latihan ke tempat kerja sebenar iaitu:

- i. Kegagalan mengambilkira ciri-ciri peribadi pelatih semasa reka bentuk latihan dilakukan.
- ii. Tiada perkaitan di antara latihan yang diberikan dengan pekerjaan sebenar yang dilakukan oleh pelatih.
- iii. Kegagalan mengambilkira strategi yang sesuai untuk meningkatkan keupayaan pelatih dalam mengaplikasikan pembelajaran yang diperolehi dari latihan ke pekerjaan sebenar.
- iv. Kegagalan mengambilkira fungsi dan matlamat organisasi yang sebenar.

Beberapa faktor yang menjadi penghalang kepada keberkesanan berlakunya pemindahan latihan turut diperjelaskan oleh Ab. Aziz (2002) iaitu:

- i. Organisasi tidak melakukan analisa yang mencukupi sebelum sesuatu program latihan dilaksanakan
- ii. Budaya latihan yang wujud adalah berlainan dengan amalan korporat organisasi.

- iii. Pihak pengurusan kurang memberi sokongan terhadap program latihan yang dijalankan.
- iv. Sesetengah pelatih tidak mempunyai motivasi.
- v. Pembelajaran yang diberikan semasa latihan tidak mempunyai kaitan dengan masalah yang dihadapi oleh pelatih di tempat kerja.
- vi. Tiada tindakan susulan dilakukan di tempat kerja pelatih.

Menurut Rozhan (2005) pula, pelaksanaan latihan dan pembangunan gagal membawa kesan disebabkan kelemahan dalam pelaksanaan seperti kurangnya kemahiran mengurus latihan di mana program latihan dilaksanakan tanpa penilaian keperluan latihan yang teliti dan lengkap. Ini menyebabkan program yang dijalankan tidak memenuhi keperluan dan kehendak organisasi. Selain kelemahan pelaksanaan, masalah juga timbul pada penilaian program latihan di mana timbul ketidakpastian bagaimana mengukur keberkesanan program latihan.

Brown dan McCracken (2008) turut menyatakan bahawa halangan untuk melibatkan diri dalam latihan merupakan halangan kepada berlakunya pemindahan latihan di mana dua faktor utama dikenalpasti iaitu:

- i. Ketiadaan masa berikutan tekanan bebanan tugas yang banyak dan pembatalan sesuatu program latihan menjadi perkara biasa.
- ii. Budaya organisasi yang tidak menyokong pemindahan latihan berlaku berikutan kurang pemahaman dari pihak pengurusan yang lebih *senior* mengenai keperluan dan faedah latihan tersebut.

Fenomena yang serupa berlaku di UTM dan perlu diberi perhatian sewajarnya memandangkan terdapat keperluan dalam memastikan pemindahan latihan berlaku secara optimum. Pihak pengurusan tertinggi UTM telah menyuarakan mengenai kepentingan peranan latihan dalam memastikan pembangunan modal insan yang lebih menyeluruh untuk menjadikan UTM sebagai sebuah organisasi pembelajaran

(*learning organization*). Menurut Naib Canselor UTM, Prof. Dato' Ir. Dr. Zaini bin Ujang, adalah menjadi aspirasi UTM untuk meningkatkan tahap pengetahuan dan budaya intelektual di kalangan staf UTM. Justeru itu, pihak UTM telah memberi komitmen yang tinggi dalam hal ini dengan menyediakan peruntukan yang besar pada setiap tahun bagi pelaksanaan program latihan. Pada tahun 2009, peruntukan sebanyak RM3.1 juta telah diberikan oleh pihak UTM kepada pihak HCD untuk menjalankan pelbagai jenis program latihan sama ada untuk staf akademik dan staf bukan akademik. Berikut adalah perincian perbelanjaan mengikut kumpulan staf bagi tahun 2009.

Jadual 1.1: Perbelanjaan Latihan Staf UTM Anjuran HCD Pada Tahun 2009

No.	Kumpulan Staf	Perbelanjaan	% Perbelanjaan
1	Latihan Staf Pengurusan/ Akademik	RM1,524,169	63.40
2	Latihan Staf Sokongan	RM879,727	36.60
	JUMLAH	RM2,403,896	100.00

(Sumber: Pejabat Bendahari, UTM)

Walau bagaimanapun, tidak dapat dipastikan sejauh mana pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari semasa menghadiri latihan diaplikasikan ke dalam situasi pekerjaan sebenar oleh warga UTM yang terlibat. Malah tindakan susulan oleh pihak HCD untuk memastikan pemindahan latihan berlaku secara optimum pada setiap program yang dijalankan adalah sukar dilakukan berikutan kekangan masa dan tenaga serta faktor-faktor lain yang telah dinyatakan oleh kebanyakan para sarjana dalam kajian terdahulu.

Menurut penerangan Timbalan Pendaftar Kanan di Bahagian Pembangunan Modal Insan (HCD), UTM iaitu Tn Hj. Dahari bin Derani, melalui satu sesi temubual yang telah dijalankan pada bulan Januari 2010, pihak UTM menjalankan pelbagai program latihan pada setiap tahun bagi meningkatkan kemahiran dan keupayaan staf dalam melaksanakan kerja yang dipertanggungjawabkan. Walau bagaimanapun, menurut beliau, keberkesanan pemindahan latihan tidak dapat diukur secara tepat kerana terdapat sesetengah program latihan yang dihadiri oleh pelatih tidak sesuai

dengan pekerjaan sebenar pelatih. Masalah yang dihadapi oleh pelatih di tempat kerja sebenar adalah berbeza dengan apa yang didapati semasa latihan dijalankan menyebabkan pelatih tidak menumpukan perhatian atau hilang fokus serta tidak berminat dengan program latihan yang diberikan. Keberkesanan pemindahan latihan juga sukar berlaku kerana setiap individu mempunyai tahap penerimaan pembelajaran yang berlainan walaupun pelatih menghadiri program latihan yang sama. Tahap adaptasi pembelajaran yang berlainan ini juga menyebabkan keberkesanan pemindahan latihan berlaku pada tahap yang berbeza. Justeru itu, beliau turut berpendapat bahawa pengamal-pengamal pembangunan sumber manusia perlu peka dengan keperluan organisasi dan pekerjaanya agar latihan yang dihadiri adalah lebih efektif. Memandangkan latihan memainkan peranan yang amat penting di dalam sesebuah organisasi, beliau berpendapat bahawa keberkesanan pemindahan latihan di UTM perlu dipantau secara lebih efektif dari semasa ke semasa. Pihak HCD akan terus memainkan peranannya untuk melaksanakan strategi dan langkah-langkah penambahbaikan yang sewajarnya untuk memastikan pemindahan latihan yang optimum dapat dicapai selaras dengan hasrat universiti.

Dalam memastikan keberkesanan pemindahan latihan berlaku, keberkesanan program latihan perlu diambilkira. Pihak HCD mempunyai kaedah penilaian program latihan yang tersendiri bagi setiap program yang dianjurkannya. Ketika ini, penilaian program dilakukan dengan menggunakan Borang Penilaian Kursus yang dibahagikan kepada dua bahagian iaitu penilaian program dan penilaian keberkesanan program latihan. Borang Penilaian Program akan diisi oleh peserta kursus pada penghujung sesi sesuatu program latihan. Di bawah penilaian program, beberapa aspek penilaian diambilkira iaitu kandungan kursus, tempat, penceramah atau fasilitator dan urus setia. Hasil penilaian ini akan dijadikan laporan penilaian program oleh pihak HCD untuk kegunaan pihak-pihak tertentu. Manakala Borang Penilaian Keberkesanan Program pula akan diedarkan kepada peserta melalui Ketua Jabatan masing-masing mengikut tempoh enam bulan selepas program dijalankan. Di bawah penilaian keberkesanan program, pihak Universiti akan menilai keberkesanan program terhadap peserta yang menghadiri kursus yang dianjurkan. Borang yang telah lengkap diisi berserta pengesahan daripada Ketua Jabatan akan dianalisis oleh pihak HCD berdasarkan tahap penilaian atau gred yang telah

ditetapkan. Hasil laporan yang diperolehi akan digunakan oleh pihak HCD sebagai asas perancangan latihan pada tahun berikutnya. Walau bagaimanapun, penilaian keberkesanan menghadiri program latihan yang dilakukan oleh pihak HCD ini hanyalah terhad untuk staf Pejabat Pendaftar, UTM sahaja.

Menurut Geertshuis *et al.* (2002), walaupun terdapat pelbagai maklumat mengenai latihan wujud tetapi pengukuran dan penilaian pemindahan latihan masih kurang dilakukan oleh pelbagai pihak. Menurut Kauffeld dan Willenbrock (2010), kebanyakan para sarjana membuat penilaian keberkesanan sesuatu program latihan berdasarkan dua (2) tahap penilaian yang dikemukakan oleh Kirkpatrick (1998) iaitu tahap reaksi dan tahap pembelajaran pelatih. Perkara yang sama turut disuarakan oleh Timbalan Pendaftar HCD, En. Jalil bin Maulani ketika suatu sesi temubual dijalankan pada bulan Januari 2010. Menurut beliau, ketika ini, penilaian latihan yang dilakukan di UTM juga hanya melibatkan tahap pertama dan tahap kedua Model Kirkpatrick iaitu tahap reaksi dan tahap pembelajaran pelatih. Menurut Kirkpatrick (2007), penilaian terhadap tahap ketiga iaitu tahap perubahan tingkah laku sering diketepikan walaupun pada hakikatnya tahap ini merupakan kunci kepada keberkesanan latihan dan pembangunan yang maksimum. Penilaian peringkat ini bertujuan untuk mengetahui sama ada pelatih dapat memindahkan latihan ke tempat kerja dan kebolehan pelatih menjalankan tugas dalam organisasinya. (Kirkpatrick, 1998). Menurut Horwitz (1999) pula, terdapat tiga tahap bagi menilai keberkesanan latihan; pertama ialah maklum balas tidak formal dari pengurusan pertengahan dan pelatih serta penilaian terhadap latihan formal; kedua ialah penilaian terhadap pemindahan pembelajaran dari tempat latihan ke tempat kerja dan akhir sekali ialah penilaian terhadap keberkesanan amalan-amalan pembangunan sumber manusia dan inisiatif yang dilakukan untuk mencapai matlamat yang kompetitif. Menurut beliau lagi, cabaran yang dihadapi oleh pengamal-pengamal adalah untuk memastikan semua aktiviti latihan dan pembangunan sumber manusia memenuhi kehendak dan matlamat organisasi. (Heraty dan Morley, 1997)

Timbalan Pendaftar HCD turut berpendapat bahawa penilaian sehingga tahap ketiga dalam Model Kirkpatrick iaitu perubahan tingkah laku adalah perlu bagi melihat keberkesanan latihan yang dijalankan. Menurut beliau, sebilangan pelatih

kurang menunjukkan peningkatan dalam prestasi kerja walaupun telah mengikuti program latihan. Malah terdapat sebilangan pelatih yang tidak hadir sebahagian atau sepenuhnya program yang dianjurkan walaupun peruntukan disediakan oleh UTM. Menurut beliau lagi, kajian mengenai keberkesanan pemindahan latihan akan dapat membantu HCD dalam mengenal pasti tahap pemindahan latihan di kalangan warga UTM dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Beliau turut menyuarakan bahawa kebanyakan output mengenai dapatan kajian yang pernah dijalankan oleh beberapa para pengkaji terdahulu dan cadangan penambahbaikan pelaksanaan program latihan di UTM tidak diserahkan kepada pihak HCD untuk simpanan. Ini menyebabkan pihak HCD tidak mendapat maklum balas yang sewajarnya bagi membantu meningkatkan strategi bagi membolehkan keberkesanan pemindahan latihan berlaku di kalangan peserta.

Memperluaskan ilmu pengetahuan serta kemahiran kepada semua staf adalah komitmen UTM terutamanya dalam era teknologi maklumat yang semakin kompleks. Selaras dengan hasrat UTM untuk menjadi sebuah Universiti Bertaraf Dunia (*World Class Universiti*) di mana ciri-ciri budaya kerja cemerlang dan staf berkualiti tinggi merupakan antara ciri-ciri yang ditekankan oleh pihak UTM, warga UTM perlu meningkatkan ilmu pengetahuan dan kemahiran untuk mengadaptasikan diri dengan perubahan persekitaran yang semakin cabaran pada masa kini. Warga UTM di pelbagai peringkat dan kategori, sama ada di peringkat pegawai mahupun staf sokongan, diberi peluang dan ruang untuk membolehkan mereka membangunkan keupayaan, kebolehan, kepakaran dan minat masing-masing bagi pencapaian pembangunan individu, pertumbuhan kerjaya dan seterusnya pembangunan organisasi. Kepentingan setiap individu dalam memberi perkhidmatan kepada sesebuah organisasi tidak dapat dinafikan kerana pekerja merupakan kunci kejayaan sesebuah organisasi. Memandangkan setiap individu mempunyai peranan masing-masing dalam menjayakan kecemerlangan organisasi, penerokaan lebih banyak ilmu pengetahuan dan kemahiran dalam pelbagai aspek kehidupan dan pekerjaan perlu diterapkan supaya setiap individu menjadi lebih kompeten dan meningkatkan keupayaan tersebut dari semasa ke semasa.

Persaingan sengit dunia global dan perkembangan terkini teknologi maklumat menyebabkan setiap organisasi perlu memastikan sumber manusianya mempunyai kompetensi dari segi pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku berada pada tahap yang tinggi untuk kekal berdaya saing. Susulan dari itu, UTM kini turut memberi perhatian yang serius terhadap pembangunan modal insan menggunakan teknologi maklumat dan komunikasi (ICT) secara komprehensif dalam sistem pengurusan UTM. Pihak HCD dan Pusat Teknologi Maklumat & Komunikasi (CICT) banyak menyediakan kursus-kursus berkaitan ICT bagi memastikan semua staf mempunyai kemahiran dan pengetahuan untuk diaplikasikan semasa menjalankan tugas. Terkini, Pelan Strategik UTM 2009 – 2013 turut menggariskan pelbagai pembaharuan dan ketetapan termasuklah memastikan KPI secara bertulis dimasukkan ke dalam perisian berasaskan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) bagi memudahkan pemantauan dilakukan, membuat penilaian prestasi menggunakan skim pemarkahan yang standard secara dalam talian (*on-line*) dan menggunakan Sistem Maklumat Pengurusan Akademik 2000 (SPMA) atau lebih dikenali sebagai *Academic Management Information System (AIMS)* 2000 bagi segala pengurusan universiti. Kesemua ini memerlukan pengetahuan dan kemahiran pekerja bagi memastikan prestasi kerja adalah mencapai piawai yang telah ditetapkan oleh pengurusan atasan UTM. Tambahan pula, elemen pengetahuan dan kemahiran merupakan 25% daripada jumlah keseluruhan markah penilaian prestasi tahunan staf Kumpulan A dan C, manakala 20% bagi Kumpulan D. Justeru itu, dengan pendedahan kepada kemahiran ICT menerusi latihan yang dijalankan, setiap warga UTM akan mudah dan pantas melakukan tugas kerana capaian maklumat yang tanpa sempadan. Dalam erti kata lain, sesebuah organisasi akan terus kekal berdaya saing untuk menghadapi cabaran sekiranya mempunyai sumber manusia yang kompeten dan sistem yang padu untuk menghadapi pelbagai perubahan persekitaran.

Memandangkan pemindahan latihan yang efektif dan berkesan kini menjadi salah satu agenda utama universiti dalam memacu ke arah kecemerlangan universiti dalam semua aspek, satu tinjauan akan dijalankan untuk mengkaji keberkesanan pemindahan latihan di kalangan staf UTM yang telah menghadiri latihan teknologi maklumat yang mendokong sistem pengurusan UTM ke arah kecemerlangan organisasi iaitu Kursus *AIMS 2000*. Memandangkan sistem yang sedia ada tidak lagi

dapat menampung keperluan dan perubahan di dalam pengurusan dan pentadbiran universiti yang semakin kompleks, sistem ini diperkenalkan dan dikawal selia oleh Pusat Teknologi Maklumat Dan Komunikasi (CICT) merupakan satu entiti yang dipertanggungjawabkan dalam pembangunan sistem di UTM. Sistem ini merangkumi semua proses kerja dalam pengurusan akademik dari merekod maklumat pelajar sehingga ke penganugerahan diploma atau ijazah dan diakses oleh pelbagai pihak termasuk Bendahari, pegawai kewangan, pensyarah, pelajar, penjaga dan Pusat Program Kerjasama.

Secara umumnya, kajian ini akan memberi tumpuan terhadap tiga faktor utama yang mempengaruhi pemindahan latihan berasaskan kepada model pemindahan latihan Baldwin dan Ford (1988) iaitu ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan persekitaran organisasi mengikut persepsi staf UTM.

1.4 Persoalan Kajian

Bagi menyempurnakan kajian ini, tumpuan kepada persoalan-persoalan berikut akan dijadikan sebagai panduan:

1. Apakah tahap pemindahan latihan di kalangan pekerja UTM yang menghadiri Kursus *Academic Information Management System (AIMS) 2000*?
2. Apakah perkaitan antara ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, tahap pendidikan, tempoh perkhidmatan di UTM dan kumpulan perkhidmatan dengan pemindahan latihan?
3. Adakah wujud perbezaan persepsi terhadap pemindahan latihan di kalangan responden berdasarkan faktor perjawatan iaitu kumpulan Pengurusan dan Profesional dan kumpulan sokongan?

4. Apakah faktor ciri-ciri individu yang mempengaruhi pemindahan latihan?
5. Apakah faktor reka bentuk latihan yang mempengaruhi pemindahan latihan?
6. Apakah faktor persekitaran organisasi yang mempengaruhi pemindahan latihan?
7. Apakah faktor paling dominan yang mempengaruhi pemindahan latihan?

1.5 Matlamat Kajian

Kajian ini bertujuan adalah untuk menganalisa persepsi staf UTM terhadap keberkesanan pemindahan latihan dengan melihat tahap pemindahan latihan dan pengaruh faktor ciri-ciri individu, faktor reka bentuk latihan dan faktor persekitaran organisasi terhadap pemindahan latihan. Kajian ini juga bermatlamat untuk menganalisa perbezaan persepsi berdasarkan faktor perjawatan di kalangan staf kumpulan Pengurusan dan Profesional dan staf kumpulan Sokongan serta mengenalpasti faktor paling dominan yang mempengaruhi pemindahan latihan.

1.6 Objektif Kajian

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan dalam sesebuah organisasi. Sehubungan dengan itu, objektif khusus kajian ini adalah untuk:

1. Mengenal pasti tahap pemindahan latihan di kalangan pekerja UTM yang menghadiri Kursus *Academic Information Management System (AIMS) 2000*?
2. Menganalisa perkaitan antara ciri-ciri demografi seperti jantina, umur, tahap pendidikan, tempoh perkhidmatan di UTM dan kumpulan perkhidmatan dengan pemindahan latihan.
3. Menganalisa perbezaan persepsi terhadap pemindahan latihan berdasarkan faktor perjawatan iaitu kumpulan Pengurusan dan Profesional dan kumpulan Sokongan.
4. Mengenal pasti faktor ciri-ciri individu yang mempengaruhi pemindahan latihan.
5. Mengenal pasti faktor reka bentuk latihan yang mempengaruhi pemindahan latihan.
6. Mengenal pasti faktor persekitaran organisasi yang mempengaruhi pemindahan latihan.
7. Mengenal pasti faktor paling dominan yang mempengaruhi pemindahan latihan.

1.7 Hipotesis Kajian

Berdasarkan objektif dan persoalan kajian, terdapat sepuluh hipotesis utama yang dapat dibentuk iaitu:

Hipotesis 1

- H₀₁ Tidak terdapat perbezaan persepsi yang signifikan terhadap pemindahan latihan di kalangan responden berdasarkan faktor perjawatan iaitu kumpulan Pengurusan dan Profesional dan kumpulan Sokongan.
- H_{a1} Terdapat perbezaan persepsi yang signifikan terhadap pemindahan latihan di kalangan responden berdasarkan faktor perjawatan iaitu kumpulan Pengurusan dan Profesional dan kumpulan Sokongan.

Hipotesis 2

- H₀₂ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi motivasi dengan pemindahan latihan
- H_{a2} Terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi motivasi dengan pemindahan latihan

Hipotesis 3

- H₀₃ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi kesediaan mengambil risiko dengan pemindahan latihan
- H_{a3} Terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi kesediaan mengambil risiko dengan pemindahan latihan

Hipotesis 4

- H₀₄ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi personaliti dengan pemindahan latihan
- H_{a4} Terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi personaliti dengan pemindahan latihan

Hipotesis 5

- H₀₅ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi prinsip pembelajaran dengan pemindahan latihan
- H_{a5} Terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi prinsip pembelajaran dengan pemindahan latihan

Hipotesis 6

- H₀₆ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi susunan aktivitas pembelajaran dengan pemindahan latihan
- H_{a6} Terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi susunan aktivitas pembelajaran dengan pemindahan latihan

Hipotesis 7

- H₀₇ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi kandungan latihan dengan pemindahan latihan
- H_{a7} Terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi kandungan latihan dengan pemindahan latihan

Hipotesis 8

- H₀₈ Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi sokongan organisasi dengan pemindahan latihan
- H_{a8} Terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi sokongan organisasi dengan pemindahan latihan

Hipotesis 9

- H₀9 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi sokongan teknologi dengan pemindahan latihan
- Ha9 Terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi sokongan teknologi dengan pemindahan latihan

Hipotesis 10

- H₀10 Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi peluang melaksanakan dengan pemindahan latihan
- Ha10 Terdapat pengaruh yang signifikan antara dimensi peluang melaksanakan dengan pemindahan latihan

1.8 Kepentingan Kajian

1.8.1 Kepentingan Kepada Organisasi

Dari perspektif organisasi, pengkaji berharap kajian ini akan memberi sumbangan terutamanya kepada UTM dalam membantu Bahagian Pembangunan Modal Insan (HCD) untuk mendapat maklumat yang lebih mendalam mengenai persepsi staf terhadap pemindahan latihan di UTM. Melalui kajian ini, tahap keberkesanan program latihan yang dikendalikan dapat dianalisa dan mutu program latihan dapat dipertingkatkan.

Dapatan kajian ini juga dapat membawa perhatian organisasi kepada penyediaan suasana pembelajaran yang lebih kondusif bagi membolehkan berlakunya pemindahan latihan yang lebih berkesan serta merangka latihan yang lebih sesuai

pada masa akan datang berdasarkan kesimpulan, cadangan dan kaedah analisis yang dibuat oleh pengkaji.

Dapatan kajian ini juga diharap dapat dijadikan sebagai suatu panduan untuk memantau prestasi pekerja secara berterusan demi memastikan penguasaan dan pengaplikasian pengetahuan dan kemahiran berlaku secara optimum

Kajian ini juga diharap dapat dijadikan sumber rujukan yang berguna kepada UTM dalam membuat rumusan, cadangan dan kaedah terbaik bagi perancangan latihan di masa akan datang.

1.8.2 Kepentingan Kepada Pekerja

Dari perspektif pekerja, kajian ini dapat memberi kesedaran kepada pekerja bahawa setiap individu memainkan peranan yang penting dalam mencapai matlamat organisasi melalui pemindahan latihan yang positif. Kajian ini juga diharap dapat membantu pekerja menyedari tentang tahap pencapaian kompetensi mereka dari segi pengetahuan, kemahiran dan sikap. Kajian ini juga diharap dapat memberi kesedaran mengenai kepentingan latihan dalam membantu pekerja untuk memperbaiki lagi prestasi dan meningkatkan produktiviti.

1.8.3 Kepentingan Kepada Akademik

Dari perspektif akademik pula, kajian ini telah membantu pengkaji untuk mempelajari cara untuk menjalankan kajian secara tersusun dan sistematik. Adalah juga menjadi harapan agar penemuan hasil kajian ini dapat memperkayakan lagi sumber rujukan khususnya dalam bidang Pembangunan Sumber Manusia. Kajian ini juga diharap dapat dijadikan sebagai sumber rujukan kepada pengkaji-pengkaji lain

yang ingin menjalankan kajian lanjut mengenai pemindahan latihan pada masa akan datang.

Kajian ini dapat menyumbang kepada khazanah ilmu pengetahuan dan perkembangan ilmu serta dapat membuka ruang penyelidikan baru berkaitan pemindahan latihan kepada pengkaji lain.

1.9 Skop Kajian

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk melihat persepsi keberkesanan pemindahan latihan di kalangan staf UTM yang telah menghadiri kursus teknologi maklumat yang menyokong sistem pengurusan UTM iaitu Kursus *AIMS 2000*. Kajian ini hanya melibatkan staf di UTM Johor Bahru yang terdiri dari staf kumpulan Pengurusan dan Profesional dari Kumpulan A (Gred 41 hingga 54) dan staf sokongan Kumpulan B, C dan D (Gred 1 hingga 27) dari pelbagai skim perkhidmatan yang telah menghadiri Kursus *AIMS 2000*. Berdasarkan perangkaan yang diperolehi dari pihak CICT, jumlah bilangan staf UTM Johor Bahru yang terlibat di dalam kursus ini pada 22 Januari, 12 Mac dan 2 April 2010 adalah seramai 61 orang.

Skop kajian hanya membincangkan mengenai faktor-faktor utama yang mempengaruhi pemindahan latihan berdasarkan Model Pemindahan Baldwin dan Ford (1988). Model Pemindahan Baldwin dan Ford (1988) dipilih memandangkan ramai para sarjana terdahulu menggunakan model ini bagi kajian pemindahan latihan dan model ini juga mengambilkira faktor-faktor yang lebih luas berbanding model-model yang lain iaitu faktor-faktor yang merangkumi ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan persekitaran organisasi. Fokus terhadap ciri-ciri individu adalah tertumpu kepada dimensi motivasi, kesediaan mengambil risiko dan personaliti pelatih. Manakala bagi faktor reka bentuk latihan pula adalah tertumpu kepada dimensi prinsip pembelajaran, susunan aktiviti pembelajaran dan kandungan latihan. Seterusnya, faktor persekitaran organisasi tertumpu kepada dimensi sokongan organisasi, sokongan teknologi dan peluang untuk melaksanakan pemindahan latihan.

Melalui skop kajian ini juga, faktor paling dominan yang mempengaruhi pemindahan latihan juga dapat ditentukan.

1.10 Batasan Kajian

Responden kajian ini hanya melibatkan staf dari kumpulan perkhidmatan Pengurusan dan Profesional (Kumpulan A) dan staf sokongan Kumpulan B, C dan D dari Gred 1 hingga Gred 27 di UTM Johor Bahru sahaja iaitu mereka yang telah menghadiri Kursus AIMS pada 22 Januari, 12 Mac dan 2 April 2010. Responden yang terlibat sebilangan besarnya terdiri dari staf kumpulan sokongan memandangkan penjadualan kursus berkenaan bagi staf kumpulan Pengurusan dan Profesional yang terdiri dari staf akademik dan staf bukan akademik yang sepatutnya dilakukan pada bulan Mei dan Jun 2010 telah ditunda oleh pihak CICT ke penghujung bulan Julai 2010. Senario ini boleh berlaku apabila perancangan asal tarikh sesuatu kursus tidak dapat dilaksanakan ekoran kekurangan bilangan pekerja yang dicalonkan oleh jabatan, kekangan masa akibat kesibukan dan beban kerja. Memandangkan terdapat kekangan masa bagi pihak pengkaji, penilaian dan penganalisan hanya dibuat kepada responden sedia ada yang majoritinya adalah staf kumpulan sokongan.

Masalah pemindahan latihan yang dihadapi oleh UTM mungkin tidak berlaku di organisasi lain. Sehubungan dengan itu, dapatan kajian ini tidak boleh digeneralisasikan kepada organisasi lain. Walau bagaimanapun, kajian ini boleh dijadikan sebagai sumber rujukan atau panduan kepada organisasi lain yang berkaitan dalam mengenalpasti dan merancang agar pemindahan latihan berlaku di kalangan pelatih yang mengikuti program latihan.

Kajian ini juga hanya menggunakan satu instrumen sahaja iaitu penggunaan kaedah soal selidik berikutan kekangan masa yang dialami oleh pengkaji. Justeru itu, penilaian hanya dibuat berasaskan kepada dapatan kajian menurut persepsi responden yang diterima sahaja. Ketepatan dan kesempurnaan kajian ini secara keseluruhannya

bergantung kepada andaian bahawa jawapan yang diberikan oleh responden adalah jujur dan memberikan pandangan yang ikhlas ke atas setiap soalan yang dikemukakan dalam borang soal selidik yang diedarkan. Sehubungan dengan itu, kajian ini tidak boleh mewakili keseluruhan entiti dan keadaan di organisasi yang lain.

Pengumpulan data mengambil masa melebihi tempoh yang ditetapkan oleh pengkaji ekoran ketiadaan staf berkenaan di pejabat kerana terlibat dengan urusan di luar pejabat yang tidak dapat dielakkan dan juga kesibukan tugas.

1.11 Definisi Konseptual

1.11.1 Latihan

Latihan merupakan satu proses pembelajaran yang dirancang secara sistematik bagi mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan merubah sikap agar prestasi kerja dapat ditingkatkan. Latihan juga merupakan aktiviti pembelajaran yang memerlukan satu tatacara yang tersusun bagi membolehkan proses pembelajaran berlaku dengan lebih efektif (Ibrahim, 1996).

Dessler (1997) mendefinisikan latihan sebagai proses mengajar pekerja baru atau yang sedia ada dengan sesuatu kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.

Latihan ialah segala usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kemampuan staf untuk melaksanakan tugasnya bagi mencapai prestasi kerja yang ditetapkan (Rozhan, 2005).

1.11.2 Pemindahan Latihan

Baldwin dan Ford (1988) yang sinonim dengan falsafah pemindahan latihan mentakrifkan pemindahan latihan sebagai usaha untuk mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang dipelajari semasa latihan kepada pekerjaan sebenar dan ianya dikekalkan dalam suatu tempoh tertentu.

Ibrahim (2001) pula memberi pengertian pemindahan latihan kepada tiga jenis iaitu pemindahan latihan positif merujuk kepada pengaplikasian pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku ke pekerjaan sebenar; pemindahan latihan negatif merujuk kepada keadaan di mana seseorang individu mengalami kesukaran untuk mempelajari sesuatu dan tidak dapat mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari; dan akhirnya pemindahan latihan neutral iaitu tiada perubahan dan peningkatan berlaku terhadap pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku.

Noe (2008) merujuk pemindahan latihan sebagai keadaan di mana pelatih mengaplikasi secara berterusan dan efektif segala apa yang dipelajari di dalam latihan termasuk pengetahuan, kemahiran, tingkah laku dan strategi kognitif ke tempat kerja.

Rozhan (2005) menyatakan pemindahan latihan merujuk kepada keadaan di mana sama ada perkara yang dipelajari oleh pelatih dapat dibawa balik dan dipraktikkan di tempat kerja iaitu keupayaan pelatih mengaplikasi perkara yang telah dipelajarinya. Untuk membolehkan amalan ini dilaksanakan, program latihan hendaklah dibentuk supaya ia hampir sama dengan keadaan di tempat kerja pelatih.

1.11.3 Ciri-Ciri Individu

Baldwin dan Ford (1988) merumuskan bahawa ciri-ciri individu merujuk kepada sikap serta nilai seseorang pelatih yang mempengaruhi pemindahan latihan. Ciri-ciri berkenaan termasuklah motivasi, keupayaan dan personaliti pelatih.

Menurut Cheng dan Ho (2001), ciri-ciri individu merangkumi elemen-elemen yang wujud dalam diri pelatih seperti tahap motivasi dan lokus kawalan individu yang memberi kesan kepada tahap keyakinan dalam mencapai sesuatu matlamat dan mengaplikasi pembelajaran semasa latihan ke situasi pekerjaan sebenar. Menurutnya, pelatih tanpa motivasi akan menunjukkan prestasi lemah dalam memahami pembelajaran.

i. Motivasi

Menurut Noe & Schmitt (1986), motivasi untuk pemindahan latihan boleh didefinisikan sebagai keinginan pelatih untuk menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari dalam program latihan di tempat kerja.

Raymond (2008) menyatakan bahawa faktor berkaitan motivasi boleh dikatakan sebagai kaitan latihan dengan kerja, pilihan dalam menghadiri latihan, penuh harapan terhadap hasil latihan, kecekapan diri, penglibatan kerja, dan motivasi kerja.

Cheng dan Ho (2001) menyatakan pelatih yang tidak mempunyai motivasi yang sesuai ketika mengikuti latihan akan menunjukkan prestasi lemah dalam menerima pembelajaran semasa kursus dan gagal mengaplikasikannya ke tempat kerja.

ii. Keupayaan

Brinkerhoff (2006) menyatakan bahawa nilai sesuatu latihan ialah apabila keupayaan dipindahkan kepada prestasi kerja yang diperbaiki atau diperbaharui.

Menurut Swartz *et al.* (2002), keupayaan adalah merujuk kepada kepercayaan seseorang individu mengenai kebolehannya melakukan sesuatu perkara.

Tasse dan Mohamed (2002) menyatakan faktor keupayaan ialah pengetahuan yang diperolehi, persamaan persekitaran atau pengetahuan asas dan pengalaman pelatih.

iii. Personaliti

Personaliti adalah merupakan satu set ciri-ciri peribadi yang mempunyai corak kelakuan yang konsisten. Terdapat dua dimensi personaliti yang merupakan prediktor kepada keberkesanan pemindahan latihan iaitu *extraversion* iaitu sifat positif seperti berfikiran lebih terbuka dan petah bercakap yang terdapat dalam diri seseorang individu dan keterbukaan kepada pengalaman (*openness to experience*) iaitu keterbukaan individu untuk mendapat pengalaman dan mempelajari budaya (Werner & DeSimone, 2009).

1.11.4 Reka Bentuk Latihan

Mengikut Ibrahim (2001), reka bentuk latihan adalah aktiviti terancang sesebuah organisasi dalam melaksanakan program pembelajaran untuk tujuan tertentu. Dalam merekabentuk sesuatu program, penekanan terhadap beberapa aspek adalah perlu iaitu memahami teori-teori pembelajaran, mengenal pasti keperluan organisasi dan membangunkan program latihan bagi memenuhi keperluan itu. Menurutny lagi, reka bentuk latihan yang tepat dan bersesuaian akan menjamin pulangan yang baik kepada individu dan organisasi.

Kauffeld dan Willenbrock (2009) turut menyatakan bahawa terdapat dua corak latihan iaitu:

i. Latihan Tidak Berkelompok (*Spaced Training*)

Latihan tidak berkelompok merujuk kepada latihan yang dibahagikan kepada beberapa unit atau bahagian dan dijalankan dalam suatu jarak masa tertentu serta diselangi dengan membuat kerja secara praktikal.

ii. Latihan Berkelompok (*Massed Training*)

Latihan berkelompok pula merujuk kepada latihan yang dijalankan tanpa sebarang *interval* (berjarak).

Menurut Kauffeld dan Willenbrock (2010), reka bentuk latihan atau kesahihan kandungan sesuatu program latihan merupakan di antara faktor penting yang mempengaruhi pemindahan latihan selain dari ciri-ciri pelatih dan persekitaran kerja. Menurut mereka, salah satu cara untuk menggalakkan pembelajaran berlaku adalah dengan mengadakan latihan secara tidak berkelompok di mana program latihan dibahagikan kepada beberapa bahagian dan dijalankan dalam tempoh jarak masa tertentu bagi membolehkan pelatih menerima pembelajaran secara optimum. Pembelajaran adalah bergantung kepada situasi dan konteks yang tertentu. Menurut mereka lagi, berdasarkan teori pembelajaran mengikut situasi (*theory of situated learning*), pembelajaran yang efektif akan berlaku apabila tiga situasi dipertimbangkan. Pertama, latihan yang diberikan hendaklah menyamai pekerjaan sebenar. Kedua, pelbagai perspektif dan konteks perlu diambilkira dalam pembelajaran bagi mengelakkan sesuatu pembelajaran terhad kepada konteks yang tertentu sahaja dan akhir sekali, pembelajaran hendaklah berlaku dalam konteks sosial iaitu situasi di mana pelatih berpeluang untuk berbincang mengenai masalah yang dihadapi dengan orang lain dan mendapat perspektif yang berbeza mengenai masalah tersebut.

Menurut mereka lagi, dengan meningkatkan ketepatan dan kesesuaian kandungan latihan, latihan tidak berkelompok mampu mendorong pemindahan latihan berlaku dengan lebih baik berbanding latihan berkelompok kerana ianya mengambilkira pembelajaran mengikut situasi (*situated learning*).

Menurut Rozhan (2005), prinsip pembelajaran merujuk kepada garis panduan yang digariskan untuk memastikan pembelajaran berkesan. Prinsip-prinsip pembelajaran merangkumi penglibatan, berulangan, berhubung, pemindahan dan maklum balas.

Maimunah (2003) menyatakan objektif latihan yang jelas dan khusus juga boleh dijadikan garis panduan untuk membolehkan pekerja memahami jangkaan dan harapan organisasi. Menurutnya lagi, prinsip pembelajaran juga melibatkan aspek pelajar mesti mahu belajar, pembelajaran aktif atau pasif dan maklum balas atau pengetahuan tentang hasil.

1.11.5 Persekitaran Organisasi

Persekitaran organisasi adalah merujuk kepada suasana kerja seseorang individu. Menurut Baldwin dan Ford (1988), faktor organisasi meliputi elemen sokongan majikan, sokongan rakan sekerja, sokongan teknologi dan peluang pelatih untuk mengaplikasikannya di tempat kerja.

Elangovan dan Karakowsky (1999) pula menyifatkan faktor persekitaran organisasi sebagai apa jua aspek yang wujud dalam persekitaran kerja pekerja yang menjadi penggalak ataupun penghalang kepada pemindahan latihan yang efektif.

Rozhan (2005) menyatakan suasana di tempat kerja mungkin menghalang peningkatan prestasi seperti penyelia yang tidak cekap, pemilihan strategi yang tidak betul oleh pihak pengurusan, peluang pembaikan dikekang oleh teknologi yang digunakan atau ilmu yang mereka peroleh serta pelatih tidak berpeluang menggunakan kemahiran atau ilmu yang diperolehi.

1.12 Definisi Operasional

1.12.1 Latihan

Dalam konteks kajian ini, latihan yang dimaksudkan adalah latihan Sistem Maklumat Pengurusan Akademik 2000 (SPMA) atau lebih dikenali sebagai *Academic Management Information System (AIMS) 2000*.

1.12.2 Pemindahan Latihan

Dalam konteks kajian ini, pemindahan latihan merujuk kepada pengaplikasian atau pengamalan segala aspek pembelajaran ke dalam situasi pekerjaan sebenar oleh staf UTM setelah mengikuti sesuatu program latihan untuk suatu tempoh masa tertentu.

1.12.3 Ciri-Ciri Individu

Dalam konteks kajian ini, ciri-ciri individu merangkumi elemen-elemen seperti motivasi, keupayaan atau kesediaan mengambil risiko dan personaliti staf UTM yang mempengaruhi mereka untuk memindahkan latihan yang diikuti kepada pekerjaan sebenar.

1.12.4 Reka Bentuk Latihan

Dalam konteks kajian ini, faktor reka bentuk latihan merangkumi prinsip pembelajaran, susunan aktiviti pembelajaran dan kandungan latihan yang disediakan oleh pihak UTM.

1.12.5 Persekitaran Organisasi

Dalam konteks kajian ini, persekitaran organisasi merangkumi sokongan organisasi, sokongan teknologi dan peluang melaksanakan pemindahan latihan oleh staf UTM setelah selesai menjalani latihan dan kembali ke tempat kerja sebenar.

1.13 Rumusan

Secara keseluruhannya, bab ini menghuraikan mengenai asas kepada pemindahan latihan. Pengkaji telah menetapkan matlamat dan objektif yang jelas bagi melaksanakan kajian terutamanya dalam mengenalpasti hubungan di antara faktor-faktor penting yang mempengaruhi pemindahan latihan iaitu faktor ciri-ciri individu, reka bentuk dan persekitaran organisasi seterusnya menjawab persoalan kajian dan menjelaskan pernyataan masalah yang telah dinyatakan.

RUJUKAN

- Ab. Aziz Yusof (2002). *Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu dan Pelaksanaan*. Malaysia: Prentice Hall Pearson Sdn. Bhd.
- Anizan Abd. Latif (2006). *Faktor-Faktor Pemindahan Latihan Teknologi Maklumat dan Hubungannya Dengan Kemahiran Teknologi Maklumat*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.
- Axtell, C. M., Maitlis, S., dan Yearta, S. K. (1997). Predicting Immediate and Longer-Term Transfer of Training. *Personnel Review*. 26(3), 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.
- Blanchard, P. N. and Thacker, J. W. (2004). *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*. USA: Pearson Prantice Hall.
- Bohlander, G., dan Snell, S. (2004). *Managing Human Resources*. USA: Thomson South-Western.
- Bridget, N.O., Michael, B., dan Chester, D. (2002). *Training of Organisational*. New Jersey: South-Western Educational Publishing.
- Brinkerhoff, R. O. (2006). Increasing Impact of Training Investments: An Evaluation Strategy for Building Organizational Learning Capability. *Industrial and Commercial Training*. 38(6). pp. 302-307. DOI 10.1108/00197850610685824.
- Broad, M. L. dan Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training*. Reading, MA::Addison-Wesley Publishing Co.

- Brown, T. C., and McCracken, M. (2009). Building a Bridge of Understanding: How Barriers to Training Participation Become Barriers to Training Transfer. *Journal of European Industrial Training*, 33(6). pp. 492-512. DOI 10.1108/03090590910974392.
- Byrne, R. (2001). Employees: Capital or Commodity? *Career Development International*. 6(6). pp. 324-330.
- Buku Program Latihan Staf 2009. Bahagian Pembangunan Modal Insan UTM.
- Cheng, E. W. L., dan Ho, D. C. K. (1998). The Effects of Some Attitudes and Organizational Factors on Transfer Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 13. pp. 309-317.
- Cheng, E. W. L., dan Ho, D. C. K. (2001). A Review of Transfer of Training Studies in the Past Decade. *Personnel Review*. Vol.30 (1). pp 102-118.
- Chiaburu, D.S. (2010). The Social Context of Training: Coworker, Supervisor, or Organizational Support? *Industrial and Commercial Training*. 42(1). pp. 53-56. DOI 10.1108/00197851011013724.
- Chua Yan Piaw (2006). *Kaedah Penyelidikan*. Malaysia: McGraw Hill Education.
- DeSimone, R. L., Werner, J. M., and Harris, D.M. (2002). *Human Resource Development*. Third Edition. USA: Harcourt College Publishers.
- Dessler, G. (1997). *Human Resource Management (Edisi 7)*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall.
- Elangovan, A. R. dan Karakowsky, L. (1999). The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework. *Leadership and Organization Development Journal*, pp. 268-275.
- Elwood, F. H. III dan Baldwin, T. T. (2003). *Improve Learning Transfer in Organization*. pp.3-5.

- Ford, J. K., Quinones, M. A., Sego, D. J. dan Sorra, J. S. (1992). Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on the Job. *Personnel Psychology*. 45. pp. 511-527.
- Foxon, M. (1993). A Process Approach to the Transfer of Training. Part 1: The Impact of Motivation and Supervisor Support on Transfer Maintenance. *Australian Journal of Educational Technology*. 9(2), 130-143.
- Foxon, M. (1994). A Process Approach to the Transfer of Training. Part 2: Using Action Learning to Facilitate the Transfer of Training. *Australian Journal of Educational Technology*. 10(1), 1-18.
- Geertshuis, S., Holmes, M., Geertshuis, H., Clancy, D. Dan Bristol, A. (2002). Evaluation of Workplace Learning. *Journal of Workplace Learning*. 14(1). pp. 11-18.
- George, M. P. (2000). *Rapid Instructional Design*. San Francisco: Jose Bass/Pfeiffer.
- Gergenson, D. L. (1982). The Problem of Transfer Calls for Partnership. *Training and Development Journal*. 36(10):75-78.
- Gilley, J. W., Egglund, S. A., and Gilley, A. M. (2002). *Principles of Human Resource Development*. USA: Perseus Publishing.
- Goldstein, I. L., dan Ford, K. J. (2002). *Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Hashim Fauzy Yaacob (2000). *Pembangunan Sumber Manusia di Malaysia: Cabaran Abad Ke-21*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Heraty, N. dan Morly, M. (1997). Training and Development. *Human Resource Management in Irish Organizations*. pp. 127-156. Oak Tree Press. Dublin.

- Holton, E. F. III (1996). *The Flawed Four-Level Evaluation Model*. Human Resource Development Quarterly, 7 (1), pp. 5-25. John Wiley & Sons, Inc.
- Holton, E. F. III, dan Baldwin, T. T. (2000). Making Transfer Happen: An Action Perspective on Learning Systems. *Advances in Developing Human Resources*, 2(4), pp. 1-6.
- Holton, E. F. III, dan Baldwin, T.T. (2003). *Improving Learning Transfer in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Horwitz, F. M. (1999). The Emergence of Strategic Training and Development: The Current State Play. *Journal of Industrial Training*. pp. 180-190.
- Ibrahim Mamat (1996). *Rekabentuk & Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (2001). *Reka Bentuk dan Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kauffeld, S. and Willenbrock, N.L. (2010). Sales Training: Effects of Spaced Practice on Training Transfer. *Journal of European Industrial Training*. Vol.34, No.1, pp. 23-37. DOI 10.1108/03090591011010299.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kirkpatrick, J. (2007). The Hidden Power of Kirkpatrick's Four Levels. T+D. *Proquest Science Journal*, pp. 34-37.
- Kraiger, K. (2002). *Creating, Implementing, and Managing Effective Training Development*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kumar, R. (1996). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide For Beginners*. London, Thousand Oaks & New Dekhi, Sage Publications.

- Lim, D. H., and Morris, M.L. (2006). Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfactions, and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*. 17 (1)., pp. 85-114.
- Lim, D. H. dan Johnson, S. D. (2002). Trainee Perceptions of Factors That Influence Learning Transfer. *International Journal of Training and Development*. 6(1). pp. 36-48.
- Loo Chuk Li (2009). *Pemindahan Latihan Kawad Kebombaan di Jabatan Bomba dan Penyelamat (JBP), Johor*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.
- Maimunah Aminuddin (2003). *Asas Pengurusan Sumber Manusia*. Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Mariah Samad (2009). *Keberkesanan Pemindahan Latihan Smart Orange*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.
- Mohamad Abdullah (1999). *Memahami Statistik Sebagai Asas Pengurusan dan Perdagangan: Pendekatan Kalkulator Saintifik*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka,
- Mohamad Saprin (2003). *Hubungan Antara Ciri Pelatih, Reka Bentuk Latihan dan Persekitaran Kerja Dengan Pemindahan Latihan*. Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Montesino, M. U. (2002). Strategic Alignment of Training Transfer-Enhancing Behaviour and Training Usage: A Post Training Study. *Human Resource Development Quarterly*. 13(1). pp. 89-108.

- Ng Mui Noi (2009). *Kesan Faktor Individu, Faktor Reka Bentuk Latihan dan Faktor Organisasi Terhadap Pemindahan Latihan: Satu Kajian Terhadap Staf Akademik di Universiti Teknologi Malaysia, Johor*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training & Development. Fourth Edition*. Singapore: McGraw Hill.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The Influence of Trainees' Attitudes on Training Effectiveness: Test of a Model. *Personnel Psychology*, 39, pp.497-523.
- Nor Mohd Zulkarnain Abdul Yazid dan Mazanah Muhamad (1998).Keberkesanan Latihan: Pengalaman Sebuah Agensi Pengembangan di Malaysia. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 6(2). pp. 81-90.
- Notee Harun (2004). *Pengaruh Reka Bentuk Latihan Terhadap Pemindahan Latihan (Persepsi Peserta Program Latihan Kerajaan Elektronik, Institut Tadbiran Awam Negara, Kampus Wilayah Selatan)*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.
- Park, Y.dan Jacobs, R.L. (2008). Transfer of Training: Interventions to Facilitate Transfer of Training Based on Time and Role Perspectives.
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005. *Dasar Latihan Sektor Awam Malaysia*.
- Pengiktirafan UTM sebagai university penyelidikan tepat pada masa. (2010, Jun 11). *Utusan Malaysia*. p.4.
- Poon, M. L. June. (1994). *Pengurusan Sumber Manusia*. Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur.
- Rahmah Ismail, Nor Aini Hj Idris and Razak Mohd (2007). *Pembangunan Sumber Manusia Dalam Era K-Economy*. Bangi. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Rossilah Jamil (2008). *Analisis Keperluan Latihan: Teori dan Praktis*. Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia Press.
- Rozhan Othman (2005). *Pengurusan Sumber Manusia: Menghadapi Cabaran Era Pengetahuan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Schwartz, B., Ward, A., Monterosso, J., Lyubomirsky, S., White, K. dan Lehman, D. R. (2002). Maximizing Versus Satisficing: Happiness is a Matter of Choice. *Personality and Social Psychology*. 83(5). pp. 1178-97.
- Shah Aruzaman Ismail (2009). *Keberkesanan Pemindahan Latihan di Kalangan Pekerja di Suruhanjaya Pilihanraya Malaysia, Putrajaya*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.
- Simons, P. R. J. (1999). Transfer of Learning: Paradoxes for Learners. *International Journal of Educational Research*. 31. Pp.577-589.
- Siti Hasmak Muhamad (2009). *Hubungan Antara Persekitaran Organisasi Dengan Pemindahan Latihan: Kajian di Jabatan Imigresen Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.
- Subedi, B.S. (2004). Emerging Trends of Research on Transfer of Learning. *International Education Journal*. 5(4). Pp.591-599.
- Sulaiman Ngah Razali (2002). *Analisis Data Dalam Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Swanson, R.A. dan Holton, E. F. III (2001). *Foundations of Human Resource Development*. USA. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tai, W. T. (2006). Effects of Training Framing, General Self-Efficacy and Training Motivation on Trainees' Training Effectiveness. *Personnel Review*. Vol. 35. No.1. pp. 51-65.

- Tasse, A. dan Mohamed Himech. (2002). *Increasing Learning Transfer Amongst Newly Trained Employees: The Role of Supervisor*. Quebec: University of Montreal.
- Taylor, M. (2000). Transfer of Learning in Workplace Literacy Programs: *Adult Basic Education*. 10(1). p. 3-20.
- Tracey, J. B., Hinkin, T. R., Tannenbaum, S., and Mathieu, J. E. (2001). The Influence of Individual Characteristics and the Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 1., pp 5-23.
- Vermeulen, R. C. M. (2002). Narrowing the Transfer Gap: The Advantages of "As If" Situations in Training. *Journal of European Industrial Training*, Vol.26(8), pp. 366-374, DOI 10.1108/03090590210444946.
- Werner, J. M., dan DeSimone, R.L. (2009). *Human Resource Development*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Wexley, K. N., dan Latham, G. P. (1991). *Developing and Training Human Resource in Organisational*.
- Yarnill, S., dan McLean, G. N. (2001). Theories Supporting Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*. Vol.12, No. 2.
- Zaini Ujang (2009). *Memperkasa Budaya Ilmu: Konsep & Amalan*. Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia Press.
- Zaini Ujang (2009). *Mewarisi Perjuangan Menjayakan Transformasi Memacu Kegemilangan*. Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia Press.
- Zaini Ujang (2010). *Berpaksi Inovasi Mengangkasa Universiti Menjana Nilai Tinggi*. Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia Press.

Zukarnain Zakaria dan Hishamuddin Md. Som (2001). Analisis Data Menggunakan SPSS Windows. Johor: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.