

**HUBUNGAN KEBERKESANAN LATIHAN OPERASI PERBANKAN  
TERHADAP PRESTASI KERJA DI AFFINBANK**

**SUHARMI BINTI CHIK**

**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur ke hadrat Ilahi kerana dengan rahmat dan keizinan-Nya maka Projek Sarjana Muda ini dapat disiapkan dalam masa yang telah ditetapkan.

Ucapan jutaan terima kasih kepada Prof. Madya Dr. Nik Hasnaa Nik Mahmood selaku penyelia projek sarjana muda ini kerana memberikan tunjuk ajar, teguran, semangat dan bimbingan kepada saya selama ini.

Sekalung penghargaan ditujukan kepada pekerja-pekerja Affinbank yang sudi memberikan kerjasama sepenuhnya kepada saya semasa saya menjalankan kajain ini. Tidak lupa juga kepada kedua ibu bapa, suami serta anak-anak kerana berkat doa, kesabaran dan dorongan kalian, akhirnya saya berjaya menyiapkan projek ini.

Akhir sekali ucapan terima kasih ditujukan kepada teman-teman seperjuangan terutama Ismawani yang banyak membantu dalam memberikan idea-idea sepanjang projek ini dijalankan. Sgala bantuan dan kerjasama ini adalah sesuatu yang amat berharga dan akan dikenang sepanjang hayat.

Sekian, terima kasih.

## **ABSTRAK**

Kajian ini bertujuan untuk melihat keberkesanan Program Operasi Perbankan terhadap prestasi kerja di Affinbank. Kajian ini dilihat dari sudut reaksi peserta serta tahap pengetahuan peserta sebelum dan selepas menghadiri kursus. Kajian yang dijalankan menggunakan kaedah boring soal selidik yang diedarkan kepada 80 responden yang mengikuti Program Operasi Perbankan. Data – data dianalisis menggunakan “Statistical Package for the Social Science (SPSS)” versi 18. Analisis yang dibuat diterjemahkan dalam bentuk kekerapan, skor min, peratusan dan kolerasi Pearson. Hasil yang diperolehi didapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara reaksi dan pengetahuan peserta terhadap prestasi kerja. Diharap dengan maklumat ini dapat dijadikan panduan untuk kajian seterusnya pada masa akan datang.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to determine the effectiveness of Banking Operation Programme towards job performance of Affinbank employees. The research are mainly focused on the participants reaction dan their knowledge before and after the programme end. The study is obtained by distributing 80 questionnaires to the respondent. The data of this research are analyzed using Statistical Package for the Social Science (SPSS) version 18.0. The data is presented in the form of mean, frequency, percentage and Pearson Collation. The finding shows that there is a significant relationship between reaction and knowledge of participants toward job performance. I hope that this research could serve as a guideline for the next research in the future.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>JUDUL</b>	ii
	<b>PENGAKUAN</b>	iii
	<b>PENGHARGAAN</b>	iv
	<b>ABSTRAK</b>	v
	<b>ABSTRACT</b>	vi
	<b>KANDUNGAN</b>	vii
	<b>SENARAI JADUAL</b>	xii
	<b>SENARAI GRAF</b>	xiv
	<b>SENARAI SINGKATAN</b>	xv
	<b>SENARAI LAMPIRAN</b>	xvi
<b>BAB 1</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	3
	1.3 Penyataan Masalah	4
	1.4 Matlamat Kajian	7
	1.5 Persoalan Kajian	7
	1.6 Objektif Kajian	8
	1.7 Hipotesis	9
	1.8 Kepentingan Kajian	9
	1.9 Skop Kajian	10
	1.10 Batasan	11

1.11	Definisi Konseptual	11
1.11.1	Latihan	11
1.11.2	Reaksi	13
1.11.3	Pengetahuan	13
1.11.3.1	Pengetahuan Deklaratif	16
1.11.3.2	Pengetahuan Prosedur	16
1.11.3.3	Pengetahuan Konteksual	16
1.11.4	Prestasi Kerja	17
1.12	Definisi Operasional	18
1.12.1	Reaksi	18
1.12.2	Pengetahuan	19
1.12.3	Prestasi Kerja	20
1.13	Latar Belakang Tempat Kajian	20
1.13.1	Affinbank	20
1.13.2	Kursus Operasi Perbankan	21
1.14	Kesimpulan	22

## **BAB 2**

### **KAJIAN LITERATUR**

2.0	Pengenalan	23
2.1	Model Penilaian Keberkesanan Latihan	24
2.1.1	Model CIPP	24
2.1.1.1	Penilaian menerusi dimensi konteks	24
2.1.1.2	Penilaian menerusi dimensi input	25
2.1.1.3	Penilaian menerusi dimensi proses	25
2.1.1.4	Penilaian menerusi dimensi Produk	26

2.1.2	Model Penilaian Kirk Patrick	26
2.1.2.1	Tahap Pertama (Reaksi)	27
2.1.2.2	Tahap Kedua (Pengetahuan)	28
2.1.2.3	Tahap Ketiga (tingkahlaku)	29
2.1.2.4	Tahap keempat (hasil)	29
2.2	Kajian Lepas	31
2.2.1	Kajian lepas mengenai Latihan	31
2.2.2	Kajian lepas mengenai kepentingan latihan terhadap prestasi kerja	32
2.2.3	Kajian lepas mengenai kepentingan reaksi dengan prestasi kerja	33
2.2.4	Kajian lepas mengenai kepentingan Pengetahuan latihan dengan prestasi kerja	35
2.2.5	Kajian lepas mengenai keberkesanan latihan	36
2.3	Kesimpulan	37

### **BAB 3           METODOLOGI KAJIAN**

3.1	Pengenalan	38
3.2	Rekabentuk kajian	38
3.3	Kerangka Kajian	39
3.4	Populasi dan persampelan Kajian	40
3.5	Kaedah Pengumpulan data	41
3.4.1	Data Primer	41
3.4.2	Data Sekunder	42
3.6	Kajian Rintis	42
3.7	Instrumen Kajian	44
3.8	Interpretasi Jadual	46
3.9	Kaedah penganalisan Data	47
3.7.1	Analisis Diskriptif	48
3.7.2	Ujian-t	48
3.7.3	Analisis Inferensi	48
3.10	Rumusan	49

**BAB 4****ANALISIS DATA**

4.1	Pengenalan	50
4.2	Bahagian A	51
4.2.1	Cawangan Responden	51
4.2.2	Tempoh Perkhidmatan	52
4.2.3	Jantina Responden	52
4.2.4	Umur responden	53
4.2.5	Tahap pendidikan responden	54
4.3	Bahagian B	54
4.3.1	Tahap reaksi peserta terhadap kursus	55
4.4	Bahagian C	57
4.4.1	Tahap pengetahuan peserta sebelum kursus	57
4.4.2	Tahap pengetahuan peserta selepas kursus	59
4.5	Bahagian D	60
4.5.1	Prestasi Kerja peserta selepas kursus	61
4.6	Perbezaan tahap pengetahuan peserta sebelum dan selepas kursus	63
4.7	Hubungan Kolerasi antara reaksi dan pengetahuan dengan prestasi kerja pekerja Affinbank	63
4.7.1	Hubungan Kolerasi antara reaksi dan prestasi kerja	63
4.7.2	Hubungan Kolerasi pengetahuan dan prestasi kerja	64
4.8	Rumusan	65



<b>BAB 5</b>	<b>PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN</b>	
5.1	Pengenalan	66
5.2	Perbincangan dan Rumusan dapatan Kajian	66
5.2.1	Tahap reaksi peserta terhadap Program	67
5.2.2	Tahap pengetahuan peserta sebelum dan selepas menghadiri Kursus	68
5.2.3	Tahap Prestasi Kerja selepas Latihan	69
5.2.4	Hubungan antara reaksi dan prestasi kerja	70
5.2.5	Hubungan antara pengetahuan dan prestasi kerja	72
5.3	Rumusan	73
5.4	Cadangan	73
5.4.1	Cadangan kepada Organisasi	74
5.4.2	Cadangan kepada Pekerja	74
5.5	Cadangan Lanjutan	75
5.6	Penutup	76
	<b>SENARAI RUJUKAN</b>	77
	<b>LAMPIRAN</b>	81

## SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	HALAMAN
1	Statistik aduan pelanggan terhadap pengetahuan pekerja Cawangan Affinbank	6
3.1	Penentuan saiz sampel berdasarkan populasi Kejcie dan Morgan	40
3.2	Nilai Alpha Cornbach	43
3.3	Jadual Keputusan analisis nilai kebolehpercayaan kajian	43
3.4	Item mengikut persoalan kajian	45
3.5	Skala Likert	45
3.6	Jadual Guilford's Rule of Thumb	46
3.7	Taburan Responden mengikut tahap rendah, sederhana dan Tinggi bagi tahap pengetahuan sebelum kursus	46
3.8	Taburan Responden mengikut tahap rendah, sederhana dan Tinggi bagi tahap pengetahuan selepas kursus	47
4.1	Taburan kekerapan dan peratus responden mengikut cawangan	51
4.2	Taburan kekerapan dan peratus responden mengikut tempoh perkhidmatan	52
4.3	Taburan kekerapan dan peratus responden mengikut jantina	53
4.4	Taburan kekerapan dan peratus responden mengikut umur	53
4.5	Taburan kekerapan dan peratus responden mengikut tahap Pendidikan	54
4.6	Taburan Responden mengikut kekerapan, peratusan dan min Bagi tahap reaksi	55
4.7	Tahap reaksi responden terhadap kursus	56

4.8	Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan dan min bagi tahap pengetahuan sebelum kursus	57
4.9	Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan dan min bagi tahap pengetahuan selepas kursus	59
4.10	Taburan responden mengikut kekerapan, peratusan dan min bagi tahap prestasi kerja	61
4.11	Taburan min bagi tahap prestasi kerja Ketua Cawangan	62
4.12	Perbezaan tahap pengetahuan peserta sebelum dan selepas menghadiri kursus	63
4.13	Analisis hubungan kolerasi antara reaksi dan tahap Prestasi kerja	64
4.14	Analisis hubungan kolerasi antara pengetahuan dan tahap prestasi kerja	64

**SENARAI SIMBOL**

JKEDM	-	Jabatan Kastan dan Eksais Diraja Malaysia (JKEDM)
KPI	-	Key Performance Index (KPI)
KSA	-	Knowledge, Skill, Attitude
PPAOP	-	Program Pengajian Asas Operasi Perkastaman (PPAOP)
ROI	-	Return on Investment (ROI)
SMAN	-	Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN)
SPSS	-	Statistical Package for Sosial Science (SPSS)

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>HALAMAN</b>
1	Borang Soal Selidik	84

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Pengenalan**

Setiap organisasi memerlukan penglibatan latihan untuk menaikkan prestasi kerja pekerja mereka. Organisasi perlu menekankan latihan telah membantu meningkatkan prestasi kerja mereka. Selari dengan itu, pengurusan sumber manusia di setiap organisasi perlu memainkan peranan penting dengan bergerak pantas serta cekap dalam menjalankan tugas mereka. Latihan seringkali dikaitkan dengan proses pembangunan sumber manusia dalam sesebuah organisasi. Ianya sangat berguna sebagai proses membentuk dan meningkatkan kemahiran seseorang terhadap prestasi kerja mereka (Blum dan Naylor, 1968)

Latihan juga dilihat sebagai satu komponen penting dalam pembangunan sumber manusia sesebuah organisasi bagi mengekalkan dan meningkatkan keupayaan sumber manusia (Garavan, 1997). Menurut Roger dan Jim (1992), latihan merupakan satu usaha yang bersistematik untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja melalui pengalaman pembelajaran yang disediakan. Mereka turut menyatakan bahawa latihan juga adalah untuk meningkatkan keupayaan pekerja terhadap kerja mereka agar dapat melakukan dengan cekap dan amanah.

Organisasi yang cemerlang adalah organisasi yang mempunyai kewangan yang besar, masa dan sumber organisasi yang besar untuk tujuan pengurusan dan pemilihan program latihan (Cascio, 1998). Sebagai contoh, pada tahun 1995, organisasi di Amerika Syarikat telah membelanjakan hampir AS\$51 ribu juta untuk tujuan latihan formal ditempat kerja berbanding hanya AS\$42 ribu juta pada tahun 1994 (Carey, 1995).

Latihan merupakan tanggungjawab bersama antara pekerja dan organisasi. Di Malaysia, kerajaan merancang untuk menubuhkan institusi latihan kewangan antarabangsa mengenai sektor perbankan. Persediaan asas untuk menubuhkan institusi ini telah pun bermula. Walaupun sebahagian daripada keperluan ini dapat dipenuhi, institusi perbankan juga digalakkan meneroka kebolehlaksanaan untuk mengatur kerjasama dengan universiti-universiti dan institusi-institusi lain di dalam dan luar negeri, bagi mengenal pasti dan menyediakan latihan khusus untuk industri perkhidmatan kewangan. Ini termasuk bengkel dan kursus latihan dalam memperkenalkan produk baru yang memerlukan kemahiran dan kepakaran khusus supaya dapat menarik pelanggan melabur di dalam organisasi mereka dan dengan ini membuktikan bahawa latihan yang disertai telah meningkatkan prestasi kerja mereka (Zeti Akhtar, 2005)

Bagi meningkatkan keberkesanan latihan di sesebuah organisasi, ianya bukan sahaja bergantung kepada bahan dan input latihan semata-mata (Atkinson, 1972), tetapi pemindahan latihan berlaku apabila pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari semasa program latihan digunakan sepenuhnya dan difahami sebaik-baiknya (Baldwin dan Ford, 1988). Terdapat berbagai faktor yang dikenalpasti dalam pemindahan kemahiran termasuk faktor organisasi dan pekerja itu sendiri. Antaranya adalah faktor motivasi, program latihan, iklim organisasi dan penyelia (Amran, Ebi Sharin dan Shakir, 2003). Malah mereka meyakini bahawa perancangan keperluan latihan bagi setiap pekerja adalah satu langkah untuk meningkatkan prestasi kerja

## 1.2 Latar Belakang Kajian

Inovasi yang pesat dalam perkhidmatan kewangan global secara umumnya dan sektor perbankan khususnya, memerlukan pemupukan dan peningkatan kemahiran yang pesat dan berterusan. Melahirkan sekumpulan pekerja yang berbakat dan pakar adalah amat penting untuk memantapkan kecemerlangan Organisasi. Dalam hal ini, tumpuan yang serius terhadap pembangunan modal insan harus diberikan melalui latihan dan pendidikan. Dalam persekitaran yang kompetitif pada hari ini, modal intelek ialah faktor utama dalam menentukan tahap inovasi dan daya saing bagi sesebuah organisasi seperti perbankan ini. Cabaran utama bagi institusi kewangan adalah untuk menarik minat tenaga pekerja berasaskan pengetahuan dengan kemahiran yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja. Justeru itu, peruntukan latihan memainkan peranan yang penting dalam sektor ini.

Kerajaan Malaysia, dalam Rancangan Malaysia Ketujuh telah memperuntukkan RM1.66 ribu juta bagi tujuan latihan perindustrian, latihan komersial dan latihan pengurusan (Malaysia 1996). Dalam konteks ini, Jabatan Kastam dan Eksais Diraja Malaysia (JKEDM) melalui institusi latihannya pada tahun 1995 telah membelanjakan RM4.84 juta dan meningkat kepada RM5.98 juta pada tahun 1996. Manakala pungutan hasil yang diperolehi pada tahun 1995 sebanyak RM17.6 ribu juta dan meningkat RM19.9 ribu juta pada 1996 seperti yang diumumkan oleh Y.B Menteri Kewangan Malaysia dalam Belanjawan Negara 1996 (Malaysia 1997).

Dari statistik di atas, jelas menunjukkan bahawa aspek latihan sangat diberi penekanan kerana sumber manusia amatlah penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi. Memandangkan kos penyelenggaraan program latihan sangat tinggi, organisasi sentiasa mengambil berat tentang keberkesanan latihan. Banyak faedah yang



diperolehi sekiranya program latihan dilaksanakan secara berkesan. Amstrong (1991) menyenaraikan faedah tersebut dari segi meminimakan kos latihan, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan kecekapan operasi, memberi kepuasan bekerja dengan pengetahuan dan kecekapan yang tinggi, meningkatkan komitmen pekerja dan menyediakan mutu perkhidmatan yang cemerlang.

Oleh kerana perbelanjaan yang besar diperlukan bagi melaksanakan sesuatu program latihan, Pengurusan Sumber Manusia perlulah memikirkan tentang manfaat pelaburan kepada peserta dan Organisasi. Jika program latihan mencapai tahap keberkesanan yang tinggi, maka ini menjelaskan bahawa pulangan pelaburan atau '*return on investment*' (ROI) keatas program latihan telah tercapai.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Tidak dinafikan bahawa kenyataan kerajaan untuk menubuhkan hanya sepuluh bank utama telah menyebabkan berlakunya persaingan yang sengit antara satu bank dengan bank yang lain. Justeru itu setiap bank cuba meningkatkan prestasi kerja kakitangan mereka untuk meningkatkan keuntungan organisasi mereka agar kedudukan mereka terjamin. Permasalahan yang biasa dihadapi oleh sesebuah organisasi adalah bagaimana untuk mendorong pekerjaanya untuk bekerja lebih produktif dan meningkatkan prestasi kerja di kalangan pekerja. Oleh itu pelbagai usaha perlu dirancang oleh pihak pengurusan dalam proses pelantikan, pemilihan, dan yang paling penting adalah latihan pekerja. (Zeti Akhtar, 2005)

Menurut Mohamad (1991) dan Baldwin dan Ford (1988, dalam Anizan 2005), kebanyakan organisasi tempatan gagal dalam menyediakan latihan yang sesuai kepada pekerja walaupun latihan itu merupakan satu insentif kepada pekerja. Umumnya apabila seseorang pekerja diambil bekerja, pihak organisasi akan memastikan bahawa pekerja mereka akan bekerja secara efektif. Oleh itu latihan adalah satu cara yang sering digunakan untuk menjelaskan usaha-usaha memperbaiki kualiti kerja seseorang pekerja. Ini termasuklah kualiti KSA iaitu pengetahuan, kemahiran dan tingkahlaku.

Permasalahan biasa yang dihadapi oleh sesebuah organisasi ialah bagaimana untuk mendorong pekerja untuk bekerja dengan lebih produktif dan meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja dikalangan pekerja. Kajian Piscus (1986) dan Jablin (1979) menunjukkan hubungan positif antara latihan dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Manakala kajian Robert O'Reilly (1974, dalam Anatol et.al., 1981) menunjukkan hubungan negatif dengan prestasi kerja.

Secara umumnya pelaksanaan latihan adalah penting kerana tingkahlaku manusia dalam organisasi merupakan faktor utama dalam menentukan tahap pencapaian dan pembangunan organisasi. Tanpa latihan yang betul akan timbul masalah seperti pengetahuan pekerja yang tidak tepat dan ini akan menyebabkan maklumat yang diberikan kepada pelanggan juga tidak tepat dan boleh menjejaskan organisasi. Untuk itu, pekerja-pekerja ini memerlukan panduan dan tunjuk ajar dari fasilitator berpengalaman untuk memberi latihan kepada mereka.

Oleh itu adalah penting untuk menjalankan program latihan sebagai agen pembangunan organisasi untuk meningkatkan KSA yang ada pada para pekerja supaya boleh meningkatkan produktiviti seterusnya meningkatkan kualiti kerja. Sehubungan dengan itu, pihak pengurusan Affinbank telah merancang program Operasi Perbankan

untuk dihadiri oleh pekerja-pekerjanya untuk meningkatkan keyakinan diri dalam melaksanakan pekerjaan mereka seterusnya meningkatkan prestasi kerja mereka.

Ini kerana, terdapat statistik (jadual 1) menunjukkan terdapatnya aduan yang diterima daripada unit aduan Affinbank menyatakan bahawa pelanggan tidak berpuashati dengan tahap pengetahuan pekerja di cawangan-cawangan Affin. Antaranya aduan yang diterima adalah kelewatan pekerja menjawab persoalan yang dikemukakan oleh pelanggan. Selalunya pekerja akan memohon untuk mendapatkan maklumat daripada pihak ibu pejabat dan menghubungi semula pelanggan dalam masa sehari atau dua hari. Keadaan ini menyebabkan ketidakpuasan hati pelanggan terutamanya apabila terdapat produk baru yang ditawarkan oleh Bank.

Berdasarkan itulah maka unit pembangunan latihan Affinbank telah memandang serius perkara ini dan telah melaksanakan kursus operasi perbankan ini untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan pengetahuan mereka terhadap produk yang telah sedia ada termasuk juga produk baru yang telah diperkenalkan.

**Jadual 1: Statistik Aduan Pelanggan terhadap pengetahuan pekerja Cawangan Affinbank**

<b>BULAN</b>	<b>Jan</b>	<b>Feb</b>	<b>Mac</b>	<b>April</b>	<b>May</b>	<b>June</b>	<b>July</b>	<b>Aug</b>	<b>Sept</b>
Pengetahuan produk	20	15	20	25	30	10	20	15	10
Skil komunikasi	9	10	15	10	18	4		7	8
Telepon etika	5	10	17	26	10	0	6	6	4
<b>Jumlah</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>52</b>	<b>61</b>	<b>58</b>	<b>14</b>	<b>31</b>	<b>28</b>	<b>22</b>

(sumber: Jabatan Khidmat Pelanggan, Affinbank 2010)

Jadual 1 diatas merupakan statistik yang diperolehi dan dikumpul setiap bulan berkenaan aduan daripada pelanggan yang menyatakan bahawa pekerja di bahagian cawangan kurang berpengetahuan terhadap soalan yang diajukan dan selalunya memakan masa untuk mendapatkan maklumbalas. Daripada statistik inilah maka lahirnya inisiatif pihak pengurusan Affinbank untuk melaksanakan kursus operasi perbankan ini bagi membantu meningkatkan pengetahuan pekerja.

Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji sejauhmana keberkesanan program latihan operasi perbankan ini dapat meningkatkan pengetahuan pekerja Affinbank untuk mengatasi masalah yang dibincangkan sebelum ini.

#### **1.4 Matlamat Kajian**

Matlamat kajian adalah untuk mengkaji keberkesanan program latihan Operasi Perbankan terhadap prestasi kerja pekerja-pekerja Affinbank.

#### **1.5 Persoalan Kajian**

Dalam konteks kajian ini, antara persoalan utama adalah:

1.5.1. Apakah tahap prestasi kerja bagi pekerja-pekerja di Affinbank?

1.5.2. Apakah tahap reaksi pekerja terhadap program latihan operasi perbankan?

1.5.3. Apakah tahap perbezaan pengetahuan pekerja sebelum dan selepas latihan operasi perbankan?

1.5.4. Adakah terdapat hubungan diantara reaksi dengan prestasi kerja?

1.5.5. Adakah terdapat hubungan diantara pengetahuan dengan prestasi kerja?

## **1.6 Objektif Kajian**

Objektif khusus kajian ini ialah untuk:

1.6.1. Mengenalpasti tahap prestasi pekerja Affinbank.

1.6.2. Mengenalpasti tahap reaksi peserta terhadap Program Operasi Perbankan

1.6.3. Mengenalpasti perbezaan tahap pengetahuan peserta sebelum dan selepas Program Operasi Perbankan

1.6.4. Mengkaji hubungan antara reaksi peserta terhadap Program Operasi Perbankan

1.6.5. Mengkaji hubungan antara pengetahuan pekerja terhadap Program Operasi Perbankan

## **1.7 Hipotesis**

H1: Terdapat perbezaan tahap pengetahuan peserta terhadap Operasi Perbankan sebelum dan selepas latihan

H2: Terdapat hubungan antara reaksi dengan prestasi kerja

H3: Terdapat hubungan diantara pengetahuan tentang Operasi Perbankan dengan prestasi kerja

## **1.8 Kepentingan kajian**

Kajian ini juga diharapkan berupaya memberi input kepada pihak pengurusan di Affinbank dalam merancang jenis latihan operasi perbankan berdasarkan modul-modul yang telah dirancang terlebih dahulu dan mengenalpasti modul mana yang lebih diperlukan oleh para pekerja mereka dalam meningkatkan prestasi kerja mereka. Menurut Broad dan Newstrom (1992), apabila pelatih meninggalkan persekitaran latihan dan kembali ke tempat kerja, mereka diharapkan bukan sahaja boleh menunjukkan perubahan dari segi sikap, motivasi, kemahiran dan kebolehan, akan tetapi mempunyai dorongan untuk terus membuat pemindahan latihan dan kemahiran yang diperoleh semasa latihan dalam meningkatkan prestasi kerja mereka.

Selain itu diharapkan kajian ini juga dapat membantu dalam memberi panduan kepada Bahagian Latihan dan Sumber Manusia dalam melaksanakan latihan operasi perbankan ini pada masa akan datang dan seterusnya membuat penambahbaikan terhadap

modul-modul sedia ada supaya lebih efektif dan menarik agar dapat melahirkan pekerja yang lebih produktif dan meningkatkan prestasi kerja mereka kerana kesesuaian latihan yang dijalankan. Kajian ini juga diharapkan dapat membantu menyokong teori kajian terdahulu berkaitan keberkesanan latihan terhadap prestasi kerja yang lebih mengkhususkan kepada sektor perbankan kerana boleh dijadikan sebagai panduan kepada pengkaji-pengkaji akan datang.

## **1.9 Skop Kajian**

Kajian ini hanya melihat kepada Tahap Penilaian Keberkesanan oleh Kirkpatrick (1959), pada tahap pertama iaitu reaksi dan tahap kedua iaitu pengetahuan. Ini kerana kajian ini hanya ingin melihat kepada reaksi pekerja Affinbank yang mengikuti latihan Operasi Perbankan samada mereka tertarik atau tidak kepada program latihan ini dan pengetahuan sebelum dan selepas mengikuti program tersebut. Sampel kajian terdiri daripada 80 kakitangan Affinbank dari lima buah cawangan yang terdiri daripada Pegawai Khidmat Pelanggan di setiap cawangan terpilih iaitu Cawangan Central, Wangsa Maju, Wisma Pertahanan, Jalan Bonus dan LTAT.

Pemilihan responden dari lima cawangan ini adalah disebabkan mereka merupakan cawangan – cawangan yang dipilih oleh Unit Sumber Manusia untuk menghadiri Kursus Operasi Perbankan mengikut ketetapan kumpulan yang menghadiri kursus ini di Hotel Radius Kuala Lumpur .

## **1.10 Batasan Kajian**

Pengkaji mempunyai batasan untuk melaksanakan kajian ini terhadap semua kakitangan Affinbank di setiap cawangan yang ada kerana hanya lima buah cawangan sahaja yang menghadiri kursus Operasi Perbankan ini pada masa kajian dilakukan. Tambahan pula sekiranya kajian dilakukan serentak terhadap semua Pegawai Khidmat Pelanggan di semua cawangan, pengkaji akan menghadapi masalah dari segi masa. Ini kerana masa yang diperuntukkan untuk mendapatkan data dari semua kakitangan pegawai Khidmat Pelanggan di seluruh cawangan akan memakan masa yang panjang kerana menunggu kesemua pekerja menghadiri Kursus Operasi Perbankan ini terlebih dahulu.

## **1.11 Definisi Konseptual**

### **1.11.1 Latihan**

Menurut Bhatti and Kaur (2009) latihan membawa maksud teknik yang sangat berguna dan penting terhadap sumber manusia dalam meningkatkan kecemerlangan Organisasi dan prestasi Pekerja. Oleh itu untuk kestabilan dan pengukuhan terhadap tugas-tugas dalam organisasi disamping meningkatkan prestasi pekerja, program latihan perlulah direka sebaiknya agar dapat melahirkan satu situasi yang boleh memberi manfaat kepada kedua-dua samada organisasi dan juga pekerja.



Buckley & Caple (1992, dalam Hafizah Su'ud, 2005), definisi latihan adalah suatu usaha yang dijalankan secara terancang dan sistematik bagi mengubah atau meningkatkan pengetahuan, kemahiran, dan sikap individu melalui pengalaman pembelajaran. Ianya menekankan bahawa tanggungjawab dalam keberkesanan pembelajaran itu adalah hasil usaha peserta itu sendiri untuk meningkatkan pemahaman pengetahuan pekerjaan mereka. Garavan (1997, dalam Anizan 2005 ), latihan dapat dikenalpasti sebagai satu komponen penting didalam pembangunan sumber manusia sesebuah organisasi bagi mengekal dan meningkatkan keupayaan manusia. Organisasi yang cekap adalah organisasi yang mempunyai peruntukan kewangan yang besar untuk tujuan pengurusan program latihan (Cascio, 1998).

Kajian Anizan, (2005) juga menyatakan bahawa terdapat tiga asas penting organisasi dalam melihat keberkesanan latihan iaitu isyarat pra-latihan dimana penyampaian maklumat yang disediakan kepada peserta, tanggungjawab ketua dan status program latihan, (Baldwin dan Magjuka 1991). Dari hasil kajian yang diperolehi didapati sekiranya peserta mempunyai maklumat yang jelas dan lengkap sebelum menjalani latihan, maka kesannya akan menyebabkan mereka mempunyai kebolehan untuk memahami dengan lebih jelas apayang dipelajari dan sekaligus membolehkan mereka membawa pengetahuan dari latihan mereka ke tempat kerja.

3. Ada dasar kebenarannya (ada penjelasan yang dapat munasabah dan disertai dengan sebab-sebabnya yang meliputi fakta dan data),
4. Mendapat bukti bahwa ilmu tersebut hasil pengkajian.
5. Berkomunikasi, ilmu dapat dipindahkan kepada orang lain sehingga dapat difahami.
6. Universal, ilmu tidak terbatas ruang dan waktu sehingga dapat berlaku di mana saja dan kapan saja di seluruh alam semesta ini.
7. Berkembang, ilmu sebaiknya mampu mendorong pengetahuan-pengatahuan dan penemuan-penemuan baru. Sehingga, manusia mampu menciptakan pemikiran-pemikiran yang lebih berkembang dari sebelumnya.

Dari penjelasan di atas, kita dapat melihat bahwa tidak semua pengetahuan dikategorikan ilmu. Sebab definisi pengetahuan itu sendiri sebagai segala sesuatu yang datang sebagai hasil dari kegiatan pancaindera untuk mengetahui, iaitu terungkapnya suatu kenyataan ke dalam jiwa sehingga tidak ada keraguan terhadapnya, sedangkan ilmu itu lebih jauh, luas, dan dalam dari pengetahuan. Pengetahuan dalam suatu organisasi dari perspektif sistem informasi terdiri daripada pengetahuan tasit dan pengetahuan eksplisit. Pengetahuan tasit adalah pengetahuan yang tidak dapat disentuh secara lahiriah, sulit diterjemahkan dalam bentuk bahasa dan sulit untuk dipelajari oleh orang lain. Manakala pengetahuan eksplisit pula adalah pengetahuan yang dapat diperolehi secara lahiriah, mudah dikomunikasikan dan mudah dipelajari oleh orang lain. Ada banyak istilah lain yang digunakan untuk kedua jenis pengetahuan tersebut. Pengetahuan tasit kadang disebut pengetahuan mengenai *know-how*, *soft knowledge* atau *informal knowledge*. Sedangkan pengetahuan eksplisit dikenali sebagai *know-what*, *hard knowledge* atau *formal knowledge*.

### 1.11.2 Reaksi

Menurut Kirkpatrick (1959), reaksi menggambarkan tahap kepuasan peserta terhadap latihan yang mereka hadiri. Giber et al. (2000) telah menyelidiki program pembangunan kepemimpinan mendapati 93% diukur melalui reaksi, 33% pembelajaran, 86% perlakuan, dan 73% hasil, dan menegaskan bahawa “ *the success of leadership development program should be observed in “how” participants use their education and respond to it*”.

Ini kerana menurut Kirkpatrick, reaksi adalah berasaskan kepada pandangan peserta semata-mata. Reaksi ini termasuk tahap respon peserta terhadap modul latihan, fasilitator, tempat latihan, persekitaran latihan, penginapan yang disediakan mahupun juadah yang disediakan.

### 1.11.3 Pengetahuan

Pengetahuan adalah informasi atau maklumat yang diperolehi oleh seseorang. Dalam erti kata yang lain, pengetahuan adalah sesuatu yang dapat dirasai dan diterima oleh akal terhadap apa yang dialaminya. Sebagai contoh sekiranya seseorang itu meminati pakaian yang baru dipamerkan, ia perlu mendapatkan pengetahuan berkaitan bentuk, rekacipta, jenis material untuk pakaian tersebut.

Menurut Meliono Irmayanti (2007), Pengetahuan yang lebih menekankan pengamatan dan pengalaman pancaindera dikenali sebagai pengetahuan empiris

atau pengetahuan aposteriori. Pengetahuan ini sering diperoleh dengan melakukan pengamatan dan pengamatan yang dilakukan secara empiris dan rasional. Pengetahuan empiris tersebut juga dapat berkembang menjadi pengetahuan deskriptif bila seseorang dapat melukiskan dan menggambarkan segala ciri, sifat, dan gejala yang ada pada objek empiris tersebut. Pengetahuan empiris juga biasanya diperoleh melalui pengalaman pribadi individu secara berulang-ulang.

Menurutnya lagi, selain pengetahuan empiris, ada pula pengetahuan yang didapatkan melalui akal budi yang kemudian dikenal sebagai rasionalisme. Rasionalisme lebih menekankan pengetahuan yang bersifat apriori; tidak menekankan pada pengalaman. Misalnya pengetahuan tentang matematik. Dalam matematik, hasil  $1 + 1 = 2$  bukan didapatkan melalui pengalaman atau pengamatan empiris, melainkan melalui sebuah pemikiran logik akal budi.

Definisi pengetahuan mengikut Mohammad Hatta (*H. Umar Hapsoro Ishak, 2009*) bergantung pada cara kerja individu dalam menyerap pengetahuan dan juga cara berfikir setiap individu dalam memproses pengetahuan yang diperolehnya. Selain itu juga, ianya berlandaskan aktiviti yang dilakukan ilmu itu sendiri. Kita dapat melihat hal itu melalui kaedah yang digunakan oleh pekerja tersebut.

Dari definisi yang diungkapkan Mohammad Hatta dan Harjono di atas, kita dapat melihat bahawa sifat-sifat ilmu merupakan kumpulan pengetahuan mengenai suatu bidang tertentu yang:

1. Berdiri secara satu kesatuan,
2. Tersusun secara sistematik,

### **1.11.3.1 Pengetahuan Deklaratif**

Membawa maksud mengetahui 'apa' tentang informasi atau kemahiran yang ada yang merupakan masalah dalam suatu kursus. Dalam erti kata lain apa yang ingin diketengahkan dalam pembelajaran deklaratif ini adalah untuk menjelaskan, menggambarkan, dan menyatakan tentang sesuatu. Meskipun pengetahuan deklaratif ini sering diketepikan kerana dianggap pengetahuan yang semata-mata menghafal, tetapi ianya merupakan bahagian yang penting dari apa yang kita pelajari sepanjang kehidupan kita.

### **1.11.3.2 Pengetahuan Prosedur**

Iaitu mengetahui 'bagaimana' menggunakan informasi dan kemahiran yang diperolehi kerana pengetahuan prosedur ini adalah pengetahuan yang konsisten dengan segala peraturan yang telah ditetapkan. Peraturan Prosedur juga adalah bergantung kepada pengalaman seseorang dalam meningkatkan pengetahuan dan prestasi kerja mereka.(Bonner and Walker, 1994).

### **1.11.3.3 Pengetahuan Konteksual**

Mengetahui 'bila dan mengapa' informasi dan kemahiran digunakan. Pengetahuan konteksual adalah kebolehan penyelesaian masalah dalam persekitaran pembelajaran. Peserta mesti melakukan sesuatu untuk mencari pengertian sesuatu situasi yang boleh dikaitkan dengan situasi atau pengalaman sendiri. Pengalamana ini merupakan tindakan penting dalam proses pengetahuan

konteksual. Pengalaman membolehkan peserta melakukan proses sintesis demi mencari persamaan dan perbezaan antara situasi, ilmu teoritikal, pengajaran bilik darjah dan pengalaman lalu.

Oleh itu, dalam kajian ini, pengkaji akan melihat apa yang hendak disampaikan di dalam latihan Operasi Perbankan ini, bila hendak dijalankan dan bagaimana hendak melaksanakan apa yang telah dipelajari di dalam Latihan Operasi Perbankan ini.

#### 1.11.4 Prestasi Kerja

Bernardin & Russel (1993) memberikan definisi sebagai “ *performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time period*” dimana Prestasi kerja merupakan suatu keluaran yang dihasilkan oleh pekerja yang merupakan hasil dari pekerjaan yang ditugaskan dalam satu waktu atau period tertentu. Prestasi kerja juga sebenarnya melibatkan kemahiran sosialisasi yang tinggi antara pekerja yang memungkinkan perkongsian nilai-nilai kerja yang sama. Pada prinsipnya, dapatlah difahamkan bahawa prestasi kerja adalah lebih menekankan pada hasil atau yang diperolehi dari sebuah pekerjaan sebagai sumbangan pada organisasi.

Manakala menurut Lawler (dalam Afizan, 2009) adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya secara efisien dan efektif. Menurutnya prestasi kerja adalah kejayaan kerja yang dicapai oleh seseorang dari perbuatan atau hasil yang bersangkutan.

Jewell & Seigall (1990) menyatakan bahawa prestasi kerja merupakan hasil sejauh mana anggota organisasi telah melakukan pekerjaan dalam rangka memuaskan organisasinya. Manakala Robbins (1993) pula mendefinisikan prestasi kerja dalam sesebuah organisasi sebagai kebolehan seseorang untuk mencapai matlamat yang ditetapkan oleh organisasi. Manakala Ariffin Zainal (1985) menyatakan bahawa prestasi kerja sebagai tahap pencapaian seseorang pekerja dalam melakukan sesuatu tugas yang telah ditugaskan.

Asnawi (1999 dalam Afizan 2009) mengemukakan bahawa di dalam penilaian prestasi pekerja, terdapat pelbagai teknik penilaian yang telah digunakan samada dari segi objektif mahupun secara subjektif. Penilaian yang objektif ini akan mendasarkan kepada data yang diperolehi samada dari segi tingkahlaku pekerja, personalitinya mahupun secara produktiviti. Manakala penilaian subjektif adalah berdasarkan kepada pemerhatian dan juga timbangcara penilai terhadap pekerja. Oleh itu untuk penilaian subjektif, hasil yang diperolehi perlulah sangat tepat dan terperinci agar keputusan yang diperolehi juga adalah tepat.

## **1.12 Definisi Operational**

### **1.12.1 Reaksi**

Bermaksud bagaimana mengukur apakah reaksi peserta yang mengikuti program latihan itu. Reaksi terhadap program latihan boleh diukur dalam pelbagai aspek, misalnya reaksi terhadap instructor / fasilitator, tempat latihan (in-

house/out-house), objektif latihan, peralatan yang digunakan, tempat penginapan sekiranya ada, malahan jadual program juga perlu diambil kira. Apa yang penting ialah reaksi akan menentukan tahap penerimaan mereka terhadap isi kandungan latihan tersebut. Oleh itu amat penting mendapatkan reaksi positif, bukan sekadar mengukur reaksi sahaja. Reaksi selalunya diukur sebelum latihan dan sesudah latihan.

### **1.12.2 Pengetahuan**

Membawa maksud pengetahuan atau ilmu yang diterima oleh peserta yang menentukan perubahan sikap, pengetahuan dan kemahiran sebagai kesan mengikuti latihan. Reaksi positif biasanya menentukan pembelajaran yang positif. Para peserta perlu memahami secara mendalam apa yang mereka telah pelajari khususnya dari segi pengetahuan produk-produk bank yang sedia ada dan baru dilancarkan. Pengetahuan yang mendalam dan jelas terhadap produk ini dapat membantu meningkatkan pengetahuan dan seterusnya prestasi mereka juga akan meningkat.

Mereka juga perlu mengetahui dan mendalami dengan sebaiknya bagaimana untuk melaksanakan segala proses-proses dalam pelaksanaan produk-produk Operasi Perbankan ini kepada pelanggan Affinbank. Dalam hal ini pengetahuan peserta akan diukur melalui pra dan pasca ujian terhadap proses – proses dan produk – produk operasi perbankan ini.



### **1.12.3 Prestasi Kerja**

Di dalam definisi operational, prestasi kerja di dalam organisasi diukur berdasarkan kepada penglibatan, kehadiran, kecekapan, kepimpinan dan tanggungjawab seseorang pekerja. Ini kerana sekiranya pekerja memberi sepenuh komitmen kepada segala apa yang diberikan kepada mereka, maka dapatlah dinilai samada prestasi kerja mereka meningkat, mendatar mahupun menurun.

## **1.13 Latar Belakang Tempat Kajian**

### **1.13.1 Affinbank**

Affinbank memulakan operasinya pada Januari 2001 selepas berlakunya penggabungan di antara dua Bank iaitu Perwira Affin Bank Berhad dengan BSN Commercial (M) Berhad pada bulan Ogos 2000. Pada Jun 2005, ia bergabung pula dengan Affin-ACF Finance Berhad. Setakat ini Affinbank mempunyai 89 buah cawangan seluruh negara dengan pekerja seramai 2922 orang.

Manakala penubuhan Affin Islamic yang merupakan subsidiary kepada Affinbank ditubuhkan pada 1 April 2006 mempunyai pekerja seramai 173 orang. Dengan pekerja yang seramai ini, adalah perlu bagi Affinbank untuk melaksanakan suatu program latihan yang mantap dan dapat meningkatkan prestasi kerja pekerja mereka agar dapat sama-sama bersaing dengan bank-bank utama yang lain.

### 1.13.2 Latihan / Kursus Operasi Perbankan

Kursus ini adalah merupakan kursus yang dianjurkan oleh unit pembangunan latihan Affinbank kepada pekerja-pekerja Affinbank dibahagian cawangan. Kursus ini dihadiri oleh pekerja-pekerja Pegawai Khidmat Pelanggan di semua cawangan. Kursus Operasi Perbankan (Banking Operations Programme) ini mengandungi 1 modul utama yang terdiri dari 6 segmen berkaitan operasi perbankan iaitu:

1. Jenis-jenis akaun yang ditawarkan oleh bank samada konvensional atau Islamik
2. Pengiriman Wang (remittance)
3. Marketing of Deposit
4. Wasiat
5. Lain-lain perkhidmatan Perbankan seperti perbankan internet
6. Cheque

Tempoh kursus Operasi Perbankan ini adalah sehari sahaja untuk setiap sesi. Kursus ini diadakan untuk semua pekerja di cawangan-cawangan Affinbank seluruh negara mengikut peringkat-peringkat dan untuk setiap sesi pula, seramai 80 orang peserta akan dihantar untuk mengikuti Kursus Operasi Perbankan ini.

Antara objektif kursus Operasi Perbankan ini adalah :

1. Membolehkan peserta / pekerja cawangan Affinbank untuk mengetahui dengan lebih terang dan jelas ciri-ciri dan kelebihan dalam perkhidmatan perbankan yang ditawarkan oleh Affinbank

2. Untuk membolehkan peserta menambahbaik bentuk nasihat dan perkhidmatan kepada pelanggan dengan menerangkan secara lebih terperinci ciri-ciri operasi perbankan.
3. Memberi pengetahuan kepada Pegawai Khidmat Pelanggan berkenaan fungsi serta Operasi Affinbank

#### **1.14 Rumusan**

Bahagian pengenalan dalam kajian ini membentangkan aspek pengenalan kepada tajuk kajian, pembinaan objektif dan kepentingan kajian dalam memperjelaskan tentang pemahaman tajuk kajian. Selain itu juga diperjelaskan tentang maklumat berkaitan latar belakang kajian termasuk pernyataan masalah, persoalan kajian, definisi-definisi terma dan kepentingan latar belakang tempat kajian.

## SENARAI RUJUKAN

- Abdul Latif Abdul Kadir dan Maimunah Ismail (1997), "*Hubungan Keberkesanan Latihan dan Prestasi Kerja*" thesis yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.
- Acton, T (2003), *Training the Knowledge Worker*, Journal of European Industrial Training. Vol 27 Nos 2-4
- Anizan Abdul Latif, (2006), "*faktor-faktor pemindahan latihan teknologi maklumat dan hubungannya dengan kemahiran teknologi maklumat,*" thesis yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Arifin Hj. Zainal (1985). *Pekerja dan Pekerjaan. Pendekatan Psikologi Personel*. Petaling Jaya: Penerbit Fajar Bakti Sdn Bhd.
- Afizan Bt Salleh@Abdul Kadir (2009), "*Kajian mengenai Kursus Asas Perkhidmatan (KAP), terhadap prestasi Pegawai Lembaga Hasil Dalam Negeri Malaysia (LHDNM)*" thesis yang tidak diterbitkan, Universiti Teknologi Malaysia
- Asnawi, S (1999), *Aplikasi Psikologi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Jakarta.
- Baldwin, T.T, Ford, J.K (1988), *Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research*, Personnel Psychology. Vol. 41 No. 1, pp 63-105.
- Baldwin, T. T., dan Magjuka, R. J. (1991). *Organizational Training and Signals of Importance: Linking Program Outcomes to Pre-training Expectations*. Human Resource Development. 2: 25-36.
- Bernardin, John H., & Russell, Joyce E.A. (1993), *Human resources management an experimental approach*. Singapore: McGraw-Hill, Inc
- Bhatti, M.A and Kaur, S (2009), *Factors effecting transfer of training: a fresh review*, Paper presented at 12<sup>th</sup> International Business Information Management Conference (IBIMA), Kuala Lumpur.
- Bhatti, M.A and Kaur, S (2010), *The Role of individual and training design factors on training transfer*, Faculty of Business and Accountancy, University Malaya, Kuala Lumpur, Journal of European Industrial Training Vol 34 No 7
- Bonner, S.E., and P.L.Walker (1994). *The effects and experience on the acquisition of auditing knowledge*. The accounting review ,Vol. 69. No 1.

- Buckley, R., Caple, J. (1992), *The Theory and Practice of Training*, 5<sup>th</sup> Edition, London: Kogan Page Ltd, 120 Pentonville Road
- Campbell, R., and J. Sechler. (1984), *Adult Literacy Skills Required For Training For The Workplace*. Columbus, OH: The National Center for Research in Vocational Education, The Ohio University.
- Cascio, W. F. (1998). *Applied Psychology in Human Resource Management*. 5th ed. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ferretish, B.J and Hayden, J.W, HRD and Quality: *The Chicken or the Egg?*, *Training and Development* , Vol 46 No 1, January 1992, pp 39-42
- Garavan, T. N. (1997). *Training, Development, Education and Learning: Different or the same?*. *Journal of European Industry Training*. 21, pp 39-50
- Hutauruk, Frisca R. 2008. "*Pengaruh Pelatihan Kerja dan Produktivitas Kerja terhadap Pengembangan Karier Karyawan pada PTPLN (Persero) Pembangkitan dan Penyaluran Sumatera Bagian Utara Sektor Belawan*". Skripsi." Thesis yang tidak diterbitkan, Universitas Negeri Medan.
- [HTTP://umarhapsoro.blogdetik.com](http://umarhapsoro.blogdetik.com),"definisi pengetahuan"
- <http://www.businessballs.com/kirkpatricklearningevaluationmodel>. @ Donald Kirkpatrick's Learning Evaluation Model 1959; review and contextual material Alan Chapman 1995 – 2009
- Janjan Nurjanah (2008), "*Manajemen dan Bisnis -Institut Pertanian Bogor*", Master Theses From MBIPB / 2010-08-12 15:07:25
- Jewell & Siegall, M. (1990). *Psikologi Industri / Organisasi Moden*: Jakarta : Penerbit Arcan
- Juridico, E.D. (1993), "*Training and Development towards the promotion of accountability and productivity in bureaucratic performance in the Philippines*", *Asian Review of Public Administrative* 5(1): 53-62
- Kauffeld, S. and Lehmann-Willenbrock, N. (2010), *Sales Training: effects of spaced practice and training transfer system inventory*, *Journal of European industrial training*, vol 34 No 1
- Latham, P. Gary dan Wexley, N. Kenneth (1991); *Developing and Training Human Resources in Organizational*, New York, Happer Collin Publishers.

- Likert, R. (1932); *A Technique for the measurement of Attitudes*, Archives of Psychology Journal, no 140
- Luggier, R. (1994); *Supervisor: A Skill Building Approach*, Illinois, Richard. D. Irwin Inc
- Malaysia. 1996, *Seventh Malaysian Plan*, Kuala Lumpur: Prime Minister's Department
- Mifrohut, Taufik. (2006). "*Pengaruh Pelatihan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Perusahaan Indah Cemerlang Malang.*" Skripsi. Thesis yang tidak diterbitkan, Universitas Indonesia.
- Meliano, Irmayanti, dkk, 2007. MPKT Modul 1. Jakarta: Lembaga Penerbitan FEUI. Diperolehi dari <http://id.wikipedia.org/wiki/pengetahuan>
- M Nur Mustafa, dan Norasmah Othman, (2008), "*Motivasi kerja, latihan dalam perkhidmatan dan kompetensi profesional serta hubungannya terhadap prestasi kerja guru Pekan Baru Provinsi Riau, Indonesia,*" dalam Prosiding Seminar Penyelidikan Siswazah
- Mohamad, M. (1991). Malaysia: The Key Forward. Kuala Lumpur: Government Printer.
- Mohd Su'ud, Hafizah (2005) "*Amalan Penilaian Program Latihan Institusi Latihan Kerajaan dan Swasta*". Masters thesis yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia.
- Muchinsky, P. M. (1976), *An Assessment of the Litwin and Stringer Organization Climate Questionnaire: An Empirical and Theoretical Extension of the Sims and LaFollette Study*, Personnel Psychology, Vol. 29, pp. 371-392.
- Norhajamiah Mohd Hanafiah (2008), "*Keberkesanan program kemahiran komunikasi yang efektif keatas kompetensi anggota eksekutif di GITN SDN, Berhad*", Projek Sarjana Muda, Universiti Teknologi Malaysia.
- Oliver, John. E. (1985); *Performance Appraisal: That Fits*, Personal Journal, Vol 64, No 6, pg 66-71
- Saks, A.M (1995), *Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on the relationship between training and newcomer adjustment*, Journal of Applied Psychology, Vol 80 pp 211-225
- Sarminah Samad, (1996). "*Persepsi Pegawai Tadbir Universiti Malaya terhadap kesan program Latihan ke atas kecekapan tugas,*" Kertas Projek Penyelidikan Ijazah M.Sc. thesis yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia Serdang

- Sekaran, Umar (1998), *Research Inc. Method for Business, Asale Building Approach 2<sup>nd</sup> Edition*, NY, John Willey & Sons
- Stufflebeam, D.L dan Shinkfield A.J (1988). "*Systematic Evaluation*". Edisi ketiga, Boston: Kluwer – Nijhoff Publishing.
- Tan Sai Tian (1998), "*The Effectiveness of Training Programmes as perceived by support staff in Universiti Utara Malaysia*". Universiti Putra Malaysia Projek Sarjana.
- Tan Sri Dr. Zeti Akhtar dalam ucapannya semasa membentangkan ucapatama di Forum Pengamal-Pengamal Perbankan Islam 2005 di Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya.
- Wong, P and Wong, C (2003), "*The evaluation of the teacher training programme in school management: the case of Hong Kong*," *Educational Management & Administration*, Vol. 31 No. 4.
- Younger S.M (1993), *Finding time for TQM training*, *Training & Development*, Vol. 47 No 2.