

NOTES : * If the thesis is CONFIDENTIAL or RESTRICTED, please attach with the letter from the organization with period and reasons for

HUBUNGAN KEBERKESANAN LATIHAN PROGRAM
“TM PRODUCT AWARENESS” TERHADAP PRESTASI KERJA
DI TMPOINT

NOR ASHIKIN BINTI OMAR

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

Fakulti Pengurusan
Universiti Teknologi Malaysia

SEPTEMBER 2016

DEDIKASI

Saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada ibu (Samsiah Ismail) dan ibu mertua (Pathma Hydros) yang banyak memberi kata-kata semangat dan dorongan.

Mereka merupakan sumber inspirasi dan motivasi saya.

Saya juga ingin mengucapkan setinggi-tinggi terima kasih kepada suami saya (Abdul Aziz Omar) yang banyak memberi sokongan penuh rasa kasih sepanjang saya menyiapkan thesis ini. Saya akan sentiasa mengingati segala pengorbanan beliau yang telah diberikan.

Selain itu, terima kasih ini ditujukan kepada anak-anak saya (Sofea, Sarah, Miqael and Saira) dan tidak lupa kepada kakak ipar (Hajrah Omar) yang turut membantu memberi pertolongan dan sokongan sepanjang menjayakan thesis ini.

PENGHARGAAN

“Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani”

Alhamdulillah dengan izinNya, rahmat yang diberkati. Saya akhirnya dapat menyiapkan dan menghasilkan projek akhir saya bagi latihan ilmiah yang bertajuk *“Hubungan Keberkesanan Latihan Program ‘TM Product Awareness’ Terhadap Prestasi Kerja Di Tmpoint”*

Sepanjang penglibatan saya dalam menyiapkan tugas ini, saya peroleh pelbagai sumbangan, sokongan moral, bantuan juga kerjasama yang tidak ternilai daripada pelbagai pihak. Setinggi penghargaan dan jutaan terima kasih yang tidak ternilai ditujukan kepada Dr Muhd Fauzi bin Othman selaku penyelia saya yang telah banyak menghulurkan nasihat, tunjuk ajar, dorongan, pengetahuan dan motivasi sepanjang penyelidikan ini dijalankan.

Penghargaan ini juga diberikan kepada suami saya (Abdul Aziz Omar) atas sokongan dan bantuan beliau serta jutaan terima kasih kepada keluarga dan sahabat-sahabat yang memberikan dorongan sepanjang tempoh kajian ini disiapkan. Semoga segala jasa semua pihak mendapat ganjaran daripada Allah S.W.T. Amin.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk melihat hubungan keberkesanan program “TM Product Awareness” terhadap prestasi kerja di Tmpoint. Kajian ini dilihat dari sudut reaksi peserta serta tahap pengetahuan peserta sebelum dan selepas menghadiri kursus. Kajian yang dijalankan menggunakan kaedah borang soal selidik yang diedarkan kepada 80 responden yang mengikuti program “TM Product Awareness” tersebut. Responden kajian ini belum lagi dikenalpasti dan akan dilihat setelah melakukan teknik persampelan dan pengkajian. Data yang akan dikumpul akan dianalisis dengan menggunakan borang soal selidik yang dibina berdasarkan model Kirkpatrick yang mana memfokuskan peringkat pertama dan kedua sahaja. Borang soal selidik itu nanti akan dianalisis dengan menggunakan ‘Statistical Package for the Social Science (SPSS)’ versi 18, Pekali Kolerasi Pearson digunakan untuk melihat hubungan di antara kedua-dua pembolehubah iaitu keberkesanan latihan dan prestasi kerja.

KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
	1.12 Definisi Operational	17
	1.12.1 Reaksi	17
	1.12.2 Pengetahuan	17
	1.12.3 Prestasi kerja	18
	1.13 Latar belakang tempat kajian	18
	1.13.1 Tmpoint	18
	1.13.2 Latihan /program “TM Product Awareness”	19
	1.14 Rumusan	20
BAB 2	KAJIAN LITERATUR	
	2.1 Pengenalan	21
	2.2 Model Penilaian Keberkesanan Latihan	21
	2.2.1 Model CIPP	22
	2.2.1.1 Penilaian menerusi dimensi konteks	22
	2.2.1.2 Penilaian menerusi dimensi input	23
	2.2.1.3 Penilaian menerusi dimensi proses	23
	2.2.1.4 Penilaian menerusi dimensi konteks	23
	2.2.2 Model Penilaian Kirkpatrick (1959)	24
	2.2.2.1 Tahap pertama (Reaksi)	24
	2.2.2.2 Tahap kedua (Pengetahuan)	25

KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
	2.2.2.3 Tahap ketiga (Tingkah laku)	26
	2.2.2.4 Tahap Keempat (Kriteria Hasil)	27
2.3	Kajian-kajian lepas	
2.3.1	Kajian lepas mengenai latihan	28
2.3.2	Kajian lepas mengenai kepentingan Latihan terhadap prestasi kerja	29
2.3.3	Kajian lepas mengenai kepentingan Reaksi latihan dengan prestasi kerja	30
2.3.4	Kajian lepas mengenai kepentingan Pengetahuan latihan dengan Prestasi kerja	32
2.3.5	Kajian lepas mengenai Keberkesanan latihan	33
2.4	Rumusan	34
BAB 3	METODOLOGI KAJIAN	
3.1	Pengenalan	35
3.2	Rekabentuk kajian	35
3.3	Kerangka kajian	36
3.4	Populasi dan Persampelan kajian	37
3.5	Kaedah pengumpulan data	38

KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
	3.5.1 Data Primer	38
	3.5.2 Data sekunder	39
3.6	Kajian Rintis	39
3.7	Instrumen kajian	41
3.8	Interpretasi jadual	43
3.9	Kaedah penganalisaan data	45
	3.9.1 Analisis deskriptif	45
	3.9.2 Ujian-t	46
	3.9.3 Analisis Inferensi	46
3.10	Rumusan	47
BAB 4	ANALISIS DATA	
	4.1 Pengenalan	48
	4.2 Bahagian A	49
	4.2.1 Cawangan Responden	49
	4.2.2 Tempoh Perkhidmatan	50
	4.2.3 Jantina Responden	50
	4.2.4 Umur Responden	51
	4.2.5 Tahap pendidikan responden	52
	4.3 Bahagian B	52
	4.3.1 Tahap reaksi peserta terhadap kursus	53

KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
4.4	Bahagian C	55
4.4.1	Tahap pengetahuan peserta sebelum kursus	56
4.4.2	Tahap pengrtahuan peserta selepas kursus	58
4.5	Bahagian D	59
4.5.1	Prestasi kerja peserta selepas kursus	60
4.6	Perbezaan tahap pengetahuan peserta sebelum dan selepas kursus	62
4.7	Hubungan kolerasi antara reaksi dan pengetahuan dengan prestasi kerja Tmpoint	63
4.7.1	Hubungan kolerasi antara reaksi dan Prestasi kerja	63
4.7.2	Hubungan Kolerasi pengetahuan dan prestasi kerja	63
4.8	Rumusan	64
BAB 5	PERBINCANGAN, RUMUSAN DAN CADANGAN	
5.1	Pengenalan	65
5.2	Perbincangan dan Rumusan dapatan kajian	65
5.2.1	Tahap reaksi peserta terhadap program	66
5.2.2	Tahap pengetahuan peserta sebelum dan selepas menghadiri kursus	67
5.2.3	Tahap prestasi kerja selepas latihan	68

KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKA SURAT
	5.2.4 Hubungan antara reaksi dan prestasi kerja	69
	5.2.5 Hubungan antara pengetahuan dan prestasi kerja	70
	5.3 Rumusan	71
	5.4 Cadangan	72
1.4.1	5.4.1 Cadangan kepada pengkaji yang akan datang	72
	5.4.1.1 Organisasi	72
	5.4.1.2 Aspek Responden	72
	5.4.2 Cadangan kepada institusi kajian	73
	5.5 Cadangan lanjutan	75
	5.6 Penutup	76

SENARAI RUJUKAN

LAMPIRAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Setiap organisasi memerlukan penglibatan latihan untuk menaikkan prestasi kerja pekerja mereka. Organisasi yang 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)

Pembangunan Modal Insan akan memperlihatkan bagaimana pihak kerajaan dan swasta berganding bahu dalam memberi penekanan dalam pembangunan sumber manusia yang mana ianya menjadi agenda penting untuk menjayakan matlamat tersebut. Antara agensi yang dilihat menjuruskan ke arah itu adalah Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN), Syarikat Petronas Berhad dan Telekom Malaysia (Affendi, 2005)

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 di tempat kerja berbanding hanya AS\$42 ribu juta pada tahun 1994 (Carey, 1995)

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 pemikiran yang dipelajari semasa program latihan digunakan sepenuhnya dan difahami sebaik-baiknya (Baldwin dan Ford, 1988). Terdapat pelbagai 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 menyatakan bahawa kemahiran latihan bagi setiap pekerja adalah satu langkah untuk meningkatkan prestasi kerja.

1.2 Latar Belakang Organisasi Kajian

Inovasi yang pesat dalam perkhidmatan jalur lebar secara umumnya dan sektor Telekomunikasi 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 telekomunikasi ini. Cabaran utama dalam sektor telekomunikasi adalah untuk menarik minat tenaga pekerja berasaskan pengetahuan dan 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 komersil 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 kepada RM19.9 ribu juta pada tahun 1996 seperti yang diumumkan oleh Y.B. Menteri Kewangan Malaysia dalam Belanjawan Negara 1996 (Malaysia 1997).

Daripada 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. Armstrong (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 of investment” (ROI) ke atas program latihan telah tercapai.

Setiap yang dijalankan mestilah dinilai secara keseluruhan untuk melihat sama ada terdapatnya hubungan keberkesanan program “TM Product Awareness” terhadap prestasi kerja di Tmpoint. Hasil akhir kajian ini, diharap dapat menyumbang serta membantu pihak pengurusan TSSSB dalam mencapai matlamat, misi, visi objektif organisasi untuk meningkatkan prestasi

kakitangan khususnya dalam kalangan kakitangan bukan eksekutif di Tmpoint. Selain daripada itu, diharap hasil kajian ini dapat memberi gambaran tentang hubungan antara latihan yang diberikan kepada pekerja dengan prestasi kerja mereka dalam organisasi. Hal ini, kerana pekerja dapat meningkatkan kecekapan serta kompetensi masing-masing berdasarkan keperluan semasa melalui latihan yang telah disediakan serta mereka juga dapat menunjukkan hasil kerja yang baik bagi mencapai standard prestasi yang diharapkan.

1.3 Pernyataan masalah

Kejayaan sesebuah organisasi sesungguhnya bergantung kepada pekerjanya. Pekerja yang berkemahiran dan terlatih adalah tonggak kejayaan bagi sesebuah organisasi moden. Ini disebabkan pekerja yang terlatih sudah tentu dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik dan berkesan sekaligus akan mendatangkan keuntungan serta memberi impak yang positif kepada organisasi. Permasalahan yang biasa dihadapi oleh sesebuah organisasi adalah bagaimana untuk mendorong pekerjanya untuk bekerja lebih produktif dan meningkatkan prestasi kerja di kalangan pekerja. Oleh itu, pelbagai usaha perlu dirancang oleh pihak pengurusan dalam proses perlantikan, pemilihan dan yang paling penting ialah 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 di kalangan pekerja. Kajian Piscus (1986) dan Jablin (1979), menunjukkan hubungan positif antara latihan dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Manakala ujian O'Reily (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 daripada 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 pekerja supaya boleh meningkatkan produktiviti seterusnya meningkatkan kualiti kerja. Sehubungan dengan itu, pihak Tmpoint telah merancang "TM Product Awareness" 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 maklumbalas kad pelanggan menyataka bahawa pelanggan tidak berpuas hati dengan tahap pengetahuan pekerja di cawangan-cawangan Tmpoint. Antara aduan yang diterima adalah kelewatan pekerja menjawab persoalan yang dikemukakan oleh pelanggan. Selalunya pekerja akan memohon untuk mendapatkan maklumat daripada pihak ibu pejabat dan akan menghubungi semula pelanggan dalam masa sehari atau dua hari. Keadaan ini menyebabkan ketidakpuasan hati terutamanya apabila terdapat produk baru yang ditawarkan oleh Tmpoint.

Berdasarkan itulah maka unit pembangunan latihan Tmpoint telah memandang serius perkara ini dan telah melaksanakan program “TM Product Awareness” ini untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan pengetahuan mereka terhadap produk yang telah sedia ada termasuk juga produk yang telah diperkenalkan.

Jadual 1 : Statistik Aduan Pelanggan terhadap pengetahuan pekerja cawangan Tmpoint

BULAN	JAN	FEB	MAC	APR	MAY	JUN	JULY	AUG	SEPT
Pengetahuan Produk	20	15	20	25	30	10	20	15	10
Kemahiran komunikasi	9	10	15	10	18	4	0	7	8
Etika telefon	5	10	17	26	10	0	6	6	4
JUMLAH	34	35	52	61	58	14	26	28	22

(sumber : Pejabat Pengurus Pengalaman Pelanggan Negeri, Tmpoint 2012)

Jadual 1 di atas 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 ini lah maka lahirnya inisiatif pihak pengurusan Tmpoint untuk meningkatkan pengetahuan pekerja.

Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji sejauhmana keberkesanan program latihan “TM Product Awareness” ini dapat meningkatkan pengetahuan pekerja Tmpoint untuk mengatasi masalah yang dibincangkan sebelum ini.

1.4 Matlamat kajian

Matlamat kajian adalah untuk mengkaji keberkesanan program latihan “TM Product Awareness” terhadap prestasi kerja pekerja-pekerja di Tmpoint.

1.5 Persoalan kajian

Dalam konteks kajian ini, antara persoalan utama adalah :

1. Apakah tahap prestasi kerja bagi pekerja-pekerja di Tmpoint Johor Selatan?
2. Apakah tahap reaksi pekerja terhadap program “TM Product Awareness”?
3. Apakah tahap perbezaan pengetahuan pekerja sebelum dan selepas mengikuti program “TM Product Awareness”?
4. Adakah terdapat hubungan di antara reaksi dengan prestasi kerja?
5. Adakah terdapat hubungan di antara pengetahuan dengan prestasi kerja?

1.6 Objektif kajian

Objektif kajian adalah seperti berikut :

1. Mengenalpasti tahap prestasi pekerja Tmpoint Johor Selatan.
2. Mengenalpasti tahap reaksi pekerja terhadap program “TM Product Awareness”.
3. Mengenalpasti perbezaan pengetahuan pekerja sebelum dan selepas mengikuti program “TM Product Awareness”.
4. Mengkaji hubungan di antara reaksi dengan prestasi kerja
5. Mengkaji hubungan di antara pengetahuan dengan prestasi kerja

1.7 Hipotesis

H1 : Terdapat perbezaan tahap pengetahuan peserta terhadap program “TM Product

Awareness”

H2 : Terdapat hubungan antara reaksi dengan prestasi kerja

H3 : Terdapat hubungan di antara pengetahuan tentang program “TM Product Awareness”

dengan prestasi kerja.

1.8 Kepentingan kajian

Kajian ini juga diharapkan berupaya memberi input kepada pihak pengurusan Tmpoint dalam merancang jenis latihan program “TM Product Awareness” 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 diperolehi semasa latihan dalam meningkatkan prestasi kerja mereka.

Selain itu, diharapkan kajian ini dapat membantu dalam memberi panduan kepada Bahagian Latihan dan Sumber Manusia dalam melaksanakan latihan program “TM Product Awareness” 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 menghususkan kepada sektor telekomunikasi 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 Tmpoint yang mengikuti program “TM Product Awareness” sama ada mereka tertarik atau tidak kepada program latihan ini dan pengetahuan sebelum dan selepas mengikuti program tersebut. Sampel kajian terdiri daripada 80 kakitangan Tmpoint dari tujuh buah cawangan Johor Selatan iaitu Tmpoint Johor Bahru, Pelangi, Pasir Gudang, Skudai, Kulai, Pontian dan Kota Tinggi.

Pemilihan responden dari tujuh buah cawangan ini adalah disebabkan mereka merupakan cawangan-cawangan yang dipilih oleh Unit Sumber Manusia untuk menghadiri program “TM Product Awareness” mengikut ketetapan kumpulan yang menghadiri kursus ini di TM Training Centre, Melaka.

1.10 Batasan Kajian

Pengkaji mempunyai batasan untuk melaksanakan kajian ini terhadap semua Kakitangan Tmpoint di setiap cawangan yang ada kerana hanya tujuh buah cawangan sahaja menghadiri program “TM Product Awareness” 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 diperuntukan untuk mendapatkan data dari semua kakitangan Pegawai Khidmat Pelanggan di seluruh cawangan akan memakan masa yang panjang kerana menunggu kesemua pekerja menghadiri program “TM Product Awareness” ini terlebih dahulu.

1.11 Definisi Konseptual

1.11.1 Latihan

Menurut Bhati dan Kaur(2009), latihan membawa maksud teknik yang sangat berguna dan penting terhadap sumber manusia dalam meningkatkan kecemerlangan organisasi dan prestasi kerja. Oleh itu, untuk kestabilan dan pengukuhan terhadap tugas-tugas dalam organisasi di samping meningkatkan prestasi kerja, program latihan perlulah

direka sebaiknya agar dapat melahirkan satu situasi yang boleh memberi manfaat kepada kedua-dua sama ada organisasi dan juga pekerja.

Buckley & Caple (1992, dalam Hafizah Su'ud, 2005), definisi latihan adalah satu 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 latihan 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 di dalam pembangunan sumber manusia sesebuah organisasi bagi mengekal dan meningkatkan keupayaan manusia. Organisasi yang cekap adalah organisasi yang mempunyai peruntukan kewangan yang besar bagi 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 di mana 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 memperolehi kebolehan untuk memahami dengan lebih jelas apa yang dipelajari dan sekaligus membolehkan mereka membawa pengetahuan dari latihan mereka ke tempat kerja.

1.11.2 Reaksi

Menurut Kirkpatrick (1959), reaksi menggambarkan tahap kepuasan peserta Terhadap latihan yang mereka hadiri. Giber et el.(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 participant 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 infomasi 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 dan jenis material untuk pakaian tersebut.

Menurut Meliano Irmayanti (2007), pengetahuan yang lebih menekankan pengamatan dan pengalaman pancaindera dikenali sebagai pengetahuan empiris atau pengetahuan aposteriori. Pengetahuan ini sering diperolehi 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 peribadi individu secara berulang-ulang.

Menurutnya lagi, selain pengetahuan empiris, ada pula pengetahuan yang didapatkan melalui akal budi yang kemudian dikenali sebagai rasionalisme. Rasionalisme lebih menekankan pengetahuan yang bersifat apriori tidak menekankan pada pengalaman. Misalnya pengetahuan tentang matematik. Dalam matematik, hasil $1+1=2$ bukan didapati 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 diperolehinya. Selain itu juga ianya berlandaskan aktiviti yang dilakukan ilmu itu sendiri. Kita dapat melihat hal itu melalui kaedah yang digunakan oleh pekerja tersebut.

Daripada definisi yang diungkapkan oleh Mohammad Hatta dan Harjono di atas, kita dapat melihat bahawa sifat-sifat ilmu merupakan kumpulan pengetahuan melalui suatu bidang tertentu.

1. Berdiri secara satu kesatuan
2. Tersusun secara sistematik
3. Ada dasar kebenarannya (ada penjelasan yang dapat munasabah dan disertai dengan sebab-sebabnya yang meliputi fakta dan data)
4. Mendapat bukti bahawa 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 masa saja dan kapan saja di seluruh alam semesta ini.
7. Berkembang, ilmu sebaiknya mampu mendorong pengetahuan-pengetahuan dan penemuan-penemuan baru. Sehingga manusia mampu menciptakan pemikiran-pemikiran yang lebih berkembang daripada sebelumnya.

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

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 daripada 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 ditetapkan. Pengetahuan prosedur juga adalah bergantung kepada pengalaman seseorang dalam meningkatkan pengetahuan dan prestasi kerja mereka (Bonner dan Walker, 1994)

1.11.3.3 Pengetahuan Konteksual

Mengetahui 'bila dan kenapa' 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. Pengalaman 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 baru.

Oleh itu, dalam pengkajian ini, pengkaji akan melihat apa yang hendak disampaikan di dalam latihan program "TM Product Awareness" ini, bila hendak dijalankan dan bagaimana hendak melaksanakan apa yang telah dipelajari di dalam program "TM Product Awareness" 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*” di mana prestasi kerja merupakan satu keluaran yang dihasilkan oleh pekerja yang merupakan hasil daripada pekerjaan yang ditugaskan dalam suatu waktu atau tempoh tertentu. Prestasi kerja juga sebenarnya melibatkan kemahiran sosialisasi yang tinggi antara pekerja yang memungkinkan pekongsian nilai-nilai kerja yang sama. Pada prinsipnya, dapatlah difahamkan bahawa prestasi kerja adalah lebih menekankan kepada hasil atau apa yang diperolehi daripada sesebuah pekerjaan sebagai sumbangan pada organisasi.

Jewell & Siegall (1990) menyatakan bahawa prestasi kerja merupakan hasil sejauhmana anggota organisasi telah melakukan pekerjaan dalam rangka memuaskan organisasinya, Manakala Robbins (1993) pula mendefinisikan prestasi kerja dalam sesebuah organisasi sebagai kesbolehan 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 penilaian prestasi kerja, terdapat pelbagai teknik penilaian yang telah digunakan sama ada dari segi objektif mahu pun secara subjektif. Penilaian objektif ini akan berdsasarkan kepada data yang diperolehi sama ada dari segi tingkahlaku pekerja, personalitinya mahu pun secara produktiviti, Manakala penilaian subjektif ialah 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 itu. Reaksi terhadap program latihan boleh diukur dalam pelbagai aspek, misalnya reaksi terhadap 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 adalah 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 pelajari khususnya dari segi pengetahuan produk-produk Tmpoint 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 Tmpoint ini

kepada pelanggan Tmpoint. Dalam hal ini, pengetahuan peserta akan diukur melalui pra dan pasca ujian terhadap proses-proses dan produk Tmpoint ini.

1.12.3 Prestasi Kerja

Di dalam operasi operational operasi 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 sama ada prestasi kerja mereka meningkat, mendatar mahupun menurun.

1.13 Latar Belakang Tempat Kajian

1.13.1 Tmpoint

Tmpoint merupakan syarikat subsidiari milik penuh TM yang berada di bawah Syarikat Telekom Sales & Services Sdn. Bhd. (TSSSB) (jualan & perkhidmatan TM) adalah sebuah organisasi perkhidmatan pelanggan yang menyediakan penyelesaian sehenti untuk perkhidmatan dan produk-produk Kumpulan TM. Cawangan Tmpoint di Johor Bahru terdapat 13 cawangan di mana ianya terdiri daripada Tmpoint Johor Bahru, Pelangi, Pasir Gudang, Skudai, Kulai, Pontian, Kota Tinggi, Kluang, Mersing, Segamat, Batu Pahat, Yong Peng dan Muar di mana terdiri daripada 220 orang kakitangan.

Dengan jumlah pekerja yang seramai ini, adalah perlu bagi Tmpoint untuk melaksanakan suatu program latihan yang mantap dan dapat meningkatkan prestasi kerja pekerja mereka agar mereka dapat sama-sama bersaing dengan Tmpoint utama yang lain.

1.13.2 Latihan / Program “TM Product Awareness”

Program ini adalah merupakan program yang dianjurkan oleh unit pembangunan Latihan Tmpoint kepada pekerja-pekerja Tmpoint di bahagian cawangan. Program ini dihadiri oleh pekerja Pegawai Khidmat Pelanggan di 7 buah cawangan. Program “TM Product Awareness” mengandungi 1 modul utama yang terdiri daripada 5 segmen berkaitan operasi Tmpoint iaitu :

1. Jenis-jenis produk yang ditawarkan oleh Tmpoint.
2. Mengenalpasti produk mengikut segmen pelanggan (Contoh : kediaman atau perniagaan)
3. Bagaimana menjelaskan produk yang dijual dengan lebih terperinci.
4. Cara menarik minat pelanggan terhadap produk.
5. Meningkatkan tahap keyakinan yang tinggi terhadap produk yang ditawarkan.

Tempoh program “TM Product Awareness” ini adalah sehari sahaja untuk setiap sesi. Program ini diadakan untuk semua pekerja di semua cawangan-cawangan Tmpoint di seluruh negara mengikut peringkat-peringkat. Setiap sesi dihadiri oleh 80 orang peserta akan dihantar untuk mengikuti program “TM Product Awareness” ini.

Antara objektif program “TM Product Awareness” ini adalah :

1. Membolehkan peserta / pekerja cawangan Tmpoint untuk mengetahui dengan lebih terang dan jelas tentang produk-produk yang ditawarkan oleh Tmpoint.
2. Untuk membolehkan peserta menambahbaik bentuk nasihat dan perkhidmatan kepada pelanggan dengan menerangkan secara lebih terperinci produk-produk yang ditawarkan di tmpoint.
3. Memberi pengetahuan kepada Pegawai Perkhidmatan Pelanggan berkenaan produk-produk yang ditawarkan oleh Tmpoint.

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

- Al-Adaileh, R. M. & Al-Atawi, M.S. (2011). Organizational Culture Impact On Knowledge Management Exchange: Saudi Telecom Context. *Journal of Knowledge Management*. 15(2), 212-230
- Alagic, M., Nagata, A. L., & Rimmington, G. (2009). Improving Intercultural Communication Competence : Fostering Bodymindful Cage Painting *Journal of Intercultural Communication*. 12, 39-55.
- Anizan Abdul Latif, (2006), : “*Faktor-faktor Pemindahan Latihan Teknologi Maklumat dan Hubungannya Dengan Kemahiran Teknologi Maklumat*” thesis yang tidak diterbitkan Universiti Teknologi Malaysia
- 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.
- Bartone, P.T., Eid, J., Johnsen, B. H., Laberg, J.C. & Snook, S.A. (2009). Big Five Personality Factors, Hardiness, and Social Judgement As Predictors of Leaders Performance. *Leadership & Organization Development Journal*. 30(6), 498-521
- Baldwin , T.T., Magjuka, R.J. (1991). *Organizational Training and Signals of Importance: Linking Program Outcomes to Pre-training Expectations*. Human Resource Development. 2; 25-36.
- Bhatti M.A and Kaur, S (2010) *The Role of Individual and Training Design factors training Transfer, Faculty of Business and Accountancy, University Malaya, Kuala Lumpur, Journal of European Industrial Training Vol 34 No 7*

- Bird, A., Mendenhall, M.J. & Oddou, G. (2010). Defining The Content Domain of Intercultural Competence for Global Leaders. *Journal of Managerial Psychology*. 25(8), 810-828
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York. Wiley & Son
- Buckley, R., Caple, J (1992), *The Theory and Practice of Training, 5th Edition, London :* Kogan Page Ltd, 120Pentonville Road
- Bunker, J. & Poutsma, E. (2010). Global Management Competencies: A Theoretical Foundation, *Journal of Managerial Psychology*. 25(8), 829-844
- Chen, J. R., Silverthorne, C. & Hung, J.Y. (2006). Organizational Communication, Job Stress, Organizational Commitment, and job Performance of Accounting Professional in Taiwan and America. *Leadership & Organizational Development Journal*. 21(4), 242-249
- Cheng, M. I., Dainty, R. J., Moore, D. R. (2005). Towards A Multidimensional Competency-Based Managerial Performance Framework : A Hybrid Approach. *Journal of Managerial Psychology*. 20(50), 380-396
- Cascio, W.F.(1998). *Applied Psychology in Human Resource Management. 5th Edition Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.*
- Deng, L. Gibson, P. (2009). Mapping and Modeling The Capacities That Underlie Effective Cross-Cultural Leadership: An interpretive Study with Practical Outcomes. *Cross-Cultural Management: An International Journal*. 16(4), 347-366
- Denson, T.F., Miller, N., & Pedersen, W.C. (2006). The Displaced Aggression Questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*. 90(6), 1032-1051

- Dong, K. & Liu, Y. (2010). *Cross-Cultural Management in China*. *Cross-Cultural Management: An International Journal*. 17(3), 223-243
- Evers, A., Anderson, N., & Voskuijl, O. (2005). *Handbook of Personnel Selection*, Malden. Blackwell Publishing
- Fathini, A. E. (2005). *About Intercultural Communicative Competence : A Construct* . School for International Training, Brottlenboro, Vermont. United State of America : Dissertation for the Degree of Doctor of Philosophy
- Fernandes, L. M., Morales, V. G., Montes, F. L. Molina, V. B.& Morena, A. R. (2006). *Intergorganizational Knowledge Transfer and Performance. Knowledge Transferability and Internal Knowledge Transfer as Moderator Variables*. Conference at The University of Warwick
- Garavan, T.N. (1997) *Training Development, Education and Learning Different or the Same?*. *Journal of European Industry Training*. 21, pp39-50\
- Georgianna. S. (2007). Self-leadership : A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*. 22(6), 569-589
- Ghazali Darusalam (1985). Kesahan dan kebolehpercayaan dalam kajian Kualitatif dan Kuantitatif. *American Psychological Association*. Standards for Education and Psychological Testing. 61-82
- Goris, J. R. (2007). Effect of Satisfaction With Communication on the Relationship Between Individual-Job Congruence and Job Performance/Satisfaction. *Journal of Management Development*. 26(8), 737-752
- Griffin, E. M.(1997). *A First Look at Communication Theory* : 3rd ed). New York. McGraw Hill

Hamzah Hashim. (2002). *Komunikasi Silang Budaya di Tapak Bina*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana Muda Kejuruteraan Awam

Harzing, A. W. & Feely, A. J. (2008). The Language Barrier and Its Implication for HQ-Subsidiary Relationship. *Cross-Cultural Management: An International Journal*. 15(1), 49-61

Hashim Fauzy bin Yaakob (2008). *Adaptasi kepada Budaya Organisasi dan Kompetensi Komunikasi Antara Budaya Pengurus Malaysia Dalam Syarikat Multinasional*, Universiti Putra Malaysia, Doktor Falsafah

Ishak Md Shah, (2004) *Pengenalan Psikologi Industri & Organisasi : (Jilid II)*. Skudai : Penerbit Universiti Teknologi Malaysia

Ismail Azam, Lucy , L. C. S., Mohd Na'iem Ajis, Noor Faezah Dollah, Ali Boerhannoeddin. (2009). *Relationship Between Supervisor's Role and Job Performance in the Workplace Training Program*. Analele Saintifice Ale Universiti Alexandru Loan Cuza'Din Lasi. Tomul LVL.

Janjan Nurjanah (2008), "*Manajemen dan Bisnis-Institut Pertanian Bogor*" Master Thesis
From MBIPB / 2010-08-12 15:07:25

Jewell & Siegal, M. (1990). *Psikologi Industri / Organisasi Modern*: 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

Kamus Dewan Edisi Ketiga (2007). Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka

Kauffeld, S. and Lehmann-Willenbrock, N. (2010), *Sales Training: Effects of spaced practice and training transfer system inventory*, Journal of European industry training vol 34 No 1

- Krejeie, R. V. & Mogan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Kupka, B., Everett, A. & Wildermuth, S. (2007). The Rainbow Model of Intercultural Communication Competence : *A Review Extension of Existing Research* Intercultural Communication Studies XVI.
- Latham, P. Gary dan Wexley, N. Kenneth (1991); *Developing and Training Human Resources In Organizational*, New York, Happer Collin Publishers.
- Leung, A. S. M. (2008). Interpersonal Conflict and Resolution Strategies : An Examination of Hong Kong Employee. *Team Performance Management*. 14(¾) , 165-178.
- Lloyd, S. & Hartel, C. (2010). Intercultural Competencies for Culturally Diverse Work Teams. *Journal of Managerial Psychology*. 25(8), 845-875.
- Luggier, R.(1994) ; *Supervisor: A Skill Building Approach* , Illinois , Richard. D.Irwin Inc
- M Nur Mustafa, dan Norasmah Osman, (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
- 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
- Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance, *Administrative Science Quarterly*. 51, 1-28

- Mohamad, M.(1991) Malaysia:*The Key Forward*.Kuala Lumpur:Government Printer.
- Mohd Hizam Hanafiah & Zafir Mohd Makhbul. (2002). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur. McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Mohd Su'ud, Hafizah (2005) "*Amalan Penilaian Program Latihan Institusi Latihan Kerajaan dan Swasta*". Master thesis yang tidak diterbitkan, Universiti Putra Malaysia
- Nixon, J. C. & Dawson, G. A. (2002). Reason for Cross-Cultural Communication Training. *Corporate Communication : An International Journal*. 7(3), 184-191.
- Nor Hashimah Jalaluddin (1991). *Relevans Komunikasi & Kognisi*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Norhajamiah Mohd Hanafiah (2008), "*Keberkesana program kemahiran komunikasi yang efektif ke atas kompetensi anggota eksekutif di GITN Sdn Berhad*", Projek Sarjana Muda Universiti Teknologi Malaysia
- Norizan Kassim & Nor Asiah Abdullah (2010). The Effect of Perceived Service Quality Dimensions On Customer Satisfaction, Trust and Loyalty In E-commerce Settings : A Cross Cultural Analysis. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. 22(3), 351-371.
- Oliver, John. E.(1985); *Performance Appraisal : That Fits*, Personal Journal, Vol 64, No 6, Pg66-71
- Penbek, S., Yurdakul, D., & Credit, A. G. (2009). Intercultural Communication Competence : *A Study About The Intercultural Sensitivity of University Students Based on Their Education International Experience* . European and Mediterranean Conference on Information System. July 13-14.

Piaw, C. Y. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan : Asas Statistik Penyelidikan (Buku1)*. Kuala Lumpur. McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Piaw, C. Y. (2006). *Kaedah dan Statistik Penyelidikan : Asas Statistik Penyelidikan (Buku2)*. Kuala Lumpur. McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Ployhart, R. E., Schneider, B., & Schmitt, N. (2006). *Staffing Organization 3th Contemporary Practice and Theory*. London. Lawrence Erlbaum Associates. Inc.

Reid, P.A. (2010). *The Role of Emotional Abilities in The Development of Croo-Cultural Competence and Their Impact on Cross-Cultural Adjustment and Job Satisfaction*. Florida Institute of Technology: Dissertation for Doctor of Philosophy in Industrial (Organizational Psychology)

Rhema Group. (2008). How to Buils Effective Relationship Between Team Members, RC M ML QT BI, (capaian: <http://www.rhemagrouponline.com/browsematerial.php?sares=R&d=58>)

Saad, S., & Radzi, M. M. (2009). *Urus Tadbir Sebuah Bandaraya Islam Malaysia : Kajian kes di Kota Bahru, Kelantan*. *Malaysian Journal Of Society and Space*, 5(3), 8-25.

Sabir, M. S., Iqbal, J. J. Rehman, K. U., Shah, K. A., & Yameen, M. (2012). *ImpactOf Corporate Ethical Values On Ethical Leadership And Employee Performance*. *International Journal Of Business And Social Science*, 3(2), 163-171.

Suraya Hamimi Binti Mastor. (2010). *Profil Trait Personaliti Pemimpin dan Hubungannya dengan Gaya Kepimpinan : Kajian Di Dua Hospital Pakar Swasta di Johor Bahru*. Projek Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia). Universiti Teknologi Malaysia.

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 pp211-225

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

Tan Sai Tian (1998), "*The Effectiveness of Training Programmes as perceived by support staff In Universiti Utara Malaysia*". Universiti Putra Malaysia Projek Sarjana

Tang, H.W. Y., Yin, M. S., & Nelson, D.B. (2010). The Relationship Between Emotional Intelligence and Leadership Practice : A Cross-Cultural Study of Academic Leaders in Taiwan and The USA. *Journal of Managerial Psychology*. 25(8), 189-195

Telekom Malaysia (2007). "*Laporan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia*" Kuala Lumpur. Telekom Malaysia.

Vuckonic, A. (2008). Inter-cultural Communication: A Foundation of Communicative Action. *Multicultural Education & Technology Journal*. 2(1) 47-59.

Werner, J. M. & desimone, R. L. (2006). *Human Resource Development (4th edition)*. Mason. Thomson South-Western.

Yuxiang Li. (2005). Cross-Cultural Communication in English Language Teaching. *Language, Culture and Translation: Sino-US English Teaching*. 2 (5)

Zion, S. Kozleski, E. (2005). *Understanding Culture*. National Institute for Urban School Improvement, Arizona State University.