

**KEBERKESANAN PROGRAM AKRAB TERHADAP PEMBANGUNAN
PEKERJA DALAM KALANGAN KAKITANGAN SOKONGAN DI
INSTITUT PENDIDIKAN GURU KAMPUS PENDIDIKAN ISLAM,
BANGI**

MOHAMAD ARSYAD BIN MOHAMAD HUSSIN

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

ABSTRAK

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti keberkesanan program AKRAB terhadap pembangunan pekerja dalam kalangan kakitangan sokongan di Institut Pendidikan Guru kampus Pendidikan Islam, Bangi. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif berdasarkan kaedah fenomenologi dan kajian kes melalui temubual yang dijalankan terhadap lapan orang responden. Instrumen yang digunakan ialah temubual semi-struktur yang difokuskan kepada empat dimensi Model CIPP Stufflebeam iaitu dimensi konteks, input, proses dan produk. Dapatan kajian menunjukkan dari dimensi konteks, peserta telah menetapkan matlamat dan kesediaan diri dari awal semasa menyertai program tersebut. Dari segi dimensi input, peserta menunjukkan kepuasan yang tinggi terhadap modul yang digunakan, kaedah pembelajaran yang dijalankan, kemudahan tempat latihan yang disediakan, peralatan dan bahan yang diberikan serta fasilitator yang mengendalikan program. Dari segi dimensi proses, kaedah penyebaran maklumat, sokongan organisasi, pemantauan yang dilakukan dan permasalahan sepanjang program yang dijalankan adalah berkesan. Dari segi dimensi produk, dapatan kajian juga menunjukkan program ini memberi kesan yang tinggi kepada pemindahan ilmu pengetahuan dan kemahiran di tempat kerja. Manakala impak terhadap pembangunan pekerja menunjukkan kesan yang bermakna kepada peserta terhadap kaedah interaksi dan khidmat bimbingan. Sehubungan itu kajian ini merumuskan bahawa Program AKRAB penting untuk pembangunan pekerja bagi kakitangan sokongan di IPGKPI. Kajian ini mencadangkan supaya program seumpama ini diteruskan pada masa akan datang dengan memberi tumpuan kepada penambahbaikan bagi setiap kelemahan.

ABSTRACT

This study was conducted to identify the effectiveness of AKRAB programme towards employee development among support staff at the Institute of Islamic Education Teacher Education campus in Bangi. This study used a qualitative method based on the phenomenological method and case studies through interviews that conducted among eight respondents. The instrument used was a semi-structured interview that focuses on four dimensions of CIPP Stufflebeam Model which are the dimension of context, input, process and product. The findings show that for dimension of context, participants had set goals and readiness to join from the beginning of the current program. In terms of dimension of input, participants showed high satisfaction with the used of modules, learning methods, ease of training places provided, equipment and materials provided and facilitator who runs the program. In terms of dimension of process, methods of dissemination of information, organizational support, monitoring system and the problems faced during the programs are effective. In terms of dimension of product, the findings also show that this program is highly impact on the transfer of knowledge and skills in the workplace. Meanwhile the impact on employee development showed significant effects on participants' methods of interaction and guidance. Therefore this study concluded that AKRAB program is important for the employee development among supported staff in IPGKPI. This study suggested that the program should be continued in the future with a focus on improvement for each weakness.

1.10	Definisi Konseptual dan Operasional	16
1.11	Kesimpulan	20

BAB 2

KAJIAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	21
2.2	Definisi Latihan	21
2.3	Keperluan Penilaian Program Latihan	24
2.4	Pembangunan Pekerja	25
2.5	Pendekatan dalam Pembangunan Pekerja	28
	2.5.1 Pendidikan Formal	29
	2.5.2 Penilaian	29
	2.5.3 Pengalaman Kerja	30
	2.5.4 Hubungan Interpersonal	31
2.6	Model-model Penilaian	32
	2.6.1 Model Kirkpatrick	32
	2.6.2 Model CIRO	34
	2.6.3 Model CIPP	36
2.7	Rasional Pemilihan Model CIPP Stufflebeam	39
2.8	Program AKRAB	40
	2.8.1 Rasional Program AKRAB	41
	2.8.2 Kaedah Pelaksanaan Program AKRAB	42
	2.8.3 Objektif Program AKRAB	43
	2.8.4 Pelaksanaan Program AKRAB	44
2.9	Kajian-kajian Lepas	45
	2.9.1 Kajian Luar Negara	45
	2.9.2 Kajian Dalam Negara	47
2.10	Kerangka Kajian	51
	2.10.1 Kerangka Konseptual	54
2.11	Kesimpulan	56

BAB 3

METODOLOGI KAJIAN

3.1	Pengenalan	57
3.2	Reka Bentuk Kajian	57
	3.2.1 Fenomenologi	58
	3.2.2 Kajian Kes	60
3.3	Populasi dan Saiz Sampel	60
	3.3.1 Persampelan Bertujuan	61
3.4	Instrumen Kajian	63
3.5	Lokasi Kajian dan Temubual	64
	3.5.1 Lokasi Temubual	64
3.6	Pengumpulan Data	65
	3.6.1 Temubual Mendalam	65
	3.6.2 Transkripsi Data	67
3.7	Protokol Temubual	68
3.8	Triangulasi Data	70
3.9	Prosedur Kajian	71
	3.9.1 Kajian Rintis	71
3.10	Analisis Data	72
	3.10.1 Analisis Dokumen	74
3.11	Proses Aliran Kerja	75
3.12	Kesahan dan Kebolehpercayaan	76
	3.12.1 Kredibiliti dan Ketulenan	76
3.13	Limitasi Kajian	77
3.14	Kesimpulan	77

BAB 4

DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	78
4.2	Demografi Responden	78
4.3	Pandangan peserta terhadap dimensi konteks pelaksanaan program AKRAB	86
4.4	Dimensi input program AKRAB yang dilaksanakan semasa program dijalankan	93

4.5	Dimensi proses pelaksanaan program AKRAB yang mengambil kira pelbagai aspek keberkesanan pelaksanaan	119
4.6	Dimensi produk program AKRAB yang mempengaruhi pemindahan latihan peserta	138
4.7	Impak pelaksanaan program AKRAB yang memberi kesan terhadap pembangunan pekerja	153
4.8	Kesimpulan	164

BAB 5 RUMUSAN, PERBINCANGAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	165
5.2	Perbincangan Demografi Responden	165
5.3	Ringkasan Dapatan Kajian	166
5.4	Perbincangan dan Rumusan	175
5.5	Sumbangan terhadap Model dan Teori	183
	5.5.1 Model Penilaian Program AKRAB	187
5.6	Kesimpulan Kajian	189
5.7	Cadangan kepada Bahagian Psikologi dan Kaunseling, KPM	191
5.8	Cadangan kepada Fasilitator Program	192
5.9	Cadangan Kajian Lanjutan	193
5.10	Kesimpulan	195
	RUJUKAN	197
	LAMPIRAN	

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
Jadual 4.1	Demografi Responden Kajian	79

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
Rajah 2.1	Model Penilaian Empat Tahap Kirkpatrick	32
Rajah 2.2	Model Penilaian CIPP Stufflebeam	36
Rajah 2.3	Kerangka Kajian	52
Rajah 3.1	Protokol Temubual	69
Rajah 3.2	Proses Aliran Kerja	75
Rajah 4.1	Peratusan Jumlah Responden mengikut Jantina	83
Rajah 4.2	Taburan Umur bagi setiap Responden	84
Rajah 4.3	Pengalaman Bekerja di IPGKPI	85
Rajah 5.1	Model Penilaian Program AKRAB	187

SENARAI SINGKATAN

AKRAB	Amanah, , Komitmen, Rasional, Akhlak, Bestari
ATLAS.ti	Archive for Technology, the Life World and Everyday Language. Text Interpretation
BPK	Bahagian Psikologi dan Kaunseling
CIPP	Contexts, Input, Process, Product
EPRD	Education Planning and Research Department
IPG	Institut Pendidikan Guru
IPGKPI	Institut Pendidikan Guru kampus Pendidikan Islam
IPGM	Institut Pendidikan Guru Malaysia
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
KJ	Ketua Jabatan
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia
KU	Ketua Unit
PT3	Penilaian Tingkatan 3
PMR	Penilaian Menengah Rendah
SPM	Sijil Pelajaran Malaysia
STPM	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia
UPM	Universiti Putra Malaysia
UTM	Universiti Teknologi Malaysia

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK
A	Set Soalan Temubual Peserta
B	Set Soalan Temubual Fasilitator
C	Ringkasan Dapatan Kajian
D	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian dari UTM
E	Surat Kebenaran Menjalankan Kajian dari EPRD
F	Borang Persetujuan Menjalankan Temubual
G	Transkripsi Temubual Responden

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Dalam era globalisasi kini, pendekatan latihan dalam organisasi telah banyak dibangunkan kepada pekerja kerana ia berjaya membantu meningkatkan kebolehan mereka. Kejayaan pembangunan latihan turut berkait rapat dengan kemampuan organisasi menguruskan bakat dan pengenalpastian potensi pekerja dengan harapan dapat dimanfaatkan dalam mencapai objektif individu dan organisasi. Sehingga kini, terdapat beberapa isu yang berlaku kurang difahami kerana ia berhubung rapat pula dengan faktor dalaman seseorang seperti pemikiran, sikap dan emosi. Penyelesaian masalah ini hanya dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa pendekatan latihan yang tepat dan satu program latihan berkesan yang perlu dilaksanakan dengan segera.

Dalam memahami keadaan semasa di tempat kerja, program latihan yang dibangunkan oleh setiap organisasi adalah merupakan cabang kepada pembangunan pekerja dan organisasi secara keseluruhan. Kebergantungan kejayaan sesebuah organisasi adalah pada pekerjanya dan pengurusan sumber manusia yang sedia ada. Setiap pekerja di pelbagai lapisan jawatan merupakan aset yang sangat penting kepada organisasi yang mana tempat mereka bertugas. Oleh itu, latihan telah direkabentuk sebagai wacana kepada pekerja untuk meningkatkan potensi dirinya sendiri dan

organisasi pula menyediakan ruang kepada pekerja supaya mereka dapat diberikan peluang latihan sambil bekerja bagi memantapkan kerjaya.

Menurut Suzailye (2013), program-program latihan ini merupakan sebahagian daripada pelaburan ke atas program pembangunan sumber manusia untuk melahirkan atau membangunkan modal insan. Selaras dengan hasrat kerajaan untuk membangunkan modal insan melalui pelbagai spektrum pembelajaran, program latihan dilihat sebagai suatu usaha dan strategi yang bernas untuk melahirkan warga kerja atau penjawat awam yang berketerampilan melalui penguasaan ilmu pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperlukan dan relevan dengan bidang tugas dalam sesebuah organisasi.

Program latihan yang telah dirancang dan dilaksanakan akan membawa perubahan yang besar kepada pekerja dari segi ilmu pengetahuan, sikap, kemahiran dan tingkah laku (Anastasios dan Prodromos, 2012). Ia juga membawa maksud latihan merupakan salah satu fungsi pembangunan dan pengurusan sumber manusia yang juga penting dalam organisasi dan satu pembelajaran terancang dengan tujuan untuk mempertingkatkan kebolehan pekerja dalam penyelesaian isu dan masalah yang mungkin wujud pada masa akan datang, mempertingkatkan potensi dan meningkatkan daya saing dalam organisasi (Richard, 2010).

Sementara itu, Scourtoudis dan Dyke (2007) menyifatkan program latihan dan pembangunan yang dijalankan juga boleh dilihat sebagai pemangkin yang boleh membantu mempertingkatkan imej dan kedudukan sesebuah organisasi. Antara kebaikan yang diperoleh hasil daripada pelaksanaan program latihan ialah membantu mempertingkatkan tahap kepuasan kerja seseorang individu dan memperkukuhkan tahap motivasi pekerja terhadap persekitaran kerja. Walau bagaimanapun, menurut Velda et. al, (2007) lagi program latihan juga boleh dilihat sebagai satu alat yang membantu pekerja bersikap terbuka dan peka terhadap kehendak dan keperluan semasa organisasi.

Menurut Tai (2006), terdapat tiga fungsi latihan yang utama dijalankan dalam organisasi. Pertama, latihan yang dijalankan bertujuan mencapai peningkatan diri

mahupun dalam skop tugas kerja. Fungsi yang kedua ialah untuk menerapkan motivasi dalam kalangan pekerja supaya kualiti dan mutu pekerjaan dapat dipertingkatkan. Fungsi yang ketiga pula ialah perubahan sikap pekerja daripada yang bersikap negatif kepada lebih positif. Sikap ini penting supaya setiap kerja yang dikerahkan dapat dilaksanakan secara tersusun dan lebih teratur.

Sehubungan itu, dalam hal ini usaha untuk meningkatkan kualiti pembangunan dan pengurusan pekerja dalam organisasi adalah berdasarkan kepada program latihan yang dijalankan (Schraeder, 2009). Program latihan adalah satu pelaburan bagi pekerja dan juga organisasi. Program latihan yang dirancang adalah satu matlamat yang memberi banyak manfaatnya dan memberikan satu kebolehan kepada pelaksana program bagi merealisasikan hasrat untuk melahirkan pekerja yang berwibawa.

1.2 Latar belakang masalah

Rakan Pembimbing (AKRAB) merupakan agen penggerak kepada pelaksanaan budaya kerja kelas pertama dalam perkhidmatan awam. Ia diwujudkan dengan objektif bagi menyediakan perantaraan untuk memberi peluang pegawai berfungsi secara efektif dalam usaha membantu Pengurus Sumber Manusia di agensi. Disamping itu, Rakan Pembimbing juga bervisi menjadi penyumbang kepada usaha modal insan dalam Pengurusan Sumber Manusia. Pada 23 November 2015, Pelan Strategik AKRAB 2016-2020 telah dilancarkan oleh Yang Berbahagia Dato' Dr. Abd. Halim Bin Mohd Hussin iaitu Pengarah Bahagian Pengurusan Psikologi, Jabatan Perkhidmatan Awam bagi mencapai hasrat mempertingkatkan kecemerlangan pegawai awam secara umumnya. Oleh itu, empat teras strategik telah dikenalpasti bagi menentukan halatuju program AKRAB untuk tempoh lima tahun yang akan datang. Teras strategik tersebut ialah memperkasakan kompetensi peribadi bagi meningkatkan keunggulan diri, menyemarakkan kompetensi sosial bagi membudayakan keprihatinan, memperkukuhkan kompetensi

budaya untuk meningkatkan keupayaan organisasi dan memantapkan kompetensi profesional bagi meningkatkan kredibiliti.

Dalam menilai hasrat untuk mencapai teras dan objektif pelaksanaan program AKRAB tersebut, program latihan seumpama ini dapat meningkatkan kesedaran kepentingan etika di tempat kerja maka program latihan ini telah diperkenalkan. Sebab utama program ini diperkenalkan adalah kerana permintaan terhadap perkhidmatan awam telah meningkat dan merealisasikan kemampuan pekerja untuk mencapai hasrat dan azam kerajaan iaitu meningkatkan tahap kecekapan, imej dan mutu perkhidmatan awam (Bahagian Psikologi dan Kaunseling, 2015).

Di Malaysia, hampir kesemua organisasi telah mengubah penilaian keberkesanan program latihan ke arah pendekatan dalam mencapai strategi dan matlamat yang telah ditetapkan (Azman dan Inani, 2010). Melalui pendekatan ini, program latihan direka bagi menetapkan jangkaan pembelajaran yang mana membuatkan pekerja yang menghadiri program latihan berasa selesa dan boleh meningkatkan kecekapan pekerja (Cheah, 2004; Tai, 2006). Sebagai contoh, program latihan dilaksanakan boleh meningkatkan pengetahuan dan kemahiran (Saraswathy, 2009; Nordiana, 2015), menambah baik sikap dan tingkah laku (Arsad, 2013; Nordiana, 2015), menyediakan tenaga pekerja yang berkebolehan tinggi dalam menghadapi cabaran (Hafizah, 2005; Tai, 2006; Maizatulsyakira, 2015), mengikuti perkembangan teknologi semasa dan melakukan pelbagai kerja yang berterusan secara inovatif (Afzanizam, 2008) dan mewujudkan hubungan sosial yang meluas serta melahirkan pekerja organisasi yang berilmu pengetahuan (Suharni, 2012).

Menurut Piyali *et. al.* (2012) program latihan yang diwujudkan kepada pekerja merujuk kepada semua bengkel, seminar, kelas dan kursus dalaman yang direka untuk memperbaiki atau meningkatkan pembangunan kerja yang berkaitan dengan individu. Secara umumnya, program latihan sebagai format program pembelajaran atau pendidikan lanjutan boleh dilihat sebagai salah satu strategi pembangunan sumber

manusia untuk meningkatkan prestasi organisasi dan pembangunan profesional pekerja secara keseluruhan apabila menghadapi perubahan persekitaran ekonomi. Tidak dinafikan, program latihan yang berkesan boleh membawa kepada pencapaian objektif organisasi dan keperluan individu. Walau bagaimanapun, nilai sebenar latihan sentiasa menjadi tanda tanya yang kurang jelas kerana wujudnya jurang dalam amalan pengukuran keberkesanan latihan (Lim, 2004).

Program latihan yang berkesan menilai keperluan dan kemudian berintegrasi bersama-sama keperluan manusia, bahan dan sumber modal yang diperlukan untuk memenuhi keperluan yang dikenal pasti (Khalil, 2012). Sementara itu, konsep penilaian juga dilihat sebagai perkembangan untuk semua fasa pembangunan program. Khalil (2012) turut berpendapat hakikat bahawa penilaian adalah sangat penting disebabkan oleh manfaat yang dihasilkan selepas tamat latihan. Keputusan penilaian membantu pengamal latihan untuk menilai usaha dan menentukan nilai kekuatan dan kelemahan program dan akhirnya, untuk melihat penambahbaikan latihan (Pineda, 2010).

Malah, latihan dan pembangunan sesuatu program yang dilaksanakan yang tidak dinilai dengan teliti akan memberi kesan yang besar terhadap manfaat latihan sebenar (Schraeder, 2009). Menurut Ibrahim (2006), terdapat beberapa penyelidik telah meneliti dan memberikan pandangan terhadap masalah dan sebab-sebab tidak menilai reka bentuk dan rangka kerja penilaian. Oleh itu, kebanyakan organisasi berkemungkinan menghadapi masalah dalam membangunkan program latihan yang berkesan untuk mendatangkan hasil yang dikehendaki. Sebaliknya, untuk mengelakkan usaha berpanjangan dalam membangunkan program, kebanyakan latihan untuk pekerja bergantung kepada tradisi organisasi iaitu mereka bentuk dan melaksanakan program latihan berdasarkan kebijaksanaan atau kecerdasan mereka sendiri (Schraeder, 2009).

Selain itu, pelaksanaan program latihan termasuk penilaian latihan tidak juga dilakukan dalam amalan sebenar. Memang diakui, proses penilaian latihan secara keseluruhannya boleh digambarkan sebagai satu kerjaya yang mencabar (Brown, 2013).

Secara khususnya, tidak semua program latihan berjaya mencapai objektif yang dirancang. Latihan dalam kebanyakan kes, telah dijalankan dengan ketiadaan pengetahuan yang menyeluruh dan mendalam sepanjang proses tersebut. Simpson *et. al*, (2015) menyatakan dalam pelaksanaan program latihan, pertimbangan keseluruhan program seringkali dipengaruhi oleh kekangan masa dan kewangan. Selain itu, ia turut dipengaruhi oleh faktor kontekstual dan persekitaran sosial (Hogan, 2007). Pengendali latihan dalam organisasi mungkin tidak mengalami kerumitan sepenuhnya dan mungkin tidak dapat menggunakan teknik untuk mengumpul maklumat yang berguna untuk membangunkan program latihan. Oleh itu, pelaksanaan latihan yang dijalankan telah dipersoalkan.

Sememangnya pendedahan ke arah pemantapan kemahiran, pengetahuan dan tingkah laku pekerja harus dititikberatkan memandangkan hanya segelintir daripada mereka yang bermasalah dan masih belum bersedia untuk meningkatkan kualiti kerja. Ini sekaligus berhubungkait dengan sikap dan penerimaan pekerja terhadap program latihan yang dilaksanakan dari peringkat awal hingga ke akhirnya.

1.3 Pernyataan Masalah

Latihan sememangnya menjadi nadi penting dalam usaha melahirkan dan mewujudkan sumber manusia yang terancang bagi mendedahkan kepada para pekerja mengenai aspirasi dan matlamat yang ingin dicapai oleh organisasi. Namun, program latihan yang dijalankan di dalam organisasi seringkali tidak mencapai keputusan yang diharapkan. Dapatan kajian oleh Nordiana (2015) mengenai kajian impak program pasca AKRAB di Kementerian Pendidikan Malaysia menunjukkan peratusan tahap kemahiran dan ilmu pengetahuan serta nilai hidup peserta dalam latihan masing-masing berada pada tahap rendah iaitu 37.1% dan 34.3%.

Manakala kajian oleh Latif (2012) menunjukkan keperluan bidang latihan adalah berada pada tahap sederhana merujuk kepada dua perkara iaitu peserta menganggap program latihan tersebut yang dianggap terlalu biasa atau peserta sendiri kurang arif terhadap kandungan bidang latihan berkenaan.

Selain itu, Tan (1998) menyatakan faktor penilai latihan juga memainkan peranan dalam menilai sesi latihan sebelum dan selepas latihan dijalankan. Dapatan kajian menunjukkan penilai latihan kurang berpengetahuan, kemahiran dan pengalaman dalam melakukan penilaian sesuatu latihan. Kenyataan ini turut disokong oleh Hafizah (2004) bahawa pengalaman dalam penilaian program latihan merupakan salah satu cara yang berkesan bagi penilai-penilai untuk memperbaiki keberkesanan aktiviti yang mereka kendalikan dan sekaligus mempengaruhi minat dan kesungguhan peserta untuk meneruskan program latihan yang dibuat.

Dalam kajian-kajian sebelum ini juga, keberkesanan pelaksanaan program latihan telah banyak dibuat oleh ramai penyelidik dan kebanyakan kajian tersebut adalah berfokuskan kaedah kuantitatif (Nordiana, 2015; Arsad, 2013; Norsyahrina, 2013; Suzailye, 2013). Kajian berbentuk kuantitatif yang dilakukan amatlah popular sehinggakan kebanyakan penyelidik menilai sesuatu program latihan yang dijalankan menggunakan kaedah tersebut. Akan tetapi, untuk melihat pelaksanaan program latihan secara umumnya, terdapat juga beberapa penyelidik yang menjalankan kajian tersebut melalui kaedah kualitatif. Sebagai contoh, Amar (2013) telah menjalankan kajian tahap keberkesanan Latihan Perguruan Berasaskan Sekolah (LPBS) Guru-guru Pelatih j-QAF. Sariwati (2007) telah menjalankan kajian terhadap keberkesanan latihan industri kepada pelajar di dalam dunia pekerjaan. Selain itu, Nor Mohd Zulkarnain (1997) dalam kajiannya menggunakan kaedah kualitatif untuk mengenalpasti perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan di sebuah agensi pengembangan di Malaysia.

Justeru itu, kajian-kajian terhadap keberkesanan pelaksanaan program latihan yang berbentuk kualitatif amatlah kurang dan masih lagi sedikit jumlahnya (Nor, 1997;

Sariwati, 2007; Asyraf, 2013). Menurut Othman (2015), ini disebabkan penyelidik mempunyai hubungan yang sangat rapat dengan subjek berbanding dengan kajian kuantitatif yang lebih menunjukkan jurang dalam pemilihan objek kajian. Tambahan lagi, menurut cadangan Hafizah (2005) masih terdapat lagi kurangnya data-data tentang penilaian keberkesanan program yang melibatkan kajian secara kualitatif. Ini kerana aspek penilaian program seringkali melihat fokus akhir kajian kerana program-program yang dilaksanakan adalah untuk dinilai keberkesanannya (Zainal Alam, 2005). Malah Sariwati (2007) menyatakan bahawa keberkesanan program secara kualitatif selalu dijalankan secara menyeluruh dan panduan untuk menilai keberkesanan program-program ini secara tidak langsung dimasukkan ke dalam perancangan program.

Malahan, penyelidik-penyelidik yang mengkaji penilaian keberkesanan program seperti O'Sullivan, Blatch dan Tog (2014) dan Wilkins (2011) juga melaporkan bahawa kajian-kajian lalu berkaitan dengan penilaian program latihan dalam organisasi yang dijalankan dalam bentuk kualitatif dalam kalangan pekerja juga terlalu kurang. Kajian-kajian yang telah sedia ada lebih menumpukan kepada reaksi dan pengetahuan subjek terhadap program latihan serta tingkah laku yang diharapkan dalam perubahan yang dijalankan secara kuantitatif sahaja (Piyali *et. al*, 2011; Gaingreco *et. al*, 2009). Malahan, terdapat segelintir sahaja penyelidik yang menjalankan kajian menggunakan kaedah kualitatif berdasarkan model CIPP Stufflebeam (Shabudin, 2009).

Selain itu, pentingnya model CIPP Stufflebeam ini dilakukan dalam kajian kualitatif ini adalah sebagai penilaian kepada proses untuk menentukan masalah, memilih maklumat berkaitan, memungut dan menganalisis maklumat untuk melaporkan rumusan yang berguna kepada pembuat keputusan (Guili *et. al*, 2011). Berdasarkan kepada model ini, ia melibatkan penilaian ke atas empat aspek program iaitu dari aspek konteks, input, proses dan produk. Kajian kualitatif menekankan betapa pentingnya menjalankan kajian terhadap setiap aspek dan masalah berkenaan program berdasarkan kepada gambaran menyeluruh dan kompleks melalui pandangan informan yang mendalam yang dijalankan dalam keadaan yang sebenar (Othman, 2015). Sehubungan itu, keutamaan dalam menilai

sesuatu program yang dijalankan adalah lebih tertumpu kepada keberkesanan pelaksanaannya penting untuk memahami perspektif subjek kajian melalui pemahaman terhadap pendapat, pengalaman dan perasaan mereka.

Daripada dapatan kajian-kajian lepas juga, hanya segelintir penyelidik yang membuat kajian secara khusus tentang kajian program AKRAB secara keseluruhan. Penyelidik yang lepas hanya menyentuh mengenai pentingnya sokongan dan peranan rakan sebaya serta sokongan rakan sebaya dalam mempengaruhi perubahan ke arah yang lebih positif dalam sesebuah organisasi (Nordiana, 2015). Selain itu, kajian oleh Nordiana (2015) juga menjurus kepada tahap pembangunan sendiri, kemahiran dan ilmu pengetahuan serta tahap nilai hidup peserta AKRAB dalam mempengaruhi rakan sekerja dan organisasi masing-masing. Bahagian Pengurusan Psikologi Jabatan Perkhidmatan Awam (2013) pula telah menjalankan kajian tinjauan bertajuk Peranan dan Keberkesanan Rakan Pembimbing Perkhidmatan Awam (AKRAB) dalam Peningkatan Modal Insan. Dapatan kajian menunjukkan jumlah peratusan yang sederhana dalam aspek perkongsian ilmu, perkongsian masalah, pembentukan kepimpinan dan peningkatan prestasi kerja. Oleh itu, ini menunjukkan kajian-kajian terhadap program AKRAB ini masih lagi mempunyai jurang dalam menilai keberkesanan program ini dan memerlukan data-data dari aspek yang lain pula.

Oleh itu, hasil program yang dijalankan tidak seperti mana yang diharapkan sekiranya tidak mendapat kerjasama daripada pekerja itu sendiri. Tambahan pula, sekiranya pekerja hilang dorongan, sokongan dan minat untuk mengadiri program latihan bagi memajukan diri mereka, program latihan yang dirancang dan dilaksanakan dengan baik pun akan menjadi sia-sia bagi mereka. Dalam hal ini, sesebuah organisasi yang berdaya saing perlu memikirkan langkah yang bijak bagi mengatasi masalah pekerja yang tidak menumpukan sepenuh perhatian terhadap program latihan yang dihadiri.

1.4 Persoalan kajian

Kajian ini memberi tumpuan kepada persoalan-persoalan berikut:-

- (i) Sejauhmanakah pandangan peserta terhadap dimensi konteks program AKRAB dalam memenuhi keperluan latihan dalam organisasi dari segi matlamat awal peserta dan kesediaan peserta terhadap program (untuk menghadiri program AKRAB)?
- (ii) Bagaimanakah dimensi input program AKRAB (kandungan program, kemudahan tempat latihan, kaedah pembelajaran, peralatan, fasilitator) yang dilaksanakan semasa program dijalankan?
- (iii) Sejauh manakah dimensi proses mempengaruhi keberkesanan program AKRAB?
- (iv) Sejauh manakah dimensi produk program AKRAB mempengaruhi pemindahan latihan peserta dari segi ilmu pengetahuan dan kemahiran?
- (v) Sejauh manakah impak pelaksanaan program AKRAB terhadap pembangunan pekerja dari segi hubungan interpersonal?

1.5 Objektif kajian

Secara umumnya, kajian ini bertujuan untuk meneroka penilaian program AKRAB menggunakan model CIPP terhadap pembangunan pekerja. Oleh itu, objektif utama kajian adalah:

- (i) mengenalpasti pandangan peserta terhadap dimensi konteks program AKRAB dalam memenuhi keperluan latihan dalam organisasi dari segi matlamat awal peserta dan kesediaan peserta terhadap program (untuk menghadiri program AKRAB)

- (ii) mengenalpasti dimensi input program AKRAB (kandungan program, kemudahan tempat latihan, kaedah pembelajaran, peralatan, fasilitator) yang dilaksanakan semasa program dijalankan
- (iii) mengenalpasti dimensi proses yang mempengaruhi keberkesanan program AKRAB
- (iv) mengenalpasti dimensi produk program AKRAB yang mempengaruhi pemindahan latihan peserta dari segi ilmu pengetahuan dan kemahiran
- (v) mengenalpasti impak pelaksanaan program AKRAB terhadap pembangunan pekerja dari segi hubungan interpersonal

1.6 Matlamat Kajian

Matlamat kajian ini adalah untuk meneroka dan memahami bagaimana keberkesanan program AKRAB yang menggunakan Model CIPP ini mampu mempengaruhi pembangunan pekerja dalam kalangan kakitangan sokongan yang terlibat dalam program tersebut.

1.7 Kepentingan Kajian

Antara kepentingan kajian ini adalah seperti berikut:-

- (i) Dari segi teori, keputusan kajian ini dapat menunjukkan bahawa Model CIPP adalah sesuai digunakan untuk menjawab persoalan tentang keberkesanan program kerana ia menghurai dan menjelaskan bagaimana penilaian terhadap Program AKRAB memberi sumbangan kepada penilai latihan. Penggunaan model ini juga bertujuan untuk menilai kualiti program secara menyeluruh bagi tujuan penambahbaikan dalam usaha

meningkatkan keberkesanan program mengikut pandangan peserta yang mengikuti program tersebut malah kajian ini memberikan satu usaha yang komprehensif dan sistematik dalam mengumpul maklumat untuk tujuan menilai kualiti Program AKRAB yang dijalankan di setiap organisasi.

- (ii) Data-data dan maklumat daripada kajian ini diharapkan dapat menjadi garis panduan untuk membantu Bahagian Pengurusan Psikologi Jabatan Perkhidmatan Awam dalam membuat strategi, membuat perancangan dan penambahbaikan dalam pelaksanaan Program AKRAB pada masa akan datang. Penilaian adalah proses untuk menentukan kelemahan, kekuatan dan juga nilai bagi sesuatu program atau polisi yang dirancang iaitu menekankan kepada memperolehi pengetahuan praktikal bagi membantu proses membuat keputusan. Penilaian juga merupakan pemeriksaan terhadap program daripada pelbagai perspektif yang berbeza dan cuba melihat hubungan penyebab antara aktiviti-aktiviti pelaksanaan program dan hasil program.
- (iii) Kajian ini juga dapat menambahkan lagi jumlah kajian yang berkaitan dengan impak pelaksanaan program AKRAB di Malaysia. Ia boleh meningkatkan kefahaman tentang kepentingan pembangunan individu dalam konteks program latihan yang dijalankan. Kajian yang dijalankan oleh penyelidik terdahulu adalah mengenai impak pasca AKRAB di Kementerian Pendidikan Malaysia secara umum dan penyelidik boleh menilai secara keseluruhan program AKRAB yang telah dilaksanakan.
- (iv) Kajian ini boleh dijadikan sebagai panduan kepada pelbagai pihak seperti individu, pakar motivasi kaunselor atau sesiapa sahaja yang terlibat dalam membangunkan potensi diri setiap pekerja. Kajian ini juga boleh dijadikan sebagai penanda aras kepada pihak yang berkaitan untuk

memahami dan mengetahui proses perubahan yang berlaku terhadap pembangunan individu melalui program AKRAB.

- (v) Kajian ini turut boleh dijadikan bahan rujukan ataupun sebagai bahan ilmiah kepada penyelidik lain yang ingin turut sama mengkaji senario yang lazimnya berlaku di dalam organisasi berkaitan dengan penilaian program terhadap sesuatu program latihan yang dijalankan. Ia adalah bagi memperbaiki pengetahuan, kemahiran dan kesedaran pekerja untuk mencapai matlamat organisasi dengan lebih berkesan.
- (vi) Kajian ini boleh dijadikan panduan oleh organisasi dalam menilai sesuatu program yang dirancang. Hasil kajian boleh digunapakai dalam membuat penilaian terhadap keberkesanan program kepada pekerja yang menjalani program latihan yang dilakukan oleh organisasi. Ini bertujuan supaya para pekerja telah mencapai objektif latihan yang diinginkan dan mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

1.8 Skop Kajian

Skop kajian ini adalah:

- (i) Kajian ini akan dijalankan di IPG kampus Pendidikan Islam, Bangi dan fokus kajian tertumpu kepada penilaian program AKRAB yang telah dilaksanakan.
- (ii) Kajian ini ditumpukan ke atas kakitangan-kakitangan kumpulan sokongan di IPG kampus Pendidikan Islam, Bangi yang telah mengikuti program tersebut dan pembangunan yang dirancang oleh Bahagian

Psikologi dan Kaunseling, KPM dan Unit Kaunseling, IPGKPI. Dalam kajian ini, penyelidik akan mengambil kira kumpulan pertama yang telah tamat menjalani program AKRAB ini pada Disember 2015.

- (iii) Dalam kajian ini, penilaian yang dibuat adalah memfokus kepada model CIPP Stufflebeam (1971; 2003) iaitu dimensi konteks, input, proses dan produk. Model ini sesuai bagi menilai keseluruhan program latihan yang dilaksanakan serta untuk memperbaiki maklumat-maklumat yang diperoleh nanti boleh dijadikan panduan untuk penambahbaikan program.
- (iv) Dalam kajian ini, penyelidik hanya melihat keberkesanan program AKRAB terhadap pembangunan pekerja dari segi hubungan interpersonal sahaja memandangkan setiap konsep tersebut juga terdiri daripada beberapa sub-topik yang lain dan ia mungkin akan mengambil masa yang agak panjang untuk mendapatkan hasil kajian. Oleh itu, amat relevan sekiranya penyelidik meneroka bagaimanakah keberkesanan program ini mempengaruhi kakitangan sokongan dari sudut hubungan interpersonal sahaja.

1.9 Batasan Kajian

Batasan kajian boleh dihuraikan seperti berikut:

- (i) Kajian ini adalah merupakan kajian kes iaitu penyelidik membuat kajian ke atas sebuah organisasi kerajaan iaitu Institut Pendidikan Guru Kampus Pendidikan Islam, Bangi (IPGKPI). Oleh itu, hasil kajian ini adalah organisasi yang khusus dan tidak mewakili mana-mana organisasi lain termasuk dalam kawasan yang sama.

- (ii) Peserta kajian ini terdiri daripada kakitangan-kakitangan sokongan yang berkhidmat di sektor pengurusan yang telah mengikuti program AKRAB bagi kumpulan yang pertama. Oleh itu, dapatan yang akan diperoleh adalah berdasarkan kepada pengalaman dan perasaan yang dialami peserta sepanjang mengikuti program tersebut.
- (iii) Program AKRAB yang dilaksanakan di IPGKPI ini melibatkan dua fasa iaitu pra AKRAB tahap I dan pra AKRAB tahap II. Pelaksanaan ini sudah mencukupi untuk ditauliahkan sebagai ahli AKRAB kepada kesemua peserta yang menghadiri program.
- (iv) Kajian ini adalah berdasarkan kepada kaedah kualitatif untuk menerangkan mengenai pengalaman hidup sebenar dalam amalan penilaian latihan peserta dan pihak-pihak yang terlibat. Oleh itu, dapatan ini adalah berdasarkan kebenaran kepada kebolehan subjek untuk memahami pengalaman dan pengetahuan mereka semasa tempoh temubual.

1.10 Definisi Konseptual dan Operasional

1.10.1 Program Latihan

Program latihan didefinisikan sebagai satu pembelajaran terancang yang direka bentuk untuk mengubah tingkah laku, pengetahuan dan sikap seseorang individu. Dalam sesebuah organisasi, latihan adalah satu program pembelajaran yang dirancang dan direkabentuk untuk menyampaikan ilmu pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku secara dalaman dan luaran bagi meningkatkan keberkesanan dan kecekapan setiap individu (Richard, 2010).

Dalam kajian ini, program latihan merujuk kepada sesuatu aktiviti yang dijalankan kepada peserta program AKRAB yang terlibat secara langsung oleh organisasi kajian. Dalam program ini terbahagi kepada tiga fasa dan setiap fasa mempunyai objektif dan matlamat yang perlu dicapai oleh setiap peserta. Jangka masa latihan bagi setiap fasa adalah berbentuk kursus pendek sekurang-kurangnya selama 3 hari dan 2 malam sehingga 4 bulan. Modul AKRAB pula terbahagi kepada tiga iaitu modul AKRAB I, modul AKRAB II dan modul pasca AKRAB. Setiap modul ini pula mengandungi aktiviti-aktiviti dan segala ilmu dan kemahiran yang perlu diterapkan kepada setiap ahli AKRAB sebelum tamat latihan.

1.10.2 Keberkesanan Program Latihan

Menurut Ibrahim (2006), program latihan yang dilaksanakan memberi kesan sekiranya pelatih yang mengikuti program latihan itu mampu mengubah sikap sebaik sahaja pelatih itu kembali ke tempat kerja sebenarnya. Program latihan juga ialah satu perancangan yang tersusun bagi menilai proses pembelajaran yang berlaku secara berkesan melalui penyampaian idea, inovasi atau teknologi secara teratur dalam menghasilkan satu tingkah laku di kalangan peserta dan seterusnya dapat memberi sumbangan kepada organisasi (Latif, 2012).

Dalam kajian ini, keberkesanan program latihan merujuk hasil daripada program AKRAB yang ingin dicapai melalui penilaian program AKRAB yang dijalankan dari peringkat awal sehinggalah tamat dan melihat perubahan-perubahan yang berlaku kepada peserta sepanjang program dilaksanakan.

1.10.3 Impak Latihan

Impak latihan membawa maksud menilai kesan latihan yang membawa kepada perubahan budaya kerja yang positif (Stufflebeam, 2007). Tahap ini juga bertujuan untuk menentukan keputusan latihan yang nyata seperti pengurangan kos, peningkatan kualiti dan kecekapan, peningkatan produktiviti, pengendalian pekerja, peningkatan jualan dan semangat kerja yang lebih tinggi.

Dalam kajian ini, pengkaji ingin mengenal pasti samaada program yang dijalankan memberi kesan yang sepenuhnya dari hasil latihan terhadap individu dan organisasi. Selain itu, penyelidik turut ingin melihat manfaat program latihan iaitu impak organisasi terhadap pekerja dari segi ilmu pengetahuan dan kemahiran yang telah dipelajari. Tahap ini memerlukan kedua-dua pemerhatian semasa dan selepas program latihan dijalankan bagi memastikan apakah sumbangan dan yang boleh diberikan oleh peserta bagi meningkatkan kualiti kerja dalam organisasi.

1.10.4 Penilaian Program

Menurut Ibrahim (2006), penilaian program ialah proses untuk mendapatkan dan mengumpul maklumat yang berguna untuk dijadikan pilihan tertentu bagi membuat keputusan dalam program latihan yang dirancang. Penilaian juga boleh membawa maksud sebagai satu proses untuk mengutip data, menganalisis, menginterpretasikan maklumat, menilai keberkesanan, kecekapan dan hasil tentang apa-apa aspek dalam sesuatu program pendidikan (Quimbo, 2004).

Dalam kajian ini, penilaian dilihat dari aspek keberkesanan program samaada berjaya atau sebaliknya, disamping itu juga adakah ianya memerlukan penambahbaikan.

Penilaian juga dilihat sebagai suatu kemestian bagi organisasi di IPGKPI yang ingin melihat kebaikan dan kelemahan aktiviti yang dilaksanakan samaada di peringkat awal, pertengahan atau di akhir sesuatu aktiviti.

1.10.5 Pembangunan Pekerja

Menurut Hameed dan Waheed (2011), pembangunan pekerja bermaksud membangunkan kebolehan seseorang pekerja dari segi individu dan organisasi secara keseluruhannya dan sekiranya pembangunan pekerja itu terdiri daripada pertumbuhan individu, organisasi akan berkembang dan prestasi pekerja akan lebih meningkat. Pembangunan pekerja juga membawa maksud satu sistem yang membantu pekerja untuk dibangunkan dalam pekerjaan semasa bagi memenuhi matlamat untuk masa depan mereka (Maurer dan Lippstreu, 2008).

Dalam kajian ini, pembangunan pekerja merujuk kepada kakitangan sokongan yang masih lagi berkhidmat dalam organisasi yang menyertai program AKRAB dan sentiasa ingin meningkatkan ilmu pengetahuan, kemahiran dan keinginan untuk perubahan tingkah laku. Terdapat empat dimensi dalam pembangunan pekerja ini iaitu pendidikan formal, hubungan interpersonal, penilaian dan pengalaman kerja namun yang ingin diteroka oleh penyelidik hanyalah dimensi hubungan interpersonal sahaja. Ia juga bertujuan memberi pengetahuan yang lebih mendalam atau meningkatkan kompetensi pekerja dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab mereka.

1.10.6 Kakitangan Sokongan

Istilah kakitangan sokongan merupakan kumpulan pekerja biasa yang terdiri daripada kerani dalam satu organisasi untuk menyokong dan membantu pekerja atasan menurut Kamus Dewan Edisi Keempat. Manakala, menurut Pekeliling Perkhidmatan Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) Bil.1 Tahun 2016, kumpulan sokongan di bawah Sistem Saraan Malaysia (SSM) bermaksud kumpulan pelaksana yang berada di Gred 11 hingga 40 dan setaraf.

Terdapat tiga terminologi berkaitan kumpulan sokongan dan pengurusan yang sedang berkuatkuasa iaitu:

- (i) Kumpulan Sokongan Berkelayakan PT3/PMR : Gred 11-18
- (ii) Kumpulan Sokongan Berkelayakan SPM : Gred 19-28; dan
- (iii) Kumpulan Sokongan Berkelayakan STPM/Diploma : Gred 29-40

Dalam kajian ini, kumpulan kakitangan sokongan terlibat merupakan pekerja-pekerja yang berada dalam jenis skim perkhidmatan kumpulan pelaksana mengikut Sistem Saraan Malaysia (SSM), Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia di bawah klasifikasi perkhidmatan pentadbiran dan sokongan (N) yang meliputi Kumpulan Sokongan SPM (Gred N19-N28) dan STPM/Diploma (Gred N29-N40). Kakitangan sokongan ini juga sedang berkhidmat di IPG kampus Pendidikan Islam, Bangi.

1.11 Kesimpulan

Secara umumnya, bab ini membincangkan mengenai latar belakang, pernyataan masalah, matlamat, persoalan, objektif, skop, kepentingan dan diikuti dengan definisi operasional dan konseptual bahagian akhir bab. Dengan adanya penerangan mendalam dalam bab ini, diharap meningkatkan kefahaman tentang matlamat asas kajian ini.

RUJUKAN

- Abbas, Q. & Yaqoob, S. (2009). Effect of Leadership Development on Employee Performance in Pakistan, *Pakistan Economic and Social Review*, 47(2), 269-292
- Abd. Hair Awang, Rahmah Ismail & Zulridah Mohd Noor (2010). Training Impact on Employee's Job Performance: A Self Evaluation, *Economic Research*, 23(4), 78-90
- Abd Rahim Abd Rashid, Sufean Hussin & Abd Jalil Othman (2006). *Hala Tuju Pengurusan-Sumber Manusia & Kerjaya*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.
- Ahamad Shabudin Yahya (2009). Penilaian Program Kitar Semula Sisa Pepejal di Sekolah Menengah dalam 3 Kawasan Pihak Berkuasa Tempatan di Negeri Selangor. Doktor Falsafah. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Aik, C. T. & Tway, D. C. (2006). Elements and Principles of Training as a Performance Improvement Solution. *Performance Improvement*, 45(3), 28-32
- Alvarez, K., Salas, E. & Garofano, C.M. (2004), An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness, *Human Resource Development Review*, 3(4), 385-416
- Amar Asyraf Abd. Rahman (2013). *Keberkesanan Latihan Perguruan Berdasarkan Sekolah (LPBS) Guru Pelatih j-QAF*. Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Ana, M., Graça A. & Margarida P. (2015). Team Leadership Across Contexts: A Qualitative Study, *Leadership & Organization Development Journal*, 36(5), 489-511

- Anastasios D. D. & Prodromos D. C. (2012). Evaluation of Formal Training Programs in Greek Organizations, *European Journal of Training and Development*, 36(9), 888-910
- Antonio, G., Antonio S. & Riccardo P. (2009). Trainees' Reactions to Training: An Analysis of the Factors Affecting Overall Satisfaction with Training, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 96-111
- Armstrong, M. (2009), *Armstrong Handbook of Human Resource Management Practice*, (11th ed.), London: Kogan Page.
- Arsad Kamarudin (2013). *Keberkesanan dan Impak Program Latihan Setara Ijazah terhadap Pegawai Kanan Polis di Kontinjen Johor*. Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Azizi Yahaya (1999). *Keberkesanan Pelaksanaan Program Kemahiran Hidup di Sekolah Menengah di Malaysia Berdasarkan Model Penilaian Konteks, Input, Proses dan Produk*. Ijazah Doktor Falsafah. Universiti Putra Malaysia, Serdang
- Azizi Yahaya, Jamaludin Ramli dan Shahrin Hashim (2010). Sejaumanakah Model Stufflebeam (KIPP) boleh Membantu dalam Penilaian Program Pembelajaran?. Universiti Teknologi Malaysia, 1-15
- Azman Ismail dan Nurul Inani Ibrahim (2010). Motivasi Latihan sebagai Pembolehubah Penghubung antara Program Latihan dan Keberkesanan Latihan, *Jurnal Kemanusiaan*, 16(1), 83-98
- Barber, J. (2004). Skill Upgrading Within Informal Training: Lessons from the Indian Auto Mechanic. *International Journal of Training and Development*, 8(1), 28-39

- Barr, S., Ford, N. J. & Gilg, A. W. (2003). Attitudes Towards Recycling Household Waste in Exeter, Devon: Qualitative and Quantitative Approaches. *Local Environment*, 8(4), 407-421
- Beigi, M. & Shirmohammadi, M. (2011). Effects of an Emotional Intelligence Training Program on Service Quality of Bank Branches, *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(5), 552-567
- Berge, Z.L. (2008), Why it is so Hard to Evaluate Training in the Workplace?, *Industrial and Commercial Training*, 40(7), 390-395
- Billet, S. (2000). Guided Learning at Work, *Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today*, 12 (7), 88-91
- Bloor, M. & Wood, F. (2006). *Keywords in Qualitative Methods: A Vocabulary of Research Concepts*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publication.
- Bogdan R.C. & Biklen S.K. (1998) *Qualitative Research in Education: An Introduction to Theory and Methods*. Allyn and Bacon: Needham Heights, MA.
- Brown, R. (2013), Maximizing the Return from Employee Training and Development”, *Rural Telecommunications*, 32 (5), 18-28
- Bryman, A. (2003). *Triangulation*. Dalam Encyclopedia of Social Science Research Methods. SAGE Publications Ltd.
- Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. (3rd Ed), Oxford: Oxford University Press.
- Buckley, R. & Caple, J. (2007). *The Theory and Practice of Training* (5th ed.), London: Kogan-Page.

- Burke, L. & Hutchins, H. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review, *Human Resources Development Review*, 6(3), 263-96
- Burrow J. & Berardinelli P. (2003), Systematic Performance Improvement, *Journal of Workplace Learning*, 15(1), 6-13
- Byung-Gook, K. (2014). The Effectiveness of a Training Program for the Self-Evaluated Job Performance of Cultural Tourism Interpreters, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 15(4), 382-398
- Carpenter, C. dan Suto. M. (2008). *Qualitative Research for Occupational and Physical Therapists: A Practical Guide*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Cheah Fun Ling (2004). *The Effectiveness of a Private Human Resource Development Centre's Outdoor Training Programme on Teamwork*. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Chen, F., Khapova S. N. & Jansen, P. G. W. (2014), Effects of Employees' Career Competencies Development on their Organizations, *Career Development International*, 19(6), 700-717
- Chiaburu, D. S. & Tekleab, A. G. (2005). Individual and Contextual Influences on Multiple Dimensions of Training Effectiveness, *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 4-26
- Chien, M., Lee, C., & Cheng, Y. (2007). The Construction of Taiwan's Educational Indicator Systems: Experiences and implications. *Educational Research for Policy & Practice*, 6 (3), 249-259

- Creswell, J.W. (2008) *Educational Research: Planning, Conducting and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (3rd Ed.) Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Culié, J. D., Khapova, S. N. & Arthur, M. B. (2014). Careers, Clusters and Employment Mobility: The Influences of Psychological Mobility and Organizational Support, *Journal of Vocational Behavior*, 84(2), 164-176
- Daniels, J. D. & Cannice, M. V. (2004). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*: Cornwall: Edward Elgar.
- De Geer, H., Borglund, T., dan Frostenson, M. (2004). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*. Cornwall: Edward Elgar.
- Dekoulou P. & Trivellas P. G. (2015). Measuring the Impact of Learning Organization on Job Satisfaction and Individual Performance in Greek Advertising Sector, *Social and Behavioral Sciences*, 17(5), 367-375
- Duriáu, V.J., Reger, R.K. and Pfarrer, M.D. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources and Methodological Refinements, *Organizational Research Methods*, 10(1), 5-34
- Dwyer, R. J. (2004). Employee Development Using Adult Education Principles, *Industrial and Commercial Training*, 36 (2), 79 - 85
- Evison, T. dan Red, A. D. (2000). Local Authority Recycling and Waste: Awareness Publicity/Promotion. *Resources, Conservation and Recycling*, 32 (1), 275-291.
- Forrest, S. P. & Peterson, T.O. (2006). It's Called Andragogy. *Academy of Management Learning and Education*, 5(1), 113-122

- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to Design and Evaluate Research in Education* (6th ed.). New York: The McGraw-Hill.
- Gall, J. P., Gall, M. D. & Borg, W. R. (2005). *Applying Educational Research : A Practical Guide*, Boston : Pearson Education Inc.
- Gjerdingen, D. K., McGovern, P., Pratt, R. Johnson, L & Crow, S. (2012). Postpartum Doula and Peer Telephone Support for Postpartum Depression: A Pilot Randomized Controlled Trial, *Journal of Primary Care & Community Health*, 4(1), 36-43
- Giangreco, A., Sebastiano, A. & Peccei, R. (2009). Trainees' Reactions to Training: An Analysis of the Factors Affecting Overall Satisfaction with Training, *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 96-111
- Guili Z., Nancy Z., Griffith R., Metcalf D., Williams J., Shea C., & Misulis K. (2011). Using the Context, Input, Process and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation and Assessment of Service-learning Programs. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 15(4), 57-83
- Hafizah Mohd Su'ud (2005). *Amalan Penilaian Program Latihan Institusi Latihan Kerajaan dan Swasta*. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Hameed, A. & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Effect on Employee Performance A Conceptual Framework, *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224-229

- Herman, S. & Karin, G. (2010). Evaluating a Training using the Four Levels Model, *Journal of Workplace Learning*, 22(5), 319-331
- Hogan, R. L. (2007). The Historical Development of Program Evaluation: Exploring the Past and Present, *Online Journal of Workforce Education Development*, 2(4), 1-14
- Ibrahim Mamat (2006). *Reka Bentuk dan Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim, M. E. (2004). Measuring Training Effectiveness, *Journal of Management Research*, 4(3), 147-155
- Illeris, K. (2003). Work Place Learning and Learning Theory, *Journal of Workplace Learning*, 15 (4), 167-178
- Jehanzeb K. & Bashir, A. N. (2013). Training and Development Program and It's Benefit to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252
- Johnson, R, & Waterfield, J (2004). Making Words Count: The Value of Qualitative Research, *Physiotherapy Research International*, 9(3), 121-131
- Junaidah hashim (1999). *Corak Amalan Penilaian Latihan di Kalangan Institusi-Institusi Latihan di Malaysia*. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Haines, V. Y., Jalette, P. & Larose, K. (2010). The Influence of Human Resource Management Practices on Employee Voluntary Turnover Rates in the Canadian Non-governmental Sector, *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 228-246
- Hammond, R. L. (1973). Evaluation at the Local Level, *Educational Evaluation: Theory and Practice*, hlmn 157-169. Belmont, California: Wadsworth.

- Han, G. H. & Jekel, M. (2011). The Mediating Role of Job Satisfaction between Leader-member Exchange and Turnover Intentions, *Journal of Nursing Management*, 19(1), 41-49
- Huang, W-R. & Su, C-H. (2016). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Job Training Satisfaction and Turnover Intentions, *Industrial and Commercial Training*, 48(1), 42-52
- House, E. R. (1993). *Professional Evaluation: Social Impact and Political Consequences*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
- Kamaruzzaman Abdul Manan, Shuhaida Md Nor & Bahiyah Omar (2013). Model Penilaian Kirkpatrick: Mengkaji Pengaruh Komunikasi terhadap Keberkesanan Latihan. *Jurnal Komunikasi USM*, 29(2), 31-50
- Kamoche, K., Pang, M. & Wong, A. L. Y. (2011). Career Development and Knowledge Appropriation: A Genealogical Critique, *Organization Studies*, 32(12), 1665-1679
- Kamus Dewan Edisi Keempat (2005), Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. London. Sage Publications.
- Khalil M. D. (2012). Professional Training as a Strategy for Staff Development, *European Journal of Training and Development*, 36(2), 158-178
- Khawaja J. & Nadeem A. B. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252

- Kirkpatrick, D.L (1998), *Evaluating Training Program: The Four Levels*. (2nd Ed.) San Francisco: Berrett-Kochler Publishers.
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. (2008). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, San Francisco: Berrett-Kohler.
- Knowles, M. S. (1990). *The Adult Learner: a Neglected Species (4th ed.)*, Houston: Gulf Publishing Company.
- Lamb, M. & Sutherland, M. (2010). The Components of Career Capital for Knowledge Workers in the Global Economy, *The International Journal of Human Resource Management*, 21(3), 295-312
- Laporan Tahunan Bahagian Psikologi dan Kaunseling Tahun 2015, Putrajaya.
- Latif, K. F. (2012). An Integrated Model of Training Effectiveness and Satisfaction with Employee Development Interventions, *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 211-222
- Lau Yin Yin (2001). The Effectiveness of an Outdoor Training Programme at Banseke Human Resource Development Centre. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Lee, C. H. & Bruvold, N. T. (2003). Creating Value for Employees: Investment in Employee Development, *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981-1000
- Liamputtong, P. (2014). *Kaedah Penyelidikan Kualitatif* Serdang: UPM Press.

- Lim Bee Suan (2004). *Criteria of an Effective Training Programme: A Case Study*. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Maizatulsyakira Abu Bakar (2015). Hubungan antara Keberkesanan Program 'Safety Talk' dengan Amalan Keselamatan di Tempat Kerja di Instrument Technology Sdn. Bhd. Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Mat Rasid Ishak (2014). Kajian Keberkesanan Program Pentaksiran Kerja Amali Sains (PEKA): Satu Penilaian di Sekolah Rendah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 39(2), 83-93
- Maurer, T. J. & Lippstreu, M. (2008). Who will be Committed to an Organization that Provides Support for Employee Development?, *Journal of Management Development*, 27(3), 328-347
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education* (2nd Ed.) San Fransisco: Jossey-Bass
- Merriem, S. B. & Caffarella, R. S. (1999). *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide* (2nd Ed.). San Fransico: Jossey Bass Publisher
- Meyrick, J. (2006). What is Good Qualitative Research? A First Step towards a Comprehensive Approach to Judging Rigour/Quality, *Journal of Health Psychology*, 11(5), 799-808
- Mohamad Fadzil Che Amat & Abdul Jaleel Abdul Hakeem (2013). Menilai Keberkesanan Pelaksanaan Program Diploma Perguruan Lepas Ijazah Pendidikan Sejarah Sekolah Rendah di Institut Pendidikan Guru kampus Pulau Pinang. *Seminar Pendidikan Sejarah dan Geografi*, 214-225

- Mohamad Johar Sukari (1998). Masalah Pekerja Muda dan Persepsi Mereka terhadap Program Latihan: Kajian Kes Kepimpinan Perdana Jati Diri Pekerja Muda. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang
- Mohd Afzanizam Yahaya (2008). Penilaian Keberkesanan Latihan Aplikasi Sistem Pengaduan Polis (PRS): Satu Kajian di Ibu Pejabat Polis Daerah Johor Bahru Utara. Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Mohd Azhar Abdul Hamid (2004). *Andragogi Mengajar Orang Dewasa Belajar*. Pahang: PTS Publications & Distributor.
- Muhammad Zahid Iqbal & Rashid Ahmad Khan (2011). The Growing Concept and Uses of Training Needs Assessment: A Review with Proposed Model, *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 439-466
- Nda, M. M. & Fard, R. Y. (2013). The Impact of Employee Training and Development on Employee Productivity. *Global Journal of Commerce and Management*. 2(6), 91-93
- Neill, N. T. & Mulholland, G. E. (2003). Student Placement: Structure, Skills and Support, *Journal of Education and Training*, 45 (2), 89-99
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Edinburgh: Pearson Education Limited.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (6th ed.), New York: McGraw-Hill.
- Noe, R. (2010). *Employee Training and Development* (5th ed.), New York: McGraw-Hill.

- Nor Mohd Zulkarnain (1997). *Keberkesanan Latihan: Pengalaman Sebuah Agensi Pengembangan di Malaysia*. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Nordiana Abd. Rahim (2015). Kajian Impak Program Pasca Akrab Kementerian Pendidikan Malaysia. *Jurnal Psikologi dan Kaunseling*. 6(2), 17-30
- Noormala A., Mohamed S. M. dan Roslee A., (2005). *Pendekatan Temubual Sebagai Metod Kajian Kes, Suatu Persepsi di kalangan Pelajar Perempuan Cemerlang terhadap Perkhidmatan Bimbingan dan Kaunseling*. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Norsyahrina Abd. Manaf (2013). Keberkesanan Modul Latihan Fizikal terhadap Peningkatan Keyakinan Diri dan Ketahanan Mental Pelatih Program Latihan Khidmat Negara, Malaysia. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Nurse, L. (2005). Performance Appraisal, Employee Development and Organizational Justice: Exploring the Linkages, *The International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1176-1194
- Obisi. C. (2011). Employee Training and Development in Nigerian Organization: Some and Agenda for Research. *Australian Journal of Business and Managerial Research*, 1(9), 82-91
- Othman Lebar (2015). *Penyelidikan Kualitatif: Pengenalan kepada Teori dan Metode*. Tanjung Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Owens, P.L. (2006), One More Reason Not to Cut Your Training Budget: The Relationship between Training and Organizational Outcomes, *Public Personnel Management*, 35(2), 163-172

- O'Sullivan, K., Blatch, C. & Toh, M. (2014). A Review of the Creative Group Work Training Program for Facilitators, *The Journal for Specialists in Group Work*, 39(2), 125-144
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. (3rd Ed.), California: Sage Publications.
- Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 18 Tahun 2005, Jabatan Perkhidmatan Awam, Putrajaya.
- Pekeliling Perkhidmatan Jabatan Perkhidmatan Awam Bilangan 1 2016, Jabatan Perkhidmatan Awam, Putrajaya.
- Pineda, P. (2010). Evaluation of Training in Organizations: A Proposal for an Integrated Model, *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 673-693
- Piyali G. J., Prasad J., Rachita S., Udit M. & Rashmi R. (2012). Evaluating Effectiveness of a Training Programme with Trainee Reaction, *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 247-255
- Quimbo, M. A. T. (2004). *A Model for Evaluating Distance Education Program Research, Training and Quality Assurance*. Doktor Falsafah. Universiti Terbuka Filipina. Los Banos, Laguna. Tidak diterbitkan. <http://www.ignou.ac.in/theme-3\Maria%20Ana%20T.%20Quimbo.htm> 23 Mac 2016.
- Reid, B. (2004). A Critical Analysis of Evaluation Practice: the Kirkpatrick Model and the Principle of Beneficence. *Evaluation and Program Planning*. 27(1), 341-347

- Richard P. G. (2010). Means and Ends: Effective Training Evaluation, *Industrial and Commercial Training*, 42(4), 220-225
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W. & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach*. (7th ed.). Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Russ-Eft, D. & Preskill, H. (2008), Improving the Quality of Evaluation Participation: A Meta-Evaluation, *Human Resource Development International*, 11(1), 35-50
- Ryan S. B., Kevin J. B., Debbie S. D, Kristen L. & Sarah J. T. (2014). A Round-table Discussion of Big Data in Qualitative Organizational Communication Research. *Management Communication Quarterly*, 28(4), 625–649
- Saraswathy a/p Mariemuthu (2009). Keberkesanan Program Latihan di kalangan Usahawan Jualan Langsung Pelbagai Peringkat (Multi-level Marketing) di DSG Consultancy. Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai
- Sariwati Mohd Shariff (2007). *Program Latihan Praktikum Industri yang Berkesan untuk Pelajar Pengurusan Operasi di Malaysia*. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Satterfield, J. M. & Hughes, E. (2007). Emotion Skills Training for Medical Students: A Systematic Review. *Medical Education*, 41(9), 35-41
- Schraeder, M. (2009). Leveraging Potential Benefits of Augmentation in Employee Training, *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 133-138
- Schmidt, S. W. (2009), Employee Demographics and Job Training Satisfaction: The Relationship between Dimensions of Diversity and Satisfaction with Job Training, *Human Resource Development International*, 12(3), 297-312

- Scourtoudis, L. and Dyke, L. (2007), Assessing the Behavioral Change and Organizational Outcomes Resulting from Management Training, *International Journal of Learning*, 13(1), 75-84
- Shariff, S., Saad, S. & Ibrahim, A. H. (2006). Evaluating Industrial Training for Continual Improvement in Learning. *IRDC*, Universiti Teknologi MARA
- Sidek Mohd Noh (2007). *Reka Bentuk Penyelidikan. Teori, Falsafah dan Praktis*. Serdang: Penerbitan Universiti Putra Malaysia.
- Silberman, M. (2006). *Active Training: A handbook of Techniques, Designs, Case Examples and Tips*. San Francisco: Pfeiffer.
- Simpson, J., Schraeder, M. & Borowski, M. (2015). Enhancing the Value of Training: Creating Closer Time Linkages between Training Acquisition, Application and Compensation, *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 29(5), 16-18
- Smith, P. (2001). Work-Based Learning: The New Frontier of Management Development, *Journal of Workplace Learning*, 13 (1), 260-268
- Suharmi Chik (2012). Hubungan Keberkesanan Latihan Operasi Perbankan terhadap Prestasi Kerja di Affin Bank. Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Suzailye J. (2013). *Keberkesanan Program Traineeship dalam Kursus Kemahiran Pembuat Perabot daripada Persepsi Pelajar*. Ijazah Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.

- Steinert, Y., Cruess, S., Cruess, R., & Snell, L. (2005). Faculty Development for Teaching and Evaluating Professionalism: From Project Design to Curriculum Change. *Medical Education*, 39 (2), 127-136
- Stufflebeam, D. L. (1971). The Relevance of CIPP Evaluation Model for Educational Accountability, *Journal of Research and Development in Education*, 5(1), 19-25
- Stufflebeam, D. L. (2003). The CIPP Model for Evaluation: The International Handbook of Educational Evaluation (Chapter 2). Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Stufflebeam, R. L. & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation Theory, Model and Applications*. (1st ed) San Francisco : Jossey-Bass.
- Tan Sai Tian (1998). *Keberkesanan Program Latihan Mengikut Persepsi Kakitangan Sokongan Universiti Utara Malaysia*. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Tai, W. T. (2006). Effects of Training Framing, General Self-efficacy and Training Motivation on Trainees' Training Effectiveness, *Personnel Review*, 35(1), 51-65
- Tiwi Kamidin (2006). Perkaitan antara Pengetahuan dan Sikap terhadap Alam Sekitar di kalangan Guru Pelatih Maktab Perguruan Batu Lintang. *Jurnal Penyelidikan IPBL*, 7 (1), 61-77
- Uzun, L. (2016). Evaluation of the Latest English Language Teacher Training Programme in Turkey: Teacher Trainees' Perspective. *Cogen Education*, 3(1), 1-16
- Velda, A., Caetano, A., Michel, J.W., Lyons, B.D. and Kavanagh, M.J. (2007). The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on

the Transfer of Learning, *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282-94

Vianen, V., Dalhoeven, B. & De Pater, I. (2011). Aging and Training and Development Willingness: Employee and Supervisor Mindsets, *Journal of Organizational Behaviour*, 32(2), 226-248

Wan Idros Wan Sulaiman (1998). Program Latihan dan Pembangunan: Satu Tinjauan di Fakulti Sains Kemanusiaan dan Kemasyarakatan Universiti Kebangsaan Malaysia. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia

Wilkins, J. R. (2011). Construction Workers' Perceptions of Health and Safety Training Programmes, *Construction Management and Economics*, 29(10), 1017-1026

Wilkinson, I. & Young, L. (2004). *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*, Cornwall: Edward Elgar.

Zahari Salleh (1999). Program Latihan Pembangunan Sumber Manusia: Kajian Amalan Latihan bagi Kumpulan B dan Sokongan C di Penguasa Tempatan. Ijazah Sarjana. Universiti Putra Malaysia, Serdang

Zainal Alam Hassan (2005). *Kajian terhadap sistem penilaian Kursus Diploma Perguruan Malaysia dalam Pengajian Matematik*. Doktor Falsafah, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Zhang, G., Zeller, N., Griffith R., Metcalf, D. Williams, J., Shea, C. and Misulis, K. (2011). Using the Context, Input, Process, and Product Evaluation Model (CIPP) as a Comprehensive Framework to Guide the Planning, Implementation, and Assessment of Service-learning Programs. *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*, 15(4), 57-85