

**HUBUNGAN ANTARA PEMINDAHAN LATIHAN DENGAN
FAKTOR INDIVIDU DAN PERSEKITARAN KERJA: SATU
KAJIAN KES DI TNB KAWASAN JOHOR BAHRU, JOHOR**

NOOR HAZANI BINTI ABDUL RAHMAN

**Laporan Projek Sarjana Ini Dikemukakan Sebagai Memenuhi Sebahagian
Daripada Syarat Penganugerahan Ijazah Sarjana Sains (Pembangunan
Sumber Manusia)**

Fakulti Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia

Oktober, 2004.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, bersyukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan limpah kurniaNya, dapat jua saya siapkan projek sarjana ini. Kepada penyelia Encik Adanan Mat Junoh, jutaan terima kasih diucapkan kerana telah banyak memberi bimbingan, panduan dan tunjuk ajar dalam menyiapkan kajian ini.

Sekalung penghargaan kepada rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak membantu dalam memberikan curahan idea-idea yang bernas dan kreatif. Tidak lupa juga kepada pengurusan dan pekerja-pekerja TNB yang terlibat dalam kajian ini, terima kasih atas kerjasama dan bantuan yang telah diberikan.

Kepada kedua-dua penilai projek sarjana ini iaitu, Profesor Madya Yusof Suratman dan Puan Aminah Ahmad Khalid terima kasih di atas pandangan yang membina di dalam menyiapkan projek ini.

Menjadi harapan saya agar kajian ini dapat menambahkan lagi maklumat ke atas kajian mengenai pemindahan latihan.

ABSTRAK

Tujuan kajian ini dijalankan adalah untuk mengkaji hubungan antara faktor individu dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan. Responden kajian adalah terdiri daripada 130 orang pekerja di bahagian teknikal di TNB Kawasan Johor Bahru yang telah mengikuti kursus teknikal pada tahun 2001 hingga 2004 di Institut Latihan Sultan Ahmad Shah (ILSAS) Bangi, Selangor. Tahap pemindahan latihan dan faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan dikaji menggunakan soal selidik. Analisis kajian menunjukkan majoriti responden mempunyai persepsi pemindahan latihan di tahap tinggi iaitu 69.2%. Analisis korelasi Pearson digunakan untuk mengkaji kekuatan hubungan antara setiap pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara faktor individu dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan. Persekitaran kerja merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pemindahan latihan dengan peratus sumbangan sebanyak 21.2%. Daripada dapatan kajian ini juga menunjukkan faktor yang dikenalpasti oleh responden sebagai faktor yang paling mempengaruhi pemindahan latihan adalah peluang untuk mengamalkan pengetahuan dan kemahiran baru ke tempat kerja.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the relationship between individual factor and work environment on the transfer of training. The respondent were 130 employees of TNB Johor Bahru area, who have attended technical courses held between the year of 2001 to 2004 at the Sultan Ahmad Shah Training Institute (ILSAS) Bangi, Selangor. The degree of training transfer and the factors influencing the training transfer were investigated through questionnaire. The data analyses showed that transfer of training were at high level of 69.2%. Pearson Correlation Analysis was used to determine the strenght of the relationship between each dependent variable and independent variables. The finding showed that individual factors and work environment were positively related to the training of transfer. Work environment was the most dominant factor which influenced the transfer of training. It contributed 21.2% towards the transfer of training. The most influential factor for the transfer of training identified by the respondents was the opportunity to use the learned knowledge and skills on the job.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	MUKA SURAT
	HALAMAN JUDUL	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	HALAMAN DEDIKASI	iii
	HALAMAN PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	HALAMAN KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xv
	SENARAI RAJAH	xviii
	SENARAI LAMPIRAN	xix
BAB I	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Pernyataan Masalah	3
	1.3 Persoalan Kajian	5
	1.4 Objektif Kajian	6
	1.5 Skop Kajian	6
	1.6 Kepentingan Kajian	7
	1.7 Batasan Kajian	8
	1.8 Definisi Konseptual	9
	1.8.1 Pemindahan Latihan	9
	1.8.2 Faktor Individu	10
	1.8.3 Persekitaran Kerja	12
	1.9 Definisi Operasi	14
	1.9.1 Pemindahan Latihan	14
	1.9.2 Faktor Individu	14

	1.9.3	Persekitaran Kerja	15
	1.10	Rumusan	16
BAB II		KAJIAN LITERATUR	17
	2.1	Pengenalan	17
	2.2	Konsep Pemindahan Latihan	17
	2.3	Masalah Pemindahan Latihan	18
	2.4	Teori-Teori Yang Menyokong Pemindahan Latihan.	19
	2.5	Model-Model Pemindahan Latihan	21
	2.5.1	Model Proses Pemindahan Latihan Baldwin dan Ford	21
	2.5.2	Model Pemindahan Latihan Foxon	23
	2.5.3	Model Pemindahan Latihan Thayer dan Teachout (1995)	26
	2.5.4	Model Pemindahan Latihan Holton (1996)	28
	2.5.5	Model Pemindahan Latihan Elangovan dan Karakowsky (1999)	30
	2.6	Kajian-kajian Lepas	33
	2.6.1	Kajian Lepas Luar Negeri	33
	2.6.2	Kajian Lepas Dalam Negeri	39
	2.7	Kerangka Kajian	41
	2.8	Rumusan	42

BAB III	METODOLOGI KAJIAN	43
3.1	Pengenalan	43
3.2	Reka Bentuk Kajian	43
3.3	Kaedah Persampelan	44
3.4	Instrumen Kajian	44
3.4.1	Bahagian A : Maklumat Diri	45
3.4.2	Bahagian B : Faktor Individu	46
3.4.3	Bahagian C : Persekitaran Kerja	46
3.4.4	Bahagian D : Pemindahan Latihan	47
3.5	Pra Uji Instrumen Kajian	48
3.6	Kaedah Penganalisan Data	49
3.7	Rumusan	51
BAB IV	DAPATAN KAJIAN	52
4.1	Pengenalan	52
4.2	Taburan Kekerapan Maklumat Diri Responden	53
4.2.1	Jantina	54
4.2.2	Umur	54
4.2.3	Kelulusan Akademik	55
4.2.4	Tempoh Berkhidmat	56
4.2.5	Bahagian	56
4.3	Analisis Taburan Faktor Individu, Persekitaran Kerja dan Pemindahan Latihan	57

4.3.1	Analisis Tahap Persepsi Responden Terhadap Dimensi Keupayaan Pelatih dalam Faktor Individu	57
4.3.1.1	Analisis Taburan Kekerapan Item Keupayaan Pelatih	58
4.3.2	Analisis Tahap Persepsi Responden Terhadap Dimensi Personaliti dalam Faktor Individu	60
4.3.2.1	Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Keinginan Mencapai Hajat	60
4.3.2.2	Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Bersedia Untuk Meningkatkan Kemahiran dan Pengetahuan Kerja	61
4.3.2.3	Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Berdikari	62
4.3.2.4	Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Mudah Menyesuaikan Diri Dengan Kemahiran Semasa Latihan Ke Tempat Kerja	62
4.3.2.5	Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Kawalan Diri Yang Tinggi	63
4.3.2.6	Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Mudah Dipengaruhi Untuk Perubahan Yang Positif	64

4.3.2.7	Taburan Kekерapan Ciri Personaliti Berkeyakinan Dalam Menggunakan Kemahiran Baru	64
4.3.2.8	Taburan Kekерapan Ciri Personaliti Dapat Mengenalpasti Persekitaran Kerja Yang Sesuai Mengaplikasikan Pengetahuan dan Kemahiran Baru	65
4.3.2.9	Taburan Kekерapan Ciri Personaliti Mudah Menyesuaikan Diri Dengan Kemahiran Baru	66
4.3.2.10	Taburan Kekерapan Ciri Personaliti Berkeyakinan Terhadap Keberkesanan Latihan Yang Dihadiri	67
4.3.2.11	Analisis Taburan Kekerapan Item Personaliti	68
4.3.3	Analisis Tahap Persepsi Responden Terhadap Dimensi Motivasi dalam Faktor Individu	70
4.3.3.1	Analisis Taburan Kekerapan Item Motivasi	71
4.3.4	Analisis Tahap Persepsi Responden Terhadap Dimensi Sokongan Organisasi dalam Faktor Persekitaran Kerja	73

4.3.4.1 Analisis Taburan	
Kekerapan Item Sokongan	
Organisasi	74
4.3.5 Analisis Tahap Persepsi	
Responden Terhadap	
Dimensi Peluang Untuk	
Mengamalkan dalam	
Faktor Persekitaran Kerja	77
4.3.5.1 Analisis Taburan	
Kekerapan Item Peluang	
Untuk Mengamalkan	78
4.3.6 Analisis Tahap Persepsi	
Responden Terhadap Item	
Sokongan Teknologi dalam	
Faktor Persekitaran Kerja	81
4.3.6.1 Analisis Taburan	
Kekerapan Item Sokongan	
Teknologi	82
4.3.7 Analisis Tahap Persepsi	
Responden Terhadap Item	
Budaya Organisasi dalam	
Faktor Persekitaran Kerja	83
4.3.7.1 Analisis Taburan	
Kekerapan Item Budaya	
Organisasi	84
4.3.8 Analisis Tahap Persepsi	
Responden Terhadap	
Pemindahan Latihan	85
4.3.8.1 Analisis Taburan	
Kekerapan Faktor	
Pemindahan Latihan	86

4.4	Analisis Hubungan Pemindahan Latihan	89
4.4.1	Hubungan Faktor Individu Dengan Pemindahan Latihan	89
4.4.2	Hubungan Faktor Persekitaran Kerja Dengan Pemindahan Latihan	90
4.5	Analisis Regresi	92
4.5.1	Dimensi Bagi Faktor Individu Yang Paling Dominan Mempengaruhi Pemindahan Latihan	92
4.5.2	Dimensi Bagi Faktor Persekitaran Kerja Yang Paling Dominan Mempengaruhi Pemindahan Latihan.	94
4.5.3	Faktor Yang Paling Dominan Dalam Mempengaruhi Pemindahan Latihan	96
BAB V	RUMUSAN DAN CADANGAN	98
5.1	Pengenalan	98
5.2	Rumusan Kajian	98
5.3	Implikasi	101
5.4	Cadangan	103
5.4.1	Cadangan Kepada Organisasi	103
5.4.2	Cadangan Ilmiah	104
5.5	Penutup	105

RUJUKAN

107

SENARAI LAMPIRAN

SENARAI JADUAL

NO. JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Soal Selidik Yang Diubahsuai	44
3.2	Skala Likert	45
3.3	Jumlah Soalan Dalam Bahagian B	46
3.4	Jumlah Soalan Dalam Bahagian C	47
3.5	Nilai alpha cronbach pra uji	49
3.6	Pembahagian Skor Bagi Setiap Tahap	50
3.7	Interpretasi Mengikut Saiz Pekali Korelasi	50
4.1	Jumlah Borang Soal Selidik Yang Dikembalikan	53
4.2	Taburan Responden Mengikut Jantina	54
4.3	Taburan Responden Mengikut Umur	55
4.4	Taburan Responden Mengikut Kelulusan Akademik	55
4.5	Taburan Responden Mengikut Tempoh Berkhidmat	56
4.6	Taburan Responden Mengikut Bahagian	57
4.7	Min Skor Taburan Kekerapan Keupayaan Pelatih	58
4.8	Taburan Kekerapan Item Keupayaan Pelatih	59
4.9	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Keinginan Mencapai Hajat	61
4.10	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Bersedia Untuk Meningkatkan Kemahiran dan Pengetahuan Kerja	61

4.11	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Berdikari	62
4.12	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Mudah Menyesuaikan Diri Dengan Kemahiran Semasa Latihan Ke Tempat Kerja	63
4.13	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Kawalan Diri Yang Tinggi	
4.14	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Mudah Dipengaruhi Untuk Perubahan Yang Positif	64
4.15	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Berkeyakinan Dalam Menggunakan Kemahiran Baru	65
4.16	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Dapat Mengenalpasti Persekitaran Kerja Yang Sesuai Mengaplikasikan Pengetahuan dan Kemahiran Baru	66
4.17	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Mudah Menyesuaikan Diri Dengan Kemahiran Baru	67
4.18	Min Skor Taburan Kekerapan Ciri Personaliti Berkeyakinan Terhadap Keberkesanan Latihan Yang Dihadiri	67
4.19	Taburan Kekerapan Item Personaliti	69
4.20	Min Skor Taburan Kekerapan Motivasi	70
4.21	Taburan Kekerapan Item Motivasi	72
4.22	Min Skor Taburan Kekerapan Sokongan Organisasi	74
4.23	Taburan Kekerapan Item Sokongan Organisasi	75
4.24	Min Skor Taburan Kekerapan Peluang	

	Untuk Mengamalkan	78
4.25	Taburan Kecepatan Item Peluang Untuk Mengamalkan	79
4.26	Min Skor Taburan Kecepatan Sokongan Teknologi	81
4.27	Taburan Kecepatan Item Sokongan Teknologi	82
4.28	Min Skor Taburan Kecepatan Budaya Organisasi	83
4.29	Taburan Kecepatan Item Budaya Organisasi	84
4.30	Min Skor Taburan Kecepatan Pemindahan Latihan	85
4.31	Taburan Kecepatan Faktor Pemindahan Latihan	87
4.32	Hubungan Antara Faktor Individu Dengan Pemindahan Latihan	90
4.33	Hubungan Antara Faktor Persekitaran Kerja Dengan Pemindahan Latihan	91
4.34	Dimensi Bagi Faktor Individu yang paling dominan dalam mempengaruhi pemindahan latihan	92
4.35	Dimensi Bagi Faktor Persekitaran Kerja yang paling dominan dalam mempengaruhi pemindahan latihan	94
4.36	Faktor-faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pemindahan latihan	96

SENARAI RAJAH

NO. RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
2.1	Model Proses Pemindahan Latihan Baldwin dan Ford	22
2.2	Model Pemindahan Latihan Foxon	25
2.3	Model Pemindahan Latihan Thayer dan Teachout (1995)	27
2.4	Model Pemindahan Latihan Holton (1996)	28
2.5	Model Pemindahan Latihan Elangovan dan Karakowsky (1999)	32
2.6	Kerangka Kajian Pemindahan Latihan	42

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN A	Borang Soal Selidik	114
------------	---------------------	-----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Dalam abad ke-21, persaingan antara organisasi menjadi semakin sengit. Oleh sebab itu, program latihan dianggap sebagai nadi kecemerlangan kepada kelangsungan sesebuah organisasi dalam menghadapi persaingan pasaran global. Program latihan juga dianggap sebagai satu pelaburan bagi sesebuah organisasi. Cheng dan Ho (2001) dalam kajiannya, mengatakan hanya sepuluh peratus daripada perbelanjaan untuk latihan mengarah kepada pemindahan latihan yang positif. Program latihan dan pembangunan adalah entiti penting bagi meningkatkan produktiviti pekerja. Program latihan berperanan untuk mengekal dan memperbaiki prestasi kerja semasa, manakala program pembangunan mencuba untuk mengembangkan kemahiran bagi kerja-kerja masa hadapan.

Menurut Ab. Aziz (2002) latihan dalam organisasi merupakan suatu proses pembelajaran yang berterusan yang disusun untuk mengubah sikap, pengetahuan dan kemahiran pekerja agar prestasi kerja mereka dapat ditingkatkan. Program latihan yang berkesan memberi faedah dan manfaat kepada organisasi mahupun pekerja. Kejayaan sebenar program latihan adalah bergantung kepada tahap keupayaan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku pekerja dapat diterapkan dan digunapakai untuk meningkatkan produktiviti pekerja serta mencapai matlamat organisasi.

Kapp *et al.* (2001) dan Noe *et al.* (2002), mengatakan latihan merujuk kepada usaha terancang organisasi untuk memudahkan pembelajaran para pekerjanya bagi meningkatkan kecekapan dalam melakukan kerja. Keadaan ini, merujuk kepada pengetahuan, kemahiran atau kelakuan yang diperlukan untuk meningkatkan keberkesanan kerja. Matlamat latihan ialah supaya para pekerja dapat menguasai pengetahuan, kemahiran dan kelakuan yang

terkandung di dalam program latihan dan mengaplikasikannya dalam aktiviti-aktiviti seharian mereka di tempat kerja. Dalam era globalisasi ini, sesebuah organisasi yang ingin mengekalkan kelebihan bersaing perlu melihat latihan sebagai satu cara untuk mewujudkan sumber manusia yang berpengetahuan dan berkemahiran.

Menurut Cheng dan Ho (2001), apabila pekerja mempraktikkan apa yang mereka pelajari semasa latihan ke tempat kerja sudah tentu wujud satu keadaan “menang-menang” di kedua-dua iaitu pihak organisasi dan pekerja. Namun, terdapat juga halangan-halangan yang menyebabkan para pekerja sukar untuk melaksanakan segala kemahiran dan pengetahuan baru yang diperolehi daripada latihan ke tempat kerja mereka.

Wills (1993) pula menyatakan bahawa tidak kira betapa baik sekalipun sesuatu program latihan itu, adalah dianggap sebagai pembaziran sekiranya tidak membantu untuk meningkatkan prestasi organisasi. Latihan tidak akan memberikan kesan kepada organisasi sekiranya kemahiran yang diperolehi dalam latihan tidak diamalkan ke tempat kerja. Kemahiran yang diperolehi semasa latihan jika tidak dipraktikkan ke tempat kerja dalam masa enam bulan biasanya akan dilupakan oleh individu yang mengikuti latihan tersebut.

Oleh sebab organisasi masa kini telah menyedari kepentingan latihan, program latihan telah dibangun dan disusun dengan teliti bagi membolehkan pekerja yang menerima latihan mengaplikasikan semua perkara yang dipelajarinya. Program latihan dikatakan berkesan apabila program tersebut berupaya mengubah perlakuan pelatih semasa mereka kembali ke tempat kerja selepas menghadiri sesuatu latihan atau kursus (Ab. Aziz, 2002).

1.2 Pernyataan Masalah

Pekerja yang berkemahiran dan terlatih adalah tonggak kejayaan bagi sesebuah organisasi moden. Ini adalah kerana pekerja yang terlatih sudah tentu dapat melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik dan berkesan. Terdapat majikan yang sanggup membelanjakan sejumlah wang yang besar bagi melatih pekerja mereka. Kajian ke atas 60 syarikat pembuatan di Malaysia mendapati 24.4 peratus daripada mereka telah membelanjakan lebih daripada dua peratus daripada belanjawan tahunan mereka ke atas latihan (Faizuniah *et al.*, 2002).

Manakala kajian oleh Broad dan Newstrom (1992), merumuskan bahawa kebanyakan program latihan dan pembangunan yang dikendalikan oleh organisasi telah mengakibatkan pembaziran. Keadaan ini berpunca dari latihan yang tidak berkesan dan pelatih yang menghadiri program latihan tersebut gagal memindahkannya ke tempat kerja yang sebenar.

Fenomena ini diperkukuhkan lagi oleh hasil kajian TransLearn Associates (1999), yang menyatakan bahawa hanya lima puluh peratus sahaja perkara yang dipelajari telah dilaksanakan secara berkesan ke tempat kerja. Pandangan yang sama juga dikemukakan oleh Wills (1993) iaitu hanya sedikit usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan berlakunya pemindahan latihan.

Bagi sesebuah organisasi, latihan merupakan satu proses yang sistematik khusus untuk memberikan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan yang bersesuaian bagi sesuatu tugas atau pekerjaan (Faizuniah *et al.*, 2002). Keberkesanan sesuatu latihan penting bagi memastikan kemahiran dan pengetahuan yang disampaikan dapat diterima dan digunakan oleh pekerja. Program latihan berkesan apabila berjaya mengubah perlakuan pekerja sekembalinya mereka daripada latihan. Pemindahan latihan juga dipengaruhi oleh faktor individu dan persekitaran kerja (Elangovan dan Karakowski, 1999).

Manakala Muhamad Ali (2001), menjelaskan bahawa latihan merupakan satu proses yang terancang dan sistematik untuk membangunkan pengetahuan, kemahiran dan kecekapan melalui satu proses pembelajaran bagi mencapai prestasi kerja yang efektif.

Senario yang sama juga berlaku dalam organisasi yang besar seperti Tenaga Nasional Berhad (TNB). Dari segi sejarahnya, TNB telah ditubuhkan melalui dasar pengkorporatan dan penswastaaan LLN (Lembaga Elektrik Negara) pada September 1990 (<http://www2.tnb.com.my/tnb>). TNB kini telah muncul sebagai sebuah organisasi yang penting dalam negara. Sejajar dengan perubahan semasa, fungsi dan peranan TNB turut berubah dalam bidang kejuruteraan, teknologi maklumat, perkhidmatan pelanggan, hubungan antara pelabur, pembangunan sumber manusia dan termasuk juga cara bagaimana untuk berinteraksi dengan komuniti yang besar.

TNB sentiasa mengendalikan program latihan di kalangan pekerjaanya untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran terkini. Dari segi dasarnya, sebelum diserapkan ke dalam perkhidmatan tetap, pekerja TNB dikehendaki mengikuti latihan teknikal di Institut Latihan Sultan Ahmad Shah (ILSAS), Bangi, Selangor. Antara modul kursus yang biasa diadakan di ILSAS ialah kursus penyambungan kabel 11 KV, kursus asas perlindungan, kursus penyuisan pencawang 11 KV, kursus QCS-IT dan kursus kendalian pencawang. Keperluan latihan ini seiring dengan hasrat TNB yang memerlukan pekerja berpengetahuan dan terlatih bagi memenuhi keperluan perkhidmatannya yang semakin pelbagai (<http://www2.tnb.com.my/tnb>).

Untuk maksud kajian ini, responden yang dikaji, ialah pekerja yang telah menghadiri kursus di ILSAS pada tahun 2001- 2004. Bagaimanapun, persoalan yang timbul ialah adakah latihan yang diterima oleh pekerja TNB yang dijalankan di ILSAS dapat dipindahkan sepenuhnya ke tempat kerja sebenarnya. Disamping itu, apakah tahap pemindahan di kalangan pekerja teknikal yang mengikuti latihan tersebut dan sejauh mana para pekerja yang mengikuti latihan itu berupaya mengaplikasikan apa yang telah dipelajarinya ke tempat kerja dan sejauh mana faktor individu dan persekitaran kerja mempengaruhi pemindahan latihan para pekerja di TNB, Kawasan Johor Bahru, Johor ini.

Kajian ini akan mengenal pasti hubungan antara faktor individu dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan serta mengenal pasti faktor paling dominan dalam menentukan keberkesanan pemindahan latihan menurut persepsi pekerja TNB Kawasan Johor Bahru, Johor.

1.3 Persoalan Kajian

Berdasarkan pernyataan masalah di atas, kajian ini akan menjawab persoalan-persoalan kajian seperti berikut:

- i) Apakah tahap pemindahan latihan di kalangan pekerja TNB Kawasan Johor Bahru, Johor?
- ii) Apakah hubungan antara faktor individu dengan pemindahan latihan?

- iii) Apakah hubungan antara faktor persekitaran kerja dengan pemindahan latihan?
- iv) Apakah faktor paling dominan yang mempengaruhi pemindahan latihan?

1.4 Objektif Kajian

Objektif kajian ini dibuat adalah untuk:

- i) Mengetahui pasti tahap pemindahan latihan di kalangan pekerja TNB Kawasan Johor Bahru, Johor.
- ii) Mengetahui pasti hubungan antara faktor individu dengan pemindahan latihan.
- iii) Mengetahui pasti hubungan antara faktor persekitaran kerja dengan pemindahan latihan.
- iv) Mengetahui pasti faktor paling dominan yang mempengaruhi pemindahan latihan.

1.5 Skop Kajian

Fokus kajian ini hanya kepada faktor individu dan persekitaran kerja serta hubungannya dengan pemindahan latihan. Pemilihan dua faktor ini adalah berasaskan kepada kajian yang dibuat oleh Elangovan dan Karakowsky (1999) dan Foxon (1993) yang memfokuskan kajian hanya kepada persekitaran kerja, latihan dan pemindahan latihan. Kajian yang sama juga dijalankan oleh Machin (1999) yang bertumpu kepada faktor individu dan persekitaran kerja yang mempengaruhi pemindahan latihan.

Beberapa pengkaji tempatan pula iaitu Ng (2001) mengambilkira faktor reka bentuk dalam kajian mereka bagaimanapun hasil kajian menunjukkan bahawa faktor ini tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap pemindahan latihan. Kajiannya hanya menunjukkan bahawa hanya faktor pelatih dan sokongan pengurus mempunyai hubungan

positif dengan pemindahan latihan. Hasil kajian yang dibuat oleh Mohamad (2003) juga menunjukkan terdapat hubungan yang lemah antara reka bentuk latihan dengan pemindahan latihan. Begitu juga dengan kajian yang dibuat oleh Norliza (2003) turut menunjukkan hubungan yang sederhana positif antara faktor reka bentuk latihan dengan pemindahan latihan.

Kesimpulan daripada beberapa kajian yang dibuat oleh beberapa sarjana dari luar dan dalam negara di atas menunjukkan terdapat faktor lain yang lebih dominan yang mempengaruhi pemindahan latihan. Faktor-faktor lain inilah yang ingin dikaji dalam kajian ini iaitu faktor individu dan faktor persekitaran kerja dan hubungannya dengan pemindahan latihan di TNB Kawasan Johor Bahru.

Kajian ini melibatkan responden dari kalangan pekerja teknikal TNB Kawasan Johor Bahru, Johor, yang telah menghadiri kursus teknikal yang dianjurkan oleh Institut Latihan Sultan Ahmad Shah (ILSAS) iaitu sebuah institut latihan yang dikendalikan oleh TNB bagi melatih pekerjaanya dalam kemahiran teknikal yang diperlukan oleh organisasi tersebut (<http://www2.tnb.com.my/tnb>).

1.6 Kepentingan Kajian

Kajian ini diharap dapat menyumbang kepada khazanah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan aspek faktor individu dan persekitaran kerja dan hubungannya dengan pemindahan latihan. Dalam ertikata yang mudah, kajian ini cuba menyingkap prospek faktor individu dan persekitaran kerja dengan tahap pemindahan latihan yang boleh dilaksanakan oleh para pekerja di TNB Kawasan Johor Bahru, Johor. Pemahaman mengenai aspek ini boleh dijadikan panduan kepada pengurusan organisasi terbabit untuk menyediakan satu rangka program latihan yang bersesuaian dengan suasana persekitaran kerja di dalam organisasi berkenaan.

Di samping itu hasil kajian juga boleh digunakan oleh pihak TNB untuk mengenal pasti keberkesanan program latihan yang dilaksanakan dengan melihat hubungan faktor individu dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan menurut persepsi para pekerja mereka. Ini bukan sahaja memudahkan setiap pihak mengenal pasti kelemahan-kelemahan yang wujud malah dapat pula membantu proses penambahbaikan yang berterusan untuk menjadikan organisasi berkenaan terus dinamik dan cemerlang.

Menjadi harapan pengkaji juga supaya dapatan kajian memberi faedah yang optimum dalam memahami pelaksanaan program latihan dan kaitannya dengan faktor-faktor yang dikaji supaya segala bentuk kelemahan dan pembaziran yang mungkin berlaku semasa proses program latihan dapat diminimumkan. Sudah pastilah juga, pengkaji berharap agar kajian ini memperbanyakkan lagi maklumat mengenai pemindahan latihan serta sejauh mana faktor individu dan persekitaran mempunyai hubungan yang positif dengan pemindahan latihan.

Akhir sekali, diharap kajian ini boleh dimanfaatkan oleh para pengkaji lain selepas ini untuk membuat kajian dan penemuan lanjut mengenai faktor individu dan persekitaran kerja serta hubungannya dengan pemindahan latihan yang boleh memberi impak kepada pembangunan sumber manusia.

1.7 Batasan Kajian

Kajian ini hanya ditumpukan kepada para pekerja di TNB Kawasan Johor Bahru, Johor. Ini kerana mungkin faktor individu dan persekitaran kerja yang mempengaruhi pemindahan latihan di cawangan ini berbeza dengan organisasi lain.

Dapatan kajian tidak boleh digeneralisasikan kepada organisasi lain. Ini memandangkan ciri reka bentuk kajian ini yang mengkhusus kepada faktor persekitaran dan pemindahan latihan bergantung kepada latarbelakang responden, status semasa, keadaan sekeliling mengenai individu, kumpulan, masyarakat setempat dan institusi yang dikaji sahaja. Walau bagaimanapun, kajian boleh dijadikan sebagai rujukan kepada organisasi

lain dalam mengenal pasti dan merancang persekitaran kerja yang kondusif untuk para pekerja.

1.8 Definisi Konseptual

1.8.1 Pemindahan latihan

Latihan didefinisikan sebagai satu pembelajaran terancang yang direka bentuk untuk merubah kelakuan, pengetahuan dan sikap individu. Manakala definisi kedua pula mengatakan latihan adalah program pembelajaran yang direka bentuk untuk menyampaikan latihan secara dalaman dan luaran bagi meningkatkan keberkesanan dan kecekapan setiap individu di dalam organisasi (Scobby, 2001).

Cascio (2003) dan Noe (2002), menyatakan pemindahan latihan merujuk kepada penggunaan pengetahuan, kemahiran dan kelakuan dalam latihan di tempat kerja. Pemindahan latihan dipengaruhi oleh suasana bagi pemindahan, sokongan pengurus, sokongan rakan sekerja, peluang menggunakan keupayaan yang telah dipelajari, sokongan teknologi. Menurut Cascio (2003) lagi, terdapat tiga jenis pemindahan latihan sama ada pemindahan positif (contohnya, meningkatkan prestasi kerja), negatif (prestasi kerja menurun) ataupun neutral.

Ibrahim (2001) pula memberikan analisis yang sangat menarik mengenai program latihan yang pada pandangannya berkesan sekiranya dengan mengikuti program latihan itu mampu mengubah sikap perlatih sebaik sahaja pelatih itu kembali ke tempat kerja sebenarnya. Pemindahan positif, pemindahan negatif dan pemindahan neutral merupakan tiga impak yang dihasilkan dalam pemindahan latihan. Sekiranya pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi hasil latihan itu berjaya dipindahkan ke tempat kerja maka situasi ini dianggap sebagai pemindahan positif. Bagaimanapun, sekiranya seseorang yang menghadiri latihan itu sukar mempelajari sesuatu ilmu atau kemahiran baru untuk diaplikasikan di tempat kerja, maka situasi ini dianggap berlakunya pemindahan negatif. Pemindahan neutral pula merujuk kepada situasi iaitu pembelajaran yang diperolehi

menerusi latihan tidak memberikan manfaat atau tidak dapat diaplikasikan di tempat kerja sebenarnya oleh pelatih yang menghadiri program latihan berkenaan.

Manakala Noe (1999), pula mengatakan pemindahan berlaku apabila para pelatih mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa kursus di tempat kerja mereka. Wills (1993), menyatakan pemindahan latihan ialah pengaplikasian pengetahuan dan kemahiran baru yang diperolehi daripada kursus untuk meningkatkan keberkesanan organisasi.

Rumusan yang boleh dibuat mengenai pemindahan latihan berdasarkan daripada definisi-definisi yang diutarakan oleh para sarjana di atas ialah pengaplikasian pengetahuan, kemahiran dan perlakuan baru yang diperolehi dari latihan ke tempat kerja yang sebenarnya.

1.8.2 Faktor individu

Ciri-ciri pelatih seperti personaliti, keupayaan pelatih dan motivasi pada asalnya dikenalpasti oleh pengamal-pengamal latihan sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan (Baldwin dan Ford, 1988).

Terdapat empat jenis personaliti yang biasanya mempengaruhi pemindahan latihan yang berkesan, iaitu pelatih mempunyai keyakinan untuk menggunakan kemahiran-kemahiran baru, mengetahui persekitaran kerja yang sesuai bagi mengaplikasi pengetahuan, kemahiran dan sikap baru, sentiasa cuba meningkatkan prestasi kerja dan mempercayai bahawa kemahiran-kemahiran yang baru diperolehi semasa latihan adalah sangat berguna kepada mereka di dalam persekitaran tempat kerja mereka (Craig, 1999).

Tasse dan Mohamed (2002) mengatakan pemindahan latihan boleh dipengaruhi oleh banyak faktor yang akan memudahkan pemindahan atau menghalang pemindahan dari berlaku. Faktor-faktor tersebut terbahagi kepada dua kategori utama, bergantung sama ada faktor-faktor tersebut berkaitan dengan pelatih atau persekitaran kerja. Faktor yang berkaitan dengan pelatih boleh terbahagi kepada dua kategori iaitu motivasi dan keupayaan pelatih. Menurut Tasse dan Mohamed (2002), faktor motivasi adalah kebebasan menyertai latihan, jangkaan hasil, kecekapan diri, penglibatan kerja, motivasi kerja dan kawalan diri.

Manakala faktor keupayaan pula ialah pengetahuan yang diperoleh, persamaan persekitaran atau pengetahuan asas dan pengalaman.

Faktor motivasi terbukti mempengaruhi pemindahan latihan ini kerana pelatih yang tidak mempunyai motivasi yang sesuai ketika menghadiri kursus latihan akan menunjukkan prestasi lemah dalam menerima latihan yang diajar semasa kursus dan juga gagal mengamalkan apa yang dipelajarinya ke tempat kerja (Cheng dan Ho, 2001).

Cheng dan Ho (2001) turut mengatakan bahawa lokus kawalan individu juga memainkan peranan dalam memastikan pemindahan latihan yang positif. Pelatih yang mempunyai keyakinan yang tinggi bahawa mereka dapat mengawal diri mereka untuk mencapai matlamat mereka seperti mendapat kenaikan gaji dan pangkat akan lebih mudah mengamalkan apa yang mereka pelajari semasa latihan ke tempat kerja. Menurut Craig (1999), lokus kawalan adalah salah satu cara bagi menjelaskan apa yang menjadi sumber kepada hasil-hasil yang diperoleh daripada latihan mengikut pandangan seseorang individu itu sendiri. Individu yang mempunyai lokus kawalan dalaman percaya bahawa hasil-hasil yang akan mereka peroleh ditentukan oleh usaha dan keputusan daripada diri mereka sendiri.

Begitu juga dengan kecekapan diri (*self-efficacy*) di mana Swarzt (2002) menjelaskan, kecekapan diri merupakan satu mekanisma daripada pengaturan sendiri yang melibatkan kepercayaan seseorang individu mengenai keupayaannya berhubung dengan sesuatu tugas yang khusus, lebih spesifik, ia adalah tentang keupayaan untuk mengawal hasil berhubung dengan tugas tersebut. Dalam hal ini kemahiran pengurusan sendiri merupakan satu set kebolehan dan keupayaan pelatih untuk menghadapi dan mengatasi kesukaran percubaan dalam menggunakan kemahiran di tempat kerja.

1.8.3 Persekitaran kerja

Persekitaran kerja merujuk kepada suasana kerja seseorang pelatih atau pekerja itu berkerja. Berdasarkan Baldwin dan Ford (1988), dua aspek yang terangkum dalam persekitaran kerja ialah sokongan organisasi dan peluang untuk mengamalkan apa yang dipelajari semasa latihan.

Manakala menurut Tasse dan Mohamed (2002), faktor persekitaran boleh terbahagi kepada dua kategori iaitu berkaitan dengan kerja dan berkaitan dengan organisasi. Faktor yang berkaitan dengan kerja ialah keperluan kerja, peluang yang ada, tekanan kumpulan dan norma, kesamaan konteks, sokongan penyelia dan campurtangan daripada kerja. Faktor berkaitan dengan organisasi pula ialah pengukuhan yang positif, budaya dan iklim organisasi.

Menurut Noe *et al.* (2002), persekitaran kerja merujuk kepada suasana bagi pemindahan, sokongan pengurus, sokongan rakan setaraf, peluang menggunakan keupayaan yang telah dipelajari dan sokongan teknologi.

Suasana bagi pemindahan merujuk kepada tanggapan pelatih mengenai pelbagai ciri persekitaran kerja yang memudahkan atau menghalang penggunaan kemahiran atau kelakuan yang telah dipelajari (Tracey, *et al.*, 1995). Ciri-ciri ini termasuklah sokongan pengurus dan rakan setaraf, peluang untuk menggunakan kemahiran dan akibat menggunakan keupayaan yang telah dipelajari. Kajian telah menunjukkan bahawa suasana pemindahan latihan adalah berkaitan secara signifikan kepada perubahan positif dalam pentadbiran pengurus dan kelakuan antara perorangan selepas latihan.

Menurut Rosset (1997), sokongan pengurus merujuk kepada sejauh mana pengurus pelatih menekankan kepentingan menghadiri program latihan dan menekankan aplikasi kandungan latihan kepada kerja. Semakin tinggi sokongan pengurus, semakin tinggi kemungkinan pemindahan latihan akan berlaku.

Pemindahan latihan boleh juga dipertingkatkan dengan membentuk rangkaian kerja sokongan di kalangan pelatih. Rangkaian kerja sokongan adalah satu atau dua kumpulan pelatih yang bersetuju untuk berjumpa dan membincangkan progres mereka dalam menggunakan keupayaan yang telah dipelajari di tempat kerja (Parry *et al.*, 1990).

Manakala Ford *et al.* (1992/96) mengatakan peluang untuk menggunakan keupayaan yang telah dipelajari merujuk kepada sejauh mana pelatih diberi atau mencari secara aktif pengalaman dengan pengetahuan, kemahiran dan kelakuan yang baru dipelajari daripada program latihan. Peluang untuk berprestasi dipengaruhi oleh persekitaran kerja dan motivasi pelatih. Peluang untuk berprestasi termasuk keluasan, tahap aktiviti dan jenis

tugas. Keluasan termasuk bilangan tugas terlatih yang dilakukan semasa kerja. Tahap aktiviti adalah beberapa kali atau kekerapan tugas terlatih dilakukan semasa kerja. Jenis tugas merujuk kepada kesukaran tugas terlatih yang sebenarnya dilakukan semasa kerja. Pelatih yang diberi peluang menggunakan kandungan latihan semasa kerja mempunyai besar kemungkinan untuk mengekalkan keupayaan yang dipelajari daripada pelatih-pelatih yang kurang diberi peluang.

Sistem sokongan prestasi elektronik adalah aplikasi komputer yang boleh memberi seperti yang diminta, kemahiran latihan, akses kepada maklumat dan nasihat pakar. Sistem sokongan teknologi ini boleh digunakan untuk meningkatkan pemindahan latihan kepada pelatih (Stevens dan Stevens, 1996).

Menurut Goh (2002), budaya organisasi yang sesuai turut mempengaruhi pemindahan latihan. Manakala Elangovan dan Karakowsky (1999) mendefinisikan budaya organisasi sebagai budaya menggalak dan menyokong para pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja mereka yang akan mempengaruhi pemindahan latihan. Disamping itu, Lawson (2003) mentakrifkan budaya organisasi sebagai pegangan asas yang dipupuk kepada setiap ahli organisasi sebagai satu cara hidup di dalam organisasi seperti saling bekerjasama antara satu sama lain. Sebagai contoh, pemindahan pengetahuan memerlukan kesediaan oleh kumpulan atau individu untuk bekerja bersama-sama dan berkongsi ilmu pengetahuan untuk faedah bersama mereka dalam organisasi. Parry *et al.*, (1990) turut menyatakan bahawa pemindahan latihan adalah merupakan tanggungjawab bersama antara ahli organisasi. Apabila antara ahli organisasi memupuk budaya perkongsian tanggungjawab akan memudahkan pemindahan latihan berlaku dengan lebih berkesan.

1.9 Definisi Operasi

1.9.1 Pemindahan latihan

Pemindahan latihan diukur berdasarkan kepada perkara berikut iaitu pertama keupayaan serta kemampuan pelatih menerima apa yang diajar iaitu yang berkaitan dengan

pengetahuan, kemahiran dan sikap semasa menghadiri kursus atau latihan. Kedua, keupayaan menggunakan segala pengetahuan, pengalaman, kemahiran dan kelakuan yang diperoleh itu di tempat kerja yang sebenarnya. Ketiga, mengekalkannya sehingga ke suatu tempoh tertentu yang lama.

1.9.2 Faktor individu

Faktor individu merujuk kepada ciri-ciri yang terdapat pada pelatih seperti personaliti, keupayaan dan motivasi pelatih.

Personaliti merujuk kepada personaliti yang ditonjolkan oleh pelatih sama ada dari segi penampilan dan perwatakan seseorang individu. Sama ada individu tersebut menunjukkan semangat dan keyakinan untuk meningkatkan diri mereka serta dapat menyesuaikan diri dengan pengetahuan dan kemahiran baru, mempunyai kawalan diri yang tinggi dalam mencapai sesuatu matlamat yang mereka ingini.

Keupayaan pelatih merujuk kepada kebolehan pelatih atau kecekapan diri (*self-efficacy*) untuk menerima dan mampu untuk mengaplikasikan serta memindahkan apa yang diperolehi daripada latihan yang hadirinya ke tempat kerja.

Motivasi pelatih merujuk kepada kekuatan atau keinginan yang mendorong seseorang individu untuk mendalami serta menguasai ilmu pengetahuan yang baru semasa latihan sama ada dalam bentuk kemahiran dan pengetahuan baru untuk dipindahkan ke tempat mereka bekerja.

1.9.3 Persekitaran kerja

Persekitaran kerja dan suasana pemindahan latihan seseorang pelatih yang boleh mempengaruhi proses pemindahan latihan dianggap sebagai faktor persekitaran kerja. Ini merujuk kepada persepsi pelatih berkaitan dengan persekitaran kerja sama ada ia menyokong atau menghalang pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kelakuan baru ke tempat kerja sebenarnya.

Sokongan organisasi merujuk kepada sokongan pengurusan yang merangkumi inspirasi, penghargaan dan seterusnya menyediakan kemudahan supaya pelatih dapat menggunakan pengetahuan dan kelakuan yang dipelajarinya semasa kursus ke tempat kerjanya. Manakala sokongan rakan setaraf ialah merujuk kepada sokongan rakan sekerja kepada pelatih sama ada semasa pelatih menjalani kursus dan semasa menerapkan pengetahuan, kemahiran dan kelakuan baru selepas pelatih kembali ke tempat kerja.

Budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor persekitaran yang boleh menyokong pemindahan latihan. Budaya organisasi di sini adalah merujuk kepada budaya bekerjasama dan saling menyokong antara individu dan kumpulan. Tanpa mekanisma yang sesuai yang dapat menggalakkan kerjasama dan perkongsian ilmu pengetahuan di kalangan ahli organisasi dan seterusnya menggalakkan pemindahan latihan untuk berlaku.

Peluang untuk menggunakan keupayaan yang telah dipelajari ialah penyelesaian seseorang pelatih mengamalkan segala pengetahuan dan kemahiran baru yang diperolehi daripada latihan ke tempat kerjanya.

Sokongan teknologi pula merujuk kepada apa juga peralatan dan media teknologi maklumat seperti kemudahan internet, perkakasan komputer dan lain-lain kemudahan yang memudahkan proses pemindahan latihan ke tempat kerja pelatih.

1.10 Rumusan

Berasaskan kepada kajian para sarjana pembangunan sumber manusia di dalam atau di luar negeri, bolehlah dirumuskan bahawa faktor individu dan persekitaran kerja merupakan isu kritikal serta penting dalam kajian mengenai pemindahan latihan. Secara umum, pemindahan latihan merupakan proses pemindahan pengetahuan, kemahiran dan kelakuan baru yang diperolehi melalui latihan ke tempat kerja sebenar.

Aspek-aspek yang dikaji meliputi perkara seperti personaliti, motivasi dan keupayaan pelatih, sokongan organisasi, kemudahan teknologi, kemudahan tempat kerja, peluang untuk mengamalkan apa yang dipelajari dari sesuatu latihan ke tempat kerja sebenarnya dan budaya organisasi merupakan isu yang sangat penting untuk memastikan pemindahan latihan dijayakan dengan sepenuhnya. Kebanyakan pengurusan organisasi melahirkan kekecewaan kerana tidak dapat melihat pemindahan latihan dilaksanakan di tempat kerja oleh para pelatih yang telah dihantar menghadiri sebarang kursus yang sangat penting untuk diaplikasikan dalam organisasi. Namun demikian, kekecewaan ini tidak disertai oleh usaha yang bersungguh-sungguh untuk mengenal pasti faktor individu dan persekitaran kerja yang akan mempengaruhi pemindahan latihan secara optimum.

RUJUKAN

Ab. Aziz Yusof (2002). *Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu dan Pelaksanaan*. Malaysia: Prentice Hall Pearson Malaysia Sdn.Bhd.

Axtel, C. M., Maitlis, S. dan Yearta, S. K. (1997). Predicting Immediate and Long-term Transfer of Training. *Personnel Review*. 26, pp. 201-213.

Baldwin, T.T dan Ford, J.K (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*. 41. pp. 63-105.

Bass, B. dan Vaugan, J. A. (1966). *Training in Industry: The Management of Learning*. Belmont: CA Wadworth

Broad, M. L., dan Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*. Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources 6th edition: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York: Mc-Graw Hill.

Cheng, W. L dan Ho, C. K. (1998). The Effects of Some Attitudes and Organizational Factors On Transfer Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 13 pp. 5-6.

Cheng, W. L. dan Ho, C. K. (2001). The Influence of Job and Career Attitudes on Learning Motivation and Transfer. *Career Development International*. pp. 20-27

Cheng, W. L. dan Ho, C. K. (2001). A Review of Transfer of Training Studies in the Past Decade. *Personnel Review*. pp. 102-118.

Craig, S. L. (1999). Transfer of Training.

www.geocities.com/vpippsych/transferoftraining.html

- Donovan, P., Hannigan, K. dan Crowe, D. (2001). The Learning Transfer System Approach to Estimating the Benefits of Training: Empirical Evidence. *Journal of European Industrial Training*. 25. pp. 2-4.
- Elangovan, A. R. dan Karakowsky, L (1999). The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework. *Leadership & Organization Development Journal*. pp. 268-275.
- Faizuniah Pangil, Aini Hayati Mohamed, Daratul Ambia Che Mit, Khulida Kirana Yahya, Norazuwa Mat dan Norsiah Mat (2002). *Pengurusan Sumber Manusia*. Malaysia: McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.
- Ford, J. K., Quinones, M. A., Segó, D. J. dan Sorra, J. S. (1992). Factors Affecting the Opportunity to Perform Trained Tasks on The Job. *Personnel Psychology*. Durham, Autumn. Vol. 45.
- Ford, J. K., Quinones, J. K., Segó, D. J. dan Smith, E. M. (1996). The Effects of Individual and Transfer Environment Characteristics on the Opportunity to Perform Trained Tasks. *Training Research Journal*. 1. pp. 29-48.
- Foxon, M. (1993). A Process Approach to The Transfer of Training Part 1: The Impact of Motivational and Superior Support on Transfer Maintenance. *Australian Journal of Education Technology*. 9(2). 130-143.
- Foxon, M. (1995). A Process Approach to The Transfer of Training. Part 2: Using Action Planning to Facilitate The Transfer of Training. *Australian Journal of Education Technology*. 10(1). 1-18.
- Goh, S. C. (2002). Managing Effective Knowledge Transfer: An Integrative Framework and Some Practice Implications. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 1. pp. 23-30.
- Hamzah Ahmad (1997). Hubungan Program Kualiti Kehidupan Bekerja Dengan Penglibatan Kerja: Kajian Tinjauan Ke Atas Guru-Guru Sekolah Menengah Daerah Segamat, Johor. Universiti Teknologi Malaysia: *Projek Sarjana*.

- Ibrahim Mamat (2001). *Reka Bentuk Dan Pengurusan Latihan: Konsep Dan Amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kapp, K.M., Latham, W.F dan Latham, Ford-Latham, H.N (2001). *Integrated Learning For ERP Success: A Learning Requirements Planning Approach*. New York: CRC Press LLC.
- Lau, Too Kya dan Zainuddin Awang, (1999). *Statistik Asas Uitm*. Shah Alam: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Lim, Doo Hun (1998). The Effect of Training Design, Work Environment, and Cultural Factors On The Transfer of Training For Korean HRD Professionals. *PhD Dissertation*, University of Illinois, Urbana-Champaign.
- Lawson, S. (2003). Examining the Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management. *PhD Dissertation*, Nova Southeastern University, Florida.
- Machin, M. A. (1999). Understanding the Process of Transfer of Training in the Workplace. www.usq.edu.au/users/machin/summary_of_Ph.d.pdf
- Matnoh @ Indi Minan. (1995). Program Perkembangan Staf dalam Mempertingkatkan Ilmu Pengetahuan Guru. Universiti Utara Malaysia: *Tesis Sarjana*.
- Martin, G. D. (1996). The Effects of Employee Characteristics and Work Environment Factors on Learning During Training and on Pretraining Motivation to Learn. *PhD Dissertation*, University of Missouri-Columbia.
- May, G. L. dan Kahnweiler, W. M. (2000). The Effect of a Mastery Practice Design on Learning and Transfer in Behavior Modeling Training. *Personnel Psychology*. Vol. 53. 2. pp. 353-373.
- Mohamad Saprin (2003). Hubungan Antara Ciri Pelatih, Reka Bentuk Latihan dan Persekitaran Kerja Dengan Pemindahan Latihan. Universiti Teknologi Malaysia: *Projek Sarjana*.

- Mohd. Majid Konting (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Malaysia: Jabatan Asas Pendidikan Fakulti Pendidikan, Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd. Zamri Jalaludin (1996). Pemindahan Latihan Kursus Bina Insan Mengikut Persepsi Kakitangan Pengurusan dan Profesional Dewan Bandaraya Kuala Lumpur. Universiti Putra Malaysia: *Projek Sarjana*.
- Muhamad Ali Embi (2001). *Pendekatan Pengurusan Sumber Manusia Masa Kini*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Ng, Chiah Yee (2001). Understanding The Transfer of Training and The Barriers To Transfer: A Case Study In A Private Institution. Universiti Putra Malaysia: *Projek Sarjana Sains Pengajian Pendidikan*.
- Noe, R. A. (1999). *Employee Training and Development*. Singapore : McGraw Hill.
- Noe, R. A. (2002). Transfer of Training.
<http://fisher.osu.edu/mhr/faculty/noe/Mhr855/c13.ppt>
- Noe, R. A. [et al.] Suntingan: Abu Bakar Ibrahim dan Aminuddin Hj. Mohammad (2002). *Pengurusan Sumber Manusia- Memperoleh Kelebihan Bersaing*. Malaysia : McGraw-Hill Malaysia Sdn.Bhd.
- Norliza Abd Rahim (2003). Pemindahan Latihan Kursus Perhubungan Awam: Satu Kajian Kes Di Kalangan Kakitangan Pengurusan Dan Profesional Di Kolej Selatan, Skudai. Universiti Teknologi Malaysia: *Projek Sarjana*.
- Parry, S., Friedman, B. A., Jones, J. E., dan Petrini, C. M. (December 1990). Bringing It Back to Work, *Training and Development Journal*, m.s. 15-21.

Rosset, A. (July 1997). That Was A Great Class, but, *Training and Development*, Vol. 51. pp. 18-24.

Ruona, W. E. A., Leimbach, M., Holton III E. F. dan Bates, R. (2002).
The Relationship Between Learner Utility Reactions and Predicted Learning Transfer Among Trainee. *International Journal of Training and Development*.
www.blackwellpublishing.com/content/BPL/Images/Journal_samples/IJTD1360-3736~6~4~160%5C160.pdf

Saunders, M., Lewis, P. dan Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students 2nd edition*. England : Prentice Hall – Pearson Education Ltd.

Scobby, F. M. (2001). Barriers to Transfer of Training to the Workplace.
<http://www.wed.siu.edu/public/grad/respap%20reviewdsynt.pdf>

Sidek Mohd Noah (2002). *Reka Bentuk Penyelidikan: Falsafah, Teori dan Praktis*. Serdang: Penerbit Universiti Putra Malaysia.

Stanford, M. A. (2000). Individual and Situational Influences on Pretraining Motivation: Impact on Training Performance. *PhD Dissertation*, North Carolina State University.

Stevens, G. dan Stevens, E. (Jun 1996). The Truth about EPSS. *Training and Development* 50, m.s 59-61.

Swartz, D. E. (2002). Goal Orientation and Training Transfer Initiation and Maintenance.
scholar.libvt.edu/theses/available/etd-05282002-083423/unrestricted/DESthesispaper.pdf

Tan, Kwang How (1995). *Training and Developing Human Resource*. Selangor: Federal Publications Sdn. Bhd.

Taylor, M. C. (2000). Partners in the Transfer of Learning: Aqualitative Study of Workplace Literacy Program.
<http://www.edst.educ.ca/aerc/2000/taylorml-final.pdf>

Tasse, A. dan Mohamed Himech (2002). Increasing Learning Transfer Amongst Newly Trained Employees: The Role of the Supervisor.

www.wln.ualberta.ca/papers/pdf/41.pdf

Thayer, P.W. dan Teachout, M.S. (1995). A Climate For Transfer Model.

<http://www.usq.edu.au/users/machin/phd.htm>

Tracey, J. B., Tannenbaum, S. J., dan Kavanagh, M. J. (1995). Applying Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. *Journal of Applied Psychology* 80, m.s. 239-253.

Tracey, J.B. dan Tews, M. J. (1995). Training Effectiveness: Accounting for Individuals Characteristic and the Work Environment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quartely*, Ithaca.

TransLearn Associates (19 Jan 1999). <http://home.maine.rr.com/robacademic/translearn/>

Vermeulen, R. C. M. (2002). Narrowing the Transfer Gap: The Advantages of ‘As If’ Situations in Training. *Journal of European Industrial Training*. pp. 366-374.

Wills, Mike (1993). *Managing the Training Process: Putting the Basics Into Practice*. England: McGraw-Hill.

Yamhill, S. & Mclean, G. N. (2001). Theories Supporting Transfer of Training.

www.fsu.edu/~elps/ae/download/ade5380/Yamhill_McLean.pdf

Zukarnain Zakaria (1999). *Statistik Pengurusan*. Sintok: Penerbit Universiti Utara Malaysia.

Zukarnain Zakaria dan Hishamuddin Md. Som (2001). *Analisis Data Menggunakan SPSS WINDOWS*. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.