

**HUBUNGAN ANTARA CIRI-CIRI INDIVIDU, REKA BENTUK LATIHAN
DAN PERSEKITARAN KERJA DENGAN PEMINDAHAN LATIHAN DI
SWM ENVIRONMENT SDN BHD.**

NAZIRAH BINTI MOHAMED NAZRI

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**HUBUNGAN ANTARA CIRI-CIRI INDIVIDU, REKA BENTUK LATIHAN DAN
PERSEKITARAN KERJA DENGAN PEMINDAHAN LATIHAN DI SWM
ENVIRONMENT SDN BHD.**

NAZIRAH BINTI MOHAMED NAZRI

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

**Fakulti Pengurusan
Universiti Teknologi Malaysia
Mac, 2014**

PENGHARGAAN

Terlebih dahulu kami mengucapkan setinggi-tinggi syukur ke hadrat Ilahi kerana masih lagi memberi saya peluang untuk mengecapi nikmat hidup. Alhamdulillah dengan izin dan limpah kurnia-Nya, akhirnya dapat saya menyiapkan Projek MASTER mengikut tempoh yang ditetapkan.

Saya ingin mengucapkan jutaan terima kasih kepada penyelia saya iaitu Pn. Hamidah Abdul Rahman di atas segala bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar yang telah diberikan dalam memastikan projek kajian ilmiah ini sempurna dilaksanakan. Ucapan terima kasih juga saya tujukan kepada semua warga SWM Environment Sdn Bhd yang membantu saya dalam urusan soal selidik bagi mendapatkan keputusan kajian ini.

Selain itu, penghargaan ini juga ditujukan kepada kedua ibu bapa saya yang sentiasa menyokong dan mendoakan kejayaan saya supaya cecal dalam menyiapkan kajian ini. Tidak lupa juga ribuan terima kasih diucapkan kepada juga ditujukan kepada rakan-rakan saya yang telah menghulurkan bantuan dan sokongan terhadap saya. Akhir kata semoga kajian ini dapat memberi manfaat dan maklumat berhubung isu yang dibincangkan. Moga ALLAH SWT sentiasa memudahkan jalan kita semua dan memberkatinya.

ABSTRAK

Pemindahan latihan adalah ialah pengaplikasian pengetahuan dan kemahiran baru yang diperoleh selepas menjalani sesuatu latihan bagi meningkatkan keberkesanan organisasi. Kajian ini dijalankan bertujuan mengkaji hubungan antara ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan. Responden bagi kajian ini adalah terdiri daripada kakitangan yang bertugas di SWM Environment Sdn Bhd. Seramai 110 orang dipilih sebagai sampel kajian. Objektif kajian ini adalah untuk melihat persepsi yang wujud dikalangan pekerja SWM Environment Sdn Bhd mengenai tahap pemindahan latihan, hubungan diantara ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan dan elemen yang paling mempengaruhi pemindahan latihan. Antara kaedah analisis yang dijalankan adalah ujian skor min, analisis t, anova, kolerasi dan regresi berganda. Analisis kajian menunjukkan bahawa persepsi kakitangan SWM Environment Sdn Bhd terhadap pemindahan latihan berada pada tahap yang sederhana. Kajian ini juga mendapati terdapat hubungan korelasi positif dan signifikan antara ketiga-tiga faktor pemindahan latihan iaitu ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan. Elemen yang paling mempengaruhi pemindahan latihan di SWM Environment Sdn Bhd adalah reka bentuk latihan.

ABSTRACT

Transfer of training actually is application of new knowledge and skill that we can get from join any training in order to increase organization effectiveness. This study was held in order to clarify the relationship between individual factor, training design and environmental factor with transfer of training. The respondent for this study was SWM Environment Sdn Bhd workers. The sample of respondent that has been chosen for this study is 110. This study objective was to clarify the perception of SWM Environment Sdn Bhd workers about the level of transfer of training, find whether the relationship between individual factors, transfer design and environmental factor was significance towards transfer of training and clarify the main factor which effect mostly towards the transfer of training between individual factor, training design and environmental factor. The analysis that has been used in this study was mean, t-analysis, anova, correlation and regression. The analysis result show that the perception of SWM Environment Sdn Bhd workers towards transfer of training level was at medium level. This study also show that there was a significance positive relationship in correlation between individual factors, transfer design and environmental factor. The main factor which effect transfer of training is the transfer design.

ISI KANDUNGAN

BAB	TAJUK	MUKASURAT
	PENGESAHAN STATUS TESIS	
	PENGESAHAN PENYELIA	
	HALAMAN JUDUL	i
	HALAMAN PENGAKUAN	ii
	HALAMAN PENGHARGAAN	iii
	ABSTRAK	iv
	ABSTRACT	v
	ISI KANDUNGAN	vi
	SENARAI RAJAH	x
	SENARAI JADUAL	xi
	SENARAI SINGKATAN / SIMBOL	xii
	SENARAI LAMPIRAN	xiii
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Kajian	3
	1.3 Penyataan Masalah	6
	1.4 Persoalan Kajian	10
	1.5 Matlamat Kajian	10
	1.6 Objektif Kajian	11
	1.7 Kepentingan Kajian	11
	1.8 Skop Kajian	12
	1.9 Batasan Kajian	14
	1.10 Definisi Konseptual	15
	1.11 Definisi Operasional	18

1.12	Kesimpulan	24
2	KAJIAN LITERATUR	25
2.1	Pengenalan	25
2.2	Konsep Latihan	25
2.3	Konsep Pemindahan Latihan	26
2.4	Teori Pemindahan Latihan	32
2.4.1	Teori Pemindahan Kognitif	32
2.4.2	Teori Ransangan Generalisasi	33
2.4.5	Teori Pembentukan Matlamat	34
2.5	Model Pemindahan Latihan	35
2.5.1	Model Baldwin dan Ford	37
2.5.2	Model Goldstein dan Ford	41
2.6	Kajian-kajian Lepas	42
2.6.1	Kajian Luar Negara	43
2.6.2	Kajian Dalam Negara	46
2.7	Kerangka Kajian	50
2.8	Kesimpulan	52
3	METODOLOGI KAJIAN	53
3.1	Pengenalan	53
3.2	Reka Bentuk Kajian	53
3.2.1	Kerangka Kajian Operasi	54
3.3	Kaedah Pengumpulan Data	56
3.3.1	Data Primer	56
3.3.2	Data Sekunder	56
3.4	Populasi Kajian dan Kaedah Persampelan	57
3.5	Instrumen Kajian	58

3.6	Skala Pengukuran	61
3.7	Analisis Data	61
3.8	Kajian Rintis	67
3.9	Kesimpulan	68
4	ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN	69
4.1	Pengenalan	69
4.2	Demografi Responden	70
4.2.1	Jantina	70
4.2.2	Umur	71
4.2.3	Bangsa	72
4.2.4	Tahap Akademik	72
4.2.5	Tempoh Perkhidmatan	73
4.3	Persepsi Tahap Pemindahan Latihan	74
4.3.1	Item Generalisasi	75
4.3.2	Item Pembaikan dan Pengekalan	76
4.4	Perbezaan Demografi	78
4.4.1	Jantina	78
4.4.2	Umur	79
4.5	Hubungan antara Faktor yang Mempengaruhi Pemindahan Latihan	80
4.5.1	Ciri-ciri Individu	80
4.5.2	Reka Bentuk Latihan	81
4.5.3	Persekitaran Kerja	81
4.6	Dominan : Regresi Berganda	82
4.7	Kesimpulan	84

5	RUMUSAN DAN CADANGAN	85
5.1	Pengenalan	85
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	85
5.2.1	Tahap Pemindahan Latihan	87
5.2.2	Perbezaan Pemindahan Latihan Dengan Elemen Demografi	89
5.2.3	Hubungan Antara Ciri-ciri Individu Reka bentuk latihan dan Persekitaran Kerja	90
5.2.4	Faktor yang Paling Mempengaruhi	92
5.3	Cadangan	94
5.3.1	Cadangan kepada Organisasi	94
5.3.2	Cadangan kepada Pengkaji Akan Datang	96
5.4	Penutup	97
	RUJUKAN	99 – 105
	LAMPIRAN A	106
	LAMPIRAN B	107 – 112

SENARAI RAJAH

JADUAL	TAJUK	HALAMAN
2.1	Peringkat Pemindahan Latihan Foxon	29
2.2	Model Baldwin dan Ford	37
2.3	Model Goldstein dan Ford	41
2.4	Kerangka Kajian	52
3.2	Kerangka Kajian Operasi	55

SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK	HALAMAN
3.1	Jadual Berkaitan Jumlah Kakitangan	58
3.2	Jadual Pembahagian Soal Selidik	59
3.3	Jadual Skala Likert	61
3.4	Jadual Analisis	62
3.5	Jadual Objektif 1	64
3.6	Jadual Dapatan Kajian Rintis	67
4.1	Jadual Responden Mengikut Jantina	70
4.2	Jadual Responden Mengikut Umur	71
4.3	Jadual Responden Mengikut Bangsa	72
4.4	Jadual Responden Mengikut Akademik	73
4.5	Jadual Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	74
4.6	Jadual Item Generalisasi	75
4.7	Jadual Item Pembaikan dan Pengekalan	77
4.8	Jadual Tahap Pemindahan Latihan	78
4.9	Jadual Analisis t	79
4.10	Jadual Analisis Anova	79
4.11	Jadual Korelasi Ciri-ciri Individu	80
4.12	Jadual Korelasi Reka Bentuk Latihan	81
4.13	Jadual Korelasi Persekitaran Kerja	82
4.14	Jadual Analisis Regresi	84
5.1	Jadual Objektif Kajian	86

SENARAI SINGKATAN / SIMBOL

SIMBOL	KETERANGAN
%	Peratus
CEDI	Institut Pembangunan Keusahawanan Dan Koperasi
IT	<i>Information Technology</i>
ILSAS	Institut Latihan Sultan Ahmad Shah
KKLW	Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah
n	Saiz Populasi
s	Saiz Sampel
SPSS	Statistical Package For Social Science
UNITEN	Universiti Tenaga Nasional
UUM	Universiti Utara Malaysia
UTM	Universiti Teknologi Malaysia

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pembangunan sumber manusia merupakan satu set aktiviti yang dirancang secara sistematik dan terancang oleh sesebuah organisasi bagi memastikan warga kerjanya sentiasa produktif dan inovatif kerana dilengkapi dengan kemahiran yang terkini seiring dengan perkembangan dunia pekerjaan yang pesat pada masa kini dan akan datang.

Latihan merupakan salah satu sumber yang terlibat dalam aktiviti pembangunan sumber manusia. Melalui latihan, seseorang pekerja dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan mereka. Fungsi latihan telah berkembang pesat kerana ia bukan sahaja membantu pekerja meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka malah membantu sesuatu organisasi itu berkembang dengan lebih pesat.

Sehubungan itu, latihan yang berterusan harus diberikan kepada setiap kakitangan sesebuah organisasi bagi tujuan pembangunan organisasi itu sendiri. Ini kerana setiap individu

itu dapat meningkatkan dan mengekalkan tahap keupayaan mereka mengikut kehendak pasaran kerja, memperkayakan kemahiran dan pengetahuan pekerja dan seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi melalui penglibatan mereka dalam program latihan yang dianjurkan. Ini turut dipersetujui oleh Cascio (1998) yang menyatakan bahawa latihan merupakan satu sumber penting yang perlu diberi penekanan kerana melalui latihan setiap pekerja dapat meningkatkan tahap kemahiran, pengetahuan dan prestasi kerja mereka.

Sejak kebelakangan ini, keperluan kepada latihan menunjukkan kepada peningkatan yang tinggi kerana telah wujud kesedaran dalam kalangan pelbagai pihak tentang betapa pentingnya sesuatu latihan itu dijalankan di peringkat organisasi sama ada di dalam sektor awam atau sektor swasta. Isu yang saling berkait rapat dengan pelaksanaan sesuatu program latihan itu adalah proses pemindahan latihan yang berlaku dalam kalangan pekerja.

Isu mengenai pemindahan ilmu pengetahuan adalah penting kerana seiring dengan perkembangan teknologi terkini semakin ramai yang bertukar pekerjaan atau jawatan sekurang-kurangnya lebih dari sekali. Melalui setiap pertukaran atau perubahan pekerjaan ini, mereka perlu memindahkan ilmu pengetahuan atau kemahiran yang ada ke dalam situasi kerja yang baru. Kegagalan untuk memindahkan pengetahuan atau kemahiran yang ada akan menjejaskan prestasi pekerja. Bagi mengatasi gejala ini, pihak organisasi harus mengadakan latihan yang bersesuaian bagi membantu pekerja-pekerjanya mudah mengadaptasi ilmu dan kemahiran baru.

Pemindahan latihan ialah satu proses memindahkan semua atau sebahagian ilmu dan kemahiran yang diperolehi semasa latihan ke situasi kerja sebenar. Noe (2002) dan Caseio (2003)

menyatakan bahawa pemindahan latihan merujuk kepada penggunaan pengetahuan, kemahiran dan kelakuan dalam latihan di tempat kerja.

M. Wills (1993) pula menyatakan bahawa pemindahan latihan ialah pengaplikasian pengetahuan dan kemahiran baru yang diperolehi daripada kursus untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Broad & Newstrom (1992) pula mendefinisikan pemindahan latihan sebagai keberkesanan pengaplikasian berterusan dalam pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi ke tempat kerja. Konsep pemindahan latihan boleh dirumuskan sebagai proses adaptasi atau aplikasi semula pengetahuan atau kemahiran yang diperolehi semasa latihan ke situasi kerja sebenar.

Terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi dalam pemindahan latihan ke situasi kerja sebenar. Sejauhmanakah faktor-faktor ini dapat mempengaruhi pemindahan latihan yang berlaku dalam agensi pekerjaan? Seandainya pemindahan latihan itu berjaya diaplikasikan, apakah faktor-faktor yang mempengaruhinya serta sejauhmanakah faktor-faktor tersebut dapat menunjukkan hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan? Kajian ini akan mengupas dengan lebih mendalam lagi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan ke dalam situasi kerja yang sebenar terutama yang melibatkan agensi swasta.

1.2 Latar belakang Kajian

Pelaburan swasta terus menjadi pemangkin pertumbuhan ekonomi Negara. Pendapatan sektor swasta dijangka terus meningkat berdasarkan tingkat jualan yang tinggi hasil dari

permintaan dalam dan luar negeri yang kukuh. Pelaburan swasta berkembang dengan kukuh, disokong oleh pelaksanaan projek pelaburan.

Persaingan antara organisasi terutamanya yang melibatkan sektor swasta menjadi semakin sengit terutamanya dalam era globalisasi yang semakin berkembang maju pada abad ini. Oleh yang demikian, organisasi memerlukan sumber manusia atau modal insan yang berprestasi tinggi dan berkualiti untuk menyumbangkan perkhidmatan yang terbaik kepada organisasi dan juga membentuk kecemerlangan. Justeru, program latihan dilihat sebagai nadi kecemerlangan kepada kelangsungan sesebuah organisasi. Selain itu, dalam usaha mencapai Negara maju menjelang tahun 2020, penekanan tinggi diberikan kepada aspek latihan dan kursus kemahiran untuk meningkatkan kualiti tenaga kerja dalam terutamanya dalam sektor swasta.

Kebanyakan organisasi swasta melihat program latihan sebagai satu pelaburan yang akan memberikan pulangan yang menguntungkan. Syarikat-syarikat swasta tidak sememangnya sanggup untuk melabur dalam program latihan untuk meningkatkan kecekapan setiap pekerja mereka. Namun, harapan ini kebanyakan tidak kesampaian kerana pulangan yang diharapkan tidak setimpal dengan pelaburan yang telah dibuat. Cheng dan Ho dalam kajian mereka menyatakan hanya 10 peratus daripada perbelanjaan untuk latihan mengarah kepada pemindahan latihan yang positif.

Syarikat swasta semestinya mengharapkan pekerja mereka dapat menunjukkan prestasi yang tinggi selepas menjalani latihan dan golongan pekerja ini akan menyumbang kepada keuntungan syarikat. Rosilah (2008) pula berpendapat bagi memastikan keberkesanan pelaburan

yang dibuat ke atas latihan, beberapa aspek perlu diambil kira iaitu jenis latihan yang ditawarkan, fokus kumpulan pekerja yang perlu dilatih dan maklumat yang boleh membantu organisasi untuk mencapai matlamatnya.

Seterusnya, Elangovan dan Karakowsky (1999), menyatakan bahawa keberkesanan pemindahan latihan memainkan peranan yang penting dalam memastikan program latihan dan pembangunan yang disediakan memenuhi aspirasi organisasi dalam meningkatkan kompetensi dan produktiviti ini disebabkan oleh kejayaan program latihan dan sesebuah organisasi adalah diukur oleh tahap pembelajaran semasa latihan yang kemudiannya dipindahkan secara efektif ke tempat kerja.

Justeru itu, menyedari pentingnya latihan dan pembangunan modal insan, kebanyakan organisasi swasta kini memberi lebih perhatian terhadap keberkesanan pemindahan latihan ke tempat kerja, perancangan program latihan yang teliti dan rapi perlu dilaksanakan bagi memastikan pemindahan latihan direalisasikan serta mengelakkan pembaziran dari berlaku. Pengamal pembangunan sumber manusia semakin memberikan perhatian terhadap pemindahan latihan di mana penilaian semula akan dibuat apabila mendapati kadar pemindahan kemahiran selepas latihan adalah rendah berbanding jumlah pelaburan yang telah dibuat (Bates, Holton dan Seyler, 1996).

Walau bagaimanapun, terdapat pelbagai faktor yang turut menyumbang kepada fenomena program latihan tidak berkesan. Kajian yang dilakukan oleh Baldwin dan Ford

(1988) menyatakan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan pemindahan latihan ialah ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja. Sementara itu, Goldstein dan Ford (2002) pula telah melihat reka bentuk latihan dan ciri-ciri pelatih sebagai dua faktor utama yang mempengaruhi pemindahan latihan dalam kajian mereka.

1.3 Pernyataan Masalah

Pekerja yang berkemahiran dan terlatih adalah tonggak kejayaan bagi sesebuah organisasi moden. Ini disebabkan pekerja yang terlatih sudah tentu dapat melaksanakan tugas mereka dengan baik dan berkesan sekali gus akan mendatangkan keuntungan serta memberi impak yang positif kepada organisasi. Kajian ke atas 60 syarikat pembuatan di Malaysia mendapati 24.4 peratus daripada mereka telah membelanjakan lebih daripada 2 peratus daripada belanjawan tahunan mereka ke atas latihan (Faizuniah *et al.*, 2002).

Menurut Lim dan Morris (2006), persaingan pengambilan dan pengekalan pekerja yang berbakat menyebabkan kebanyakan organisasi kini berusaha untuk meningkatkan hasil latihan bagi memperbaiki prestasi dan pembangunan kerjaya seseorang individu dan meninjau sejauhmana perkembangan sesebuah organisasi. Program latihan yang berkesan juga dapat melancarkan proses pemindahan latihan dan seterusnya membantu sesebuah organisasi mencapai matlamatnya. Subedi (2004), menyatakan matlamat akhir sesuatu program latihan adalah pemindahan yang positif ke tempat kerja dan perkara ini tidak akan dapat dicapai melainkan pemindahan pembelajaran berlaku.

Menurut Saks dan Belcourt (2006), 62 peratus daripada pekerja mengaplikasikan pembelajaran semasa latihan ke tempat kerja seurus selepas latihan selesai, 44 peratus pula mengaplikasikan pembelajaran selepas enam bulan selesai latihan, dan 34 peratus lagi mengaplikasikan pembelajaran selepas satu tahun selesai latihan. Ini menunjukkan terdapat peningkatan 10 peratus berbanding laporan sebelumnya tetapi peratusan yang sebenar sukar diramalkan kerana situasi yang sentiasa berubah.

Setiap program latihan yang dianjurkan bermatlamat untuk membangunkan modal insan ke suatu tahap yang lebih baik dan seterusnya memastikan sesuatu organisasi itu berjaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Namun begitu masih terdapat segelintir pekerja yang menghadapi kesukaran bagi mengadaptasikan latihan yang telah mereka perolehi ke dalam situasi kerja yang sebenar. Fenomena ini diperkukuhkan lagi oleh hasil kajian TransLearn Associates (1999), yang menyatakan bahawa hanya 50 peratus sahaja perkara yang dipelajari telah dilaksanakan secara berkesan ke tempat kerja. Keadaan ini akan membawa masalah bukan sahaja kepada individu atau pekerja itu sendiri malah ia turut mempengaruhi organisasi dan rakan sekerja yang lain.

Halangan atau kesukaran yang diperkatakan oleh pengkaji di bawah banyak menunjukkan bahawa pemindahan latihan itu sendiri dipengaruhi oleh dua faktor berikut iaitu ciri-ciri individu dan reka bentuk latihan. Goldstein dan Ford (2002) menyatakan bahawa terdapat empat halangan atau kesukaran utama bagi pemindahan latihan ke dalam amalan pekerjaan ialah :

- a) Kegagalan untuk mempertimbangkan karakter atau tingkah laku peribadi pelatih semasa mereka bentuk latihan.
- b) Menjalankan latihan yang tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pelatih.
- c) Kegagalan mempertimbangkan strategi yang berpotensi untuk menambahkan keupayaan pelatih dalam mengaplikasikan latihan ke amalan pekerjaan.
- d) Kegagalan mempertimbangkan fungsi dan matlamat sebenar organisasi.

Terdapat pelbagai jenis kemahiran dan pengetahuan yang dapat diberikan melalui program latihan yang disediakan namun kepelbagaian ini masih belum dapat memastikan sejauh mana seseorang pelatih itu dapat mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh semasa menjalani latihan ke situasi pekerjaan sebenar. Fenomena yang serupa berlaku di SWM Environment Sdn Bhd dan ianya perlu diberi perhatian sewajarnya memandangkan terdapat keperluan dalam memastikan pemindahan latihan berlaku secara optimum.

Salah seorang eksekutif sumber manusia yang bertugas di SWM Environment Sdn Bhd turut menyatakan bahawa latihan diberikan bagi meningkatkan kemahiran pekerjaanya dalam melaksanakan kerja yang dipertanggungjawab kepada mereka. Namun demikian, keberkesanan pemindahan latihan tidak dapat diukur secara tepat memandangkan sesetengah program latihan yang dihadiri oleh pekerja tidak sesuai dengan pekerjaan mereka. Ini disebabkan masalah yang dihadapi oleh pelatih di tempat kerja sebenar adalah berbeza dengan apa yang dipelajari semasa

latihan. Masalah ini akan menyebabkan pelatih tidak menumpukan perhatian serta tidak berminat dengan program latihan yang diberikan.

Tahap penerimaan seseorang pekerja dalam menerima apa jua bentuk kemahiran atau pengetahuan turut akan menurun jika pekerja hanya mengikuti sesuatu program latihan yang dianjurkan sekadar untuk mengikuti prosedur kerja tersebut seperti yang diinginkan oleh pihak organisasi tanpa memikirkan inisiatif sebenar yang akan mereka peroleh daripada latihan tersebut maka ianya akan menjadi aktiviti atau program latihan yang sia-sia. Keadaan ini bukan sahaja menjadikan pekerja tersebut tidak produktif kerana mereka tidak dapat memperbaiki atau meningkatkan kemahiran kerja malah ianya akan membawa kepada penurunan produktiviti syarikat atau organisasi di mana mereka bekerja.

Memandangkan pemindahan latihan yang efektif menjadi salah satu agenda syarikat ke arah kecermerlangan dalam semua aspek, satu tinjauan akan dilakukan bagi mengkaji keberkesanan latihan di kalangan pekerja yang telah menjalani kursus. Bertitik tolak dari kenyataan di atas, pengkaji percaya bahawa satu kajian yang komprehensif perlu dilakukan bagi mengenal pasti persoalan yang timbul iaitu setakat mana pemindahan latihan itu dapat dipindahkan dari latihan ke situasi kerja sebenar? Seandainya pemindahan latihan itu berjaya diaplikasikan, apakah faktor-faktor yang mempengaruhinya serta sejauhmanakah faktor-faktor tersebut dapat menunjukkan hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan? Selain itu, adakah faktor-faktor ini menunjukkan sebarang perbezaan dari segi pemindahan latihan terutama jika ia berkaitan dengan faktor demografi seperti jantina atau umur?

1.4 Persoalan Kajian

Persoalan-persoalan berikut akan diketengahkan bagi membantu menyempurnakan kajian ini:

- a) Apakah persepsi tahap pemindahan latihan dalam kalangan pekerja di SWM Environment Sdn Bhd?
- b) Apakah terdapat perbezaan tahap pemindahan latihan berdasarkan faktor demografi (jantina dan umur)?
- c) Apakah terdapat hubungan yang signifikan antara ciri-ciri individu (*trainee characteristic*), reka bentuk latihan dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan di SWM Environment Sdn Bhd?
- d) Apakah faktor yang paling mempengaruhi pemindahan latihan di SWM Environment Sdn Bhd?

1.5 Matlamat Kajian

Kajian ini bermatlamat untuk mengkaji tahap pemindahan latihan dalam kalangan pekerja di SWM Environment Sdn Bhd dan melihat sama ada wujudnya hubungan yang signifikan antara ciri-ciri individu iaitu pelatih itu sendiri, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan.

1.6 Objektif Latihan

Objektif-objektif yang ingin dicapai melalui kajian ini adalah seperti berikut:

- a) Mengetahui persepsi tahap pemindahan latihan yang berlaku dalam kalangan pekerja SWM Environment Sdn Bhd.
- b) Mengetahui sama ada wujudnya tahap perbezaan pemindahan latihan berdasarkan faktor demografi.
- c) Mengetahui hubungan antara ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja dengan tahap pemindahan latihan di tempat kerja.
- d) Mengetahui faktor yang paling mempengaruhi pemindahan latihan di SWM Environment Sdn Bhd.

1.7 Kepentingan Kajian

Kajian ini dilakukan bagi membantu organisasi mengetahui faktor-faktor utama yang berjaya mempengaruhi pemindahan latihan. Melalui kajian ini, pihak jurulatih boleh mendapatkan maklumat mengenai aspek-aspek yang perlu dipertingkatkan dalam setiap program latihan yang ingin diberikan kepada pekerja mereka supaya pemindahan latihan berlaku dengan sepenuhnya.

Kajian ini diharapkan dapat membantu dalam memperbanyak lagi maklumat mengenai pemindahan latihan serta sejauh mana ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja mempunyai hubungan yang positif dengan pemindahan latihan.

Semoga dapatan kajian ini dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang terlibat dalam pengajuran sesuatu program latihan dapat 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.

Kajian ini juga boleh dijadikan sumber rujukan tambahan kepada sesiapa yang memerlukan dan mereka juga boleh menambahbaik kandungan yang ada didalamnya supaya mereka dapat menghasilkan naskah kajian yang lebih baik dan bermutu di masa hadapan.

1.8 Skop Kajian

Kajian akan dijalankan di SWM Environment Sdn Bhd. Sampel kajian yang akan membantu dalam kajian ini terdiri daripada pekerja yang bekerja di SWM Environment Sdn Bhd dan telah menjalani kursus Tatacara Kumpulan Sokongan. Seramai 150 orang pekerja yang berjawatan bukan eksekutif akan dijadikan sampel dalam kajian ini.

Kajian ini merupakan satu kajian yang dilakukan bagi melihat kepada faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan. Antara faktor-faktor yang diambil sebagai skop kajian ini adalah ciri-ciri individu atau pelatih itu sendiri, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja.

Ciri-ciri individu lebih melibatkan kepada karakter seseorang individu (*trainee characteristic*) lebih menumpukan kepada motivasi, keupayaan dan personaliti pelatih dalam mengaplikasikan pengetahuan yang mereka peroleh ketika menjalani latihan ke dalam dunia pekerjaan sebenar.

Faktor reka bentuk latihan (*training design*) pula lebih menumpukan kepada prinsip pembelajaran yang dapat membantu untuk membentuk prinsip pembelajaran dengan lebih kondusif (*create a learning environment*), susunan aktiviti pembelajaran dan kandungan latihan.

Bagi faktor persekitaran kerja pula, ia lebih menumpukan kepada sokongan majikan, sokongan teknologi (*technological support*) dan peluang untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperolehi (*opportunity to use learned capabilities*).

Bagi menguji tahap pemindahan latihan dalam kajian ini item generalisasi atau adaptasi digunakan. Selain itu, item pembaikan dan pengekalannya turut digunakan. Generalisasi merujuk kepada penguasaan keseluruhan perkara yang dipelajari dalam latihan kepada situasi kerja sebenar dan sejauh manakah pekerja dapat mengadaptasikan pengetahuan yang diperolehi ke situasi kerja sebenar manakala pembaikan dan pengekalannya pula melihat kepada sejauh mana pelatih berupaya dalam memperbaiki, mengekalkan dan terus mengaplikasikan apa yang dipelajari itu sepanjang tempoh mereka bekerja.

1.9 Batasan Kajian

Kajian ini terbatas kerana ia hanya menumpukan kepada pekerja golongan swasta yang bekerja di dalam syarikat SWM Environment Sdn Bhd terutamanya mereka yang berjawatan bukan eksekutif sahaja. Kajian ini hanya membataskan kepada golongan yang bekerja dalam agensi swasta sahaja tanpa melibatkan agensi lain seperti badan berkanun atau agensi perkhidmatan awam.

Selain itu, kajian ini juga terbatas kerana hanya menumpukan kepada satu organisasi sahaja. Ia tidak boleh digeneralisasikan kepada organisasi lain kerana ia hanya sesuai dengan ciri-ciri yang ditonjolkan oleh syarikat SWM Environment Sdn Bhd sahaja. Faktor pemindahan latihan yang digunakan dalam kajian ini melibatkan ciri-ciri individu, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja yang menumpukan kepada latar belakang responden, status semasa, keadaan sekeliling mengenai individu atau kumpulan dan institusi yang dikaji sahaja maka kajian ini tidak sesuai diaplikasikan di tempat kajian yang lain.

Kekangan dalam mengumpul data ini banyak bergantung kepada kejujuran responden semasa menjawab soal selidik yang mana ia akan menyebabkan kajian ini terbatas. Penulis juga menggunakan beberapa maklumat yang diperolehi daripada sesi temu bual bagi melengkapkan kajian ini.

1.10 Definisi Konseptual

1.10.1 Latihan

Latihan adalah satu proses pembelajaran terancang yang diberikan kepada pekerja bagi meningkatkan kemahiran mereka. Latihan juga dapat membantu membentuk kecekapan utama bagi membolehkan individu menjalankan kerja semasa dan akan datang melalui pembelajaran terancang (Faridahwati *et al.*, 2009).

Menurut Noe (2008), latihan merupakan satu usaha yang dirancang oleh pihak organisasi untuk mengajar setiap pekerjanya supaya lebih cekap mengendalikan kerja (*job-related competencies*). Matlamat latihan adalah supaya pekerja dapat meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku dalam pekerjaan dan dapat mengaplikasikan latihan tersebut dalam pekerjaan harian mereka.

Ab.Aziz (2002) turut menyatakan bahawa latihan merupakan kaedah atau proses yang sistematik untuk mengubah gelagat pekerja ke arah mempercepat pencapaian matlamat pengurus sumber manusia dan organisasi milikan mereka pada masa hadapan. Oleh itu, setiap program latihan yang telah dikenal pasti perlu diberi kepada pekerja itu, hendaklah mampu mengubah tingkah laku pekerja ke arah pencapaian prestasi yang lebih baik berbanding dengan sebelum mengikuti program latihan.

Oleh itu, apa yang dapat disimpulkan di sini adalah latihan merupakan satu bentuk pendedahan yang dapat membantu seseorang pekerja meningkatkan tahap kemahiran dari masa ke semasa. Dasar atau agenda sesuatu bentuk latihan itu adalah tetap sama iaitu cara untuk mengubah tingkah laku, mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran yang sedia ada kepada sesuatu pengetahuan dan kemahiran yang bersifat terkini supaya setiap pelatih dapat meningkatkan prestasi mereka di tempat kerja. Latihan juga dapat membantu pelatih melakukan kerja dengan lebih berkesan dan efisien pada masa hadapan.

Namun begitu, sesuatu program latihan itu tidak boleh dianggap berjaya sekiranya perkara dipelajari tidak dapat diaplikasikan dengan baik oleh individu atau pekerja itu sendiri dan ianya menunjukkan bahawa pemindahan latihan yang berlaku bersifat negatif. Menurut Cheng dan Ho (2001) kejayaan pekerja dalam mempraktikkan apa yang telah dipelajari semasa latihan ke tempat kerja akan memberikan keuntungan kepada kedua-dua belah pihak iaitu majikan dan pekerja.

1.10.2 Pemindahan Latihan

Pemindahan latihan merupakan satu proses yang melibatkan pemindahan ilmu yang berbentuk kemahiran atau pengetahuan yang akan diberikan atau diturunkan kepada individu lain supaya individu tersebut dapat meningkatkan kemahiran dan daya saingnya dalam menghadapi situasi pekerjaan yang sebenar. Ramsay *et al.*, (1996) & Bates *et al.*, (2000), turut menyatakan bahawa pemindahan latihan adalah proses yang terlibat dalam membawa atau menggunakan kemahiran dan pengetahuan yang dipelajari semasa sesi latihan ke situasi kerja sebenar.

Kebanyakan konsep pemindahan latihan lebih menekankan kepada pengaplikasian kemahiran dan pengetahuan yang diperoleh semasa latihan ke situasi kerja sebenar. Pemindahan latihan yang berjaya boleh dilihat apabila seseorang pekerja tersebut kerap mengamalkan atau mempraktikkan apa yang telah diperoleh semasa latihan ketika menghadapi situasi kerjanya. Ini turut dipersetujui oleh Velada dan Caetano (2007), kerana mereka menyatakan bahawa proses pemindahan latihan merupakan darjah kekerapan pekerja menggunakan pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang dipelajari semasa menjalani latihan semasa bekerja.

Pihak organisasi harus memastikan pemindahan latihan yang berlaku di kalangan pekerjanya menepati bentuk pemindahan yang positif supaya setiap pekerja berjaya mengaplikasikan segala ilmu pengetahuan dan kemahiran yang mereka perolehi semasa menjalani latihan ke dalam situasi kerja sebenar. pemindahan latihan positif pula bermaksud keberkesanan pelatih menggunakan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi di dalam pekerjaan (Newstrom, 1986).

1.10.3 Pekerja

Orang yang dibayar upah untuk bekerja dibawah seorang majikan boleh dikategorikan sebagai pekerja. Menurut Sophie Mosca (2010), pekerja ialah seseorang yang melaksanakan sesuatu perkhidmatan di bawah arahan orang lain dan pekerja ini akan diberikan ganjaran yang selalunya berbentuk kewangan. (*A 'worker' is someone who performs services for and under the direction of another person, in return for which he receives remuneration*).

Pekerja boleh disimpulkan sebagai pasangan (*partner*) kepada sesebuah firma atau syarikat kerana sumbangan yang dilakukan oleh pekerja merupakan salah satu tunjang kepada kejayaan dalam sesuatu perniagaan.

1.11 Definisi Operasional

1.11.1 Pemindahan Latihan

Pada masa kini, pemindahan latihan telah menjadi pengukuran penting kepada proses pembangunan sumber manusia. Ini kerana melalui proses pemindahan latihan, setiap majikan boleh mengetahui sejauh mana setiap pekerjaanya berjaya mengaplikasikan segala pengetahuan yang mereka perolehi sepanjang menjalani latihan dalam tugas harian mereka.

Bagi konteks kajian ini, pemindahan latihan merujuk kepada usaha responden dalam mengaplikasikan semua aspek pembelajaran ke dalam situasi pekerjaan sebenar berdasarkan kepada beberapa aspek seperti keupayaan serta kemampuan pelatih menerima apa yang diajar berkaitan pengetahuan, kemahiran dan sikap semasa menghadiri latihan atau kursus, keupayaan menggunakan segala pengetahuan, pengalaman dan kemahiran yang diperolehi ke situasi pekerjaan sebenar. Pemindahan latihan dalam kajian ini diukur berdasarkan perkara-perkara di bawah :

1.11.2 Ciri-ciri Individu

Menurut Baldwin dan Ford (1988), ciri-ciri individu merujuk kepada tingkah laku seseorang pelatih yang boleh mempengaruhi pemindahan latihan di tempat kerja. Antara elemen yang mempengaruhi faktor ini adalah motivasi, keupayaan untuk mengamalkan kemahiran dan pengetahuan, kesediaan mengambil risiko dan personaliti pelatih. Dalam kajian ini:

1.11.2.1 Motivasi

Motivasi merujuk kepada tanggapan dan keinginan untuk belajar (*desire to learn*) kandungan sesuatu program latihan (Noe, 2002). Robbins *et al.*, (2004) pula mendefinisikan motivasi sebagai proses di mana individu cuba mencapai matlamat yang telah ditetapkan berdasarkan kesungguhan usaha, arah dan keghairahan dalam diri seseorang.

Matlamat yang telah ditetapkan merupakan input yang mendorong kepada usaha yang bersungguh-sungguh ke arah pencapaian matlamat tersebut. Keghairahan pula mewakili bonus bagi individu dalam mencapai matlamat tersebut. Keadaan ini menunjukkan bahawa seseorang individu itu akan lebih bersungguh-sungguh dalam sesuatu perkara supaya mereka berjaya mendapat sebarang ganjaran.

1.11.2.2 Keupayaan

Keupayaan ialah sejauhmana seseorang pelatih itu mampu untuk mengaplikasikan apa yang dipelajari dalam program latihan dan berani mencuba untuk melaksanakan apa yang telah dipelajari dalam latihan ke situasi kerja sebenar (Baldwin dan Ford,1988).

Menurut George dan Jones (2002), keupayaan adalah kapasiti mental atau fizikal untuk melakukan sesuatu. Menurut Tasse dan Muhammad (2002), pemindahan latihan yang disebabkan oleh aspek keupayaan adalah dari susut perolehan pengetahuan, mengenal pasti situasi ataupun kerana mempunyai pengetahuan asas tentang sesuatu sama ada melalui pembelajaran formal ataupun melalui pengalaman.

1.11.2.3 Personaliti

Personaliti pula lebih menjurus kepada sikap pekerja yang ditunjukkan ketika menjalani latihan (Baldwin dan Ford, 1988). Menurut Buelens *et al.*, (2006), personaliti adalah kombinasi kestabilan dan ciri-ciri fizikal dan mental yang bertanggungjawab membentuk identiti individu. Ciri-ciri ini termasuklah paras rupa, cara pemikiran, tingkah laku dan persekitaran.

Ini menunjukkan bahawa ciri-ciri individu lebih merujuk kepada kualiti diri yang dimiliki oleh seseorang individu dan sejauhmana individu tersebut dapat mengaplikasikan setiap latihan yang diperolehi dengan inisiatifnya yang tersendiri dan dipengaruhi oleh dimensi-dimensi lain seperti motivasi, personaliti individu itu sendiri dan sebagainya.

1.11.3 Reka Bentuk Latihan

Reka bentuk latihan adalah amat penting kerana lazimnya peringkat reka bentuk latihan akan menekankan kepada objektif sesuatu latihan itu diberikan kepada seseorang pekerja. Setelah objektif dikenal pasti perancangan yang lebih jelas dapat dilakukan untuk melaksanakan latihan tersebut seperti membentuk rancangan pembelajaran yang efektif, menyediakan bahan-bahan untuk program latihan, memilih jurulatih yang efisien dan sebagainya.

Baldwin dan Ford (1988) turut menyatakan bahawa pemindahan latihan boleh berlaku sekiranya prinsip pembelajaran, susunan aktiviti pembelajaran dan kandungan latihan diberikan penekanan yang sewajarnya semasa ingin mereka bentuk sesuatu program latihan agar pemindahan latihan yang berlaku bersifat positif.

1.11.3.1 Prinsip pembelajaran

Prinsip pembelajaran digambarkan oleh Baldwin dan Ford (1988) sebagai satu prinsip atau objektif yang digunakan bagi memahami sesuatu latihan itu. Setiap objektif yang dikemukakan adalah bertujuan untuk mendapatkan hasil yang positif bagi sesuatu program latihan. Prinsip ini boleh menjadi pegangan bagi memastikan setiap pelatih berpegang pada satu tujuan yang sama iaitu ingin meningkatkan kemahiran diri supaya lebih maju dari sebelumnya.

1.11.3.2 Susunan aktiviti pembelajaran

Baldwin dan Ford (1988) menyatakan bahawa susunan aktiviti pembelajaran pula meliputi perancangan yang dilakukan bagi menyempurnakan sesuatu program latihan. Susunan aktiviti pembelajaran yang dilakukan harus mengikuti peredaran semasa supaya setiap aktiviti yang dirancang dapat mencapai objektif yang telah ditetapkan dalam sebarang program latihan yang dijalankan.

1.11.3.3 Kandungan latihan

Kandungan latihan ialah apa yang terkandung dalam latihan (Baldwin dan Ford,1988). Lazimnya, perkara yang terkandung dalam latihan disusun berdasarkan susunan aktiviti pembelajaran yang telah diraneang.

1.11.4 Persekitaran Kerja

Persekitaran kerja merujuk kepada keadaan sekeliling atau suasana kerja seseorang individu itu ketika melakukan kerjanya dan ianya boleh mempengaruhi prestasi kerjanya (Noe, 2008). Terdapat pelbagai elemen persekitaran yang boleh mempengaruhi prestasi kerja seseorang individu itu seperti teknologi, rakan sekerja, majikan atau sebagainya.

Antara elemen persekitaran kerja yang dinyatakan oleh Baldwin dan Ford (1988) pula adalah sokongan majikan, sokongan teknologi (*technological support*) dan peluang untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh (*opportunity to use learned capabilities*).

1.11.4.1 Sokongan majikan

Sokongan majikan ialah satu bentuk sokongan yang diberikan oleh majikan kepada pekerjaannya bagi menjalani apa jua latihan bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pekerja (Baldwin dan Ford, 1988).

Pekerja yang mendapat galakan dan sokongan sepenuhnya dari majikan akan lebih bermotivasi untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran baru baru di tempat kerja. Menurut Elangovan dan Karakowsky (1999), sokongan majikan dapat memberikan kesan yang positif terhadap sikap pelatih kepada latihan di mana ia turut mempengaruhi kesan secara langsung terhadap pemindahan latihan.

1.11.4.2 Sokongan Teknologi

Sokongan teknologi pula ialah latihan yang diberikan bagi menggunakan peralatan terkini yang digunakan oleh syarikat bagi meningkatkan produktivitinya (Baldwin dan Ford, 1988).

Nikandrou (2009), menekankan kepada kelengkapan sedia ada di tempat kerja mempengaruhi pemindahan latihan kerana terdapat organisasi yang terlebih dahulu menyediakan

peralatan atau sistem teknologi terkini sebagai satu pendedahan awal kepada pekerjaanya sebelum mereka dihantar mengikuti latihan di tempat lain.

1.11.4.3 Peluang untuk mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh (*opportunity to use learned capabilities*)

Peluang untuk mengaplikasikan atau melaksanakan ialah pekerja akan diberi peluang untuk menyelesaikan atau melaksanakan (*perform*) sebarang tugas atau cabaran yang diberikan selepas menjalani latihan (Baldwin dan Ford, 1988).

Tasse dan Muhammad (2002), menyatakan bahawa pekerja perlu diberikan peluang untuk mengamalkan pengetahuan dan kemahiran baru di tempat kerja. Ini akan menggalakkan pekerja untuk menjana idea baru dan diberikan peluang untuk bereksperimentasi untuk melihat hasilnya selain memberikan lebih autonomi kepada pekerja untuk menyelesaikan tugasannya tanpa bergantung kepada cara yang lama.

1.12 Kesimpulan

Bahagian pendahuluan dalam kajian ini membentangkan aspek pengenalan, latar belakang kajian, permasalahan kajian, persoalan kajian, matlamat kajian, skop kajian, batasan kajian dan konsep-konsep pemindahan latihan. Pembinaan objektif dan kepentingan kajian diperjelaskan bagi memudahkan pemahaman tentang tajuk kajian.

RUJUKAN

Abdul Aziz Yusof. (2002). *Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu, dan Pelaksanaan*.

Malaysia: Prentice Hall.

Baldwin, T. T, & Ford, J. K. (1988). "Transfer Of Training: A Review and Directions For Future

Research." *Personnel Psychology*, 41. 63-105.

Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife Profits*.

(6th ed). New York: Mc Graw Hill.

Chen, Y.C. Sok, P. & Sok, K. (2006) . "Exploring Potential Factors Leading to Effective

Training: An Exclusive Study On Commercial Banks In Cambodia." *Journal*

Of Management Development.

Cheng, W. L. & Ho, C.K. (2001). "The Influence of Job and Career Attitudes on Learning

Motivation and Transfer". *Career Development International*. pp. 20-27.

Devos, C. Dumay, X. Bonami, M. Bates, R & Holton, E. (2007). " The Learning Transfer

System Inventory : Internal Structure And Predictive Validity". *International*

Journal Of Training And Development. pp 1360-3736.

Faizuniah, P. Aini, H.M, Daratul,A,C, M. Khulida, K, Y, Norazuwa, M & Norsiah Mat (2002).

Pengurusan Sumber Manusia. Malaysia:McGraw-Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Faridahwati, M. S. Zin, M. L.Zuraida, H, Hadziroh, I. Subramaniam, C. Din, G. Wasli, I &

Edora, I. (2006). *Pengurusan Sumber Manusia di Malaysia*. Malaysia: Mc McGraw

Hill Sdn Bhd.

Foxon, M. (1993). "A Process Approach to The Transfer of Training. Part 1: The Impact of

Motivation and Supervisor Support on Transfer Maintenance". *Australian Journal of*

Educational Technology. Vol: 9(2), pp. 130-143.

Foxon, M. (1994). "A Process Approach to The Transfer of Training. Part 2: Using Action

Learning to Facilitate The Transfer Of Training". *Australian Journal of Educational*

Technology. Vol: 10 (1). Pp. 1-18.

Goldstein, I. L. dan Ford, K.J. (2002) *Training in Organization: Needs Assesment, Development*

and Evaluation. Belmont, CA:Wadsworth Thomson Learning.

Ibrahim Mamat (2001). *Reka Bentuk Dan Pengurusan Latihan: Konsep Dan Amalan*. Kuala

Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Ismail, S. (2009). *Keberkesanan Pemindahan Latihan di Kalangan Pekerja di Suruhanjaya Pilihan Raya Malaysia*. Putrajaya: Universiti Teknologi Malaysia. Projek Sarjana.
- Kamaliana Othman. (2010). *Keberkesanan Pemindahan Latihan Di Kalangan Kakitangan SAJ Holdings Sdn Bhd*. Universiti Teknologi Malaysia. Projek Sarjana.
- Keith, N. Richter, T & Naumann. J. (2010). "Active/Exploratory Training Promotes Transfer Even in Learners with Low Motivation and Cognitive Ability." *Applied Psychology: An International Review*. Vol: 59 (1), pp. 97–123.
- Makhbul, M. Z & Hasun, M. F. (2008). *Prinsip Pengurusan Sumber Manusia*. Malaysia: Leeds Publications (M) Sdn. Bhd.
- May, G. L and Kahnweiler, W. M. (2000). "The Effect Of A Mastery Practice Design On Learning and Transfer in Behavior Modeling Training." *Personnel Psychology*. Vol: 53, pp. 353-373.
- Mohd. Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka Bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Malaysia: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohamad, S. (2003). *Hubungan Antara Ciri Pelatih, Reka Bentuk Latihan dan Persekitaran Kerja Dengan Pemindahan Latihan*. Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.

- Noe, R. A, & Schmitt, N. (1986). “ The Influences Of Trainees Attitudes On Training Effectiveness.” *Personnel Psychology*. Vol : 39, pp. 497-523.
- Noe, R. A. (2002). *Employee Training And Development* .(2nd ed). Boston: Mc Graw-Hill.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training And Development* .(2nd ed). Boston: Mc Graw-Hill.
- Norhazani Abd Rahman.(2004). Hubungan Antara Pemindahan Latihan Dengan Faktor Individu dan Faktor Persekitaran Kerja: Satu Kajian Kes di TNB Kawasan Johor Bahru. Projek Sarjana. Universiti Teknologi Malaysia.
- Norliza, A. R. (2003). Pemindahan Latihan Kursus Perhubungan Awam: Satu Kajian Kes di Kalangan Kakitangan Pengurusan dan Professional Di Kolej Selatan Skudai. Universiti. Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.
- Notee, H. (2004). Pengaruh Reka Bentuk Latihan Terhadap Pemindahan Latihan (Persepsi Peserta Program Latihan Kerajaan Elektronik Institut Tadbiran Awam Negara, Kampus Wilayah Selatan). Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana.
- Pidd, K. (2004). “The Impact Of Workplace Support And Identity On Training Transfer: A Case Study Of Drug And Alcohol Safety Training In Australia.” *International Journal Of Training and Development*. pp.1360-3736.

- Rosli, M. A. Hassan, M. R & Latif, A.A. (2004). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemindahan Kemahiran IT Di Tempat Kerja: Satu Kajian Perbandingan Di Tiga Universiti." Universiti Tenaga Nasional. International Business Management Conference.
- Ruqaiyah Ab Rahim. (2010). Hubungan Antara Faktor Individu Dan Faktor Persekitaran Kerja Dengan Pemindahan Latihan Di Majlis Perbandaran Johor Bahru Universiti Teknologi Malaysia: Projek Sarjana
- Saunders, M. , Lewis, P. & Thornhill, A. (2000). *Research Methods for Business Students* .(2nd ed) England : Pearson Education Ltd.
- Sekaran, U. (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*. (4th ed). USA: John Wiley and Sons Inc.
- Shuib, A. Perumal, T. & Lee. N. (2011). *Research Methodology*. Selangor. Open University Malaysia.
- Snell, S & Bohlander, G. (2007). *Human Resources Management*. (14th ed). China: Thompson Higher Education.

- Syed Mohd Agung, S.A. (2009). Hubungan Antara Pemindahan Latihan Dengan Faktor Individu dan Persekitaran Kerja: Kementerian Pertanian Dan Industri Asas Tani Malaysia. Universiti Utara Malaysia. Projek Sarjana.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J.W., Lyons, B.D. & Kavanagh, M.J. (2007). "The Effects Of Training Design, Individual Characteristics, and Work Environment on Transfer of Training." *International Journal Of Training And Development*. Vol:11, pp. 282-294.
- Vermeulen, R.C. M. (2002). "Narrowing The Transfer Gap: The Advantages of As if Situation In Training." *Journal Of European Industrial Training*. Vol: 26 (8). pp. 366-374.
- Rohani, A. (2010). Kajian Impak Program Latihan Dan Bimbingan Usahawan Anjuran Kementerian Kemajuan Luar Bandar Dan Wilayah Dengan Kerjasama Institut Pembangunan Keusahawanan dan Koperasi Universiti Utara Malaysia: Projek Sarjana.
- Sekaran, Uma. (1992). *Research Method For Business. A Skill-Building Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tasse, A. dan Muhammad. H (2002). Increasing Learning Transfer Amongst Newly Trained Employees : The Role of the Supervisor. Diperolehi Daripada www.wln.ualberta.ca/papers/pdf/41.pdf pada 22 Februari 2013.

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

<http://www.usq.edu.au/users/machin/phd.htm> pada 24 Mac 2013.

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*, pp. 239-253.

Translearn Associates (1999) Diperolehi Daripada

<http://home.maine.rr.com/robacademic/translearn> pada 12 Januari 2013.

Zamri, M, J. (1996). Pemindahan Latihan Kursus Bina Insan Mengikut Persepsi Kakitangan Pengurusan dan Profesional Dewan Bandaraya Kuala Lumpur. Universiti Putra Malaysia: *Projek Sarjana*