

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**KEBERKESANAN PROGRAM LATIHAN DALAM  
MENINGKATKAN PRESTASI KERJA KAKITANGAN  
PENGURUSAN DAN PROFESIONAL  
(BUKAN AKADEMIK)  
DI UNIVERSITI UTARA MALAYSIA**

**DISEDIAKAN OLEH**

**MOHAMAD EZANEE BIN YAZID**



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

Tesis diserahkan kepada Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan,  
UUM COB, Universiti Utara Malaysia, sebagai memenuhi syarat  
pengijazahan Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan)

## **KEBENARAN MENGGUNA**

Dalam membentangkan kertas kajian ini, bagi memenuhi sebahagian syarat untuk ijazah lanjutan Universiti Utara Malaysia (UUM), saya bersetuju bahawa Perpustakaan Sultanah Bahiyah, UUM boleh secara bebas membenarkan sesiapa sahaja untuk memeriksa. Saya juga bersetuju bahawa penyelia saya atau, jika ketiadaan beliau, Dekan Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan, UUM COB, UUM diberi kebenaran untuk membuat salinan kertas kajian ini dalam sebarang bentuk, samada secara keseluruhannya atau sebahagian, bagi tujuan kesarjanaan. Adalah dimaklumkan bahawa sebarang penyalinan atau penerbitan atau kegunaan kertas kajian ini samada sepenuhnya atau sebahagian daripadanya bagi tujuan keuntungan kewangan, tidak dibenarkan kecuali setelah mendapat kebenaran secara bertulis. Juga dimaklumkan bahawa pengiktirafan harus diberi kepada saya dan Universiti Utara Malaysia dalam sebarang kegunaan sarjana terhadap sebarang petikan daripada kertas penyelidikan projek saya.

Sebarang permohonan untuk salinan atau mengguna mana-mana bahan dalam kertas kajian ini, samada sepenuhnya atau sebahagiannya, hendaklah dialamatkan kepada:

**DEKAN  
PUSAT PENGAJIAN PENGURUSAN PERNIAGAAN,  
UUM COB,  
UNIVERSITI UTARA MALAYSIA  
06010 SINTOK  
KEDAH DARUL AMAN**

## ABSTRAK

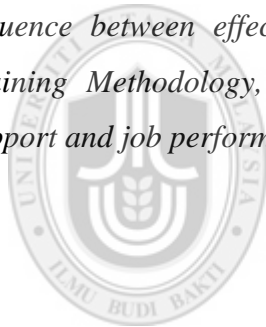
Kajian ini bertujuan untuk menguji sama ada terdapat wujudnya hubungan antara keberkesanan program latihan melalui dimensi Metodologi Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Objektif Kajian dan Sokongan Organisasi terhadap Prestasi Kerja yang dianjurkan oleh Jabatan Pendaftar, Universiti Utara Malaysia. Sebanyak 92 responden yang terdiri daripada Pegawai Tadbir dan Ikhtisas di UUM yang telah mengembalikan borang soal selidik terlibat dalam kajian ini. Analisis deskriptif dan inferensi telah digunakan. Analisis deskriptif digunakan bagi menganalisis bahagian demografi responden dan mengenalpasti tahap-tahap pembolehubah yang terlibat. Analisis inferensi melibatkan analisis korelasi untuk mengenalpasti hubungan keberkesanan program latihan melalui dimensi Metodologi Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Objektif Kajian dan Sokongan Organisasi dengan Prestasi Kerja. Hasil dapatan menunjukkan, terdapat hubungan dan pengaruh yang positif serta signifikan antara keberkesanan program latihan melalui dimensi Metodologi Latihan, Jurulatih /Fasilitator, Objektif Kajian dan Sokongan Organisasi dengan Prestasi Kerja.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## **ABSTRACT**

*The purpose of this research is to examine whether there exists a relationship between effectiveness of training programs through the dimension of Training Methodology, Trainer / Facilitator, Research Objective and Organization Support with job performance which is organized by the Department of the Registrar, Universiti Utara Malaysia. A total of 92 respondents from the Administrative and Professional in UUM had returned the questionnaire in this study. In this study, descriptive and inferential analysis was used. Descriptive analysis is used to analyze the demographics of the respondents and identify the levels of the variables involved. The inferential analysis involves correlation to identify the relationship between the effectiveness of training programs through the dimension of Training Methodology, Trainer / Facilitator, Research Objective and Organization Support with work performance. Findings show that, there is a relationship, significant and a positive influence between effectiveness of training programs through the dimension of Training Methodology, Trainer / Facilitator, Research Objective, Organization Support and job performance.*



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## PENGHARGAAN

Alhamdulillah, saya memanjangkan rasa syukur ke hadrat Allah S.W.T kerana dengan keizinanNya jua dapat saya melaksanakan penyelidikan dengan lancar dan berjaya menyempurnakan kertas kajian Sarjana ini sebagaimana yang disyaratkan oleh pihak Universiti Utara Malaysia (UUM) dalam tempoh yang ditetapkan.

Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia kertas kajian saya iaitu Prof. Madya Dr. Abdul Halim Bin Abdul Majid, dari Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan (SBM), UUM COB, UUM kerana telah banyak memberi bimbingan, dorongan dan panduan kepada saya dalam menyiapkan kertas penyelidikan ini. Tidak lupa juga kepada Dr. Darwina Bt. Hj. Ahmad Arshad dari Pusat Pengajian Pengurusan Perniagaan (SBM), UUM COB, UUM selaku penyelarasan kepada Program Sarjana Sains (Pengurusan) Kohort Pertama Pengawai Tadbir dan Ikhtisas, UUM yang banyak membantu dan menyelaraskan semua perkara berkaitan dengan program termasuk dalam penyediaan kertas kajian ini.

Ucapan penghargaan istimewa ditujukan kepada seluruh keluarga tercinta yang telah banyak menyokong dan berdoa serta memberi inspirasi dan kekuatan di sepanjang pengajian saya terutamanya buat ibu tersayang, Zuriah Binti Hashim dan ingatan yang tidak pernah pudar buat arwah abah tercinta, Allahyarham Haji Yazid Bin Haji Ismail. Buat Isteri dan anak-anak Zailatul Shakimah Binti Ramli, Muhammad Eiqbal Syahmi, Nur Ezzatie Syahmina, Nur Erdina Syazwani dan Muhammad Eirfan Syazwan kerana sentiasa memberi sokongan dan semangat sepanjang tempoh pengajian ini.

Ucapan jutaan terima kasih dan setinggi-tinggi penghargaan ditujukan kepada sahabat karib saya Pn. Kartini Binti Dato' Tajul Urus, En. Muhammad Hafiz Bin Mohd Ghazali, En. Salehuddin Bin Salim, En. Mohd Zulkifli Bin Mohd Noor@Muhammad, dan En. Asrol Anuar Bin Ramli yang telah banyak memberi semangat, bekerjasama, bantuan dan nasihat sepanjang pengajian ini dilaksanakan. Semoga kita akan beroleh kejayaan seterusnya dan hubungan ini diharapkan akan kekal selamanya.

Akhir sekali terima kasih diucapkan kepada responden-responden yang terlibat dalam kajian saya ini dan juga semua pihak yang terlibat sama ada secara langsung atau tidak langsung. Semoga usaha yang tulus dari kita semua bakal mendapat keberkatan dan keredhaan dari Allah S.W.T.



## KANDUNGAN

KEBENARAN MENGGUNA.....	ii
ABSTRAK.....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
PENGHARGAAN .....	v
SENARAI JADUAL.....	xi
SENARAI RAJAH .....	xii
SENARAI LAMPIRAN .....	xiii
BAB 1: PENGENALAN .....	1
1.0 Pengenalan.....	1
1.1 Latar Belakang Kajian .....	1
1.2 Pernyataan Masalah.....	3
1.3 Persoalan Kajian .....	5
1.4 Objektif Kajian.....	6
1.4.1 Objektif Umum.....	6
1.4.2 Objektif Khusus.....	6
1.5 Kepentingan Kajian .....	7
1.6 Skop dan Batasan Kajian .....	8
1.7 Susunan Bab.....	10
Bab 1: Pengenalan.....	10
Bab 2: Ulasan Karya .....	10
Bab 3: Kaedah Kajian .....	11
Bab 4: Analisis Data dan dapatan Kajian .....	11



	Bab 5: Perbincangan dan Cadangan .....	12
1.8	Definisi Istilah.....	13
	1.8.1 Latihan.....	13
	1.8.2 Prestasi.....	13
	1.8.3 Keberkesanan .....	14
	1.8.4 Metodologi Latihan .....	14
	1.8.5 Jurulatih/Fasilitator.....	15
	1.8.6 Objektif Latihan.....	15
	1.8.7 Sokongan Organisasi .....	16
1.9	Kesimpulan .....	16
	<b>BAB 2: ULASAN KARYA .....</b>	<b>17</b>
2.0	Pengenalan .....	17
2.1	Prestasi Kerja .....	17
	2.1.1 Konsep dan Definisi Prestasi Kerja.....	17
	2.1.2 Kajian Lepas Berkenaan Prestasi Kerja .....	20
2.2	Keberkesanan Program Latihan .....	23
	2.2.1 Konsep dan Definisi Program Latihan .....	25
	2.2.2 Keperluan dan Kepentingan Latihan .....	28
	2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keberkesanan Program Latihan .....	35
	2.2.3.1 Metodologi Latihan.....	36
	2.2.3.2 Sokongan Organisasi .....	38
	2.2.3.3 Fasilitator dan Jurulatih .....	40
	2.2.3.4 Objektif Latihan.....	42
	2.2.4 Kajian Lepas Berkenaan Keberkesanan Program Latihan .....	44
	2.2.5 Implikasi Keberkesanan Program Latihan Ke Atas Kajian.....	46
2.3	Model-model Dalam Penilaian Keberkesanan Program Latihan.....	46
	2.3.1 Model Penilaian Kirkpatrick .....	46
	2.3.2 Model Penilaian CIPP .....	49
	2.3.3 Model Penilaian <i>Brinkerhoff</i> .....	49
	2.3.4 Implikasi Model Penilaian Program Latihan Kirkpatrick Ke Atas Kajian .....	50
2.4	Kesimpulan Bab.....	50
	<b>BAB 3: METODOLOGI KAJIAN .....</b>	<b>52</b>

3.0	Pengenalan .....	52
3.1	Rangka Bentuk Kajian .....	52
3.2	Hipotesis Kajian.....	54
3.3	Populasi, Sampel dan Teknik Persampelan .....	54
3.4	Lokasi Kajian .....	57
3.5	Instrumen Kajian.....	57
	3.5.1 Reka Bentuk Borang Soal Selidik .....	58
3.6	Kesahan dan Kebolehpercayaan .....	62
3.7	Analisis Data.....	64
3.8	Prosedur Kajian.....	66
3.9	Kesimpulan .....	66
<b>BAB 4: ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN.....</b>		<b>67</b>
4.0	Pengenalan .....	67
4.1	Pemeriksaan Data.....	67
	4.1.1 Analisis Ujian Normaliti.....	68
	4.1.2 Analisis Ujian Kebolehpercayaan .....	72
4.2	Profil Responden.....	73
4.3	Skor Pengamatan Terhadap Soalan Kajian.....	77
	4.3.1 Dimensi Metodologi Latihan.....	79
	4.3.2 Dimensi Jurulatih/Fasilitator .....	80
	4.3.3 Dimensi Objektif Latihan .....	81
	4.3.4 Dimensi Sokongan Organisasi .....	82
4.4	Pengujian Hipotesis Kajian.....	85
	4.4.1 Dapatan Pengujian Hipotesis 1.....	87
	4.4.2 Dapatan Pengujian Hipotesis 2.....	88
	4.4.3 Dapatan Pengujian Hipotesis 3.....	89

4.4.4	Dapatan Pengujian Hipotesis 4.....	90
4.5	Kesimpulan .....	91
BAB 5: PERBINCANGAN DAN CADANGAN.....		93
5.0	Pengenalan .....	93
5.1	Perbincangan.....	93
5.1.1	Responden Kajian.....	94
5.1.2	Tahap Keberkesanan Program Latihan Dan Prestasi Pekerja .....	95
5.1.3	Hasil Analisis Berdasarkan Dimensi .....	96
5.1.4	Hubungan Dimensi Keberkesanan Program Latihan dengan Prestasi Kerja .....	98
5.2	Cadangan Kajian.....	100
5.2.1	Cadangan Dapatan Kajian .....	100
5.2.1	Cadangan Kajian Pada Masa Hadapan.....	101
5.3	Kesimpulan .....	102
RUJUKAN .....		103



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## SENARAI JADUAL

Jadual 3.1	Saiz Populasi dan Sampel Krejcie & Morgan.....	56
Jadual 3.2	Markat Skala Likert.....	59
Jadual 3.3	Nilai Cronbach Alpha bagi Pemboleh Ubah.....	64
Jadual 3.4	Pengujian Hipotesis Mengikut Jenis Analisis.....	65
Jadual 4.1	Ujian Normaliti Terhadap Prestasi Kerja, Metodologi Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Objektif Latihan Dan Sokongan Organisasi.....	71
Jadual 4.2	Nilai Cronchbach Alpha Bagi Pemboleh Ubah.....	72
Jadual 4.3	Profil Responden Mengikut Demografi.....	76
Jadual 4.4	Skor Keberkesanan Latihan Mengikut Dimensi.....	78
Jadual 4.5	Skor Dimensi Metodologi Latihan Berdasarkan Soalan.....	79
Jadual 4.6	Skor Dimensi Jurulatih/Fasilitator Berdasarkan Soalan.....	80
Jadual 4.7	Skor Dimensi Objektif Latihan Berdasarkan Soalan.....	82
Jadual 4.8	Skor Dimensi Sokongan Organisasi Berdasarkan Soalan.....	83
Jadual 4.9	Skor Dimensi Prestasi Kerja Berdasarkan Soalan.....	84
Jadual 4.10	Jadual Tahap Korelasi Pearson.....	86
Jadual 4.11	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Terhadap Hipotesis 1.....	87
Jadual 4.12	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Terhadap Hipotesis 2.....	88
Jadual 4.13	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Terhadap Hipotesis 3.....	89
Jadual 4.14	Keputusan Ujian Korelasi Pearson Terhadap Hipotesis 4.....	90
Jadual 4.15	Rumusan Keputusan Hipotesis Kajian.....	91

## SENARAI RAJAH

Rajah 3.1	Rekabentuk Kajian.....	54
Rajah 4.1	Item Normaliti Dalam Metodologi Latihan.....	69
Rajah 4.2	Item Normaliti Dalam Jurulatih/Fasilitator.....	69
Rajah 4.3	Item Normaliti Dalam Objektif Latihan.....	70
Rajah 4.4	Item Normaliti Dalam Sokongan Organisasi.....	70
Rajah 4.5	Item Normaliti Dalam Prestasi Kerja.....	70



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

## SENARAI LAMPIRAN

Lampiran 1	Borang Soal Selidik.....	117
Lampiran 2	Hasil Ujian Normaliti.....	124
Lampiran 3	Ujian Kebolehpercayaan.....	140
Lampiran 4	Demografi Responden.....	141
Lampiran 5	Analisis Min Dan Sisihan Piawai.....	144
Lampiran 6	Ujian Korelasi Terhadap Hipotesis.....	149

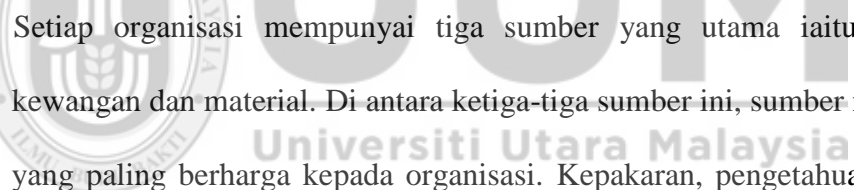


## **BAB 1: PENGENALAN**

### **1.0 Pengenalan**

Bahagian ini menerangkan peranan program latihan dalam perkhidmatan awam untuk meningkatkan prestasi pekerja dalam sesebuah organisasi. Bab ini juga menjelaskan mengenai tujuan kajian, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop dan batasan kajian. Bahagian ini adalah penting kerana ianya akan memberi garis panduan dalam usaha menjayakan kajian ini.

### **1.1 Latar Belakang Kajian**



Setiap organisasi mempunyai tiga sumber yang utama iaitu sumber manusia, kewangan dan material. Di antara ketiga-tiga sumber ini, sumber manusia adalah aset yang paling berharga kepada organisasi. Kepakaran, pengetahuan dan tenaga kerja yang ada pada manusia menjadikannya aset yang terpenting kepada organisasi. Tanpa tenaga kerja manusia tidak mungkin sesuatu kerja itu dapat diuruskan. Walaupun mesin dan komputer kini mampu mengambil alih tugas manusia tetapi manusialah sebenarnya yang mencipta, mengawal dan menjalankan mesin tersebut.

Menurut Gilley & Egglan (1989), pembangunan manusia merujuk kepada penambahan pengetahuan, kemahiran, keupayaan kerja dan memperbaiki tingkah laku pekerja dalam sesebuah organisasi. Pembangunan manusia bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja bagi menghasilkan keuntungan kepada organisasi. Untuk menghasilkan sebuah organisasi yang efisien, lebih keupayaan dalam bersaing

dan menguntungkan maka tenaga kerja manusia itu perlu dibangunkan terlebih dahulu. Sirajuddin & Sant (1992), memetik kata-kata ucapan mantan Perdana Menteri Tun Dr. Mahathir Mohamad sewaktu berucap merasmikan *Malaysian Business Council*, menyebut “dalam keghairahan kita untuk menjadi negara maju, tidak ada yang lebih penting selain daripada membangunkan sumber-sumber manusia”. Kita tidak menolak sama sekali kecanggihan teknologi dan peranannya yang dapat membantu peningkatan hasil kepada sesebuah organisasi tetapi pekerja-pekerja yang terlibat dalam sesebuah organisasi itu amat penting ditingkatkan kualiti kerja mereka.

Pembangunan sumber manusia adalah satu bidang yang menggunakan proses pembangunan mental bertujuan untuk menghasilkan kualiti yang tinggi, produktiviti yang tinggi dan kepuasan yang tinggi di kalangan pekerja, pengurus dan lain-lain anggota organisasi” (Pace & rakan-rakan, 1991).

Dasar Pensyarikatan Malaysia menyatakan bahawa penjawat awam perlu memiliki budaya kerja dan disiplin kerja yang tinggi supaya prestasi bekerja yang cekap dan bermutu dapat diwujudkan (Nik Mustapha Nik Hassan, 2008). Prestasi kerja penjawat awam di Malaysia menunjukkan peningkatan dan hampir menyamai mutu perkhidmatan awam di negara-negara (Utusan Malaysia, 2013).

Latihan telah lama menjadi isu bagi organisasi yang diwujudkan yang bukannya berasaskan atau berteraskan keuntungan. Masa dan perbelanjaan oleh organisasi tersebut menjadi isu utama dan menjadi tajuk perbincangan utama bagi keperluan latihan yang bukan berasaskan keuntungan. Masa dan perbelanjaan memberi kesan



yang lebih baik terhadap organisasi kecil berbanding dengan organisasi yang lebih besar. Longenecker (2007), menyatakan bahawa memang tidak dinafikan banyak program latihan gagal mencapai matlamat yang telah ditetapkan oleh sesebuah organisasi. Walau bagaimanapun program latihan yang disusun dengan sistematik dan distrukturkan dengan baik akan membantu sesebuah organisasi mengenal pasti masalah yang timbul dalam mencapai matlamat organisasi.

## **1.2 Penyataan Masalah**

Secara umumnya, organisasi kerajaan banyak mengalami masalah kakitangannya terutamanya berkaitan dengan prestasi kerja. Kakitangan kerajaan sering kali dikatakan sebagai pekerja yang bermasalah sama ada dari segi perkhidmatan, layanan terhadap pelanggan dan mempunyai disiplin yang rendah. Faktor sikap, latihan dan motivasi dikatakan faktor penentu kepada prestasi kerja seseorang. Selain itu juga, faktor persekitaran, komunikasi dan orientasi perubahan akan memberi kesan terhadap prestasi kerja seseorang. Namun begitu, keberkesanan program latihan adalah dilihat sebagai faktor yang penting dan utama dalam mempengaruhi tahap prestasi kerja kakitangan kerajaan kerana ianya melibatkan beberapa dimensi dalam keberkesanan iaitu metodologi latihan, peranan jurulatih atau fasilitator, objektif latihan yang mantap dan sokongan organisasi dalam menyokong program latihan yang dianjurkan serta mengaplikasikan di dalam kerja seharian.

Memandangkan kepentingan latihan dalam menjana dan menghasilkan sumber manusia yang menepati kehendak organisasi dari segi kualiti dan keefisienan, adalah difikirkan satu kajian untuk melihat sejauh manakah keberkesanan program latihan

yang telah dijalankan oleh Jabatan Pendaftar, Universiti Utara Malaysia ke atas prestasi kerja kakitangannya. Penyelidikan ini juga akan memberikan tumpuan kepada prestasi kerja kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) UUM yang telah menjalani beberapa bentuk latihan di Jabatan Pendaftar, UUM.

Tiada kajian yang dibuat oleh mana-mana pihak dalam mengkaji program-program latihan yang telah dilaksanakan oleh Unit Latihan, Jabatan Pendaftar, UUM selama ini. Kajian yang komprehensif perlu dilaksanakan dalam usaha memastikan program-program latihan yang dilaksanakan adalah bertepatan dengan keperluan gred sesuatu jawatan, memastikan keberkesanan sesuatu program latihan dan seterusnya ianya dapat meningkatkan prestasi kerja setiap staf selepas menghadiri sesuatu program latihan yang dilaksanakan.

Ini kerana, pihak pengurusan tertinggi telah meluluskan peruntukan yang tinggi kepada Jabatan Pendaftar dalam melaksanakan program-program bagi memastikan sumber manusia atau staf UUM mempunyai kemahiran yang tinggi dalam bidang tugas masing-masing dan seterusnya memastikan tahap prestasi kerja staf UUM berada di tahap yang tinggi. Tahap prestasi kerja yang tinggi adalah penting bagi memastikan segala perancangan strategik, objektif dan matlamat universiti dapat dilaksanakan dan dicapai dengan jayanya.

Oleh yang demikian, peningkatan prestasi kerja kakitangan perlu ditentukan melalui penilaian terhadap program latihan dan ianya merupakan satu proses untuk mengukur darjah perubahan pelatih dalam aspek peningkatan prestasi kerja, ilmu pengetahuan, reaksi, dan tingkah laku kakitangan. Proses penilaian ini akan

menyediakan maklumat-maklumat yang penting terutamanya berkaitan kesan positif atau negatif dalam prestasi kerja pelatih.

Ringkasnya penilaian seperti ini amat penting untuk dilakukan bagi menilai keberkesanan program latihan bagi menyediakan dan memberi maklum balas kepada fasilitator, menunjukkan sejauh mana objektif latihan tercapai, sebagai panduan perancangan program latihan yang akan datang, sebagai panduan dalam meningkatkan mutu program latihan dan menyediakan maklumat yang boleh mengesahkan peningkatan prestasi kerja kakitangan yang menghadiri program latihan.

### **1.3 Persoalan Kajian**

Umumnya, kajian ini adalah untuk mengukur tahap prestasi kerja individu dengan melihat keberkesanan program latihan terhadap staf Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) yang menghadiri kursus atau program latihan yang dilaksanakan oleh Unit Latihan, Jabatan Pendaftar, UUM. Secara spesifiknya persoalan-persoalan kajian yang cuba digarap adalah seperti berikut:

1.3.1 Adakah Metodologi Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

1.3.2 Adakah Jurulatih/Fasilitator mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

1.3.3 Adakah Objektif Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

1.3.4 Adakah Sokongan Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

## **1.4 Objektif Kajian**

### **1.4.1 Objektif Umum**

Tumpuan kajian ini adalah untuk mengetahui sejauh manakah program latihan dapat meningkatkan prestasi kerja staf Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) yang mana ianya dapat membantu UUM mencapai kecemerlangan dalam bidang tujuannya.

### **1.4.2 Objektif Khusus**

- i. Mengkaji sama ada Metodologi Latihan yang dirangka dapat meningkatkan prestasi kerja dalam mencapai objektif organisasi.
- ii. Mengkaji sama ada peranan yang dimainkan oleh Jurulatih/Fasilitator dapat mempengaruhi prestasi kerja kakitangan dalam organisasi tempat mereka bekerja.

- iii. Mengkaji kesesuaian Objektif Latihan sesuatu program yang telah ditetapkan dapat meningkatkan prestasi kerja kakitangan.
- iv. Mengkaji sama ada Sokongan Organisasi dalam menghadiri sesuatu program latihan dapat membantu sesebuah organisasi itu meningkatkan prestasi kerja kakitangannya.

### 1.5 Kepentingan Kajian

Kajian ini adalah penting untuk memperjelaskan bagaimana sesebuah organisasi itu dapat berkembang maju dalam pelbagai aspek melalui peningkatan prestasi kerja kakitangan di dalam sesebuah organisasi.

UUM telah menetapkan supaya kakitangannya perlu mempersiapkan diri dengan pengetahuan (*knowledge*), kemahiran (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang bersesuaian, melalui Dasar Latihan Sumber Manusia, UUM.

Dasar Latihan Sumber Manusia, Universiti Utara Malaysia digubal bagi mencapai objektif-objektif berikut:

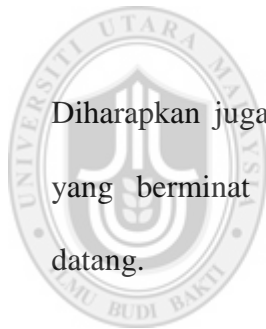
- i. Meningkatkan kompetensi dan produktiviti;
- ii. Membentuk nilai-nilai murni dan sikap-sikap positif;
- iii. Menyediakan anggota yang berkecukupan, berkebolehan dan berkemampuan;
- iv. Mencapai hasil kerja yang berkualiti/bermutu tinggi;

v. Mewujudkan nilai cipta (*Value-creation*) dan nilai tambah (*value-added*) di dalam Universiti Utara Malaysia; dan

vi. Menyediakan hala tuju kemajuan kerjaya.

Melalui kajian ini, diharapkan ia dapat memberikan maklumat kepada Jabatan Pendaftar, UUM yang mahu mencapai keuntungan dan peningkatan prestasi kerja staf melalui program latihan. Keuntungan di sini bukan semata-mata diukur kepada wang ringgit tetapi termasuk di dalamnya seperti kepuasan kerja yang tinggi, kepuasan pelanggan, pencapaian matlamat organisasi dan kemahiran serta pengetahuan kerja yang cukup membanggakan.

Diharapkan juga kajian ini akan digunakan oleh mana-mana pengkaji dan pelajar yang berminat dengan bidang pembangunan sumber manusia di masa akan datang.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

## 1.6 Skop dan Batasan Kajian

Populasi yang terlibat dalam kajian ini dianggarkan seramai 320 orang terdiri dari kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) yang berkhidmat di Universiti Utara Malaysia. Hanya kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) yang pernah menjalani latihan di Unit Latihan, Jabatan Pendaftar, Universiti Utara Malaysia sahaja yang akan dipilih sebagai sampel bagi kajian ini.

Lokasi kajian adalah di Unit latihan, Jabatan Pendaftar, Universiti Utara Malaysia. Kajian ini akan menggunakan pensampelan secara rawak mudah di kalangan

kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) yang pernah mengikuti latihan di Unit Latihan, Jabatan Pendaftar, UUM. Seramai 175 orang kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) yang pernah menjalani latihan di Unit Latihan, Jabatan Pendaftar, UUM akan dipilih secara sampel berdasarkan jadual saiz populasi dan sampel oleh Krejcie & Morgan (1970).

Kajian ini juga seperti mana kajian-kajian yang lain, mempunyai batasan-batasan yang perlu dihadapi dan diuruskan. Program-program latihan di UUM bukan sahaja dilaksanakan oleh Unit Latihan, Jabatan Pendaftar, tetapi juga dilaksanakan oleh jabatan-jabatan lain mengikut bidang tujuhan masing-masing. Keadaan ini akan menimbulkan dan mewujudkan masalah program latihan yang bertindih antara satu sama lain yang mana matlamat serta objektif program latihan mungkin adalah sama tetapi ianya berbeza dari segi kaedah pelaksanaan, kumpulan sasaran dan kesan yang berbeza berdasarkan demografi peserta kursus.

Penyelidik juga perlu mengambil kira mengenai kekangan masa dan kos dalam melaksanakan kajian ini. Ini kerana jangka masa tempoh latihan dilaksanakan perlu diambil kira dan juga jadual program latihan yang telah ditetapkan sepanjang tahun yang mana ianya ditentukan mengikut kesesuaian pelatih dan masa pelatih serta jumlah penyertaan dalam sesuatu program latihan. Selain itu, program-program latihan yang sering ditunda pelaksanaannya disebabkan oleh pelbagai faktor juga akan memberi kesan kepada kajian ini sama ada objektif kajian ini dapat dicapai dengan jayanya atau sebaliknya.

Kajian ini juga mempunyai batasan-batasan tertentu iaitu dari segi pengukuran dan juga perolehan data. Dari segi kaedah pengukuran, ukuran yang digunakan adalah berbentuk sifat yang mana kebolehpercayaannya bergantung kepada keikhlasan setiap responden yang menjawab soalan-soalan yang dikemukakan dalam borang soal selidik. Kaedah perolehan data adalah dengan menggunakan borang soal selidik.

## **1.7 Susunan Bab**

Keseluruhan kajian ini mengandungi 5 bab yang terdiri daripada turutan bab seperti butiran berikut:

### **Bab 1: Pengenalan**

Bahagian ini menjelaskan peranan program latihan dalam meningkatkan prestasi pekerja dalam sesebuah organisasi. Ianya juga menjelaskan mengenai tujuan kajian ini, pernyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop dan batasan kajian dan organisasi kajian. Penjelasan mengenai perkara-perkara di atas adalah penting dalam kajian ini kerana ianya akan memberi garis panduan kepada penyelidik dalam usaha menjayakan kajian ini.

### **Bab 2: Ulasan Karya**

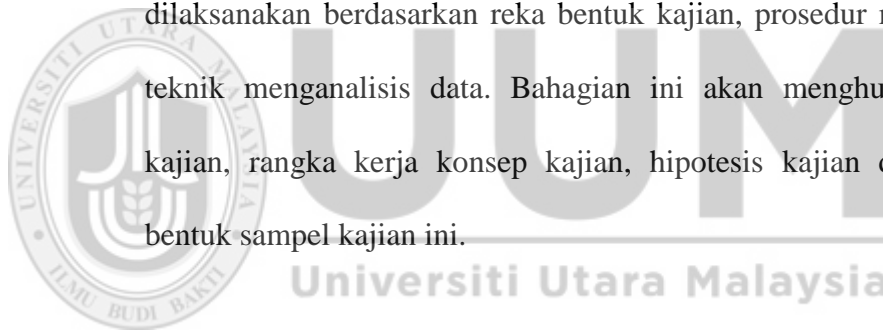
Bab ini memberi penekanan mengenai ulasan-ulasan karya yang terdahulu yang berkaitan dengan kajian ini yang meliputi konsep dan



teori latihan yang mana memberi kesan terhadap prestasi seseorang individu setelah menjalani sesuatu program latihan yang dilaksanakan. Kerangka kajian yang dikenal pasti oleh kajian-kajian terdahulu mengenai latihan, keberkesanan latihan, penilaian latihan dan prestasi kerja akan diberi penekanan dan keutamaan dalam kajian ini.

### **Bab 3: Kaedah Kajian**

Bab 3 ini akan membincangkan bagaimana pendekatan kaedah kajian digunakan dalam kajian ini. Ianya menerangkan bagaimana kajian ini akan dilaksanakan berdasarkan reka bentuk kajian, prosedur mengambil data dan teknik menganalisis data. Bahagian ini akan menghuraikan reka bentuk kajian, rangka kerja konsep kajian, hipotesis kajian dan kaedah mereka bentuk sampel kajian ini.



### **Bab 4: Analisis Data dan dapatan Kajian**

Bab ini memaparkan penganalisisan data berdasarkan maklumat-maklumat yang diperolehi daripada borang soal selidik yang diedarkan dan dikembalikan oleh responden.

Dalam bab ini juga, data dikumpulkan dan seterusnya dianalisis dengan menggunakan "*Statiscal Package For Social Science*" (SPSS) for WINDOW versi 22.0. Penganalisisan dilakukan berdasarkan kepada objektif dan hipotesis kajian. Huraian dilakukan satu persatu mengikut

kaedah analisis deskriptif dan inferensi. Maklumat daripada keputusan tersebut dikumpulkan dalam bentuk jadual dan penerangan mengenai butiran berdasarkan jadual tersebut. Penganalisan serta perbincangan terhadap latar belakang responden juga dilakukan.

## **Bab 5: Perbincangan dan Cadangan**

Bab ini membincangkan dan merumuskan segala keputusan serta dapatan yang telah diperolehi daripada kajian ini. Secara umumnya, hasil analisis yang telah diperolehi dalam bab sebelumnya akan dibincangkan secara terperinci dalam bab yang terakhir ini. Setiap perbincangan yang dilakukan adalah berdasarkan kepada analisa dan keputusan pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk. Di samping itu, ianya juga bertujuan untuk menjawab persoalan dan objektif kajian seperti yang telah dinyatakan. Seterusnya cadangan-cadangan dan syor mengenai kajian yang boleh dilakukan pada masa akan datang bagi tujuan penambahbaikan.

## 1.8 Definisi Istilah

### 1.8.1 Latihan

Konsep latihan pada amnya mempunyai unsur-unsur pembangunan. Menurut Nideffer (1985), "*Training is learning designed to change the performance of people doing jobs*". Berdasarkan definisi yang diberikan itu, latihan merupakan satu kaedah pelajaran yang mana dalam mencapai matlamat organisasi, ianya merupakan satu proses yang sistematik untuk mengubah tingkah laku individu dalam organisasi.

### 1.8.2 Prestasi

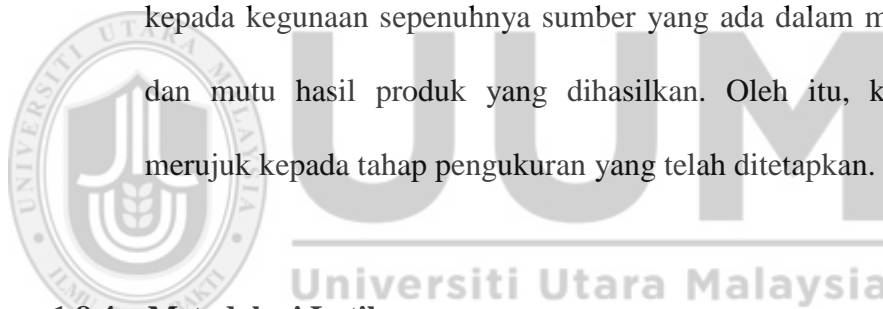
Prestasi boleh digambarkan oleh pelbagai definisi dan ianya memberi maksud hasil yang telah dicapai atau diperolehi menurut Kamus Dewan Edisi Ketiga (2002).

Ricciardi (1996), mengatakan bahawa prestasi adalah kualiti didarab dengan produktif. Rue (1999), pula mengatakan bahawa prestasi adalah tahap pencapaian tugas yang meliputi hasil kerja bagi setiap individu. Ini bermakna, prestasi boleh dirujuk sebagai jumlah kerja yang telah dapat dilaksanakan dan disiapkan serta hasil kerja yang dapat dihasilkan kepada pelanggan. Ricciardi juga menyatakan bahawa prestasi ialah kemampuan individu dalam menyiapkan keluaran pada masa dan cara yang betul pada tahap usaha yang tertentu.

Oleh yang demikian, prestasi dapat disimpulkan sebagai satu pencapaian terhadap tugas-tugas yang telah ditetapkan terhadap individu ataupun terhadap organisasi.

### **1.8.3 Keberkesanan**

Menurut “*The Concise Oxford Dictionary of Current English (1995)*” keberkesanan dari perspektif penyelidik ialah penghasilan kesan, akibat atau kesimpulan yang dihayati. Dari perspektif pentadbir pula, ianya merujuk kepada kegunaan sepenuhnya sumber yang ada dalam meningkatkan jumlah dan mutu hasil produk yang dihasilkan. Oleh itu, keberkesanan adalah merujuk kepada tahap pengukuran yang telah ditetapkan.



### **1.8.4 Metodologi Latihan**

Metodologi didefinisi di dalam Kamus Dewan Edisi Keempat (2005), iaitu satu sistem yang merangkumi kaedah, prinsip yang digunakan dalam sesuatu disiplin, kegiatan atau aktiviti dan sebagainya.

Metodologi latihan yang dibina dalam sesuatu program latihan yang akan dilaksanakan adalah sangat bergantung kepada siapa pelatih, teknik latihan, tujuan latihan dan lokasi latihan.

### **1.8.5 Jurulatih/Fasilitator**

Menurut Kamus Dewan Edisi Keempat (2005), juga telah mendefinisikan istilah Fasilitator/Jurulatih sebagai seseorang atau individu atau sekumpulan orang yang membimbing sesuatu program bagi tujuan pembelajaran dan pengajaran.

Fasilitator/Jurulatih adalah merujuk kepada individu yang mempunyai pengetahuan dan berkemahiran tinggi untuk mengendalikan program latihan, penyampaian, kemampuan untuk membina modul, melatih fasilitator dan melaksanakan program latihan yang dirancang dengan cemerlang.

### **1.8.6 Objektif Latihan**

Objektif latihan yang digariskan dan dibina oleh pengendali program latihan dengan baik amatlah penting khususnya dalam menilai sejauh mana berjaya dan berkesannya sesuatu program latihan yang dijalankan.

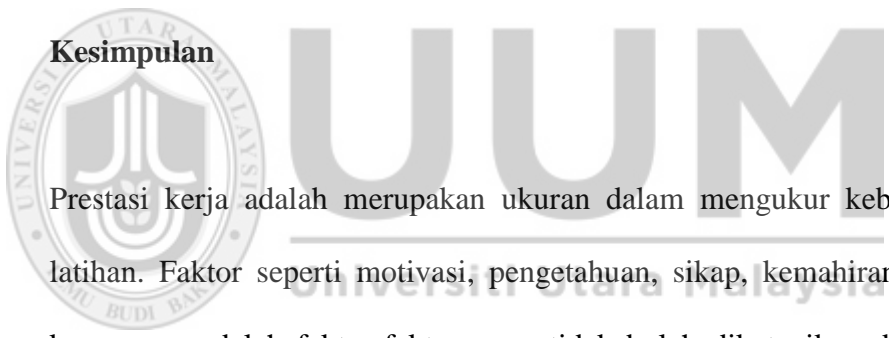
Objektif adalah merujuk kepada sesuatu perkara yang khusus yang ingin dicapai, mempunyai matlamat, tujuan atau berasaskan kenyataan fakta sebenar dan ianya tidak dikuasai atau dipengaruhi oleh perasaan dan prasangka sendiri (Kamus Dewan Bahasa Edisi Keempat, 2005).

### 1.8.7 Sokongan Organisasi

Sokongan adalah merujuk kepada apa-apa yang diberikan sebagai bantuan atau pertolongan (Kamus Dewan Edisi Keempat, 2005).

Menurut Kamus Dewan Bahasa Edisi Keempat (2005) juga, organisasi didefinisikan sebagai susunan atau kesatuan yang terdiri daripada bahagian-bahagian atau pelbagai bahagian dalam sesuatu pertubuhan atau perbadanan atau perkumpulan yang mempunyai tujuan-tujuan tertentu dan kepentingan bersama.

## 1.9 Kesimpulan



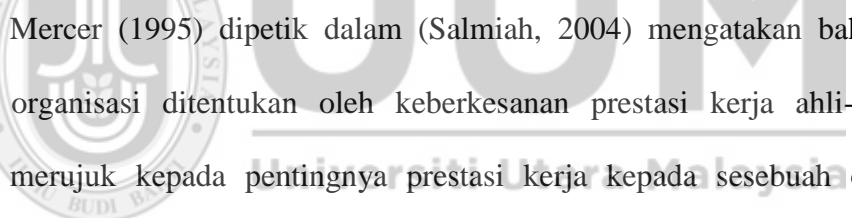
Prestasi kerja adalah merupakan ukuran dalam mengukur keberkesanan program latihan. Faktor seperti motivasi, pengetahuan, sikap, kemahiran, kerja, bakat, dan keupayaan adalah faktor-faktor yang tidak boleh diketepikan dalam menilai tahap prestasi kerja selepas melalui program-program latihan yang telah dilaksanakan.

## BAB 2: ULASAN KARYA

### 2.0 Pengenalan

Bab ini menghuraikan ulasan–ulasan karya yang terdahulu berkaitan dengan konsep dan teori latihan yang memberi kesan terhadap prestasi seseorang individu setelah menjalani sesuatu program latihan. Kerangka kajian yang dikenal pasti oleh kajian-kajian terdahulu mengenai latihan, keberkesanan latihan, penilaian latihan dan prestasi kerja akan diberi penekanan dan keutamaan dalam kajian ini.

### 2.1 Prestasi Kerja



Mercer (1995) dipetik dalam (Salmiah, 2004) mengatakan bahawa keberkesanan organisasi ditentukan oleh keberkesanan prestasi kerja ahli-ahlinya dan ianya merujuk kepada pentingnya prestasi kerja kepada sesebuah organisasi. Justeru, organisasi amat perlu menangani persoalan bagaimana pekerja-pekerjanya mencapai prestasi kerja yang cemerlang.

#### 2.1.1 Konsep dan Definisi Prestasi Kerja

Kamus Dewan Edisi Ketiga (2002) mendefinisikan prestasi sebagai hasil yang diperolehi atau pencapaian. Maksud prestasi dalam Bahasa Inggeris bermaksud “*Achievement*” didefinisikan oleh *Longman Dictionary of Contemporary 21 English* (1998) sebagai “*Something successfully finished especially through skill and hardwork*”.

Prestasi kerja, pada umumnya merujuk kepada kecekapan dan keberkesanan kerja (Drucker, 1967; 2000). Ahmad Sarji (1993), mengutarakan bahawa kualiti perkhidmatan, sejak 1980 an telah menjadi suatu ukuran utama bagi prestasi kerja dengan kepuasan pelanggan menjadi tumpuan dalam semua operasi Perkhidmatan Awam Malaysia. Beliau juga menegaskan bahawa untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti, kakitangan awam perlulah mampu bersifat kreatif dan inovatif iaitu mewujudkan idea baru atau membuat perubahan-perubahan untuk memperbaiki kualiti perkhidmatan.

Menurut beliau lagi, inovasi ini, selain daripada merujuk kepada pengubahsuaian kepada proses kerja, kaedah dan prosedur kerja, juga merujuk kepada pengenalan perkhidmatan baru yang berfaedah kepada awam atau memasukkan ciri-ciri baru dalam perkhidmatan yang disediakan untuk memberikan lebih kepuasan kepada pelanggan.

Sedari dahulu lagi, dalam mengawal dan memastikan prestasi kerja setiap kakitangan dalam organisasi selari dengan objektif yang telah ditetapkan, maka prestasi kerja merupakan satu kaedah pengurusan yang efektif dan amat penting dalam mengukur keberkesanannya. Kaedah untuk menjamin kecemerlangan sesebuah organisasi, pengukuran dan penilaian prestasi kerja boleh dijadikan satu komponen yang penting dan ianya telah diterima sebagai satu pegangan atau fahaman atau doktrin (Abdul Aziz, 2001).



Jain & Traiandis (1990) pula mengatakan bahawa prestasi kerja merupakan penilaian dan pengadilkan terhadap kualiti dan kuantiti produktiviti kakitangan sesebuah organisasi dan untuk melihat individu itu berada pada tahap prestasi yang sebenar ianya memerlukan satu kayu pengukur yang jelas dalam mengukurnya.

Guion (1965) menjelaskan tentang prestasi kerja sebagai kualitatif dan kuantitatif apabila ianya merujuk kepada bagaimana seseorang individu itu menyempurnakan pelaksanaan tugasannya dan juga hubungan hasil kerja yang dapat dihasilkan.

Penilaian prestasi mengikut Ab. Aziz (2003) adalah suatu mekanisme bagi organisasi untuk membuat penilaian tahap keberkesanan seseorang pekerja ke atas organisasi dan mengetahui tahap pencapaian yang diperolehi. Ia juga merupakan kayu pengukur kepada prestasi kerja sama ada telah mencapai matlamat yang ditetapkan atau sebaliknya.

Produktiviti dalam pengeluaran adalah menjadi ukuran utama bagi organisasi yang berasaskan pengeluaran manakala organisasi yang berasaskan komersial, keuntungan dan jumlah keluaran akan menentukan prestasi sesebuah organisasi itu. Oleh yang demikian, kecemerlangan sesebuah organisasi ditentukan oleh tahap kecemerlangan prestasi kerja seseorang individu dan seterusnya menentukan kemajuan individu tersebut di dalam organisasinya (Sciences, Hafeez & Majid, 2012).

Menerusi kajian-kajian lepas yang dibuat mengenai prestasi kerja, didapati prestasi kerja merupakan kriteria utama dalam membuat penilaian ke atas tahap pencapaian atau kemampuan pekerja berkenaan. Prestasi kerja seseorang pekerja boleh dinilai melalui pelbagai dimensi yang berbeza. Prestasi adalah merujuk kepada pencapaian individu dan organisasi terhadap tugas-tugas yang telah diberikan berdasarkan kepada sikap, pengalaman, dan kecekapan seseorang dalam menghasilkan kerja yang berkualiti.

Prestasi kerja adalah pemboleh ubah yang dinilai untuk melihat kesan keberkesanan program latihan. Peningkatan dalam prestasi kerja menunjukkan bahawa latihan yang telah dilalui oleh pekerja adalah berkesan dan sebaliknya. Justeru, prestasi kerja menjadi pengukur terhadap keberkesanan program latihan yang dilalui pekerja.

### **2.1.2 Kajian Lepas Berkenaan Prestasi Kerja**

Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA) ada menggariskan beberapa dimensi untuk prestasi kerja dalam mengukur prestasi kerja penjawat awam di Malaysia. Antara dimensi-dimensi yang digunakan adalah mutu kerja, pengetahuan dalam kerja, ketepatan masa menghasilkan kerja, penghasilan kerja, daya kreativiti dan inovasi serta daya usaha untuk menghasilkan kerja (Garis Panduan Penyediaan Laporan Prestasi JPA Bil. 1 Tahun 1987).

Menurut Maimunah (2004) dalam Mohamad Razmi (2004), prestasi kerja yang lemah dalam kalangan pekerja akan menyebabkan organisasi menjadi mundur serta boleh menimbulkan masalah psikologi seperti datang lewat, ponteng kerja, melambat-lambatkan kerja, mogok, cuai dan sebagainya. Selain itu juga, ia banyak bergantung kepada kebolehan dan dorongan seseorang pekerja itu sendiri, sumber yang ada dan pengaruh persekitaran.

Salmiah (2004), dalam kajiannya telah membangkitkan tentang Teori Keberkesanan Pekerja Pengetahuan yang dikemukakan oleh Drucker (2000) berkaitan dengan dimensi kecekapan dan keberkesanan prestasi kerja. Drucker (2000), menegaskan bahawa salah satu kemahiran pekerja pengetahuan yang penting ialah keberkesanan yang mencakupi aspek kecekapan. Beliau juga membezakan kecekapan dengan keberkesanan dengan menyatakan bahawa keberkesanan ialah melakukan kerja yang betul manakala kecekapan ialah melakukan kerja dengan betul.

Dalam teori yang dikemukakan Drucker (2000), kelayakan utama kerja-kerja pengetahuan ialah kecerdasan, pengetahuan dan kreativiti, namun keberkesanan diperlukan untuk menjadikan semua usaha intelektual menjadi hasil-hasil yang kukuh. Perkara yang memastikan keberkesanan tercapai adalah pekerja berpengetahuan itu sendiri.

Seorang pekerja berpendidikan tidak perlu menghasilkan sesuatu seperti seorang pekerja manual. Yang penting adalah dia perlu berfikir. Seorang pekerja berpendidikan akan menghasilkan idea, konsep, dan maklumat. Namun, semua yang dilakukan ini akan menjadi sia-sia jika tidak ada pihak yang menukarkan data-data ini kepada kenyataan dan menggunakannya secara praktikal.

Dalam konteks perkhidmatan awam, Rosen (1993) dalam Salmiah (2004), menambah satu lagi dimensi kepada prestasi kerja iaitu kualiti perkhidmatan yang merujuk kepada ciri-ciri perkhidmatan yang dapat memuaskan kehendak-kehendak pelanggan. Dari segi operasi, prestasi kerja adalah merujuk kepada kecekapan dan keberkesanan dalam usaha menyempurnakan tugas atau tanggungjawab sebagai pekerja berpendidikan dalam memberi perkhidmatan yang memenuhi ciri-ciri perkhidmatan yang berkualiti tinggi yang mana ianya dapat memenuhi kehendak-kehendak pelanggan.

Zulkifli (1995), pula telah memetik hasil kajian oleh Lawler & Porter (1976) semasa melaksanakan kajian beliau ke atas pegawai-pegawai kanan Jabatan Kerja Raya di Ibu Pejabat JKR Kuala Lumpur di mana faktor ganjaran, peluang kenaikan pangkat, autonomi kerja, jaminan kerja, kerja berkumpulan dan peluang menggunakan kemahiran yang ada akan menyumbang kepada prestasi kerja secara signifikan.

Szilagyi & Wallace (1990) dalam petikan Mohamad Razmi (2004), juga menekankan tentang faktor ganjaran yang bakal mendorong seseorang pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja serta memuaskan keperluan kerja pekerja berkenaan. Szilagyi & Wallace (1990), berpendapat adalah mustahil wujud satu sistem ganjaran yang boleh mendorong ke semua pekerja kerana pekerja terbabit akan menilai ganjaran yang bakal dinikmati berdasarkan kepentingan masing-masing. Oleh itu, faktor ganjaran merupakan salah satu aspek penting untuk meningkatkan prestasi kerja seseorang.

## **2.2 Keberkesanan Program Latihan**

Organisasi kerajaan mahu pun swasta menginginkan pekerja mereka sentiasa mempunyai peningkatan dalam kemahiran, pengetahuan, dan sikap untuk peningkatan prestasi kerja individu dan organisasi. Peruntukan yang dilaburkan dalam menghantar pekerja mereka untuk menghadiri program kursus, latihan, atau lain-lain program untuk meningkatkan prestasi kerja masing-masing.

Kursus, Latihan, atau program bagi tujuan peningkatan prestasi kerja mungkin dilaksanakan dalam organisasi itu sendiri atau dengan menghantar kakitangan mereka ke pusat latihan kemahiran, organisasi penyedia program latihan, institusi pengajian tinggi, dan sebagainya. Dengan ini, mereka mengharapkan organisasi mereka mampu meningkatkan prestasi organisasi. Namun begitu, perubahan pada pekerja tersebut atau peningkatan prestasi yang dijangkakan adalah bergantung

kepada keberkesanan program latihan yang dihadiri. Program latihan dikatakan sebagai satu usaha untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti.

Dalam sektor awam, kualiti dan produktiviti dinilai dari penghasilan kerja kakitangannya. Menurut Unit Pemodenan Tadbiran Malaysia atau MAMPU (1990), produktiviti merangkumi kedua-dua unsur kecekapan dan keberkesanan. Kecekapan merupakan nisbah di antara output (keluaran atau perkhidmatan) dengan jumlah sumber yang digunakan (input). Kecekapan adalah berkaitan dengan pengurangan kos bagi setiap unit pengeluaran.

Keberkesanan ialah tahap pencapaian objektif-objektif atau piawaian yang ditetapkan. Keberkesanan boleh diukur dengan membandingkan tahap pencapaian sebenar dengan tahap pencapaian yang dirancang. Dengan perkataan lain, kecekapan bermakna *'doing things right'* manakala keberkesanan bermakna *'doing the right things'*.

Satu daripada ciri-ciri keberkesanan ialah kualiti iaitu tahap kepuasan hati pelanggan atau menurut piawaian yang ditetapkan. Dari aspek pemberian perkhidmatan kepada orang ramai, unsur-unsur kualiti termasuklah kesopanan, keselesaan, menepati masa dan *responsiveness*. Dari aspek sesuatu keluaran (produk), unsur-unsur kualiti termasuklah kebolehpercayaan dan ketetapan kepada piawaian. Penambahbaikan kualiti merupakan perjalanan ke arah peningkatan produktiviti sesebuah organisasi.

Yamnil & Mc lean (2001), dalam satu kajian yang berdasarkan model Keberkesanan Holton (1996) dalam memfokuskan kepada prestasi individu. Hubungan dalam

model Holton ini memperlihatkan bagaimana prestasi individu merupakan kesan daripada hasil pembelajaran yang diaplikasikan di tempat kerja yang memberi perubahan langsung kepada prestasi organisasi.

Model Holton ini mencadangkan tiga (3) hasil latihan yang utama iaitu hasil prestasi individu, hasil pembelajaran, dan hasil organisasi. Hasil-hasil ini dijelaskan berdasarkan kehendak seseorang pengurus pembangunan sumber manusia dalam melihat hasil daripada seseorang pekerja setelah menjalani latihan iaitu berlakunya perubahan atau peningkatan prestasi kerja yang diaplikasikan di tempat kerja dan seterusnya memberi impak positif kepada organisasi.

### **2.2.1 Konsep dan Definisi Program Latihan**

Menurut Truelove (1995), dalam usaha untuk memperbaiki prestasi kerja dengan cara yang khusus, latihan adalah satu usaha untuk menambahkan atau meningkatkan kemahiran, pengetahuan, dan tingkah laku yang amat diperlukan dalam melaksanakan perkara-perkara yang berkaitan dengan kerja.

Wang dan Noe (2010), menyatakan bahawa "Latihan merujuk kepada usaha yang dirancang oleh sebuah syarikat untuk memudahkan pembelajaran pekerja dan kecekapan yang berkaitan dengan pekerjaan. Kecekapan ini termasuk pengetahuan, kemahiran, atau tingkah laku yang kritikal untuk prestasi kerja yang berjaya".

Menurut Elnaga et al., (2013), telah menyatakan bahawa latihan merupakan satu set aktiviti yang telah dirancang dalam usaha untuk meningkatkan kemahiran dan pengetahuan kerja oleh sesebuah organisasi. Selain itu, latihan juga adalah bertujuan untuk mengubah tingkah laku dan sikap ahli-ahli dalam organisasi berdasarkan keperluan kerja dan matlamat atau objektif organisasi.

Bagi Ricks, Ginn dan Daughtrey (1995), latihan termasuk dalam penyediaan pekerja untuk melakukan tugas-tugas yang baharu. Latihan juga dirujuk sebagai pengalaman atau aktiviti-aktiviti dalam organisasi yang direka bentuk dalam membangunkan pengetahuan, kemahiran, dan kelakuan pekerja. Program latihan yang dilaksanakan juga adalah merujuk kepada tugas-tugas yang khusus dalam usaha untuk meningkatkan kemahiran dan mengajar kemahiran yang baharu kepada seseorang pekerja dalam organisasi.

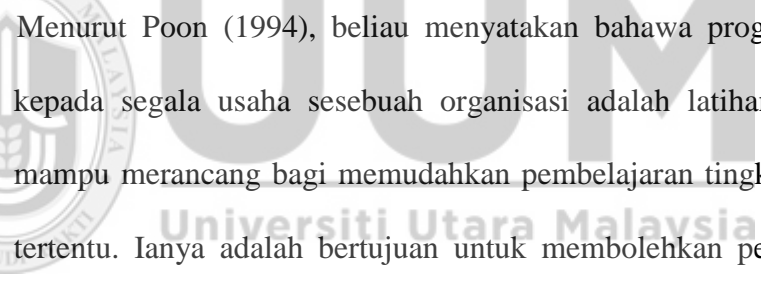
Cascio (2003), pula menjelaskan bahawa “latihan sebagai program yang direka bentuk bagi meningkatkan prestasi pekerja ke tahap individu, kumpulan, dan organisasi. Peningkatan tersebut ialah bermaksud mewujudkan perubahan yang boleh diukur dalam bentuk pengetahuan, kemahiran, dan tingkah laku sosial pekerja”.

Menurut Aguinis & Kraiger (2009), program latihan adalah suatu amalan yang sistematik dalam pengurusan sumber manusia yang boleh memberi manfaat kepada individu, pasukan, dan keberkesanan organisasi. Dalam sesebuah organisasi, latihan juga berkait rapat dalam



proses pembangunan sumber manusia. Selain itu, latihan juga penting dan berguna untuk meningkatkan prestasi kerja kakitangan dari masa ke semasa.

Selain itu, kemahiran seseorang kakitangan dapat dibentuk dan dipertingkatkan melalui latihan yang dilaksanakan dan dapat meningkatkan lagi prestasi kerjanya. (Blum & Naylor 1968; Nadler 1984; Patrick 1992; Wills 1993; Stoner & Wankel 1994; Mondy & Noe 1996). Kebanyakan organisasi perlu menyediakan peruntukan kewangan yang tinggi untuk melaksanakan sesuatu program latihan bagi meningkatkan prestasi kerja kakitangannya.



Menurut Poon (1994), beliau menyatakan bahawa program yang merujuk kepada segala usaha sesebuah organisasi adalah latihan. Latihan tersebut mampu merancang bagi memudahkan pembelajaran tingkah laku kerja yang tertentu. Ianya adalah bertujuan untuk membolehkan pekerja memperbaiki prestasi mereka dari masa ke semasa dengan mempertingkatkan lagi kebolehan pekerja menjalankan peranan-peranan mereka untuk mencapai objektif organisasi. Untuk meningkatkan lagi kebolehan pekerja dalam organisasi, pekerja haruslah mengubah sikap atau menambahkan lagi pengetahuan dan kemahiran yang lebih luas.

Pertubuhan Perkhidmatan Tenaga Kerja (*Manpower Services Commission*) latihan juga boleh didefinisikan seperti berikut:

*"Satu proses perancangan untuk merubah tingkah laku, pengetahuan atau kemahiran melalui pengalaman pembelajaran dalam mencapai*

*kejayaan yang berkesan melalui sesuatu aktiviti atau pelbagai aktiviti. Tujuannya adalah untuk, (dalam suasana kerja) meningkatkan keupayaan seseorang dan memuaskan kehendak semasa serta masa depan tahap guna tenaga organisasi tersebut" (Tate, 1995).*

Gordon (1989) berpendapat, program latihan adalah satu usaha untuk membantu manusia memperolehi pengetahuan, kemahiran dan sikap yang sepatutnya ada dalam menjalankan tugas (kerja) atau bagi menyediakan mereka (pekerja) untuk aktiviti yang akan datang.

Selain itu, tujuan latihan juga adalah untuk meningkatkan produktiviti, meningkatkan keefektifan operasi organisasi dan mewujudkan suasana pekerjaan yang selamat serta harmoni.

Oleh yang demikian, penyesuaian diri pekerja terhadap cara bekerja dan budaya bergantung kepada program latihan yang dianjurkan oleh sesebuah organisasi. Selain itu, program latihan membolehkan mereka mengetahui kelebihan dan kelemahan masing-masing yang dapat mengurangkan jurang antara keadaan sedia ada dengan jangkaan kerja yang organisasi telah tetapkan.

### **2.2.2 Keperluan dan Kepentingan Latihan**

Latihan adalah merupakan salah satu fungsi dalam pembangunan dan pengurusan sumber manusia yang sangat penting (DeSimone et al., 2002;

Tannenbaum & Yukl, 1992). Ia ditakrifkan sebagai satu proses pembelajaran yang dirancang dan bertujuan bagi meningkatkan kemampuan pekerja dalam menyelesaikan masalah semasa dan akan datang, membangunkan kecekapan pekerja dan membangunkan daya saing organisasi pada masa hadapan (DeSimone et al., 2011; Ibrahim, 2001; Kraiger et al.,1993).

Di samping itu, latihan juga menambah kemahiran dan pengetahuan serta ianya sangat diperlukan oleh mereka yang baharu berkhidmat (Scott, 1976). Latihan mampu meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan ianya akan memberi kesan terhadap perubahan sikap sebelum dan selepas mengikuti latihan (Sogunro, 1997; Joyce & Showers, 1980, Goel, 1984).

Latihan berupaya membangunkan kebolehan individu dan pengetahuan di dalam bidang teknikal dan profesional (Orlich, 2013). Latihan menyediakan peluang untuk pekerja meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka untuk pembangunan yang berkesan (Bessette et al., 2014)

Latihan juga membantu manusia untuk bekerja dengan lebih baik dan bersesuaian dengan keberkesanan yang diharapkan selain daripada peningkatan kemahiran (*The National Workshop on Co-operative Training Policy And Standards, 1985*).

Joyce & Showers (1980), dalam kajiannya telah memperkenalkan 5 komponen untuk model latihan yang terdiri daripada, menunjukkan demonstrasi model pembelajaran, persembahan teori dan penerangan strategi, sudut praktikal, maklum balas dan latihan sendiri untuk mengaplikasikan model latihan.

Sparks (1983), mengatakan bahawa latihan perkembangan staf adalah diibaratkan sebagai '*nested process*' yang berlaku berpandukan dalam konteks organisasi selaras dengan matlamat organisasi, kandungan (*content*), proses latihan dan konteks (*context*). Perkembangan secara profesional juga boleh diperolehi di atas daya usaha sendiri melalui seminar, bengkel ataupun latihan yang telah dirancang oleh pihak penganjur (Fullan, 1982).

Sungguhpun amalan menjalani latihan ini boleh membantu meningkatkan prestasi kerja semasa terhadap kakitangan, namun ianya tidak berupaya untuk menarik, mengekal dan mendorong pekerja meningkatkan daya saing organisasi di pasaran ekonomi global (Goldstein & Ford, 2002; Goldstein & Gilliam, 1990; Lane et al., 2001).

Latihan berorientasi pendekatan tradisional dan latihan berorientasi pendekatan kontemporari adalah merupakan 2 perspektif yang boleh dilihat dalam sejarah perkembangan program latihan. Organisasi yang beroperasi dalam persekitaran yang stabil dan kurang persaingan adalah merupakan latihan yang berorientasi pendekatan tradisional. Dalam hal ini, program latihan yang dilaksanakan adalah tidak formal, *ad hoc*, dan aktiviti rutin,

dalam meningkatkan kemahiran kakitangan supaya dapat menjalankan tugas serta tanggungjawab jangka pendek (Analoui, 1999; Buckley & Caple, 2009).

Latihan memainkan peranan penting dalam organisasi yang mana ia mempunyai kesan yang besar kepada kepuasan kerja. Secara tidak langsung, ia amat penting dan memberi kesan kepada pekerja-pekerja dan organisasi lebih daripada yang dijangkakan. Latihan mempengaruhi banyak aspek yang penting, iaitu produktiviti, kualiti, keberkesanan, dan komitmen. Faktor-faktor ini memainkan penting peranan dalam pembangunan mana-mana organisasi.

Matlamat organisasi dan matlamat peribadi merupakan 2 elemen yang memainkan peranan penting di dalam memotivasikan seseorang untuk mencapai kepuasan kerja dan perkembangan kerjayanya. Impian akan menjadi kenyataan melalui penglibatan individu di dalam program latihan untuk meningkatkan kemahiran (Keenan, 1994).

Di dalam Laporan Tahunan ke-9, Dunia Komputer, dapatan kajian berkaitan kepuasan kerja mendapati bahawa kurangnya latihan dan kurangnya pendedahan kepada teknologi baharu telah menyebabkan kepuasan kerja berkurangan (Wilde, 1995).

Terdapat kajian yang menggambarkan bahawa bengkel atau program latihan yang dijalankan kebanyakannya tiada turutan, tiada perkaitan, dikendalikan tanpa rujukan kaedah pedagogi dan hanya berorientasikan

kandungan kursus tanpa kemahiran yang ditonjolkan (Silver & Moyle, 1984). Penemuan dalam kajian yang lain juga mendapati bahawa kemahiran dan keupayaan adalah signifikan dengan kepuasan kerja dengan perbezaan yang sangat kecil (Chapman & Lowther, 1982).

Menurut Bergman (1994) “Latihan dan pendidikan akan memberi manfaat kepada kakitangan, pengangguran dikurangkan kerana peningkatan upah”. Pendidikan mempunyai kesan yang besar terhadap pendapatan individu. Pulangan daripada latihan juga amat berkesan. Satu kajian ekonometrik mendapati bahawa latihan syarikat membawa peningkatan kepada 27% dalam perolehan, manakala latihan dari sumber-sumber lain meningkat kepada 13% dan latihan kerja meningkat sebanyak 5% dan latihan juga mengurangkan peluang pengangguran.

Dapatan kajian tersebut juga adalah konsisten dan berkaitan dengan saranan teori-teori motivasi. Teori Jangkaan (Vroom, 1964; 1973) menerangkan bahawa jika manusia memahami nilai dan kepentingan yang akan diperolehi, maka mereka akan terdorong untuk melakukan sesuatu tindakan.

Aplikasi dalam konteks program latihan menunjukkan bahawa faktor yang mendorong mereka untuk belajar dalam memperolehi pengetahuan, kemahiran dan sikap baru dengan tekun apabila mereka menjangkakan bahawa dengan mengikuti latihan yang berkaitan dengan tugas dan reka bentuk rangka latihan yang mengandungi maklumat yang jelas serta

mempunyai faedah dan kepentingan yang sangat tinggi. Akibatnya, motivasi latihan ini boleh meningkatkan keberkesanan latihan (Farr & Middlebrooks, 1990).

Selain itu, teori penetapan matlamat (Locke & Latham, 1990) menyatakan bahawa matlamat dapat mendorong pekerja menjalankan tugas dengan betul (Locke & Latham, 1990).

Kementerian Sumber Manusia menyatakan bahawa latihan dalam pembangunan sumber manusia adalah menjadi satu agenda utama dalam kementerian tersebut. Menteri Sumber Manusia, Datuk Dr. Fong Chan Onn pada ketika itu, (Utusan Malaysia, 2001) dalam ucapannya semasa melancarkan Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) berkata:

*“Di dalam era pembangunan ekonomi yang berasaskan pengetahuan ini, latihan semula pekerja yang berterusan merupakan pemangkin utama dalam menentukan kejayaan pertumbuhan ekonomi dan daya saing negara. Latihan berterusan dan pembelajaran sepanjang hayat akan terus digalakkan oleh kerajaan untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti pekerja.”*

Dalam era ini, kebanyakan organisasi telah mengubah pendekatan program latihan daripada berorientasi tradisional kepada berorientasikan kontemporari, iaitu pencapaian matlamat dan strategi organisasi (Ellinger et al., 2005; DeSimone et al., 2002; Analoui, 1999;). Berdasarkan pendekatan baharu ini,

program latihan mula direka bagi mewujudkan jangkaan pembelajaran yang realistik, membuat pekerja berasa selesa menghadiri program latihan dan menambah baik kecekapan pekerja (Goldstein & Ford, 2002; Nijman, 2004; Tai, 2006).

Sebagai contoh, program latihan yang dilaksanakan dalam usaha untuk menyediakan tenaga pekerja yang berkebolehan tinggi dan fleksibel dalam menghadapi cabaran dan pembaharuan di masa hadapan (Tai, 2006; Minbaeva, 2005; Minbaeva et al., 2003), menerima perkembangan teknologi yang terkini dan melakukan inovasi secara berterusan (Colquitt et al., 2000; Pulakos et al., 2000, Quinones, 1997), menambah baik sikap dan tingkah laku (Campbell & Kuncel, 2001; Kraiger et al., 1993), mewujudkan hubungan sosial yang kompleks serta menjana organisasi yang berpengetahuan (Lado & Wilson, 1994; Pucik, 1998). dan meningkatkan pengetahuan, kemahiran pekerja dan mengubah sikap negatif agar selari dengan keperluan organisasi (Cheng, 2000; Goldstein & Gilliam, 1990).

Ramai sarjana berpendapat bahawa dalam mendorong pekerja untuk menyokong matlamat dan strategi organisasi, pendekatan program latihan yang berorientasi pendekatan kontemporari adalah lebih berjaya berbanding program latihan berorientasi pendekatan tradisional (Buckley & Caple, 1992; Goldstein & Gilliam, 1990).

Latihan yang berdasarkan dengan tugas (Anderson, 1994; Gupta & Govindarajan, 2000) dan reka bentuk latihan (Baldwin et al., 1991;



Quinones, 1995) merupakan 2 elemen penting dalam menentukan keberkesanan program latihan yang dilaksanakan.

Latihan juga merupakan satu proses dalam memberi kemahiran dan pengetahuan mengenai kerja dalam meningkatkan produktiviti dan prestasi kerja (Bresman et al., 1999; Ibrahim, 2001).

Rangka latihan ialah maklumat awal yang diberikan oleh pengendali program latihan kepada peserta semasa atau sebelum menghadiri program latihan dan ianya adalah berkisar tentang program latihan yang akan dilaksanakan (Baldwin et al., 1991; Hicks & Klimoski, 1987). Faktor yang mendorong dalam meningkatkan keberkesanan latihan ialah apabila pengurus boleh menganjurkan program latihan dan mereka bentuk rangka latihan yang mengandungi maklumat yang jelas, tepat dan berkaitan bidang tugas pekerja (Brown et al., 2001; Chiaburu & Marinova, 2005; Gupta & Govindarajan, 2000).

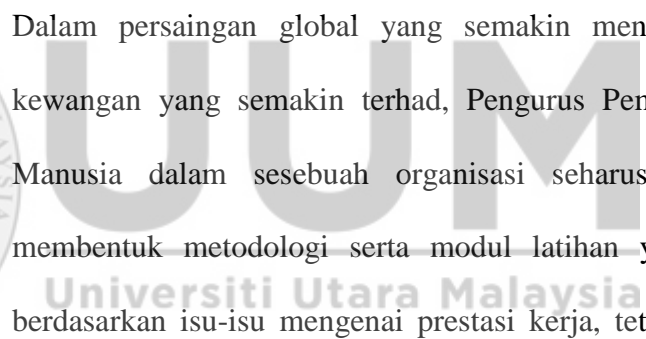
### **2.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Keberkesanan Program Latihan**

Reaksi pelatih, perubahan kelakuan, perubahan pengetahuan dan peningkatan produktiviti kerja adalah menjadi asas kepada pengukuran kepada keberkesanan program latihan yang dianjurkan (Newby, 1992).

Oleh yang demikian, adalah menjadi satu isu yang perlu dititik beratkan dalam sesebuah organisasi untuk menentukan dan pemilihan metodologi serta

menjalankan program latihan. Perkara-perkara seperti garis panduan dalam mereka bentuk latihan dan merancang program latihan, penetapan matlamat dan seterusnya pelaksanaan yang mengikut susunan dan turutan yang tepat. Ianya adalah bermatlamat supaya program latihan yang dilaksanakan dapat meningkatkan kemahiran dan pengetahuan kemahiran, perubahan kelakuan yang lebih baik, reaksi positif daripada pelatih dan peningkatan prestasi kerja individu.

### **2.2.3.1 Metodologi Latihan**



Dalam persaingan global yang semakin mencabar dan sumber kewangan yang semakin terhad, Pengurus Pembangunan Sumber Manusia dalam sesebuah organisasi seharusnya memilih dan membentuk metodologi serta modul latihan yang bukan sahaja berdasarkan isu-isu mengenai prestasi kerja, tetapi juga hendaklah telus, munasabah, serta seimbang dengan produktiviti yang dihasratkan. Pemilihan kaedah atau metodologi latihan hendaklah diberi perhatian yang lebih mendalam kerana keberkesanan program latihan adalah berdasarkan metodologi latihan yang terbaik.

Dalam konteks ini, istilah metodologi adalah merujuk kepada suatu kaedah atau ketetapan tertentu mengenai hubungan yang wujud di antara ilmu pengetahuan, institusi latihan dan pelatih. Ia jelas menunjukkan bahawa metodologi latihan adalah berfungsi sebagai satu kaedah pengajaran yang dikenal pasti oleh sesebuah institusi

latihan bagi melaksanakan program-program latihan yang telah dikenal pasti.

Metodologi latihan yang dibina adalah bergantung kepada siapa pelatih, teknik latihan, tujuan latihan dan lokasi latihan. Metodologi latihan yang dirujuk kepada lokasi latihan boleh dibahagikan kepada 2 kaedah iaitu kaedah dalaman (*on-site*) dan kaedah luaran (*offsite*). Kaedah dalaman merujuk kepada latihan yang berorientasikan dan sosialisasi terhadap pekerja baharu, latihan perantisan, latihan orientasi kerja, latihan kejurulatihan, latihan alat bantu kerja, latihan sambil bekerja, latihan kemajuan kerjaya, latihan pementoran (*mentoring*), dan latihan berasaskan komputer.



Manakala kaedah luaran pula terdiri daripada latihan menggunakan bantuan pandang dengar, latihan secara kuliah atau syarahan, latihan program terancang dan latihan menggunakan alat simulasi.

Terdapat dua (2) ciri kritikal dalam metodologi yang perlu dioptimumkan sebagai salah satu usaha ke arah meningkatkan keberkesanan program latihan. Ciri-ciri tersebut adalah peristiwa dalam pengajaran dan kebolehan. Peristiwa dalam pengajaran harus mengandungi cara yang perlu untuk menyokong dan konsisten dengan proses kognitif, fizikal atau psikomotor yang akan menjurus kepada sasaran peningkatan kemahiran. Peristiwa ini tidak boleh

berkonflik, menyekat atau tidak berkaitan dengan proses yang dilalui.

Sementara itu, ciri yang kedua ialah kebolehan yang ingin dicapai melalui objektif latihan haruslah diterapkan di dalam metodologi latihan secara langsung.

### **2.2.3.2 Sokongan Organisasi**

Menurut Babkina (2014), pelaburan dalam bentuk masa dan wang oleh sesebuah organisasi terhadap program-program latihan yang berkaitan dengan keperluan organisasi akan memberi faedah yang berguna kepada organisasi tersebut yang mana ianya akan memperolehi pekerja yang mahir serta mendapatkan kembali pelaburan mereka dengan peningkatan keupayaan dan pengetahuan mereka seterusnya meningkatkan produktiviti dalam organisasinya. Pemikiran analitikal oleh pihak pengurusan dalam organisasi adalah diperlukan bagi mengetahui keperluan konsep dan pelaksanaan program latihan berasaskan keperluan organisasi dan jenis latihan yang diperlukan oleh kakitangannya di dalam organisasi tersebut.

R.O. Brinkerhoff & M.V. Montesino (1995) pula telah meninjau kesan campur tangan pengurusan dalam perbincangan jangkaan pra-latihan dan perbincangan tindakan susulan selepas latihan dalam mempengaruhi pemindahan kemahiran ke tempat kerja. Pelatih

mempunyai kepercayaan dan keyakinan yang tinggi di dalam program latihan apabila pelatih tersebut mendapat sokongan daripada penyelia (Cohen, 1990).

Hasil kajian ini mendapati bahawa pelatih yang tidak menerima sokongan daripada pengurus mempunyai persepsi yang negatif dan kurang mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja mereka. Pemindahan latihan di tempat kerja dapat diaplikasikan apabila pelatih mendapat sokongan daripada pengurus organisasi.



Sokongan daripada organisasi terbahagi kepada tiga peringkat iaitu peringkat sebelum, semasa dan selepas program latihan dan ianya membantu dalam meningkatkan keberkesanan latihan. Sokongan yang diberikan oleh organisasi di peringkat sebelum latihan termasuklah kesungguhan di dalam merancang penyediaan program pembangunan diri kepada pekerja.

Lippitt (1958), Boyle (1981) serta Broad & Newstrom (1992) menyatakan bahawa pihak pengurusan organisasi adalah bertanggungjawab dalam merancang pembangunan kakitangan serta memberi kesedaran mengenai kebaikan yang akan diperolehi daripada program pembangunan tersebut. Semasa kakitangan menghadiri kursus, sokongan organisasi pula adalah dengan menghantar wakil pengurusan organisasi bagi melihat perjalanan

kursus yang dilaksanakan. Penglibatan oleh pihak pengurusan organisasi sebegini dapat meningkatkan semangat kakitangan lain untuk memberi komitmen terhadap kursus.

Sokongan organisasi di dalam fasa pelaksanaan selepas latihan adalah memastikan kakitangannya semasa di tempat kerja dapat menjalankan tugas dan melaksanakan segala yang telah dipelajari semasa menghadiri program latihan. Memberi maklum balas dan membuat susulan terhadap kakitangannya di tempat kerja adalah di antara sokongan daripada organisasi kepada kakitangannya dalam meningkatkan produktiviti dan prestasi kerja. Pihak organisasi juga perlu menyediakan peralatan yang diperlukan dan peruntukan serta peserta perlu melaksanakan tugas tersebut di tempat kerja masing-masing.



Universiti Utara Malaysia

Kerjasama yang erat dan baik di antara pihak pengurusan dan pekerja adalah amat penting dalam memastikan perubahan yang berlaku dalam organisasi adalah kekal dan seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi Lippit (1958), Koontz & Wehrich (1989) serta Mat Lazim (1995).

### **2.2.3.3 Fasilitator dan Jurulatih**

Fasilitator/jurulatih adalah merupakan salah satu medium yang penting dalam penyampai pengetahuan, tunjuk ajar, dan kemahiran

kepada pelatih. Bennett (1994), menyatakan bahawa fasilitator/jurulatih adalah mereka yang membimbing pelatih dalam usaha untuk melaksanakan pekerjaan, proses atau aktiviti kerja, dan melakukan operasi mengikut proses yang sewajarnya. Kecekapan jurulatih/fasilitator juga akan mempengaruhi keberkesanan program yang dilaksanakan.

Bennett juga telah menggariskan tahap kompetensi yang perlu dipunyai oleh seseorang fasilitator iaitu mampu mendorong pelatih terus berminat untuk belajar, berkomunikasi dan menyampaikan maklumat dengan kaedah yang bermakna dan sesuai dengan baik, mempunyai tahap pengetahuan tinggi, mampu menghubungkan kaitkan latihan dengan pengalaman praktikal yang dialami oleh pelatih berserta beberapa contoh berkaitan, berkeupayaan bekerja melebihi had masa dan berperancangan tersusun, berkemampuan mengawal suasana pembelajaran pelatih, berfikiran jelas dan terbuka, mengamalkan ciri-ciri kepimpinan dan sosialisasi yang sewajarnya.

Manakala pelatih pula mengharapkan fasilitator/jurulatih mengetahui tugas dan subjek mereka dengan mendalam, jurulatih ikhlas dan menghargai pelatih, jurulatih berkebolehan berjenaka dan menjadikan proses latihan menjadi seronok, jurulatih mampu menyesuaikan kaedah dan bahan dengan kebolehan penerimaan pelatih, jurulatih mempunyai minat dalam subjek mereka dan minat ini mampu dipindahkan kepada para pelatih.

Ringkasnya, pemilihan jurulatih yang terbaik baik dan berkesan turut menjadi kritikal dalam hal ini. Jurulatih yang dipilih seharusnya terdiri dari kalangan yang sedia mendengar apa yang hendak dikatakan oleh para pelatih, sensitif terhadap kepelbagaian keperluan pelatih, responsif dan sensitif serta dapat memahami perasaan pelatih, senang didekati, bersemangat, berkeyakinan, berdedikasi, bertenaga, bertanggungjawab dan sentiasa sabar dan bertolak ansur terhadap permasalahan pelatih.

#### **2.2.3.4 Objektif Latihan**



Objektif latihan yang digariskan dengan baik amatlah penting khususnya dalam menilai sejauh mana berjaya dan berkesannya sesuatu program latihan yang dijalankan. Objektif Latihan ialah kenyataan mengenai apa yang patut dilaksanakan hasil daripada sesuatu aktiviti yang mana ianya akan memudahkan penilaian ke atas pembelajaran dari aktiviti latihan dan kesan terhasil melalui prestasi yang telah ditunjukkan oleh pelatih.

Terdapat empat item yang dapat dinilai untuk mengetahui sama ada latihan yang diberikan mencukupi atau tidak adalah berdasarkan kepada kemahiran, kandungan latihan, perubahan sikap dan pengetahuan. Oleh itu, objektif latihan yang dirangka adalah amat



penting dalam membentuk dan meningkatkan keupayaan ahli-ahlinya (Mullins, 2012).

Objektif latihan berfungsi sebagai penentu kepada tercapainya atau tidak sesuatu matlamat program latihan. Ia berfungsi dari peringkat permulaan reka bentuk latihan, pemilihan metodologi, penentuan jurulatih dan kandungan program sehinggalah ke peringkat penilaian prestasi pelatih selepas mengikuti sesuatu program latihan. Pelatih akan mempunyai kefahaman yang lebih tinggi ketika proses pembelajaran, latihan dan mampu mengatur dan mengikuti aktiviti latihan dengan lebih baik apabila mereka memahami objektif latihan.



Objektif yang jelas dan jurulatih yang terbaik merupakan titik permulaan untuk menarik perhatian pelatih untuk menghadiri program latihan. Ini bermakna peserta yang memahami objektif latihan yang jelas akan memperolehi manfaat yang lebih baik hasil daripada aktiviti program latihan.

Tumpuan objektif latihan perlulah mengambil kira aktiviti pembelajaran yang akan dilalui oleh pelatih. Objektif latihan yang dibentuk perlulah berorientasikan pelatih adalah penting kerana penilaian akhir dalam program latihan yang dijalankan akan dilakukan terhadap mereka sama ada secara individu atau kumpulan. Ini akan membantu program latihan untuk memilih dan menyediakan maklumat, bahan-bahan dan aktiviti latihan dengan mengambil kira

faktor masa diperlukan, daya usaha, peruntukkan kewangan dan hasil pengajaran.

Hal ini juga akan membantu pelatih berada pada laluan latihan yang betul kerana sering kali berlakunya beberapa perubahan dari aspek kesinambungan modul semasa latihan dilaksanakan yang mana ianya akan membantu pelatih untuk mengatur usaha pembelajaran sendiri.

Oleh itu, faktor-faktor yang dapat memberi kesan terhadap keberkesanan program latihan seperti metodologi latihan, jurulatih/fasilitator, objektif kajian dan sokongan organisasi akan diberi tumpuan dalam mengukur prestasi kerja seseorang kakitangan. Peningkatan prestasi kerja mempunyai hubungan secara langsung dengan keberkesanan program latihan yang dihadiri oleh seseorang pekerja.



#### **2.2.4 Kajian Lepas Berkenaan Keberkesanan Program Latihan**

Saks (1996), menyatakan bahawa wujudnya hubungan signifikan di antara sumbangan latihan terhadap proses sosialisasi kakitangan baharu dengan jumlah latihan yang diikuti dalam organisasi. Ini bermakna, semakin kerap kakitangan mengikuti latihan, semakin banyak faedah yang akan diperolehinya. Saks (1996), juga mendapati sikap tanggungjawab terhadap organisasi, kepuasan bekerja, masalah

berhenti kerja dan keinginan untuk terus bersaing akan berlaku sekiranya kekerapan mengikuti latihan oleh seseorang kakitangan.

Juridico (1993), mendapati bahawa persefahaman antara jurulatih dengan pelatih mengenai objektif latihan akan mempengaruhi kejayaan sesuatu program latihan yang dilaksanakan.

Juridico juga mengatakan cara untuk mempertingkatkan kesan yang positif terhadap program latihan adalah melalui pemantauan yang konsisten dalam tingkah laku, kemahiran dan pengetahuan baharu selepas menghadiri program latihan. Selain itu, sokongan daripada organisasi juga akan membantu bagi meningkatkan keberkesanan latihan yang dilaksanakan.



Sarminah (1996), mendapati dalam kajiannya bahawa di dalam dimensi program latihan wujudnya hubungan dengan pengetahuan dan cekat melaksanakan tugas selepas menjalani latihan di kalangan pegawai tadbir. Wujudnya hubungan yang signifikan dengan kemahiran mengendalikan tugas oleh pegawai tadbir di dalam dimensi program latihan dalam kajiannya. Beliau juga mengatakan bahawa kecekapan bertugas dipengaruhi oleh persekitaran dalam program latihan sebagai penentu utama dalam mengukur prestasi kerja seseorang kakitangan dalam organisasi.

### **2.2.5 Implikasi Keberkesanan Program Latihan Ke Atas Kajian**

Kajian ini mengkaji hubungan antara keberkesanan program latihan dengan prestasi pekerja. Pemboleh ubah bebas dalam latihan seperti metodologi latihan, moderator atau jurulatih, objektif program latihan, dan sokongan organisasi diuji dengan prestasi kerja.

## **2.3 Model-model Dalam Penilaian Keberkesanan Program Latihan**

Terdapat beberapa model yang telah dibangunkan dalam membuat penilaian keberkesanan sesuatu program latihan. Antara model yang biasa digunakan adalah model penilaian CIPP oleh Daniel Stufflebeam, model penilaian Brinkerhoff dan model penilaian Kirkpatrick.

### **2.3.1 Model Penilaian Kirkpatrick**

Model Penilaian Kirkpatrick merupakan salah satu model penilaian paling banyak digunakan dalam penilaian latihan. Model ini telah banyak digunakan dalam kajian dan ianya membuktikan bahawa model ini penting dalam teori penilaian latihan dan terbukti secara empirikal dalam menilai keberkesanan program latihan dengan baik sejak tahun 1959 (Alliger & Janak, 1989; Miller, 1996; Holton, 1996; Bartlett, 1999; Brinkerhoff, 2005). Model ini banyak digunakan kerana model tersebut mudah untuk mengaplikasikan dan berupaya membantu proses penilaian sesuatu program latihan dengan

berkesan (Alliger & Janak, 1989; Manan, K. A., Nor, S. M., & Omar, B. 2013).

Model ini mengandungi empat (4) tahap penilaian sebagai kaedah untuk membuat penilaian dalam program latihan. Tahap I – reaksi: merujuk kepada pengukuran yang melihat bagaimana pandangan pelatih terhadap latihan; tahap II – pembelajaran: Ianya menilai apa yang dipelajari dan disimpan daripada pengalaman pembelajaran; tahap III – perubahan kelakuan/aplikasi: Ianya untuk melihat sama ada pelatih mengaplikasikan apa yang telah dipelajari olehnya di tempat kerja; dan tahap IV – hasil: Ianya menilai kesan latihan yang membawa kepada perubahan budaya kerja yang positif (Kirkpatrick, 1976).

Proses Penilaian akan menjadi sukar dan masa yang banyak diperlukan apabila semakin tinggi tahap penilaian terhadap sesuatu program latihan.

Model ini dikatakan hanya mampu menilai pada tahap I, II sahaja. Tahap III dan IV akan diabaikan kerana pada tahap III berlakunya kegagalan yang kerap untuk menilai proses pemindahan ilmu pengetahuan yang dipelajari untuk diaplikasikan di tempat kerja manakala tahap IV diabaikan kerana kesukaran bagi menghubungkan kemahiran insaniah yang diperolehi daripada latihan dengan hasil keputusan yang memerlukan bukti jelas (Alliger & Janak, 1989; ASDC, 2003).

Menurut Reid (2004), Model Penilaian Kirkpatrick ini juga mempunyai kekurangan yang mana ia membentangkan pandangan tentang keberkesanan

latihan yang sering dipandang remeh dan tidak mengambil berat tentang faktor sekeliling seperti individu, penyelia, reka bentuk latihan, rakan sekerja, dan persekitaran kerja yang membolehkan keberkesanan sebelum latihan, semasa dan selepas latihan dapat ditingkatkan (Rouiller & Goldstein, 1993).

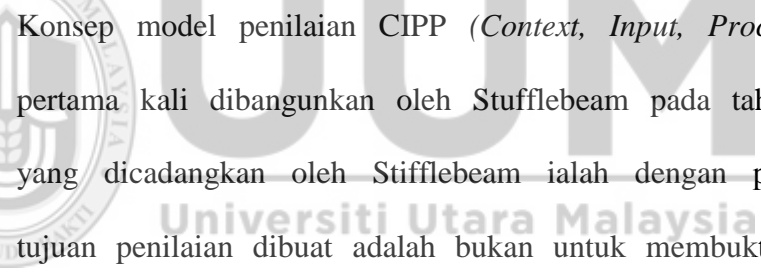
Kajian telah dilakukan untuk menambah baik dalam mengisi jurang terhadap model Kirkpatrick. Kajian ini membolehkan faktor reaksi dimasukkan ke dalam dimensi komunikasi dalam latihan. Pengurusan majlis, penyampaian kaedah latihan, dan kandungan latihan merupakan dimensi yang telah dimasukkan. Komunikasi dalam latihan organisasi adalah penting dan berfungsi untuk meningkatkan semangat pekerja dalam bekerja dengan cara pemindahan maklumat, pengetahuan, dan idea (Leonard, Graham, & Bonacum 2004).

Menurut Stefan (2005), elemen yang mampu menjayakan sesebuah program latihan adalah komunikasi (Wan Firuz, 1985; Wan Idros, 2001). Walau bagaimanapun, elemen komunikasi ini tidak banyak dikaji dalam latihan (Sharifah, Joki & Balan, 2009).

Kajian yang dilakukan juga telah menambah faktor yang mempengaruhi pembelajaran yang terdiri daripada faktor pengetahuan dan kemahiran asas pelatih, faktor kemampuan diri pelatih, faktor sikap pelatih dan faktor motivasi untuk belajar pelatih.

Menurut Brinkerhoff (2006), faktor yang mempengaruhi pembelajaran adalah faktor diri pelatih. Faktor ini menilai pelatih sama ada dapat mengikuti latihan dengan berkesan atau sebaliknya. Faktor seperti sikap pelatih dipengaruhi oleh pengalaman yang menyebabkan pembelajaran mereka terjejas dan memberi impak negatif terhadap persepsi pelatih yang menyertai program latihan (Rigg, 1989). Oleh itu, faktor penyumbang kepada pembelajaran latihan perlu dinilai dan dikaji bagi mewujudkan satu penilaian yang menyeluruh (Holton, 1996).

### 2.3.2 Model Penilaian CIPP



Konsep model penilaian CIPP (*Context, Input, Process dan Product*) pertama kali dibangunkan oleh Stufflebeam pada tahun 1965. Konsep yang dicadangkan oleh Stufflebeam ialah dengan pandangan bahawa tujuan penilaian dibuat adalah bukan untuk membuktikan tetapi adalah untuk memperbaiki sesuatu keadaan.

Model penilaian CIPP sesuai diguna pakai dalam pelbagai bidang seperti pendidikan, pengurusan, perusahaan dan sebagainya bagi menambah baik sesuatu program atau projek yang dijalankan.

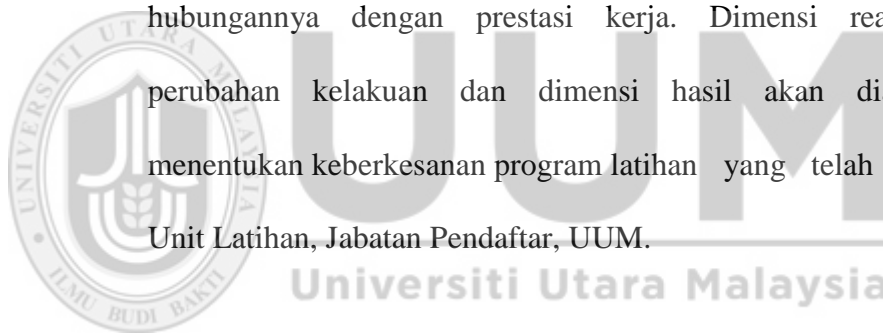
### 2.3.3 Model Penilaian *Brinkerhoff*

Pada umumnya, setiap reka bentuk penilaian terdiri daripada elemen yang sama, gabungan elemen-elemen dan ahli penilaian mempunyai pandangan

dan konsep yang berbeza dalam model yang sama. *Brinkerhoff & CF* telah mengemukakan tiga kumpulan penilaian dan antaranya ialah *Fixed & Emergent Evaluation Design, Formative and Summative Evaluation, dan Experimental versus Quasi Experimental Design versus Natural / Unobtrusive*.

### **2.3.4 Implikasi Model Penilaian Program Latihan Kirkpatrick Ke Atas Kajian**

Kajian ini akan menggunakan model Kirkpatrick sebagai dimensi dalam membuat penilaian terhadap keberkesanan program latihan dan hubungannya dengan prestasi kerja. Dimensi reaksi, pembelajaran, perubahan kelakuan dan dimensi hasil akan diambil kira dalam menentukan keberkesanan program latihan yang telah dilaksanakan oleh Unit Latihan, Jabatan Pendaftar, UUM.



## **2.4 Kesimpulan Bab**

Kajian ini mengupas tentang keberkesanan program latihan dan hubungannya dengan prestasi kerja kakitangan awam kumpulan Pengurusan dan Profesional (P&P). Faktor-faktor pendorong keberkesanan program latihan seperti metodologi, fasilitator atau jurulatih, objektif program latihan dan sokongan organisasi dinilai untuk melihat kesan langsung ke atas keberkesanan program latihan melalui penilaian ke atas prestasi individu atau seseorang kakitangan.



Sorotan kajian ini telah menjelaskan dengan terperinci berkenaan latihan yang meliputi konsep dan definisi, keberkesanan program latihan dan juga kajian-kajian lepas berkaitan latihan. Selain itu, prestasi kerja turut dibincangkan dengan jelas dalam sorotan kajian ini dengan mengambil kira konsep dan definisi prestasi kerja serta kajian-kajian lepas yang telah dilakukan berkaitan prestasi kerja oleh para sarjana dan pengkaji terdahulu.

Beberapa model berkaitan penilaian program latihan turut dibincangkan secara umum dan seterusnya model penilaian Kirkpatrick dibincangkan secara lebih mendalam kerana model tersebut dipilih sebagai asas dalam penilaian yang akan digunakan dalam kajian ini.

Prestasi kerja boleh dirumuskan sebagai gabungan kemampuan mental dan fizikal pekerja dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan, yang mana kedua-duanya adalah bergantung pula kepada keperluan sesuatu pekerjaan. Maka, untuk mengukur sesuatu prestasi kerja, perbezaan antara satu bentuk pekerjaan dan satu pekerjaan yang lain perlulah dipertimbangkan.

## **BAB 3: METODOLOGI KAJIAN**

### **3.0 Pengenalan**

Metodologi kajian adalah merujuk kepada kaedah yang paling sesuai untuk menjalankan kajian dan menentukan tatacara yang efektif bagi menjawab permasalahan kajian. Ianya menerangkan bagaimana kajian ini akan dilaksanakan berdasarkan reka bentuk kajian dan prosedur mengambil data. Bab ini juga menghuraikan reka bentuk kajian, hipotesis kajian, populasi dan sampel kajian, lokasi kajian, instrumen dan kaedah menganalisis data dalam kajian ini.

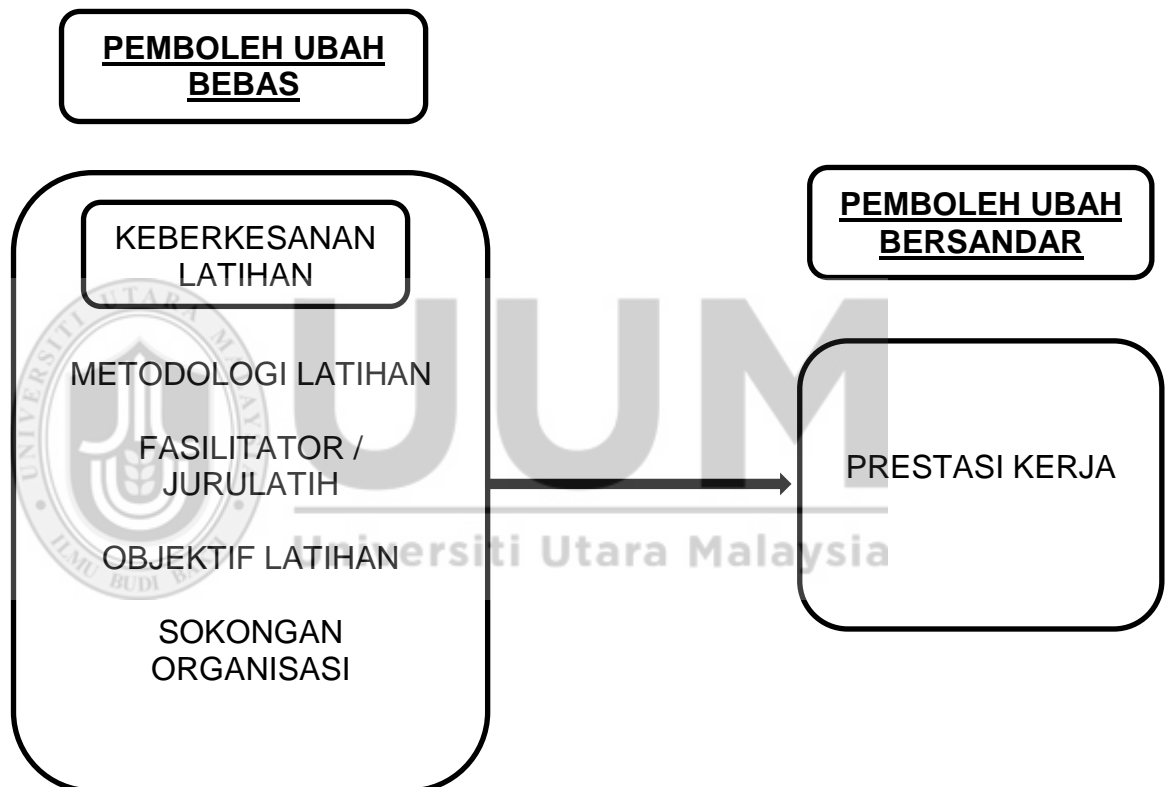
### **3.1 Rangka Bentuk Kajian**

Menurut Majid Konting (1990), reka bentuk kajian adalah teknik dan kaedah tertentu untuk memperolehi maklumat yang diperlukan bagi menyelesaikan masalah. Kajian ini berbentuk deskriptif secara tinjauan yang menggunakan borang soal selidik untuk mengumpulkan maklumat. Data yang dikumpulkan akan dianalisis secara deskriptif dan inferensi. Menurut Mohd Najib (2003), populasi ialah sekumpulan masyarakat yang mempunyai ciri-ciri yang sama.

Soal selidik adalah kaedah kajian yang paling popular, mudah ditadbir setelah dibina dengan baik dan data yang senang diproses untuk dianalisis (Mohd. Najib, 2003).

Berdasarkan kepada persoalan kajian mengenai kajian ini, reka bentuk kajian adalah seperti di bawah:

**Rajah 3.1**  
*Kerangka Konseptual Kajian*



### 3.2 Hipotesis Kajian

Hipotesis dalam kajian ini adalah berdasarkan persoalan kajian dan rangka bentuk kajian yang dibina dalam kajian ini seperti butiran berikut:

H1 Metodologi Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

H2 Jurulatih/Fasilitator mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

H3 Objektif Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

H4 Sokongan Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

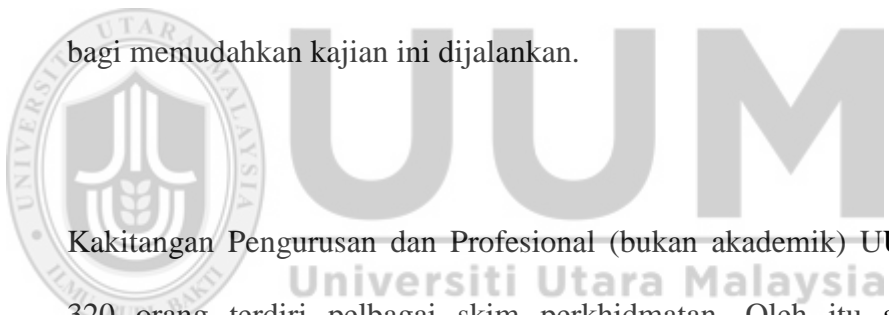
### 3.3 Populasi, Sampel dan Teknik Persampelan

Sekaran (2003) menyatakan persampelan ialah proses memilih jadual elemen yang mencukupi daripada populasi supaya kajian terhadap sampel dan pemahaman sifat-sifatnya membolehkan pengkaji membuat generalisasi atau kesimpulan secara umum tentang sifat-sifat populasi tersebut.

Populasi adalah kumpulan yang terdiri daripada kumpulan yang berpotensi untuk merealisasikan hasil bagi kajian yang dijalankan manakala sampel pula merupakan

subset daripada populasi (Salkind, 2009). Sekaran (2003) menyatakan bahawa persampelan merupakan proses memilih jumlah elemen yang mencukupi daripada populasi supaya kajian terhadap sampel dan pemahaman sifat-sifatnya membolehkan pengkaji membuat kesimpulan tentang sifat-sifat populasi tersebut.

Populasi kajian ini adalah melibatkan kakitangan yang sedang berkhidmat di Universiti Utara Malaysia terdiri dari kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) yang dipilih sebagai responden bagi kajian ini. Maklumat kakitangan ini akan diperolehi daripada Bahagian Pembangunan Sumber Manusia, Jabatan Pendaftar dan diakses dari laman sesawang <https://myuum.uum.edu.my> bagi memudahkan kajian ini dijalankan.



Kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) UUM adalah seramai 320 orang terdiri pelbagai skim perkhidmatan. Oleh itu seramai 175 orang kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) UUM diambil sebagai sampel untuk kajian ini, berdasarkan kepada jadual saiz populasi dan sampel oleh Krejcie & Morgan (1970).

### Jadual 3.1

#### *Saiz Populasi dan Sampel Krejcie & Morgan (1970)*

**TABLE FOR DETERMINING SAMPLE SIZE FROM A GIVEN POPULATION**

N	S	N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	100	80	280	162	800	260	2800	338
15	14	110	86	290	165	850	265	3000	341
20	19	120	92	300	169	900	269	3500	246
25	24	130	97	320	175	950	274	4000	351
30	28	140	103	340	181	1000	278	4500	351
35	32	150	108	360	186	1100	285	5000	357
40	36	160	113	380	181	1200	291	6000	361
45	40	180	118	400	196	1300	297	7000	364
50	44	190	123	420	201	1400	302	8000	367
55	48	200	127	440	205	1500	306	9000	368
60	52	210	132	460	210	1600	310	10000	373
65	56	220	136	480	214	1700	313	15000	375
70	59	230	140	500	217	1800	317	20000	377
75	63	240	144	550	225	1900	320	30000	379
80	66	250	148	600	234	2000	322	40000	380
85	70	260	152	650	242	2200	327	50000	381
90	73	270	155	700	248	2400	331	75000	382
95	76	270	159	750	256	2600	335	100000	384

Note: "N" is population size  
"S" is sample size.]

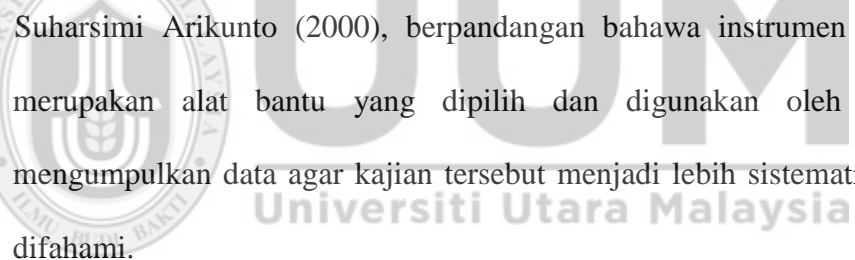
Krejcie, Robert V., Morgan, Daryle W., "Determining Sample Size for Research Activities",  
Educational and Psychological Measurement, 1970.

Manakala kaedah pengumpulan data yang digunakan dalam kajian ini adalah teknik persampelan secara rawak mudah. Berdasarkan jumlah kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) di Universiti Utara Malaysia yang diperolehi, penyelidik akan melakukan teknik persampelan secara rawak mudah yang mana borang soal selidik ini akan diedarkan kepada responden di jabatan-jabatan yang terdapat di Universiti Utara Malaysia. Teknik persampelan secara rawak mudah telah dipilih kerana teknik ini dapat menggambarkan secara keseluruhan populasi kajian dan setiap responden mempunyai peluang yang sama untuk menjadi sampel dalam kajian ini (Cavana, Delahaye & Sekaran, 2000) dan Sekaran (2003).

### **3.4 Lokasi Kajian**

Pemilihan lokasi kajian adalah di Universiti Utara Malaysia (UUM), Sintok, Kedah. Pemilihan lokasi kajian ini adalah bersesuaian kerana penyelidik ingin mengkaji keberkesanan program latihan yang dilaksanakan oleh Unit Latihan, Jabatan Pendaftar, UUM dalam meningkatkan prestasi kerja bagi kakitangan Pengurusan & Profesional (bukan akademik) di UUM.

### **3.5 Instrumen Kajian**



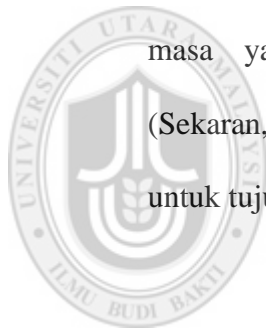
Suharsimi Arikunto (2000), berpandangan bahawa instrumen pengumpulan data merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh penyelidik dalam mengumpulkan data agar kajian tersebut menjadi lebih sistematik dan lebih mudah difahami.

Ibnu Hadjar (1996) berpandangan bahawa instrumen merupakan satu alat pengukur yang digunakan untuk memperolehi maklumat kuantitatif tentang ciri-ciri pemboleh ubah secara objektif. Sumadi Suryabrata (2008) menyatakan bahawa instrumen ialah alat yang dipakai untuk merakam dan pada umumnya secara kuantitatif, keadaan dan aktiviti atribut-atribut psikologi. Atribut dibahagikan kepada 2 jenis iaitu atribut kognitif dan atribut non kognitif. Atribut kognitif adalah merujuk kepada pertanyaan manakala untuk atribut non-kognitif, adalah merujuk kepada pernyataan.

Oleh yang demikian, instrumen kajian adalah merupakan satu alat bantu yang digunakan oleh penyelidik untuk mengumpulkan data secara kuantitatif mengenai pemboleh ubah-pemboleh ubah yang sedang dikaji sama ada pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar.

### **3.5.1 Reka Bentuk Borang Soal Selidik**

Borang soal selidik diedarkan secara bersemuka dan secara elektronik kepada responden di UUM. Kaedah borang kaji selidik dapat membina hubungan yang rapat dan meningkatkan motivasi responden dan pada masa yang sama dapat menjelaskan keraguan secara serta merta (Sekaran, 2003). Setiap maklum balas responden adalah sulit dan hanya untuk tujuan pembelajaran melalui kajian ini sahaja.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

Borang soal selidik memberikan kebebasan kepada responden untuk memilih jawapan berdasarkan skala Likert. Faktor-faktor keberkesanan program latihan akan dilihat melalui skala Likert empat markah untuk mengukur pengaruh responden terhadap item soalan yang diberikan iaitu daripada sangat mempengaruhi kepada sangat kurang mempengaruhi. Julat skala mata pengukuran yang sesuai telah kerap kali dibahaskan melalui kajian yang terdahulu. Chang (1994), satu kajian yang dijalankan menggunakan multitrait-multimethod menemui bukti untuk lebih tinggi monotrait-monotrait (MTMM) kebolehpercayaan dalam empat markah

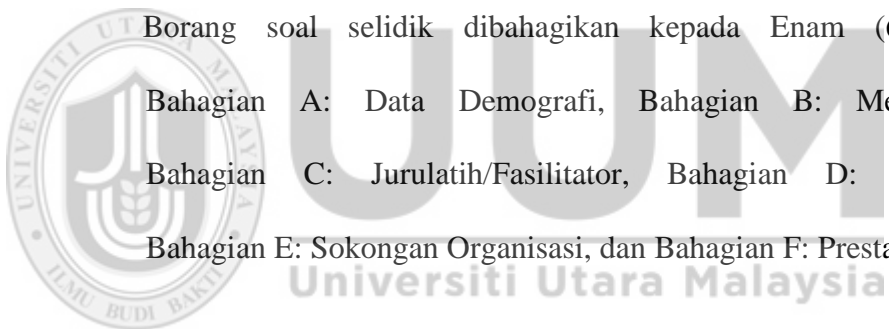


berbanding enam markah. Jadual 3.2 menunjukkan markah skala Likert dalam borang soal selidik untuk kajian ini.

**Jadual 3.2**  
**Markat Skala Likert**

<b>Darjah Kekkerapan</b>	<b>Markah Skala Likert</b>
Sangat Tidak Bersetuju	1
Tidak Bersetuju	2
Bersetuju	3
Sangat Bersetuju	4

Borang soal selidik dibahagikan kepada Enam (6) bahagian iaitu Bahagian A: Data Demografi, Bahagian B: Metodologi Latihan, Bahagian C: Jurulatih/Fasilitator, Bahagian D: Objektif Latihan, Bahagian E: Sokongan Organisasi, dan Bahagian F: Prestasi Kerja.



Borang soal selidik ini mengandungi 51 soalan dan contoh borang adalah seperti di lampiran. Pecahan soalan soal selidik mengikut bahagian adalah seperti berikut:

- i. Bahagian A: Data Demografi (10 item)

Bahagian ini adalah mengenai data-data demografi iaitu tahap pendidikan, gred jawatan, skim perkhidmatan, jantina, tempoh berkhidmat, status perkahwinan dan status perkhidmatan. Tujuan

maklumat ini adalah untuk mengkaji pengaruh perbezaan latar belakang demografi responden terhadap faktor keberkesanan program latihan.

ii. Bahagian B: Metodologi Latihan (9 item)

Bahagian ini bertujuan untuk melihat pemilihan kaedah-kaedah atau metodologi latihan harus diberi perhatian dalam menilai keberkesanan program latihan. Metodologi dirujuk sebagai suatu ketetapan mengenai hubungan yang wujud di antara pelatih, institusi latihan, dan ilmu pengetahuan. Ia juga melihat kesesuaian kandungan latihan dengan tugas kerja, jangkaan pelatih terhadap program latihan, kaedah pengajaran yang digunakan di dalam pembelajaran.



Universiti Utara Malaysia

iii. Bahagian C: Jurulatih / Fasilitator (9 item)

Bahagian ini bertujuan untuk mengenal pasti persepsi pelatih terhadap peranan yang dimainkan oleh jurulatih/fasilitator dalam mengendalikan program latihan. Kecekapan seseorang jurulatih / fasilitator akan mempengaruhi keberkesanan latihan yang dilaksanakan.

iv. Bahagian D: Objektif Latihan (7 item)

Item-item dalam bahagian ini adalah bertujuan untuk menilai sejauh mana objektif latihan dapat mempengaruhi kejayaan dan berkesannya sesuatu program latihan yang dijalankan.

v. Bahagian E: Sokongan Organisasi (7 item)

Item-item dalam bahagian ini adalah bertujuan dalam menentukan sejauh mana sokongan organisasi mempengaruhi keberkesanan program latihan dan seterusnya meningkatkan prestasi kerja. Tumpuan diberikan kepada pengaruh pihak atasan dan rakan sekerja dari aspek sokongan organisasi dan peluang untuk mengamalkan pengetahuan yang diperolehi.

vi. Bahagian F: Prestasi Kerja (9 item)

Item-item dalam bahagian ini adalah bertujuan untuk menilai tahap prestasi kerja kakitangan dalam organisasi. Prestasi kerja seseorang kakitangan boleh dinilai melalui pelbagai dimensi yang berbeza dan adalah pemboleh ubah yang dinilai untuk melihat kesan keberkesanan program latihan.

Soalan-soalan dalam bahagian B, C, D, E, dan F akan menggunakan soalan berstruktur dan terkawal dengan menggunakan skala likert empat (4) markah. Skala ini digunakan untuk mendapatkan keseragaman dan memudahkan pemprosesan data.

### 3.6 Kesahan dan Kebolehpercayaan

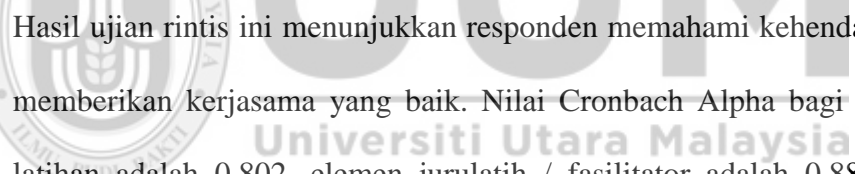
Kebolehpercayaan bermaksud suatu ukuran yang dapat menunjukkan kestabilan dan kejituan alat pengukuran mengukur sesuatu konsep (Sekaran, 2003). Kaedah pengukuran kebolehpercayaan yang digunakan ialah kebolehpercayaan yang konsisten antara item (*interitem consistency reliability*). Kejituan jawapan responden bagi semua item akan diukur bagi melihat sejauh mana item-item tersebut berkaitan atau mempunyai korelasi yang tinggi antara satu sama lain yang menunjukkan bahawa item-item tersebut mengukur konsep yang sama.

Instrumen yang digunakan merupakan pengubahsuaian daripada soal selidik yang dilaksanakan oleh pengkaji-pengkaji lain. Oleh itu, soal selidik tersebut perlu diuji kebolehpercayaannya (*reliability*) melalui kajian rintis yang bertujuan untuk melihat *internal consistency correlation coefficient* item-item (Roid dan Haladyna, 1982).

Menurut Sekaran (2003), kesahihan menentukan sejauh mana soalan dalam instrumen yang digunakan benar-benar dapat mengukur konsep yang sepatutnya diukur. Ujian kesahihan akan memberi keyakinan yang munasabah kepada

penyelidik bahawa set soalan yang diedarkan mengukur konsep kajian yang sepatutnya.

Bagi kajian ini, ujian rintis telah dilaksanakan di UUM di mana 37 borang soal selidik telah diedarkan kepada kakitangan Pengurusan dan Profesional (bukan akademik) di UUM. Keseluruhan 37 borang soal selidik telah diperolehi semula dan boleh digunakan oleh pengkaji untuk memastikan semua soalan dijawab sebelum kemasukan data dilakukan bagi tujuan pelaksanaan ujian kebolehpercayaan. Secara keseluruhannya, responden dapat memahami semua soalan yang terdapat di dalam borang soal selidik.



Hasil ujian rintis ini menunjukkan responden memahami kehendak soalan dan dapat memberikan kerjasama yang baik. Nilai Cronbach Alpha bagi elemen metodologi latihan adalah 0.802, elemen jurulatih / fasilitator adalah 0.880, elemen objektif latihan adalah 0.900, dan elemen sokongan organisasi adalah 0.857. Nilai Purata Cronbach Alpha adalah 0.939. Hasil ujian rintis dapat diterjemahkan dalam Jadual 3.3.

**Jadual 3.3**  
*Nilai Cronbach Alpha bagi Pembolehubah*

<b>Pembolehubah</b>	<b>Kajian Rintis</b>
Prestasi Kerja	0.780
Metodologi Latihan	0.802
Jurulatih/Fasilitator	0.880
Objektif Latihan	0.900
Sokongan Organisasi	0.857

Keseluruhannya, nilai Cronbach Alpha menunjukkan soalan yang dibentuk mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi. Nilai tersebut juga menunjukkan bahawa soalan dalam borang soal selidik yang disediakan sesuai digunakan untuk kajian ini bagi menilai keberkesanan program latihan dalam meningkatkan prestasi kerja.

### **3.7 Analisis Data**

Penganalisaan data merupakan aspek yang terpenting dalam sesuatu kajian yang dijalankan. Data-data yang diperolehi telah dianalisis dan diproses menggunakan perisian *Statistic Package for Social Science (SPSS) for WINDOW* versi 22.0. Program *SPSS* ini dipilih untuk memproses data kerana ia menjimatkan masa dan lebih mudah digunakan. Pendekatan statistik deskriptif dan inferensi telah digunakan

dalam teknik menganalisis data dalam kajian ini. Jadual 3.4 menunjukkan jenis analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis kajian ini seperti berikut:

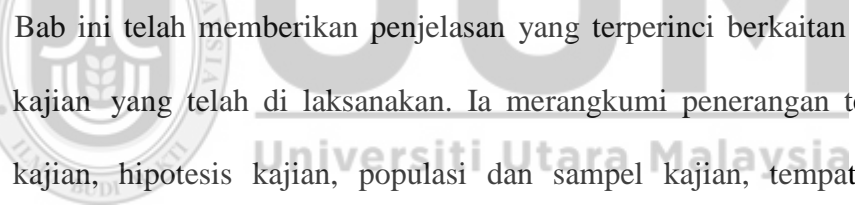
**Jadual 3.4**  
***Pengujian Hipotesis Mengikut Jenis Analisis***

Hipotesis	Jenis Analisis
<p>H1</p> <p>Metodologi Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.</p>	<p><b>Korelasi</b></p>
<p>H2</p> <p>Jurulatih/Fasilitator mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.</p>	<p><b>Korelasi</b></p>
<p>H3</p> <p>Objektif Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.</p>	<p><b>Korelasi</b></p>
<p>H4</p> <p>Sokongan Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.</p>	<p><b>Korelasi</b></p>

### **3.8 Prosedur Kajian**

Kajian ini ditadbir secara terus oleh pengkaji setelah mendapat kerjasama daripada Jabatan Pendaftar, UUM. Setiap responden akan diberi satu set soal selidik secara personal dan secara elektronik dan diminta menjawab soal selidik berkenaan dalam tempoh yang ditetapkan. Secara keseluruhannya, subjek hanya mengambil masa secara purata sehingga setengah jam bagi menjawab semua item soal selidik yang disediakan.

### **3.9 Kesimpulan**



Bab ini telah memberikan penjelasan yang terperinci berkaitan dengan metodologi kajian yang telah di laksanakan. Ia merangkumi penerangan tentang reka bentuk kajian, hipotesis kajian, populasi dan sampel kajian, tempat kajian dilakukan, instrumen kajian, prosedur kajian dan kaedah–kaedah penganalisan data yang diperolehi.

Metodologi kajian yang diterangkan dalam bab ini secara langsung akan menjadi panduan kepada penyelidik untuk menjalankan kajian ini.



## BAB 4: ANALISIS DATA DAN DAPATAN KAJIAN

### 4.0 Pengenalan

Bab ini memaparkan penganalisan data berdasarkan maklumat-maklumat yang diperolehi daripada borang soal selidik yang telah diedarkan dan dikembalikan oleh responden. Sebanyak 175 borang soal selidik yang diedarkan kepada Pegawai Tadbir dan Ikhtisas, UUM, hanya 92 borang soal selidik telah dikembalikan. Ini bermakna hanya 52.57% responden yang telah memberi maklum balas dan kadar peratusan ini cukup untuk mewakili populasi kajian.

Dalam bab ini juga, data dikumpulkan dan seterusnya dianalisis dengan menggunakan "*Statiscal Package For Social Science*" (SPSS) for WINDOW versi 22.0. Penganalisan dilakukan berdasarkan kepada objektif dan hipotesis kajian. Huraian dilakukan satu persatu mengikut kaedah analisis deskriptif dan inferensi. Maklumat yang diperolehi berdasarkan keputusan tersebut akan dikumpulkan dalam bentuk jadual, rajah dan penerangannya adalah berdasarkan jadual serta rajah tersebut. Analisis dan perbincangan mengenai latar belakang responden juga akan dilakukan.

### 4.1 Pemeriksaan Data

Pemeriksaan data dijalankan bagi memastikan maklumat yang diperolehi daripada borang soal selidik adalah data yang bertabur secara normal dan boleh dipercayai. Maka, analisis ujian taburan normal dan ujian kebolehpercayaan data dilaksanakan.

Ini bertujuan untuk memastikan data sebenar yang diperolehi adalah sesuai diguna pakai dalam kajian ini.

#### 4.1.1 Analisis Ujian Normaliti

Analisis Ujian Normaliti (*Normality Test*) digunakan untuk memastikan bahawa pemboleh ubah-pemboleh ubah yang digunakan adalah dalam kajian ini bertabur secara normal atau tidak. Menurut O'Neil (2009), pemboleh ubah adalah bertabur secara normal apabila nilai Skewness dan Kurtosis adalah di antara  $\pm 2.0$ . Ujian normal dianggap sebagai prasyarat dalam ujian statistik untuk mengekalkan taburan data normal sebagai andaian asas dalam ujian berparameter. Ia boleh dilakukan dengan dua kaedah iaitu secara berangka dan grafik. Fokus utamanya adalah untuk melihat dan menjelaskan bahawa hanya data yang bertaburan secara normal yang akan digunakan dalam kajian ini.



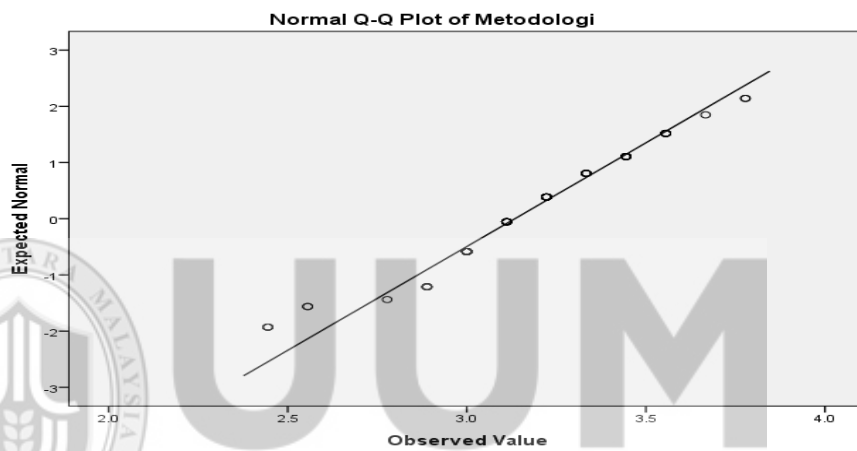
UUM  
Universiti Utara Malaysia

QQ plot Normal digunakan untuk melihat normaliti data yang diperolehi. Clarke dan Cooper (2000), telah mencadangkan bahawa data yang mempunyai taburan normal dan berkebarangkalian normal apabila terdapat linear dan garis lurus pada QQ plot. Setiap pemboleh ubah dalam kajian ini akan dibuat Ujian Normaliti dan akan diterangkan dalam bahagian ini.

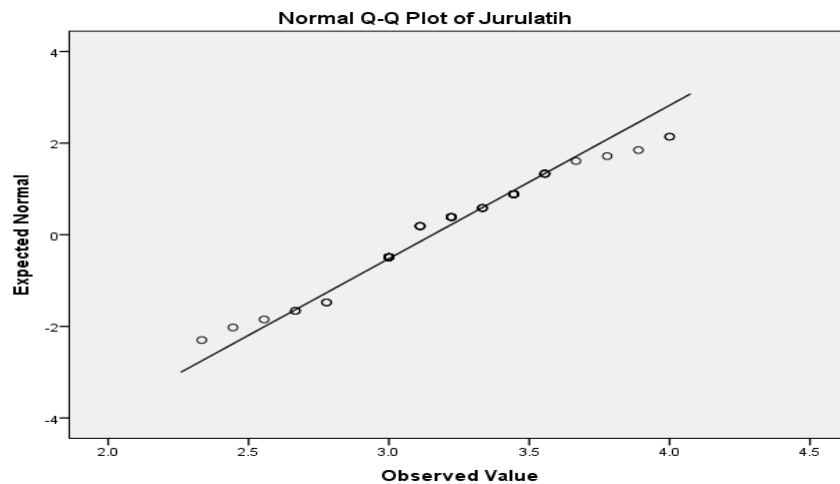
Merujuk Plot QQ bagi setiap dimensi pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar, terdapat item-item dalam graf menyimpang dari garisan, namun ia tidak bermakna garisan itu tidak normal. Ini berlaku mungkin disebabkan

oleh jawapan yang dipilih oleh responden di dalam borang soal selidik. Ini kerana borang soal selidik dalam kajian ini mungkin difahami dengan cara yang berbeza oleh responden yang berbeza dan telah menunjukkan penjadualan data yang tidak berada secara stabil pada garisan.

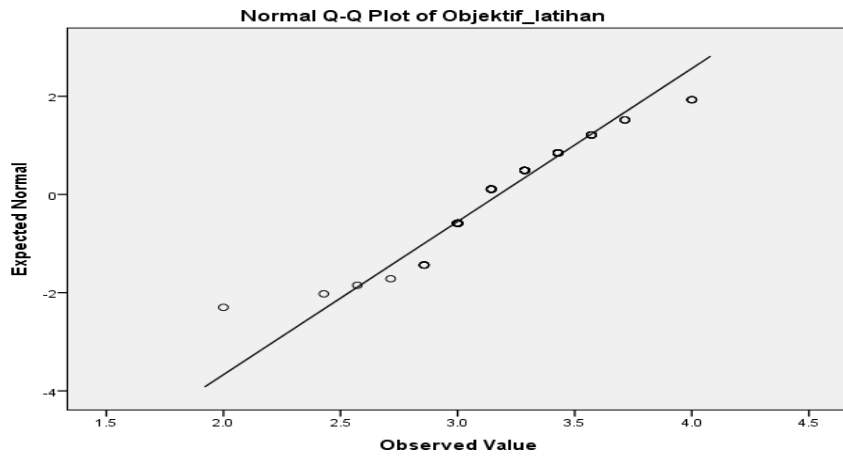
**Rajah 4.1**  
*Item Normaliti Dalam Metodologi Latihan*



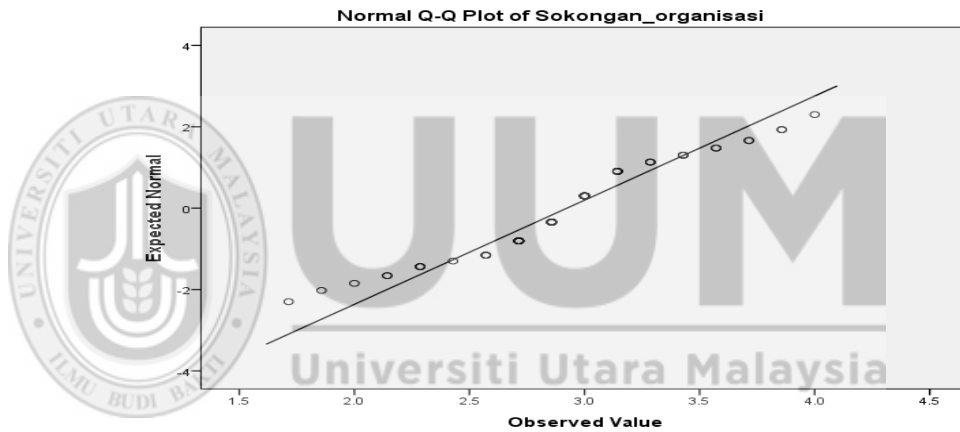
**Rajah 4.2**  
*Item Normaliti Dalam Jurulatih/Fasilitator*



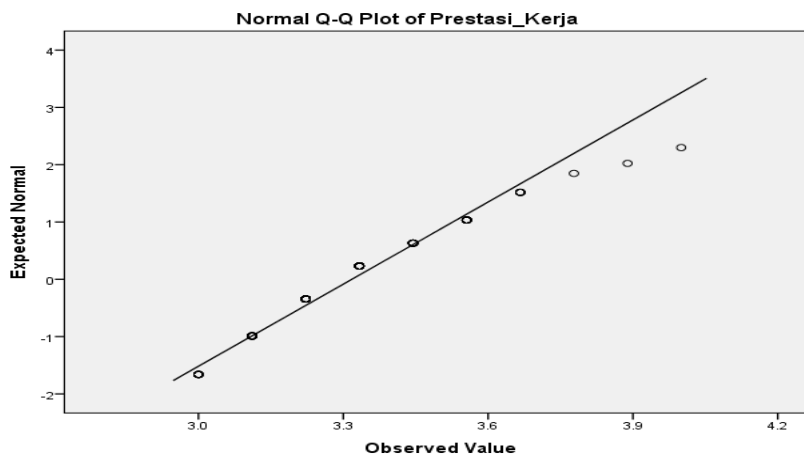
**Rajah 4.3**  
*Item Normaliti Dalam Objektif Latihan*



**Rajah 4.4**  
*Item Normaliti Dalam Sokongan Organisasi*

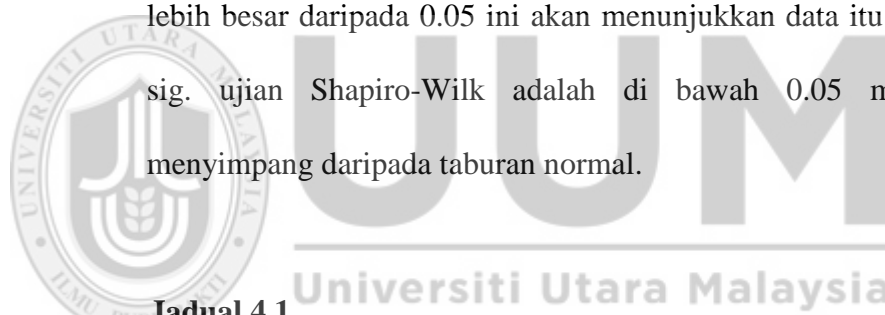


**Rajah 4.5**  
*Item Normaliti Dalam Prestasi Kerja*



Jadual ujian normaliti pada jadual 4.1 boleh dijadikan sebagai rujukan untuk mengetahui dan memahami lagi ujian normal yang telah dijalankan ke atas pemboleh ubah-pemboleh ubah. Rajah sebelumnya adalah menunjukkan ujian normaliti mengikut dimensi dan dalam jadual 4.1 ujian normal dilakukan berdasarkan keseluruhan item dalam dimensi pemboleh ubah bersandar dan tidak bersandar.

Jadual 4.1 di bawah adalah hasil daripada dua ujian, iaitu Ujian Kolmogorov-Smirnov dan Ujian Shapiro-Wilk. Ujian Shapiro-Wilk digunakan untuk menilai angka normal. Jika sig. ujian Shapiro-Wilk adalah lebih besar daripada 0.05 ini akan menunjukkan data itu adalah normal. Jika sig. ujian Shapiro-Wilk adalah di bawah 0.05 maka data tersebut menyimpang daripada taburan normal.



**Jadual 4.1**  
***Ujian Normaliti Terhadap Prestasi Kerja, Metodologi Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Objektif Latihan dan Sokongan Organisasi.***

**Ujian Normaliti**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Prestasi_Kerja	.176	92	.000	.937	92	.000
Metodologi	.169	92	.000	.940	92	.000
Jurulatih	.242	92	.000	.894	92	.000
Objektif_latihan	.193	92	.000	.904	92	.000
Sokongan_organisasi	.205	92	.000	.920	92	.000

a. *Lilliefors Significance Correction*

#### 4.1.2 Analisis Ujian Kebolehpercayaan

Analisis Ujian Kebolehpercayaan (*Reliability Test*) juga dijalankan bagi memastikan hasil keputusan daripada borang soal selidik tersebut mampu mewakili pemboleh ubah yang seterusnya menjawab persoalan kajian.

Data kajian ini diperolehi daripada 92 orang responden yang terdiri daripada Pegawai Tadbir dan Ikhtisas, UUM, yang telah mengembalikan borang soal selidik yang telah diedarkan.

Jadual 4.2 menunjukkan bahawa kesemua nilai Alpha pemboleh ubah adalah tinggi iaitu melebihi 0.7 semasa kajian rintis dilaksanakan. Apabila kajian sebenar dijalankan, kesemua nilai Alpha bagi pemboleh ubah tidak bersandar iaitu Metodologi Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Objektif Latihan dan Sokongan Organisasi adalah tinggi melebihi 0.7 kecuali nilai pemboleh ubah bersandar iaitu Prestasi Kerja mempunyai nilai kurang daripada 0.7 iaitu 0.515.

**Jadual 4.2**  
***Nilai Cronbach Alpha Bagi Pemboleh ubah***

Pemboleh ubah	Kajian Rintis	Kajian Sebenar
Prestasi Kerja	0.780	0.515
Metodologi Latihan	0.802	0.742
Jurulatih/Fasilitator	0.880	0.852
Objektif Latihan	0.900	0.819
Sokongan Organisasi	0.857	0.834

## 4.2 Profil Responden

Sebanyak 175 borang soal selidik kajian ini telah diedarkan kepada responden yang menjadi sampel dalam kajian ini yang terdiri daripada Pegawai Tadbir dan Ikhtisas dari pelbagai pusat tanggung jawab di UUM. Daripada jumlah tersebut hanya 92 borang soal selidik telah dikembalikan dengan peratusan sebanyak 52.57 peratus manakala 83 borang soal selidik tidak dikembalikan dengan peratusan sebanyak 47.43 peratus.

Ianya meliputi pelbagai gred iaitu dari gred 41 hingga 54 dan pelbagai skim perkhidmatan iaitu Pegawai Tadbir dan Pegawai Penerbitan (N), Pegawai Kewangan, Akauntan dan Juruaudit (W), Jurutera (J), Doktor Perubatan (U), Pustakawan dan Kaunselor (S), Pegawai Keselamatan (KP), Pegawai Teknologi Maklumat (F), Pegawai Undang-undang (L), dan Pereka (B).

Berdasarkan Jadual 4.3 di dapati 52 orang atau 56.5 peratus responden terdiri daripada lelaki manakala 40 orang atau 43.5 peratus terdiri daripada perempuan. Perangkaan ini menunjukkan bahawa responden lelaki melebihi responden wanita sebanyak 12 orang atau 13 peratus.

Bagi komposisi umur pula, didapati sebahagian besar responden berumur dalam lingkungan umur 31 hingga 40 tahun iaitu seramai 39 orang responden atau 42.4 peratus daripada keseluruhan responden yang telah memberi respons.

Sementara itu, 34 orang responden atau 37 peratus responden berada pada tahap umur 41 hingga 50 tahun, 10 orang responden atau 10.9 peratus responden berumur di antara 51 hingga 60 tahun dan manakala selebihnya 9 orang responden atau 9.8 peratus berada pada tahap umur 21 hingga 30 tahun.

Berdasarkan Jadual 4.3 juga, seramai 73 orang responden atau 79.3 peratus telah berkahwin manakala seramai 19 orang responden atau 20.7 peratus respons masih bujang.

Kelayakan akademik responden dirujuk tahap kelulusan responden yang terkini. Bagi kelayakan akademik pula, didapati sebahagian besar responden mempunyai kelayakan akademik di peringkat Ijazah Sarjana Muda iaitu seramai 62 orang responden atau 67.4 peratus. Sementara itu, seramai 29 orang responden mempunyai kelayakan di peringkat Ijazah Sarjana seramai 29 orang responden atau 31.5 peratus dan manakala 1 orang atau 1.1 peratus responden mempunyai lain-lain kelayakan iaitu SPM.

Berdasarkan Jadual 4.3 juga menunjukkan bahawa gred jawatan 41 di antara responden yang tertinggi dengan 43 orang responden atau 46.7 peratus. Gred jawatan 44 pula adalah kedua tertinggi dengan 34 orang responden atau 37 peratus manakala gred 48 adalah seramai 5 orang responden atau 5.4 peratus dan seterusnya gred 52 dengan 10 orang responden atau 10.9 peratus.

Skim perkhidmatan N merupakan responden yang tertinggi dengan 29 orang responden atau 31.5 peratus dan skim perkhidmatan S menduduki tangga kedua



dengan 26 orang responden atau 28.3 peratus. Ini diikuti skim perkhidmatan W seramai 13 orang responden atau 14.1 peratus, skim perkhidmatan F seramai 10 orang responden atau 10.9 peratus, skim perkhidmatan J seramai 9 orang responden atau 9.8 peratus, skim perkhidmatan L seramai 4 orang atau 4.3 peratus dan skim perkhidmatan KP seramai 1 orang responden atau 1.1 peratus.

Seramai 82 orang responden atau 89.1 peratus adalah berjawatan tetap manakala seramai 10 orang responden atau 10.9 peratus adalah berjawatan kontrak.

Dalam Jadual 4.3 menunjukkan bahawa seramai 2 orang responden atau 2.2 peratus memperoleh jumlah pendapatan kurang daripada RM 2,499, 42 orang responden atau 45.7 memperoleh jumlah pendapatan di antara RM 2,500 hingga RM 4,499, 40 orang responden memperoleh jumlah pendapatan di antara RM 4,500 hingga RM 6,499 dan selebihnya seramai 8 orang responden memperoleh jumlah pendapatan melebihi RM 6,500 sebulan.

Dari aspek pengalaman kerja responden pula menunjukkan bahawa 15.2 peratus atau 14 orang responden mempunyai pengalaman kerja kurang daripada 5 tahun, 51.1 peratus atau 47 orang responden mempunyai pengalaman kerja di antara 6 hingga 15 tahun, 31.5 peratus atau 29 orang responden mempunyai pengalaman kerja di antara 16 hingga 25 tahun manakala masing-masing 1.1 peratus atau orang responden yang mempunyai pengalaman kerja di antara 26 hingga 30 tahun dan melebihi 30 tahun.

**Jadual 4.3**  
***Profil Responden Mengikut Demografi***

Profil Responden N=92

<b>Demografi</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Peratus</b>
Jantina	Lelaki	52	56.5
	Perempuan	40	43.5
Umur	21 - 30 tahun	9	9.8
	31 - 40 tahun	39	42.4
	41 - 50 tahun	34	37.0
	51 - 60 tahun	10	10.9
Taraf Perkahwinan	Bujang	19	20.7
	Berkahwin	73	79.3
Kelayakan Akademik	Ijazah Sarjana Muda	62	67.4
	Ijazah Sarjana	29	31.5
	Lain-lain (nyatakan)	1	1.1
Gred Jawatan	Gred 41	43	46.7
	Gred 44	34	37.0
	Gred 48	5	5.4
	Gred 52	10	10.9
Skim Perkhidmatan	N	29	31.5
	W	13	14.1
	S	26	28.3
	F	10	10.9
	J	9	9.8

	L	4	4.3
	KP	1	1.1
Taraf Jawatan	Tetap	82	89.1
	Kontrak	10	10.9
Pendapatan Bulanan	Kurang daripada RM 2499	2	2.2
	RM 2500 - RM 4499	42	45.7
	RM4500 - RM 6499	40	43.5
	Lebih daripada RM 6500	8	8.7
Tempoh Perkhidmatan	Kurang daripada 5 tahun	14	15.2
	6 - 15 tahun	47	51.1
	16 - 25 tahun	29	31.5
	26 - 30 tahun	1	1.1
	lebih 30 tahun	1	1.1



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

### 4.3 Skor Pengamatan Terhadap Soalan Kajian

Analisa seterusnya adalah untuk mengukur tahap keberkesanan latihan yang dilaksanakan oleh Jabatan Pendaftar, UUM dari aspek dimensi Metodologi Latihan, Fasilitator/Jurulatih, Objektif Latihan dan Sokongan Organisasi berdasarkan skor yang telah ditetapkan seperti berikut:

Tahap Rendah	1.00 - 1.99
Tahap Sederhana	2.00 - 2.99
Tahap Tinggi	3.00 - 4.00

Jadual 4.4 menunjukkan bahawa dimensi Prestasi Kerja mempunyai skor yang tertinggi iaitu 3.31 dan dikategorikan pada tahap tinggi. Dimensi Objektif Latihan, Jurulatih/Fasilitator dan Metodologi Latihan juga menunjukkan skor pada tahap tinggi masing-masing pada 3.17, 3.15 dan 3.13. Manakala dimensi Sokongan Organisasi menunjukkan skor yang terendah iaitu 2.92 dan berada pada tahap sederhana.

Analisis seterusnya adalah mengukur skor pengamatan berdasarkan soalan dalam soal selidik berdasarkan dimensi-dimensi Metodologi Latihan, Jurulatih / Fasilitator, Objektif Latihan dan Sokongan Organisasi.

**Jadual 4.4**  
*Skor Keberkesanan Latihan Mengikut Dimensi*

Dimensi	Bilangan	Min	Sisihan Piawai
Metodologi	92	3.1341	.27094
Jurulatih	92	3.1558	.29881
Objektif_latihan	92	3.1770	.32075
Sokongan_organisasi	92	2.9239	.39077
Prestasi_Kerja	92	3.3176	.20939

### 4.3.1 Dimensi Metodologi Latihan

Jadual 4.5 menunjukkan bahawa skor bagi dimensi Metodologi Latihan dikategorikan pada tahap tinggi. Soalan 1 iaitu “Aktiviti-aktiviti pembelajaran disusun kepada beberapa bahagian untuk memudahkan proses pembelajaran” menunjukkan min yang paling tinggi iaitu 3.21 dan soalan 9 iaitu “Pemilihan kaedah-kaedah latihan yang digunakan sepanjang kursus tersebut sesuai” mempunyai min yang terendah dalam dimensi metodologi latihan iaitu 3.01.

**Jadual 4.5**  
*Skor Dimensi Metodologi Latihan Berdasarkan Soalan*

No. Soalan	Dimensi Metodologi Latihan	Bilangan	Min	Sisihan Piawai
1	Aktiviti-aktiviti pembelajaran disusun kepada beberapa bahagian untuk memudahkan proses pembelajaran.	92	3.2174	.46471
2	Terdapat keserupaan di antara apa yang diajar dalam kursus dengan apa yang perlu dilaksanakan dalam kerja.	92	3.1087	.54383
3	Terdapat perkaitan di antara tajuk-tajuk yang diajar semasa berkursus.	92	3.1848	.44300
4	Susunan aktiviti pembelajaran adalah dari mudah kepada lebih sukar.	92	3.1522	.51216
5	Pembelajaran mudah berlaku kerana kandungan disusun dari perkara konkrit kepada yang abstrak.	92	3.0435	.44260
6	Pemilihan kaedah-kaedah latihan yang digunakan sepanjang kursus tersebut sesuai.	92	3.0978	.44622

7	Penggunaan alat bantuan mengajar sepanjang kursus tersebut berkesan.	92	3.2065	.45785
8	Latihan yang diadakan dapat meningkatkan pengetahuan praktikal dan teoritikal saya.	92	3.1848	.44300
9	Analisis keperluan latihan telah dijalankan sebelum latihan dijalankan.	92	3.0109	.50262

### 4.3.2 Dimensi Jurulatih/Fasilitator

Jadual 4.6 menunjukkan bahawa skor bagi dimensi Jurulatih/Fasilitator dikategorikan pada tahap tinggi. Soalan 1 iaitu “Penerangan daripada jurulatih/fasilitator mengenai sesuatu perkara adalah jelas agar pelatih betul-betul faham perkara tersebut” mempunyai min yang paling tinggi iaitu 3.25 dan soalan 5 iaitu “Kerja-kerja amali dan simulasi yang diberi dapat diubahsuai bila keadaan memerlukan oleh jurulatih/fasilitator” mempunyai min yang terendah dalam dimensi Jurulatih/Fasilitator iaitu 3.06.

**Jadual 4.6**  
*Skor Dimensi Jurulatih/Fasilitator Berdasarkan Soalan*

No. Soalan	Dimensi Jurulatih/Fasilitator	Bilangan	Min	Sisihan Piawai
1	Penerangan daripada jurulatih/fasilitator mengenai sesuatu perkara adalah jelas agar pelatih betul-betul faham perkara tersebut.	92	3.2500	.50546

2	Jurulatih/fasilitator memberi peluang kepada anda untuk memberikan pendapat dan maklum balas tentang aktiviti yang dijalankan.	92	3.2391	.47739
3	Jurulatih/fasilitator banyak memberi peluang untuk melibatkan diri secara aktif dalam aktiviti yang dijalankan.	92	3.1957	.47438
4	Jurulatih/fasilitator banyak memberi peluang untuk mencuba pengalaman baru.	92	3.1304	.49652
5	Kerja-kerja amali dan simulasi yang diberi dapat diubahsuai bila keadaan memerlukan oleh jurulatih/fasilitator.	92	3.0652	.41415
6	Berkebolehan menghubungkan latihan dengan pengalaman praktikal yang dialami oleh pelatih berserta beberapa contoh berkaitan.	92	3.0761	.39873
7	Berkebolehan berkomunikasi dan menyampaikan maklumat dengan kaedah yang bermakna dan sesuai.	92	3.1413	.40820
8	Mempunyai tahap pengetahuan tinggi dalam bidang berkaitan.	92	3.1522	.36116
9	Berfikiran jelas dan terbuka.	92	3.1522	.41760

### 4.3.3 Dimensi Objektif Latihan

Jadual 4.7 menunjukkan bahawa skor bagi dimensi Objektif Latihan dikategorikan pada tahap tinggi. Soalan 2 iaitu “Objektif latihan sesuatu program menarik perhatian saya untuk mengikuti latihan tersebut” mempunyai min yang paling tinggi iaitu 3.29 dan soalan 5 iaitu “Objektif latihan sesuatu program latihan membantu saya dalam memilih program

latihan yang seterusnya dalam meningkatkan pengetahuan” mempunyai min yang terendah dalam dimensi Objektif Latihan iaitu 3.08.

**Jadual 4.7**  
*Skor Dimensi Objektif Latihan Berdasarkan Soalan*

No Soalan	Dimensi Objektif Latihan	Bilangan	Min	Sisihan Piawai
1	Latihan yang dijalankan mempunyai objektif yang jelas.	92	3.2500	.45993
2	Objektif latihan sesuatu program menarik perhatian saya untuk mengikuti latihan tersebut.	92	3.2935	.48125
3	Objektif latihan yang telah digariskan dalam sesuatu program latihan adalah berorientasikan peserta.	92	3.1304	.45009
4	Objektif latihan sesuatu program latihan membantu saya dalam memilih program latihan yang bersesuaian dengan tugas seharian.	92	3.1196	.44084
5	Objektif latihan sesuatu program latihan membantu saya dalam memilih program latihan yang seterusnya dalam meningkatkan pengetahuan.	92	3.0870	.46058
6	Program latihan yang diikuti saya mempunyai objektif latihan seiring dengan skop bidang tugas.	92	3.1630	.45155
7	Objektif latihan membantu jurulatih/fasilitator mengendalikan sesuatu program latihan dengan lebih berkesan.	92	3.1957	.49700

#### 4.3.4 Dimensi Sokongan Organisasi

Jadual 4.8 menunjukkan bahawa skor bagi dimensi Sokongan Organisasi dikategorikan pada tahap sederhana. Soalan 5 iaitu “Rakan sekerja menyokong saya untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran baharu”



mempunyai min yang paling tinggi iaitu 3.06 dan soalan 1 iaitu “Pihak pengurusan berbincang dengan saya mengenai latihan sebelum saya menghadiri latihan” mempunyai min yang terendah dalam dimensi Sokongan Organisasi iaitu 2.51.

**Jadual 4.8**  
*Skor Dimensi Sokongan Organisasi Berdasarkan Soalan*

No Soalan	Dimensi Sokongan Organisasi	Bilangan	Min	Sisihan Piawai
1	Pihak pengurusan berbincang dengan saya mengenai latihan sebelum saya menghadiri latihan.	92	2.5109	.63755
2	Keprihatinan pihak pengurusan menyebabkan saya berminat untuk menggunakan apa yang saya pelajari di tempat kerja.	92	3.0000	.51355
3	Saya mendapat galakan daripada ketua saya untuk berkongsi pengetahuan dan kemahiran baharu.	92	3.0217	.57375
4	Saya mendapat sokongan pihak pengurusan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran baharu.	92	3.0652	.50935
5	Rakan sekerja menyokong saya untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran baharu.	92	3.0652	.43989
6	Pihak pengurusan memberi peluang kepada saya untuk menggunakan apa yang dipelajari dari latihan ke dalam kerja.	92	3.0543	.49976
7	Pihak pengurusan menjadi contoh dalam mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran baharu.	92	2.7500	.65675

#### 4.3.5 Dimensi Prestasi Kerja

Jadual 4.9 menunjukkan bahawa skor bagi dimensi Prestasi Kerja dikategorikan pada tahap tinggi. Soalan 5 iaitu “Hubungan saya baik dengan

ahli kumpulan dan saya selalu mewujudkan kerjasama yang baik” mempunyai min yang paling tinggi iaitu 3.43 dan soalan 7 iaitu “Perkhidmatan saya tepat dan konsisten” mempunyai min yang terendah dalam dimensi Prestasi Kerja iaitu 3.23.

**Jadual 4.9**  
*Skor Dimensi Prestasi Kerja Berdasarkan Soalan*

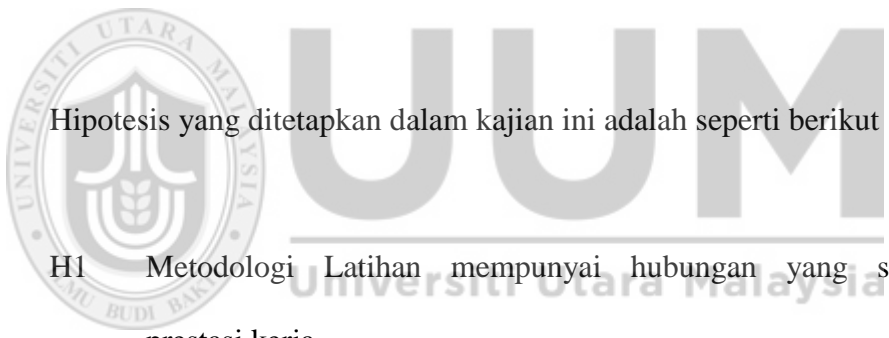
No Soalan	Dimensi Prestasi Kerja	Bilangan	Min	Sisihan Piawai
1	Saya dapat menyediakan maklumat yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya.	92	3.4022	.49302
2	Saya dapat memproses sesuatu dokumen yang diperlukan dengan baik dan tepat pada masanya.	92	3.2717	.44729
3	Saya dapat berhubung dengan pihak-pihak yang boleh membantu dengan cepat bagi menyelesaikan kerja saya tepat pada masanya.	92	3.2935	.45785
4	Matlamat dan objektif saya terhadap kerja adalah selaras dengan matlamat dan objektif organisasi.	92	3.2717	.44729
5	Hubungan saya baik dengan ahli kumpulan dan saya selalu mewujudkan kerjasama yang baik.	92	3.4348	.49844
6	Komunikasi berkesan wujud antara saya dan ahli kumpulan bagi membantu pencapaian kerja yang baik.	92	3.4130	.49508
7	Perkhidmatan saya tepat dan konsisten.	92	3.2391	.42889
8	Saya gembira untuk memberikan perkhidmatan yang cepat.	92	3.2826	.45273
9	Keseluruhannya, saya berpuas hati dengan prestasi kerja saya.	92	3.2500	.43539

#### 4.4 Pengujian Hipotesis Kajian

Pengujian hipotesis bertujuan menguji sama ada berjaya menolak ataupun gagal menolak hipotesis. Hipotesis yang ditetapkan dalam kajian ini adalah pada aras keertian  $p < 0.05$ .

Bahagian ini membincangkan keputusan analisis data menggunakan statistik inferensi bagi menguji hipotesis yang telah ditetapkan dalam kajian ini. Ujian Kolerasi akan digunakan untuk mengkaji hubungan dan pengaruh antara prestasi kerja dengan faktor-faktor keberkesanan program latihan iaitu Metodologi Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Objektif Latihan dan Sokongan Organisasi.

Hipotesis yang ditetapkan dalam kajian ini adalah seperti berikut :

- 
- H1 Metodologi Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.
  - H2 Jurulatih/Fasilitator mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.
  - H3 Objektif Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.
  - H4 Sokongan Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Jadual 4.10 menunjukkan pembahagian nilai korelasi dan kategori atau tahap korelasi Pearson (Ward Mitchell Cates, 1990). Kaedah Korelasi Pearson di gunakan untuk menguji hipotesis 1 hingga 4.

**Jadual 4.10**  
**Jadual Tahap Korelasi Pearson**

Nilai Korelasi	Tahap Korelasi
+1.000	
+0.900	Tinggi
+0.800	
+0.700	
+0.600	Sederhana
+0.500	
+0.400	Rendah
+0.300	
+0.200	Amat Rendah
+0.100	
0.000	Tiada Korelasi
-0.100	
-0.200	Amat Rendah
-0.300	
-0.400	Rendah
-0.500	
-0.600	Sederhana
-0.700	
-0.800	
-0.900	Sederhana
-1.000	

Sumber: Ward Mitchell Cates (1990), Panduan Amali Untuk Penyelidikan Pendidikan (terjemahan oleh Syahrom Abdullah), Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

#### 4.4.1 Dapatan Pengujian Hipotesis 1

H1 : Metodologi Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan Jadual 4.11, nilai kebarangkalian iaitu  $p = 0.001 < 0.01$ . Ini menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan di antara Metodologi Latihan dengan Prestasi Kerja. Ini bermakna hipotesis 1 diterima. Sementara itu, nilai pekali korelasi,  $r = 0.334$  yang positif membawa maksud wujud tahap korelasi yang amat rendah di antara metodologi latihan dengan prestasi kerja. Kekuatan perkaitan antara korelasi di antara metodologi latihan dengan prestasi kerja ialah sebanyak 33.4 peratus. Ini memperlihatkan dan memberi makna bahawa jika metodologi latihan di mempertingkatkan, maka prestasi kerja juga akan turut meningkat.



**UUM**  
Universiti Utara Malaysia

**Jadual 4.11**  
***Keputusan Ujian Korelasi Pearson Terhadap Hipotesis 1***

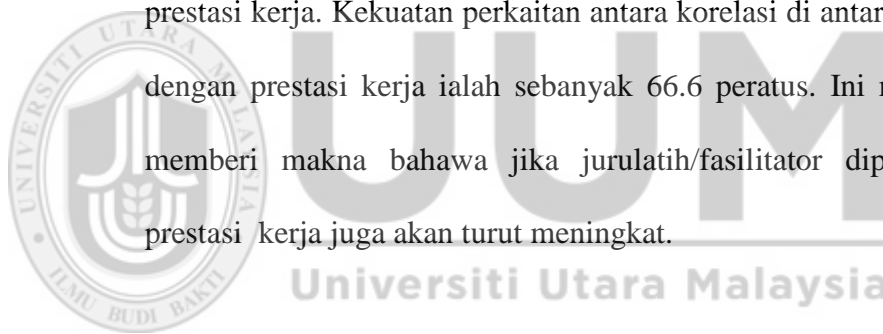
<b>Correlations</b>			
		Metodologi	Prestasi_Kerja
Metodologi	Pearson Correlation	1	.334**
	Sig. (1-tailed)		.001
	N	92	92

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

#### 4.4.2 Dapatan Pengujian Hipotesis 2

H2 : Jurulatih/Fasilitator mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan Jadual 4.12, nilai kebarangkalian iaitu  $p = 0.000 < 0.01$ . Ini menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan di antara Jurulatih/Fasilitator dengan Prestasi Kerja. Ini bermakna hipotesis 2 diterima. Sementara itu, nilai pekali korelasi,  $r = 0.666$  yang positif membawa maksud wujud tahap korelasi yang sederhana di antara jurulatih/fasilitator dengan prestasi kerja. Kekuatan perkaitan antara korelasi di antara jurulatih/fasilitator dengan prestasi kerja ialah sebanyak 66.6 peratus. Ini memperlihatkan dan memberi makna bahawa jika jurulatih/fasilitator dipertingkatkan, maka prestasi kerja juga akan turut meningkat.



**Jadual 4.12**  
***Keputusan Ujian Korelasi Pearson Terhadap Hipotesis 2***

<b>Correlations</b>			
		Jurulatih	Prestasi_Kerja
Jurulatih	Pearson Correlation	1	.666**
	Sig. (1-tailed)		.000
	N	92	92

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

### 4.4.3 Dapatan Pengujian Hipotesis 3

H3 : Objektif Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan Jadual 4.13, nilai kebarangkalian iaitu  $p = 0.018 < 0.05$ . Ini menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan di antara Objektif Latihan dengan Prestasi Kerja. Ini bermakna hipotesis 3 diterima. Sementara itu, nilai pekali korelasi,  $r = 0.218$  yang positif membawa maksud wujud tahap korelasi yang amat rendah di antara Objektif Latihan dengan prestasi kerja. Kekuatan perkaitan antara korelasi di antara objektif latihan dengan prestasi kerja ialah sebanyak 21.8 peratus. Ini memperlihatkan dan memberi makna bahawa jika objektif latihan dipertingkatkan, maka prestasi kerja juga akan turut meningkat.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

**Jadual 4.13**  
***Keputusan Ujian Korelasi Pearson Terhadap Hipotesis 3***

<b>Correlations</b>			
		Objektif_latihan	Prestasi_Kerja
Objektif_latihan	Pearson Correlation	1	.218*
	Sig. (1-tailed)		.018
	N	92	92

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

#### 4.4.4 Dapatan Pengujian Hipotesis 4

H4 : Sokongan Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan Jadual 4.14, nilai kebarangkalian iaitu  $p = 0.002 < 0.01$ . Ini menunjukkan bahawa wujudnya perhubungan yang signifikan di antara Sokongan Organisasi dengan Prestasi Kerja. Ini bermakna hipotesis 4 diterima. Sementara itu, nilai pekali korelasi,  $r = 0.294$  yang positif membawa maksud wujud tahap korelasi yang amat rendah di antara sokongan organisasi dengan prestasi kerja. Kekuatan perkaitan antara korelasi di antara sokongan organisasi dengan prestasi kerja ialah sebanyak 29.4 peratus. Ini memperlihatkan dan memberi makna bahawa jika sokongan organisasi dipertingkatkan, maka prestasi kerja juga akan turut meningkat.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

**Jadual 4.14**  
**Keputusan Ujian Korelasi Pearson Terhadap Hipotesis 4**

Correlations			
		Sokongan_organisasi	
		Sokongan_organisasi	Prestasi_Kerja
Sokongan_organisasi	Pearson Correlation	1	.294**
	Sig. (1-tailed)		.002
	N	92	92

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).



## 4.5 Kesimpulan

Berdasarkan keputusan inferensi yang telah diterjemahkan daripada analisis ujian korelasi, dapatlah dirumuskan bahawa terdapat pengaruh di antara faktor yang mempengaruhi program latihan iaitu objektif latihan, jurulatih/fasilitator, metodologi latihan dan sokongan organisasi terhadap prestasi kerja Pegawai Tadbir dan Ikhtisas di UUM.

Ini bermakna melalui ujian korelasi ini, ianya dapat menunjukkan bahawa pemboleh ubah tidak bersandar mempunyai hubungan yang signifikan dan positif pada tahap sederhana dan amat rendah dengan pemboleh ubah bersandar.

Persoalan dan objektif kajian ini seterusnya menjawab hipotesis kajian seperti yang dirumuskan dalam Jadual 4.15 di bawah.

**Jadual 4.15**  
*Rumusan Keputusan Hipotesis Kajian*

<b>Hipotesis</b>	<b>Keputusan</b> <b>Ditolak / Diterima</b>
H1	
Metodologi Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.	<b>Diterima</b>
H2	
Jurulatih/Fasilitator mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.	<b>Diterima</b>

H3

Objektif Latihan mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

**Diterima**

H4

Sokongan Organisasi mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi kerja.

**Diterima**

---

Perbincangan dan kesimpulan berkaitan hasil dapatan kajian ini diperjelaskan dengan lebih lanjut di dalam Bab 5.



## **BAB 5: PERBINCANGAN DAN CADANGAN**

### **5.0 Pengenalan**

Bab ini membincangkan dan merumuskan segala keputusan serta dapatan yang telah diperolehi daripada kajian ini. Secara umumnya hasil analisis yang telah diperolehi dalam bab sebelumnya akan dibincangkan secara terperinci dalam bab yang terakhir ini. Setiap perbincangan yang dilakukan adalah berdasarkan kepada analisa dan keputusan pengujian hipotesis-hipotesis yang telah dibentuk. Di samping itu, ia juga bertujuan untuk menjawab persoalan dan objektif kajian seperti yang telah dinyatakan. Seterusnya cadangan-cadangan dan syor mengenai kajian yang boleh dilakukan pada masa akan datang bagi tujuan penambahbaikan.

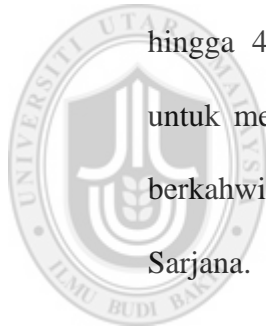
### **5.1 Perbincangan**

Perbincangan hasil keputusan kajian ini menumpukan kepada demografi kajian dan juga objektif-objektif kajian yang sekali gus mengesahkan hipotesis kajian dan seterusnya menjawab persoalan kajian. Huraian perbincangan dijelaskan secara terperinci berdasarkan tajuk-tajuk kecil berkaitan mengikut kepentingan dan menjawab objektif kajian yang telah ditetapkan. Perbincangan ini juga disokong oleh sorotan karya bagi kajian-kajian yang lepas.

### 5.1.1 Responden Kajian

Kajian ini telah melibatkan sebanyak 92 orang respons yang telah mengembalikan borang soal selidik yang telah diedarkan yang mana mereka ini terdiri daripada Pegawai Tadbir dan Ikhtisas, UUM yang pernah menjalani program latihan yang telah dianjurkan oleh Jabatan Pendaftar, UUM.

Hasil keputusan kajian berkaitan latar belakang diri responden menunjukkan bahawa lelaki lebih ramai melibatkan diri dalam kajian ini berbanding wanita. Manakala, responden yang berumur di antara 31 hingga 40 tahun adalah paling ramai terlibat dalam memberi kerjasama untuk menjawab kaji selidik ini. Majoriti responden dalam kajian ini telah berkahwin dan mempunyai tahap pendidikan tertinggi pada tahap Ijazah Sarjana.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Berdasarkan skim perkhidmatan responden dalam kajian ini, ianya meliputi dan melibatkan hampir semua skim perkhidmatan untuk Pegawai Tadbir dan Ikhtisas di UUM. Kebanyakan responden yang terlibat dalam kajian ini terdiri daripada pegawai-pegawai yang berada di gred 41.

Kebanyakan responden dalam kajian ini juga mempunyai pengalaman bekerja di UUM di antara 6 hingga 15 tahun dan jawatan yang disandang adalah berstatus tetap.

### 5.1.2 Tahap Keberkesanan Program Latihan Dan Prestasi Pekerja

Analisis kajian juga mengenal pasti antara faktor-faktor yang menentukan keberkesanan program latihan iaitu Metodologi Latihan, Jurulatih / Fasilitator, Objektif Latihan dan Sokongan Organisasi dalam mempengaruhi Prestasi Kerja.

Berdasarkan hasil kajian mendapati bahawa Metodologi Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Objektif Latihan yang baik memainkan peranan yang signifikan dalam menentukan tahap prestasi kerja kakitangan sesebuah organisasi. Ini ditunjukkan oleh nilai skor min yang tinggi. Manakala Sokongan Organisasi juga mempunyai hubungan yang signifikan dalam menentukan tahap prestasi kerja kakitangan dengan nilai skor min yang sederhana.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Berdasarkan nilai skor min dalam kajian ini juga, susunan keutamaan faktor yang mempengaruhi keberkesanan program latihan dan seterusnya meningkatkan prestasi kerja dapat disusun seperti berikut:

- i. Mempunyai Objektif Latihan yang jelas dan menarik.
- ii. Dikendalikan oleh Jurulatih/Fasilitator yang sesuai dan pakar dalam bidang tujuannya
- iii. Dilaksanakan dengan Metodologi Latihan yang mantap dan disusun mengikut keperluan latihan.
- iv. Sokongan Organisasi akan memberi kesan yang berpanjangan dan perubahan yang berkekalan kepada kakitangan.

### 5.1.3 Hasil Analisis Berdasarkan Dimensi

Skor keberkesanan latihan berdasarkan dimensi boleh dilihat mengikut soalan dalam soal selidik mengikut dimensi Objektif Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Metodologi Latihan dan Sokongan Organisasi.

#### i. Dimensi Objektif Latihan

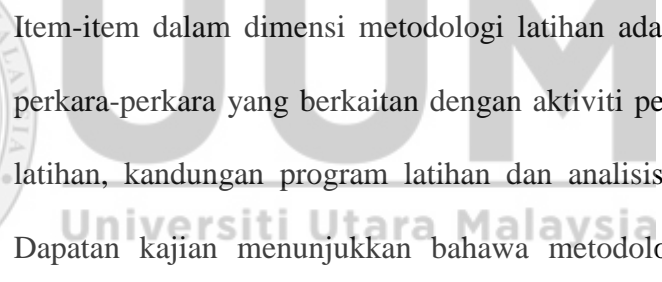
Item – item dalam dimensi ini adalah terdiri daripada perkara-perkara yang berkaitan objektif latihan dapat membantu jurulatih/ fasilitator, menarik minat peserta dalam mengikuti program latihan, berkaitan dengan bidang tugas dan pemilihan program latihan pada peringkat yang lebih tinggi. Dapatan kajian menunjukkan bahawa objektif latihan yang mantap dan jelas dapat mempengaruhi prestasi kerja kakitangan apabila program latihan yang dilaksanakan memberi kesan terhadap peserta yang mengikutinya. Ini terbukti apabila item “objektif latihan sesuatu program menarik perhatian saya untuk mengikuti latihan tersebut” mendapat skor min yang tertinggi di dalam dimensi objektif latihan.

#### ii. Dimensi Jurulatih/Fasilitator

Dapatan kajian menunjukkan bahawa keberkesanan program latihan dalam dimensi Jurulatih/Fasilitator adalah pada tahap tinggi. Item-item dalam dimensi adalah terdiri daripada sikap jurulatih/fasilitator dalam pengajaran dan pembelajaran, tahap komunikasi jurulatih /

fasilitator dengan peserta, tahap pengetahuan dan kebolehan jurulatih/fasilitator. Dapatan kajian juga menunjukkan skor min yang tertinggi dalam “penerangan daripada jurulatih/fasilitator mengenai sesuatu perkara adalah jelas agar pelatih betul-betul faham perkara tersebut”. Ini bermakna peranan jurulatih/fasilitator dalam memberi penerangan dan tunjuk ajar dalam sesuatu perkara adalah penting bagi membolehkan para peserta program latihan memahami ilmu yang dipelajari dan seterusnya mengaplikasikan dalam tugas seharian.

### iii. Dimensi Metodologi Latihan



Item-item dalam dimensi metodologi latihan adalah terdiri daripada perkara-perkara yang berkaitan dengan aktiviti pembelajaran, kaedah latihan, kandungan program latihan dan analisis keperluan latihan. Dapatan kajian menunjukkan bahawa metodologi latihan mampu meningkatkan prestasi kerja kakitangan sesebuah organisasi. Ini dapat dilihat skor min yang diperolehi adalah pada tahap tinggi. “Aktiviti – aktiviti pembelajaran disusun kepada beberapa bahagian untuk memudahkan proses pembelajaran” mempunyai skor min yang tinggi dan ini menggambarkan bahawa aktiviti program latihan yang disusun dengan baik dapat meningkatkan kesan prestasi kerja.

iv. Dimensi Sokongan Organisasi

Dapatan kajian menunjukkan bahawa dimensi sokongan organisasi memberi kesan terhadap prestasi kerja pada tahap sederhana. 2 Item dalam dimensi ini iaitu “rakan sekerja menyokong saya untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran baharu” dan “saya mendapat sokongan pihak pengurusan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran baharu” mendapat skor min yang tertinggi. Ini memberi makna bahawa sokongan pihak pengurusan dan rakan sekerja adalah penting dalam meningkatkan prestasi kerja kakitangan yang baharu menjalani latihan. Kerjasama di antara pihak pengurusan dengan kakitangan adalah penting dan perlu berada pada tahap yang tinggi agar perubahan yang berlaku ke atas kakitangan merupakan perubahan yang kekal.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

**5.1.4 Hubungan Dimensi Keberkesanan Program Latihan dengan Prestasi Kerja**

Dapatan kajian terhadap hipotesis dalam menunjukkan hubungan dimensi– dimensi Objektif Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Metodologi Latihan, dan Sokongan Organisasi dengan Prestasi Kerja adalah signifikan.

Ujian korelasi telah digunakan untuk mengkaji hubungan dan pengaruh antara prestasi kerja dengan faktor-faktor keberkesanan program latihan iaitu



Objektif Latihan, Jurulatih/Fasilitator, Metodologi Latihan dan Sokongan Organisasi.

Dapatan pengujian hipotesis kajian ini menunjukkan bahawa kesemua hipotesis dalam kajian ini diterima atau gagal ditolak. Ini bermakna ujian korelasi telah dijalankan dalam kajian ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah tidak bersandar mempunyai hubungan yang signifikan dan positif terhadap pemboleh ubah bersandar.

Dalam erti kata yang lain, objektif latihan, jurulatih/fasilitator, metodologi latihan dan sokongan organisasi dalam menjalani program latihan yang dilaksanakan memberi kesan yang positif terhadap prestasi kerja kakitangan sesebuah organisasi.

Dapatan nilai pekali korelasi ( $r$ ) dalam setiap hipotesis dalam kajian ini adalah positif pada tahap sederhana dan amat rendah yang memberi maksud bahawa peningkatan atau penambahbaikan dalam dimensi-dimensi pemboleh ubah tidak bersandar akan meningkatkan prestasi kerja seseorang kakitangan.

## 5.2 Cadangan Kajian

### 5.2.1 Cadangan Dapatan Kajian

Berdasarkan hasil kajian ini, penyelidik ingin mengemukakan beberapa cadangan seperti berikut:

- i. Tidak dapat dinafikan bahawa latihan amat penting dalam usaha untuk meningkatkan tahap profesionalisme Pegawai Tadbir dan Ikhtisas dan seterusnya meningkatkan prestasi kerja masing-masing. Oleh yang demikian '*Training Need Analysis*' hendaklah dilaksanakan terlebih dahulu sebelum sesuatu kursus atau latihan dilaksanakan supaya peserta yang menghadiri sesuatu kursus adalah bersesuaian dengan bidang tugas seseorang kakitangan di dalam sesebuah organisasi.
- ii. Pihak pengurusan sesebuah organisasi perlu berbincang dengan kakitangannya mengenai latihan yang diperlukan sebelum menghadiri sesuatu program latihan. Ini adalah bagi mengelakkan kakitangan menghadiri program latihan yang tidak diperlukan dalam bidang tugasnya dan tidak berulang pada tahap yang sama.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

### 5.2.1 Cadangan Kajian Pada Masa Hadapan

Melalui hasil kajian ini, penyelidik berpandangan bahawa kajian ini akan menjadi lebih kukuh dan bermakna sekiranya ianya disusuli dengan kajian lanjutan oleh penyelidik lain. Oleh yang demikian, penyelidik ingin mengemukakan cadangan bagi membolehkan penyelidik yang berminat untuk membuat kajian seumpama ini seperti berikut:

- i. Bilangan responden dalam kajian ini berjumlah 92 orang yang terdiri daripada Pegawai Tadbir dan Ikhtisas, UUM yang dipilih secara rawak. Dapatan kajian ini akan lebih bererti jika skop kajian diperluaskan kepada kakitangan sokongan atau pelaksana di UUM.
- ii. Bagi mengamalkan pengurusan sumber manusia yang strategik, prestasi kerja bukan sahaja boleh dilihat daripada keberkesanan program latihan tetapi juga boleh dilihat dari sudut lain seperti motivasi, ganjaran dan sebagainya. Maka, kajian yang lebih terperinci mampu ditambah baik pada masa hadapan dengan pertambahan dimensi-dimensi pemboleh ubah yang dinyatakan di atas.
- iii. Kajian ini juga boleh digunakan untuk melihat keberkesanan program-program latihan yang dilaksanakan oleh Jabatan lain sama ada di dalam UUM atau agensi lain. Selain Jabatan Pendaftar UUM, terdapat lain-lain Jabatan di UUM melaksanakan program latihan kepada peserta dalaman dan juga peserta luar.

### 5.3 Kesimpulan

Keempat-empat dimensi dalam kajian ini telah menunjukkan bahawa pemboleh ubah tidak bersandar mempunyai hubungan yang signifikan dan positif pada tahap sederhana dan amat rendah dengan pemboleh ubah bersandar iaitu prestasi kerja.

Berdasarkan hasil kajian yang telah diperolehi dan keputusan inferensi yang telah diterjemahkan daripada analisis ujian korelasi, dapatlah dirumuskan bahawa terdapat pengaruh di antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan program latihan iaitu objektif latihan, jurulatih/fasilitator, metodologi latihan dan sokongan organisasi terhadap prestasi kerja Pegawai Tadbir dan Ikhtisas di UUM.

Kajian ini juga berjaya menunjukkan bahawa dimensi objektif latihan memberi kesan signifikan yang utama dalam meningkatkan prestasi kerja. Objektif latihan yang digariskan dengan baik amatlah penting khususnya dalam menilai sejauh mana berjaya dan berkesannya sesuatu program latihan yang dijalankan.

Secara keseluruhannya, dapatan kajian ini juga membuktikan bahawa kajian ini relevan dan realistik diguna pakai bagi memperlihatkan keberkesanan program latihan terhadap prestasi kerja seseorang kakitangan dalam sesebuah organisasi.

## **RUJUKAN**

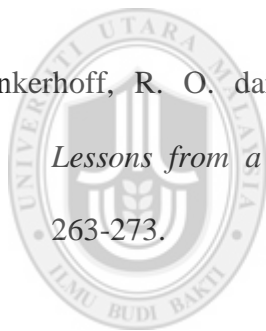
- Abdul Halim, Nik Maheran dan Rosni (2001). *Peranan Program Latihan Sumber Manusia dalam Meningkatkan Prestasi Kerja*. Jelapang. 2 (2). pp. 13-19.
- Abd Hair Awang, Rahmah Ismail, Zulridah Mohd Noor & Salma Hamzah (2010). *Impak Program Latihan Pekerja Sektor Perhotelan, Teknologi Maklumat Dan Komunikasi*. Volume 5, Number 1, 11 – 25.
- Abdul Latif Abdul Kadir dan Maimunah Ismail (1997). *Hubungan Keberkesanan Latihan dengan Prestasi Kerja*. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 5(2): 73-82. Universiti Putra Malaysia Press.
- Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). *Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later*. *Personnel psychology*, 42(2), 331-342.
- Alias, M., Mohd Rasdi, R., Ismail, M., & Abu Samah, B. (2013). *Predictors of workplace deviant behaviour: HRD agenda for Malaysian support personnel*. *European Journal of Training and Development*, 37(2), 161-182.
- Analoui, F. (1999). *Effective human resource development: a challenge for developing countries*. Ashgate Publishing Ltd.
- Babkina, M. (2014). *Training Transfer improvement at organizational level*.

Bartlett, R. H., & Megginson, D. (1993). *The Mabo Decision: And the Full Text of the Decision in Mabo and Others V. State of Queensland: with Commentary*. Butterworths.

Bergman, B., & Klefsjo, B. (1994). *Statistics and TQM in industrial continuing education*. International Journal of Continuing Engineering Education and Life Long Learning, 4(1-2), 114-121.

Blum, M. L., & Naylor, J. C. (1968). *Industrial psychology: Its theoretical and social foundations*. Harper & Row.

Brinkerhoff, R. O. dan Montesino, MV (1995). *Partnerships for Training Transfer: Lessons from a Corporate Study*. Human Resource Development Quarterly, 6(3), 263-273.



UUM  
Universiti Utara Malaysia

Brinkerhoff, R.O. (2006). *Increasing Impact of Training Investment: An Evaluation Strategy for Building Organizational Learning Capability, Industrial and Commercial Training*, Vol. 38, No.6, pp. 302-307.

Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-Packed Strategies To Ensure High Payoff from Training Investments*. Corporate and Professional Publishing Group, Addison-Wesley Publishing Co., One Jacob Way, Reading, MA 01867 (discount on quantity orders).

Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). *Knowledge and organization: A social-practice perspective*. *Organization Science*, 12(2), 198-213.

Boyle, P. G. (1981). *Planning better programs*. New York: McGraw-Hill.

Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training*. Kogan Page Publishers.

Campbell, J. P., & Kuncel, N. R. (2001). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*.

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

Chapman, D. W., & Lowther, M. A. (1982). *Teachers' satisfaction with teaching*. *The Journal of Educational Research*, 75(4), 241-247.

Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). *What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports*. *International journal of training and development*, 9(2), 110-123.

Cohen, D. J. (1990). *What motivates trainees?* *Training & Development Journal*, 44(11), 91-94.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). *Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research*. Journal of applied psychology, 85(5), 678.

Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam (2005). *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005*.

Desimone, L. M. (2011). *A primer on effective professional development*. Phi delta kappan, 92(6), 68-71.

Drucker, P. F., & Smith, J. M. (1967). *The effective executive* (Vol. 967). London: Heinemann.

Drucker, P. F. (2000). *Knowledge-worker productivity: The biggest challenge*. California management review, 41(2), 79-94.

Ellinger, A. D. (2005). *Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of "reinventing itself company"*. Human resource development quarterly, 16(3), 389-415.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). *The Effect of Training on Employee Performance*. European Journal of Business and Management, 5(4), 137-147.

Farr, J. L., & Middlebrooks, C. L. (1990). *Enhancing motivation to participate in professional development*.



Fullan, M. (1986). *The management of change*. HOYLE, E.: *The management of Schools*. London: Kogan Page, 73-86.

Gilley, J. W., Egglund, S. A., & Gilley, A. M. (2002). *Principles of human resource development*. Basic Books.

Goel, B. S., & Sharma, J. D. (1984). *A Study of Evolution of the Textbook*. National Council of Educational Research and Training, New Delhi.

Goldstein, I. L., & Gilliam, P. (1990). *Training system issues in the year 2000*. American Psychologist, 45(2), 134.

Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* Wadsworth. Belmont, CA.

Guion, R. M. (1965). *Personnel testing*. McGraw-Hill Companies.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). *Knowledge flows within multinational corporations*. Strategic management journal, 21(4), 473-496.

Hays, R. T., & Singer, M. J. (2012). *Simulation fidelity in training system design: Bridging the gap between reality and training*. Springer Science & Business Media.

- Hicks, W. D., & Klimoski, R. J. (1987). *Entry into training programs and its effects on training outcomes: A field experiment*. *Academy of management journal*, 30(3), 542-552.
- Jain, R. K., & Triandis, H. C. (1990). *Management of research and development organizations*.
- Joyce, B., & Showers, B. (1980). *Improving inservice training: The messages of research*. *Educational leadership*, 37(5), 379-85.
- Juridico, E.D. 1993. *Training and Development: Towards the Promotion of Accountability and Productivity in Bureaucratic Performance in the Philippines*. *Asian Review of Public Administration* 5(1): 53-62.
- Kamaruzzaman Abdul Manan, Shuhaida Md. Nor & Bahiyah Omar (2013). *Model Penilaian Kirkpatrick: Mengkaji Pengaruh Komunikasi Terhadap Keberkesanan Latihan*. *Jurnal Komunikasi Malaysian Journal of Communication* Jilid 29 (2) 2013: 31-50.
- Dewan, K. Edisi Ketiga. 2002. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Dewan, K. Edisi Keempat. 2005. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Kirkpatrick, D. (1996). *Great Ideas Revisited: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model*. *Training and Development*. Vol. 50, pp. 54-7.

- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). *Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation*. *Journal of applied psychology*, 78(2), 311.
- Krejcie, R., dan Morgan, D. (1970). *Determining Sample Saiz for Research Activities*. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1989). *Management 9 th Edition Singapore*.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective*. *Academy of management review*, 19(4), 699-727.
- Lane, J., & Lane, A. (2001). *Self-efficacy and academic performance*. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 29(7), 687-693.
- Lippitt, R. (1958). *The dynamics of planned change: a comparative study of principles and techniques*. Harcourt, Brace.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Longenecker, C. O. (2007). *The training practices of results-oriented leaders*. *Industrial and commercial training*, 39(7), 361-367.

Longman. (1995). *Longman dictionary of contemporary English*. Longman.

Mat Lazim Salleh. (1995). *Pengurusan Abad &-21*. Kuala Lumpur: Berita Harian.

MAMPU (1990). *Proses Peningkatan Produktiviti*. Kuala Lumpur: MAMPU.

Manan, K. A., Nor, S. M., & Omar, B. (2013). *Model penilaian kirkpatrick: mengkaji pengaruh komunikasi terhadap keberkesanan latihan*. *Jurnal Komunikasi; Malaysian Journal of Communication*, 29(2), 31-50.

Mercer, W.M. (1995). *Competencies, Performance and Pay*. William M. Mercer. Inc.

Nik Mustapha Nik Hassan (2008). *Pembangunan ekonomi seimbang dan komprehensif*. Putrajaya: Jabatan Kemajuan Islam Malaysia.

Minbaeva, D. B. (2005). *HRM practices and MNC knowledge transfer*. *Personnel review*, 34(1), 125-144.

Mohd Razaiman Bin Sulaiman (2010). *Hubungan Antara Faktor Individu, Reka Bentuk Latihan dan Persekitaran Kerja dengan Pemindahan Latihan Teknikal Di Dalam Organisasi*. Tesis M.Sc. (Management), Universiti Utara Malaysia.

Mullins, J., Walker, O. C., & Boyd Jr, H. W. (2012). *Marketing management: A strategic decision-making approach*. McGraw-Hill Higher Education.

- Nadler, L. (1984). *The handbook of human resource development*. John Wiley & Sons.
- Newby, T. (1992). *Training evaluation handbook*. Pfeiffer & Company.
- Nijman, J. E. (2004). *The concept of international legal personality: an inquiry into the history and theory of international law*. Cambridge University Press.
- Nideffer, R. M. (1985). *Athletes' guide to mental training*. Human Kinetics.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development*. McGraw-Hill/Irwin.
- Nor Mohd Zulkarnain Bin Abdul Yazid dan Mazanah Muhamad (1998). *Keberkesanan Latihan: Pengalaman Sebuah Agensi Pengembangan di Malaysia*. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum.* 6(2): 81 – 90.
- Pace, R. W. (1991). *Human Resource Development: The Field. The Prentice Hall Series on Human Resource Development*. Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ 07632.
- Patrick, J. (1992). *Developing Research and Practise*. London: Academics Press.
- Poon, M.L. Jane. (1994). *Pengurusan Sumber Manusia*. Dewan Bahasa dan Pustaka. Kuala Lumpur.

Pucik, V., & Saba, T. (1998). *Selecting and developing the global versus the expatriate manager: A review of the state-of-the-art*. Human Resource Planning, 21(4), 40-41.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). *Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance*. Journal of applied psychology, 85(4), 612.

Rabey, G. P. (1981). *Training and the Trainer: A Practical Approach to Job Training-Designed for Managers, Supervisors and Training Officers*. Singapore Institute of Management.

Ricks, Betty R., Ginn, Mary L., & Daughtrey.(1995). *Contemporary Supervision (2<sup>nd</sup> ed.)*. Mcgraw Hill, Inc.

Rohana Ibrahim (2000). *Keberkesanan Latihan Dalam Sektor Industri*. Sarjana Sains Pengurusan, Universiti Utara Malaysia.

Rosen, E. D. (1993). *Improving public sector productivity: Concepts and practice*. Sage.

Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). *The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training*. Human resource development quarterly, 4(4), 377-390.

Saks M. A. (1996, April). *The Relationship between the Amount and Helpfulness of Entry Training and Work Outcomes*. Human Relations: p.429- 451.

Salmiah, M. A. (2004). *Hubungan Antara Kompetensi Pekerja dan Prestasi Kerja di Kalangan Kakitangan Agensi Kerajaan Elektronik*. (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).

Samad, S. (2012). *The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 57, 486-493.

Samad, S., & Yusuf, S. Y. M. (2012). *The role of organizational commitment in mediating the relationship between job satisfaction and turnover intention*. European Journal of Social Sciences, 30(1), 125-135.

Sarji, A. A. (1993). *The changing civil service: Malaysia's competitive edge*. Pelanduk Publications.

Sarminah Samad. (1996). *Persepsi Pegawai Tadbir Universiti Malaya Terhadap Kesan Program Latihan Ke Atas Kecekapan Tugas*. Kertas Projek Penyelidikan Ijazah Ijazah M.Sc.(Pembangunan Sumber Manusia), UPM, Serdang, Malaysia.

Sciences, A., Hafeez, M. H., Majid, S., Rizvi, H., Hasnain, A., & Mariam, A. (2012). *Relationship of Leadership Styles , Employees Commitment and Organization Performance ( A study on Customer Support Representatives )*, 49(49).

- Sekaran, U. (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (4<sup>th</sup> Edition)*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Sharifah, B., Joki, PS & Balan, R. (2007), *Hubungan antara Komunikasi Dalam Organisasi dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Komitmen Kerja*. Latihan Ilmiah, Bangi: UKM.
- Sirajuddin, H. Salleh and Sant, B. Gurung (1992). *Human Resources Development in South Asia: The Much Taken for Granted Domain*. Kuala Lumpur: Asian and Pasific.
- Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development lessons from a leadership training program. *Evaluation Review*, 21(6), 713-737.
- Sparks, D. (1983). *Practical solutions for teacher stress*. *Theory into Practice*, 22(1), 33-42.
- Sudjana, N. Ibrahim. 2001. *Penelitian dan penilaian pendidikan*.
- Silver, P. F., & Moyle, C. R. (1984). *The Impact of Intensive Inservice Programs on Educational Leaders and Their Organizations*.
- Tai, W. T. (2006). *Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness*. *Personnel Review*, 35(1), 51-65.



Tang Swee Mei. (2012). *Hubungan Antara Pengurusan Sumber Manusia Dengan Prestasi Organisasi: Budaya Organisasi Sebagai Pengantara*. Doktor Falsafah, Universiti Utara Malaysia.

Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). *Training and development in work organizations*. *Annual review of psychology*, 43(1), 399-441.

Tate, W. (1995). *Developing Managerial Competencies: A critical Guide to Methods and materials*. Hampshire, England: Gower House.

Truelove, S. (Ed.). (1995). *The handbook of training and development*. Blackwell.

Utusan Malaysia. (2013). *Prestasi penjawat awam menyamai negara maju*. Utusan Online.



Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.

Ward Mitchell Cates (1190). *Panduan Amali Untuk Penyedilikan* (terjemahan oleh Syahron Abdullah), Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Wills, M. (1993). *Managing the Training Process: putting the basics into practice*. McGraw-Hill Book Company.

Yamnil, S. dan McLean, G. N. (2001). Theories Supporting Transfer of Training. *Human Resources Development Quarterly*, 12 (2): 195-208.

Yusof, A. A. (2003). *Performance Appraisal: Issues, Challenges & Prospects*. Prentice Hall.

Zulkifli Hamzah. (1995). *Motivasi Pegawai Profesional Jabatan Kerja raya: Satu kajian Kes di Ibu Pejabat JKR Malaysia*. Tesis Sarjana Pentadbiran Awam. Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

