



Faculty of Cognitive Science and Human Development

**PERKAITAN FAKTOR-FAKTOR SOKONGAN
PENGURUS DAN PERSEPSI PEKERJA TERHADAP
PEMINDAHAN LATIHAN**

Modia Ding

HF
5549.5
T7
M689
2003

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
2003

UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK

BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS

JUDUL: Perkaitan faktor-faktor sokongan pengurus dan persepsi pekerja terhadap penindahan latihan.

SESI PENGAJIAN: 2000/2001

Saya Modia Ding mengaku membenarkan tesis* ini disimpan di Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hak milik Universiti Malaysia Sarawak
2. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja
3. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat pendigitan untuk membangunkan Pangkalan Data Kandungan Tempatan
4. Pusat Khidmat Maklumat Akademik, Universiti Malaysia Sarawak dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajaran tinggi
5. ** sila tandakan ()

SULIT

(mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan seperti termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

TERHAD

(mengandungi maklumat Terhad yang telah ditentukan oleh organisasi/badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD

Disahkan oleh

Modia

(TANDATANGAN PENULIS)

Zurita

(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat Tetap:

No 7 Kampung Long Mitik
96900 Belaga

Tarikh: 20. Mac 2003

Tarikh: 20 / 3 / 03

Catatan: Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah, Sarjana dan Sarjana Muda
Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/
organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan
sebagai SULIT atau TERHAD

0105 - 79060

Pusat Khidmat Maklumat Akademik
UNIVERSITI MALAYSIA SARAWAK
94300 Kota Samarahan

PERKAITAN FAKTOR-FAKTOR SOKONGAN PENGURUS DAN PERSEPSI PEKERJA
TERHADAP PEMINDAHAN LATIHAN

P.KHIDMAT MAKLUMAT AKADEMIK
UNIMAS



1000129701

Oleh

Modia Ding

Projek ini merupakan salah satu keperluan untuk
Ijazah Sarjana Muda dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia)
Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia,
Universiti Malaysia Sarawak

Projek bertajuk Perkaitan faktor-faktor sokongan pengurus dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan oleh Modia Ding dan telah diserahkan kepada Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia sebagai memenuhi syarat untuk Ijazah Sarjana Muda dengan Kepujian (Pembangunan Sumber Manusia).

Diterima dan diperiksa oleh:

(Cik Zaiton Hassan)

Tarikh:
.....

PENGHARGAAN

Shallom! Saya ingin memanjatkan kesyukuran kepada Tuhan kerana dengan pertolongannya, saya dapat menyiapkan projek ini. Saya ingin merakam setinggi-tinggi penghargaan kepada penyelia Projek Tahun Akhir saya iaitu Cik Zaiton yang telah banyak memberi panduan dan bimbingan kepada saya untuk menyiapkan tugas ini dengan jayanya. Jasa dan nasihat daripada Cik Zaiton amatlah dihargai diatas segala sumbangan dan idea bermas yang diberikan.

Saya juga ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada pihak Telekom Malaysia Cawangan Kuching kerana telah membenarkan saya membuat kajian di organisasi ini berkenaan dengan latihan ICV. Terima kasih banyak kepada Tuan Haji Norman dan Cik Hajjah Dara kerana telah memberi kerjasama yang jitu untuk menjayakan kajian ini. Jasa daripada pihak organisasi amat saya hargai kerana membenarkan saya membuat kajian ini tanpa menghadapi apa-apa halangan yang besar.

Dalam pada itu juga, saya ingin merakamkan jutaan terima kasih kepada rakan seperjuangan (Min Hooi, Florence, Boon Ping, Dyg. Hassanah, Irwana, Fatimah) yang sama berjuang di bawah seliaan Cik Zaiton kerana telah memberi pandangan dan idea pada saya untuk memperlengkapkan projek ini. Tidak lupa kepada teman-teman rapat program Pembangunan Sumber Manusia kerana sentiasa mendoakan saya dalam menyiapkan projek ini. Akhir sekali, tidak lupa saya ucapkan kepada Curdy dan kawan-kawan di UCF yang sentiasa mendorong dan mendoakan saya. Tidak lupa kepada keluarga tercinta (Inai, Min, No, Tip, La, Anti Uken, Uncle Sirai, Boboy, Jetro, Bulan) diatas doa kalian menyokong saya untuk menyiapkan Projek Tahun Akhir ini.

Bersama kenangan arwah ayah yang sentiasa memberi keyakinan kepada saya untuk berjaya dalam melakukan sesuatu terutamanya Projek Tahun Akhir ini.

Sekian,
Terima Kasih.

JADUAL KANDUNGAN

Penghargaan	iii
Jadual kandungan	iv
Senarai Jadual	vi
Senarai Gambarajah	vii
Abstrak	viii
<i>Abstract</i>	ix
1.Pengenalan	
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Latar belakang kajian	2
1.3 Penyataan masalah	3
1.4 Objektif kajian	3
1.5 Kerangka konseptual	4
1.6 Hipotesis kajian	4
1.7 Definisi istilah	5
1.8 Kepentingan kajian	6
1.9 Limitasi kajian	6
2.Sorotan Kajian Lepas	
2.1 Pengenalan	8
2.2 Pemindahan latihan	8
2.3 Teori pemindahan latihan	10
2.2.1 Teori Elemen Keserupaan	10
2.2.2 Teori pemindahan melalui prinsip	11
2.4 Jenis pemindahan latihan yang boleh diaplikasikan	12
2.5 Kesan pemindahan latihan	12
2.6 Prinsip-prinsip pemindahan latihan	13
2.7 Faktor-faktor sokongan pengurus	14
2.7.1 Pengurus sebagai pemimpin	14
2.7.2 Pengurus sebagai penyelesaian masalah	16
2.7.3 Pengurus sebagai memberi dorongan	17
2.7.4 Pengurus sebagai sumber maklumat	18
2.8 Kesimpulan	19
3. Metodologi Kajian	
3.1 Pengenalan	20
3.2 Rekabentuk kajian	20
3.3 Populasi dan Sampel	20
3.4 Instrumen	21
3.4.1 Bahagian demografi	22
3.4.2 Bahagian kedua (persepsi terhadap pemindahan latihan)	22
3.4.3 Bahagian ketiga	22
3.4.3.1 pengurus sebagai pemimpin	22
3.4.3.2 pengurus sebagai penyelesaian masalah	23
3.4.3.3 pengurus sebagai memberi dorongan	23
3.4.3.4 pengurus sebagai sumber maklumat	23
3.5 Kajian rintis	23

3.6 Pengumpulan data	24
3.7 Analisis data	24
3.8 Kesimpulan	25
4. Dapatan dan Perbincangan	
4.1 Pendahuluan	26
4.2 Latar belakang responden	26
4.3 Persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan	28
4.4 Faktor pengurus sebagai pemimpin, penyelesaikan masalah, memberi dorongan dan sumber maklumat	30
4.4.1 Pengurus sebagai pemimpin	30
4.4.2 Pengurus sebagai penyelesaikan masalah	31
4.4.3 Pengurus sebagai memberi dorongan	33
4.4.4 Pengurus sebagai sumber maklumat	35
4.4.5 Perkaitan setiap faktor sokongan pengurus dengan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan	37
4.5 Kesimpulan	37
5. Kesimpulan dan cadangan	
5.1 Pengenalan	38
5.2 Ringkasan	38
5.3 Kesimpulan	39
5.4 Cadangan untuk organisasi	39
5.5 Cadangan untuk pengamal sumber manusia	40
5.6 Cadangan untuk pengkaji akan datang	41
6.0 Bibliografi	42
7.0 Lampiran borang soal selidik	46

SENARAI RAJAH

Rajah 1: Kerangka Konseptual	4
Rajah 2: Faktor Pelatih dan persekitaran yang mempengaruhi Pemindahan latihan	9

SENARAI JADUAL

Jadual 1: Jenis pemindahan (Berdasarkan kesamaan ransangan dan tindakbalas)	10
Jadual 2 : Keputusan alpha untuk kajian rintis	24
Jadual 3 : Latarbelakang responden	27
Jadual 4 : Persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan	28
Jadual 5 : Keputusan ujian t untuk sebelum dan selepas latihan	29
Jadual 6 : Faktor sokongan pengurus sebagai pemimpin	30
Jadual 7 : Faktor sokongan pengurus sebagai penyelesai masalah	32
Jadual 8 : Faktor sokongan pengurus sebagai pemberi dorongan	34
Jadual 9 : Faktor sokongan pengurus sebagai sumber maklumat	35
Jadual 10 : Perkaitan sokongan pengurus dengan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan.	37

ABSTRAK

PERKAITAN FAKTOR-FAKTOR SOKONGAN PENGURUS DAN PERSEPSI PEKERJA TERHADAP PEMINDAHAN LATIHAN

Modia Ding

Pada umumnya, kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti perkaitan faktor-faktor sokongan pengurus (pemimpin, penyelesai masalah, pemberi dorongan, sumber maklumat) dengan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan. Objektif kajian ini adalah untuk mengenalpasti persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan dan mengenalpasti perkaitan faktor sokongan pengurus dengan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan. Kajian menggunakan survei sebagai rekabentuk kajian dan bilangan responden dalam kajian ini adalah seramai 70 orang pekerja bukan eksekutif Telekom Malaysia Berhad Cawangan Kuching. Instrumen yang digunakan dalam kajian ini adalah borang soal selidik. Analisi data telah dibuat menggunakan Statistical Packages For The Social Sciences (SPSS) versi 10.0. Kaedah yang digunakan adalah ujian t untuk mengenalpasti perbezaan tingkahlaku sebelum dan selepas pekerja menjalani latihan dan Kolerasi Pearson pula untuk mengenalpasti perkaitan di antara faktor-faktor sokongan pengurus dengan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan. Hasil kajian menunjukkan, terdapat perbezaan yang signifikan terhadap tingkahlaku sebelum dan selepas latihan iaitu menunjukkan wujudnya pemindahan latihan yang positif. Keempat faktor sokongan pengurus pula, menunjukkan tidak ada perkaitan yang signifikan terhadap persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan. Walaupun terdapat pemindahan latihan yang positif tetapi tidak terdapat perkaitan yang signifikan antara keempat- empat faktor dengan pemindahan latihan. Oleh yang demikian, terdapat faktor-faktor lain yang mempengaruhi pemindahan latihan selain daripada sokongan pengurus di dalam kajian ini.

ABSTRACT

RELATIONSHIP BETWEEN MANAGERIAL SUPPORT AND EMPLOYEE PERCEPTION ON TRANSFER OF TRAINING

Modia Ding

Generally, this project aims to perform a preliminary investigation into managerial support factors (leader, encourager, problem solver, sharing of knowledge) with employee perception on transfer of training. The objectives of this study are to identify employee perception on transfer of training and the relationship between managerial support factors with employee perception on transfer of training. This study chose the survey method as the research design with a sample of 70 non-executives employee at Telekom Malaysia Berhad Sarawak Branch. The instrument used is questionnaire and be analyzed using Statistical Packages For The Social Sciences (SPSS) version 10.0. T-test used to identify differences of work behavior before and after training and Pearson Correlation used to identify the relationship between managerial supports with employee perception on transfer of training. Results of this study showed that positive transfer of training occurred and none of the managerial support factor is found to be significant with employee perception on transfer of training. There exists another factor affecting transfer of training besides managerial support.

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 Pendahuluan

Latihan adalah merupakan satu usaha yang terancang dan bersistematis untuk mengubahsuai atau membangunkan pengetahuan, kemahiran, sikap iaitu belajar melalui pengalaman supaya dapat meningkatkan aktiviti ataupun satu siri aktiviti yang telah dirancang. Tujuannya adalah untuk membolehkan seseorang individu tersebut berupaya mencapai kehendak pada kerja yang telah diberikan di tempat kerja yang telah diberikan dengan bersungguh-sungguh (Buckley & Caple, 1995). Berdasarkan kepada pencerangan ini jelas menunjukkan bahawa setiap aktiviti yang dipelajari dalam latihan harus dipindahkan oleh pekerja ke tempat kerja yang sebenarnya untuk meningkatkan lagi pencapaian prestasi sama ada bagi individu dan juga organisasi.

Program latihan yang berkesan adalah apabila program tersebut berupaya untuk mengubah perlakuan pelatih setelah kembali ke tempat kerja yang sebenarnya (Ibrahim Mamat, 1996). Perubahan yang dibawa oleh pekerja dikenali sebagai pemindahan latihan kerana sesungguhnya pekerja sebagai pemangkin kejayaan sesebuah organisasi. Oleh itu, jelas menunjukkan bahawa pemindahan latihan yang dilakukan oleh pekerja amat penting untuk menambahkan keberkesanan aktiviti organisasi.

Selain itu, bagi memastikan sokongan daripada pengurus akan meningkatkan motivasi pekerja dalam memindahkan latihan mereka, seorang pengurus atau penyelia haruslah memberi bahan, masa, maklumat berkaitan dengan kerja dan bantuan kerja lain yang diperlukan bagi pekerja menggunakan kemahiran atau kelakuan baru sebelum menyertai program latihan. Dalam pada itu, pengurus harus juga memberitahu pekerja bahawa mereka dapat melakukan kerja yang amat baik apabila mengaplikasikan latihan dalam kerja di samping akan memberi masa dan peluang untuk pekerja menggunakan kemahiran atau kelakuan baru dalam kerja mereka (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, Maimunah Aminuddin, Fauziah Noordin, 2002). Pengurus mempunyai tanggungjawab yang besar bagi memastikan perkara ini benar-benar dilaksanakan dalam organisasi supaya menjadi lebih efektif kerana satu daripada masalah yang sering dilihat adalah kurangnya sokongan daripada pihak pengurusan atasaran terhadap program latihan dan ini secara langsung tidak akan menggalakkan pemindahan latihan berlaku.

Dalam era ini, sokongan pengurus dalam organisasi bukannya satu topik yang baru. Pengurus adalah seorang yang mampu untuk menyelia pekerja dalam latihan yang diikuti dan membantu pekerja memahami perkara yang diperolehi sebelum, semasa dan selepas latihan supaya menjadi lebih mudah (Aminuddin Mohd. Yusof, 1990). Oleh itu, dalam organisasi yang mempunyai pengurus atau pemimpin yang baik penting bagi memberi semangat dan juga keyakinan kepada pekerja dalam melaksanakan tugas sehari-hari di pejabat. Pengurus yang prihatin adalah adalah pengurus yang sentiasa menerangkan manfaat yang diperolehi akibat

daripada pemindahan latihan. Antara manfaat yang diperolehi adalah cara kerja yang cekap, komunikasi pekerja meningkat dan prestasi kerja yang cemerlang (Buckley & Caple, 1995).

Selain itu, pemindahan latihan juga dianggap sebagai perkembangan atau realisasi keupayaan seorang pekerja untuk belajar dan ianya meliputi elemen pembelajaran terancang dan pengalaman dan selalunya akan disokong oleh seorang pengurus (Poon, 1994). Jelas disini bahawa dalam apa jua aktiviti organisasi, sokongan daripada pengurus adalah amat perlu untuk melancarkan setiap aktiviti yang dilaksanakan seperti juga pemindahan latihan. Dapat disimpulkan bahawa pemindahan latihan adalah merupakan perkara yang terpenting untuk memastikan setiap pekerja memperolehi pengetahuan, kemahiran, sikap yang baru dan memindahkannya ke situasi kerja sebenar.

1.2 Latar belakang kajian

Beberapa kajian terdahulu telah mendapati bahawa tingkah laku pengurus merupakan antara faktor yang cekap dan efektif mempengaruhi organisasi. Namun, peranan pengurus menjadi kurang efektif dalam memainkan peranannya dalam mempengaruhi pemindahan latihan kerana menguruskan banyak perkara di organisasi. Kelakuan ini menyebabkan pengurus tidak peka terhadap orang lain, tidak berupaya memenuhi objektif organisasi, angkuh dan kemahiran menguruskan konflik yang lemah. Pengurus yang bersikap kasar dalam perhubungan dengan para pekerjanya, agresif dan seorang ketua yang autokratik mungkin susah untuk mendorong pekerja dan juga boleh merenggangkan hubungan di antara para pekerja (Noe dan rakan-rakan, 2002). Begitu juga dalam latihan, sekiranya pengurus tidak memainkan peranan dengan cekap maka ianya mempengaruhi prestasi pekerja. Oleh yang demikian, tingkah laku yang ditunjukkan oleh seseorang pengurus amat mempengaruhi kerja dalam organisasi kerana pengurus harus bertindak sebagai seorang pemimpin dalam latihan.

Berhubungan dengan ini juga, pengurus sememangnya bertindak sebagai pembantu dalam menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapi sebelum, semasa dan selepas pekerja menjalani latihan. Latihan yang dihadiri oleh pekerja menjadi lebih efektif jika ada pihak yang menyokong sepenuhnya pengaplikasian latihan dalam organisasi namun jika pengurus tidak membantu pekerja untuk menyelesaikan masalah latihan maka sekurang-kurangnya ia telah menyebabkan pekerja tidak mempunyai semangat dalam mengikuti mana-mana latihan yang diamanahkan oleh pengurus (Coleman & Barrie, 1998). Oleh yang demikian, jelaslah bahawa seorang pengurus menjadi penyelesai masalah dalam hal latihan dan juga pemindahan latihan.

Di samping itu, dorongan daripada pengurus adalah amat penting. Proses latihan yang digunakan haruslah sama dengan proses kerja yang dilakukan dalam organisasi sehari-hari dan respon semasa latihan adalah penting untuk memastikan pelatih-pelatih dapat memahami apa yang dipelajari semasa latihan berlangsung. Pengurus menyediakan kerja yang sama seperti mana yang telah dilakukan semasa latihan dan ini menyebabkan pekerja mudah untuk belajar daripada pengalaman semasa menjalani latihan. Pengurus sebegini mampu memberi dorongan kepada pekerja untuk mengaplikasikan latihan yang telah diperolehi (Smith & Perrin, 1996). Oleh itu, ini merupakan tanggungjawab pihak pengurus untuk memberi galakan dan dorongan kepada pekerja kerana dorongan daripada pengurus perlu bagi terus menggalakkan pekerja menggunakan kemahiran dan pengetahuan yang baru diperolehi semasa latihan.

Dalam pada itu, seorang pengurus yang baik menjadi tempat untuk pekerja memperolehi maklumat mengenai banyak perkara termasuk hal yang berkaitan dengan latihan. Maklumat yang diperolehi daripada pengurus adalah maklumat yang sangat dipercayai oleh pekerja kerana pengurus adalah orang yang betul untuk dirujuk (Losoncy, 1995). Oleh yang demikian, pengurus sebagai sumber maklumat sangat penting bagi memastikan hal-hal latihan yang diikuti oleh pekerja adalah betul seperti tempat dan masa latihan.

Untuk memudahkan pengurus memainkan peranan dalam pemindahan latihan, faktor seperti jurulatih, persediaan pelatih, persekitaran latihan, teknik latihan, kandungan latihan, kemudahan serta peralatan latihan, masa dan tempat latihan haruslah sesuai untuk pelatih. Menurut Wexley dan McCellin (1987), pemindahan latihan yang positif akan dapat dimaksimumkan kepada satu tahap sekiranya terdapat unsur ransangan dan maklumbalas yang sama di antara pembelajaran dan pekerjaan misalnya peralatan yang digunakan semasa pekerjaan sebenarnya akan digunakan semasa latihan akan diadakan. Oleh itu, pengurus memainkan peranan penting bagi memastikan semua hal yang berkaitan dengan latihan diutamakan bagi memastikan para pekerja dapat mengaplikasikan kemahiran dan pengetahuan.

Di TMB, 'latihan Internalizing Core Values' (ICV) telah dimulakan sejak 1992 lagi dengan tujuh nilai yang dikemukakan dan telah dikurangkan kepada tiga sahaja sekarang ini supaya lebih mudah untuk pekerja memahaminya. Tujuan penyemaian nilai ini dilakukan oleh pihak TMB adalah untuk menjadikan pekerja lebih produktif dalam melakukan tugas yang diberikan demi bersaing dengan organisasi telekomunikasi yang lain.

Pihak TMB telah meminta para pengurus unit untuk memberi latihan ICV kepada kakitangan mereka dibawah seliaan pengurus unit masing-masing. Sokongan daripada para pengurus setiap unit diperlukan oleh TMB kerana hasil latihan ICV adalah masih kurang memuaskan. Misi untuk menjadi sebuah syarikat telekomunikasi terkenal dan mementingkan kepuasan pelanggan akan menjadi sia-sia sekiranya para pengurus tidak menyokong pekerja untuk berusaha menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa latihan ke dalam organisasi.

Pada tahun 2002, pihak pengurusan telah membuat Deklarasi SERAPI untuk memastikan para pengurus dapat melatih pekerja mengaplikasikan nilai seperti menepati masa, jujur dan bertanggungjawab terhadap tugas. Berhubung dengan penerangan yang telah diberikan oleh pihak TMB menyatakan bahawa kesan latihan ini masih tidak memuaskan dan pekerja tidak mampu mengaplikasikan latihan yang diberikan.

1.2 Penyataan masalah

Menurut temubual yang dibuat, didapati bahawa hampir setiap pekerja bukan eksekutif yang berkhidmat di TMB telah mengikut latihan ICV namun pekerja masih kurang dan tidak mampu untuk mengaplikasikan apa yang diperolehi ke tempat kerja. Dari perspektif pihak pengurusan pula, latihan ICV masih tidak mendatangkan kesan yang menggalakkan dalam organisasi seperti yang diharapkan.

Oleh itu demikian, kajian ini ingin mengenalpasti berlaku atau tidak pemindahan latihan yang positif mengikut persepsi pekerja? dan apakah faktor-faktor sokongan pengurus yang mempengaruhi pemindahan latihan itu?

1.3 Objektif kajian

Objektif umum kajian adalah untuk mengenal pasti perkaitan faktor-faktor sokongan pengurus dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan dalam organisasi.

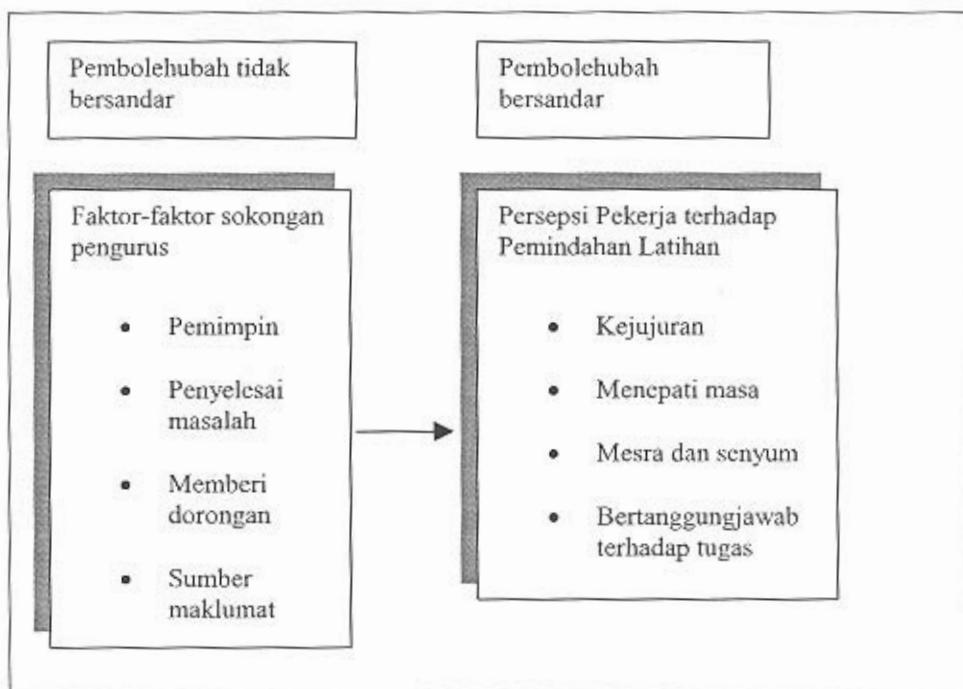
Manakala, objektif khusus kajian ini pula adalah seperti berikut;

- 1.3.1 Untuk mengenal pasti persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan
- 1.3.2 Mengkaji perkaitan antara faktor pengurus sebagai pemimpin dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan
- 1.3.3 Mengkaji perkaitan antara faktor pengurus sebagai penyelesai masalah pekerja dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan

- 1.3.4 Mengkaji perkaitan antara faktor pengurus sebagai pemberi dorongan dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan
- 1.3.5 Mengkaji perkaitan antara faktor pengurus sebagai sumber maklumat latihan dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan

1.5 Kerangka Konseptual

Dalam kajian ini, pembolehubah bersandar adalah persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan. Pembolchubah tidak bersandar pula adalah faktor-faktor sokongan pengurus iaitu sebagai pemimpin, penyelesai masalah, pemberi dorongan dan sumber maklumat.



Rajah 1: Kerangka Konseptual

1.6 Hipotesis kajian

Dalam kajian ini, hipotesis yang telah dikenal pasti adalah seperti berikut;

- Ho1 Tidak ada perkaitan yang signifikan di antara faktor pengurus sebagai pemimpin dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan
- Ho2 Tidak ada perkaitan yang signifikan di antara faktor pengurus sebagai penyelesai masalah dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan
- Ho3 Tidak ada perkaitan yang signifikan di antara faktor pengurus sebagai pemberi dorongan dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan

- Ho4 Tidak ada perkaitan yang signifikan di antara faktor pengurus sebagai sumber maklumat dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan

1.7 Definisi istilah

Pengurus

Konseptual:

Menurut Walton (1999), pengurus adalah orang yang sentiasa memainkan peranan yang penting dalam organisasi bagi memastikan para pekerja menjalankan tugas mereka dengan lebih baik. Ini adalah merupakan satu kunci kejayaan seorang pengurus dan juga organisasi. Dalam pada itu juga, pengurus harus bertanggungjawab untuk memastikan para pekerja menunjukkan prestasi kerja yang efektif dan efisien.

Operasional:

Pengurus adalah merupakan pekerja eksekutif yang bertindak sebagai ketua untuk menjaga, mengawasi serta menyelia pekerja di dalam setiap unit di Telekom Malaysia Berhad Cawangan Kuching.

Pemindahan latihan

Konseptual:

Menurut Ibrahim Mamat (1996), pemindahan latihan ini membawa maksud sesuatu program latihan yang berjaya mengubah perlakuan pelatih semasa mereka kembali ke tempat kerja selepas menjalani latihan ataupun mana-mana kursus. Dengan kata yang lain, pemindahan latihan dikatakan akan berlaku apabila pekerja menunjukkan pengaplikasian ilmu pengetahuan dan kemahiran baru yang diperolehi dari tempat latihan ke tempat kerja yang sebenarnya.

Operasional:

Pemindahan latihan adalah merujuk kepada hasil latihan yang diperolehi dalam latihan ICV ke dalam kerja yang dilakukan sehari-hari di mana meliputi ketepatan masa, kejujuran, mesra dan senyum serta bertanggungjawab terhadap tugas yang dilakukan.

Peranan sebagai pemimpin

Konseptual:

Menurut Mackay (1993), pemimpin haruslah mampu dan mempunyai kesanggupan untuk memikul tanggungjawab untuk membantu, menjaga dalam apa jua keadaan pekerja dalam organisasi. Kesanggupan untuk berusaha memimpin pekerja dari segi masa serta usaha pekerja akan membolehkan organisasi untuk mencapai objektifnya.

Operasional:

Pengurus dapat memberi arahan, keputusan dan galakan kepada pekerja untuk mengikuti latihan.

Peranan sebagai penyelesaikan masalah

Konseptual:

Jikalau berlakunya konflik dalam organisasi dan kepada pekerja, pengurus haruslah membawa pekerja bersama-sama untuk berbincang dengan masalah yang pekerja alami untuk menyelesaikan permasalahan tersebut (Coleman & Barrie, 1998).

Operasional:

Pengurus membantu menyelesaikan masalah pekerja yang mempunyai masalah sebelum dan selepas latihan.

Peranan sebagai memberi dorongan

Konseptual:

Pengurus haruslah dapat menggalakkan semua pekerja untuk melakukan sesuatu kerana pekerja mempunyai cita-cita yang tinggi dalam pekerjaan yang dilakukan. Selain itu, pengurus harus memberi ganjaran atau faedah yang baik kepada pekerja kerana telah memberi prestasi yang baik dalam pekerjaan yang dilakukan (Coleman dan Barrie, 1998).

Operasional:

Pengurus dapat memberi perangsang, galakan serta panduan serta menjadi contoh kepada pekerja mereka untuk memindahkan latihan yang telah dijalani.

Peranan sebagai sumber maklumat

Konseptual:

Seorang pengurus yang akan menyediakan maklumat yang mudah diperolehi oleh pekerja untuk memudahkan urusan dalam organisasi dan juga sekaligus akan mengumpulkan semua maklumat dalam organisasi untuk pengetahuan semua pekerja dalam organisasi mahupun luar organisasi (Losoncy, 1995).

Operasional:

Pengurus mempunyai maklumat tentang latihan, berinteraksi dengan pekerja dan membantu menyediakan bahan-bahan penting sebelum, semasa dan selepas latihan dijalankan.

1.8 Kepentingan kajian

Kajian ini penting kepada para pengurus di organisasi untuk memahami pemindahan latihan. Peranan pengurus adalah banyak dan ini dapat membantu keberkesanannya program latihan yang dihadiri oleh para pekerja. Daripada ini, organisasi dapat memahami peranan pengurus yang harus dititikberatkan bagi memastikan pemindahan latihan berjaya diaplikasikan dalam organisasi. Pengurus di organisasi akan lebih peka terhadap tanggungjawab dan peranan yang dimainkan untuk pemindahan latihan yang positif.

Untuk mengelakkan usaha dalam pemindahan latihan menjadi sia-sia, isu pemindahan latihan harus diberi penekanan yang sepenuhnya untuk mencapai matlamat organisasi. Ini adalah penting untuk membantu pihak pengurusan di TMB untuk memahami keperluan latihan bagi pekerja dan seterusnya menghantar para pekerja untuk mengikuti mana-mana latihan yang berkenaan. Melalui kajian ini, ia akan dapat membantu pengurus dalam memahami kepentingan pemindahan latihan.

Selain itu, ini juga merupakan satu cara untuk mengenalpasti kekuatan dan kelemahan latihan ICV yang telah dijalankan dan memperbaiki peranan sebagai seorang pengurus dalam mempengaruhi pemindahan latihan. Ini adalah secara langsung untuk memastikan tidak ada pembaziran kos berlaku untuk menghantar para pekerja menjalani latihan sekiranya pemindahan latihan tidak berlaku sepenuhnya dalam organisasi.

1.9 Limitasi kajian

Dalam kajian ini, faktor sokongan pengurus sahaja yang akan dikaji walaupun terdapat banyak faktor lain yang mempengaruhi persepsi terhadap pemindahan latihan seperti teknik latihan (Elangovan, 1999), ganjaran dan keyakinan diri (Elangovan & Karakowsky, 1999) dan

tempat latihan (Tyler, 1997). Dalam organisasi, sokongan pengurus penting untuk dikaji bagi mengenalpasti peranan dan persepsi pekerja terhadap pemindahan latihan. Oleh itu, faktor-faktor yang lain tidak dikaji kerana menumpukan kepada sokongan pengurus sahaja.

Sehubungan dengan itu, faktor sokongan pengurus yang terlibat dalam kajian ini hanya terdiri daripada empat faktor sahaja iaitu pengurus sebagai pemimpin, penyelesaikan masalah, memberi dorongan dan sumber maklumat walaupun terdapat faktor lain yang ada seperti pakar rujuk dan kaunselor (Chapman, 2001). Ini adalah kerana kajian ini akan memberi tumpuan kepada empat faktor ini sahaja.

Kajian yang akan dijalankan tidak meliputi persepsi pekerja kepada semua pengurus yang ada dalam Telekom di seluruh Sarawak tetapi akan tertumpu kepada pengurus yang ada di kawasan Kuching sahaja kerana para pekerja yang dipilih adalah di Telekom Cawangan Kuching sahaja. Manakala responden untuk kajian ini hanya terdiri daripada pekerja bukan eksekutif di Cawangan Kuching dan tidak meliputi semua pekerja bukan eksekutif di seluruh Sarawak.

1.10 Kesimpulan

Secara keseluruhan, bab ini telah membincangkan tentang latarbelakang kajian, pernyataan masalah, objektif, kerangka konseptual, hipotesis, definisi istilah, kepentingan kajian dan limitasi kajian. Dalam bab yang seterusnya pula akan membincangkan tentang kajian lepas mengenai kajian ini seperti teori pemindahan latihan, prinsip-prinsip pemindahan latihan, kesan pemindahan latihan dan faktor-faktor sokongan pengurus.

BAB DUA

SOROTAN KAJIAN LEPAS

2.1 Pengenalan

Dalam bab ini, ianya akan menerangkan secara ringkas dan padat mengenai kajian lepas yang berkaitan secara langsung dengan tajuk kajian ini. Ianya akan menerangkan tentang pemindahan latihan, teori-teori pemindahan latihan, jenis pemindahan latihan yang boleh diaplikasikan, kesan pemindahan latihan, prinsip-prinsip pemindahan latihan, dan menghuraikan tentang faktor-faktor sokongan pengurus iaitu sebagai pemimpin, penyelesaikan masalah, pemberi dorongan dan sumber maklumat.

2.2 Pemindahan Latihan

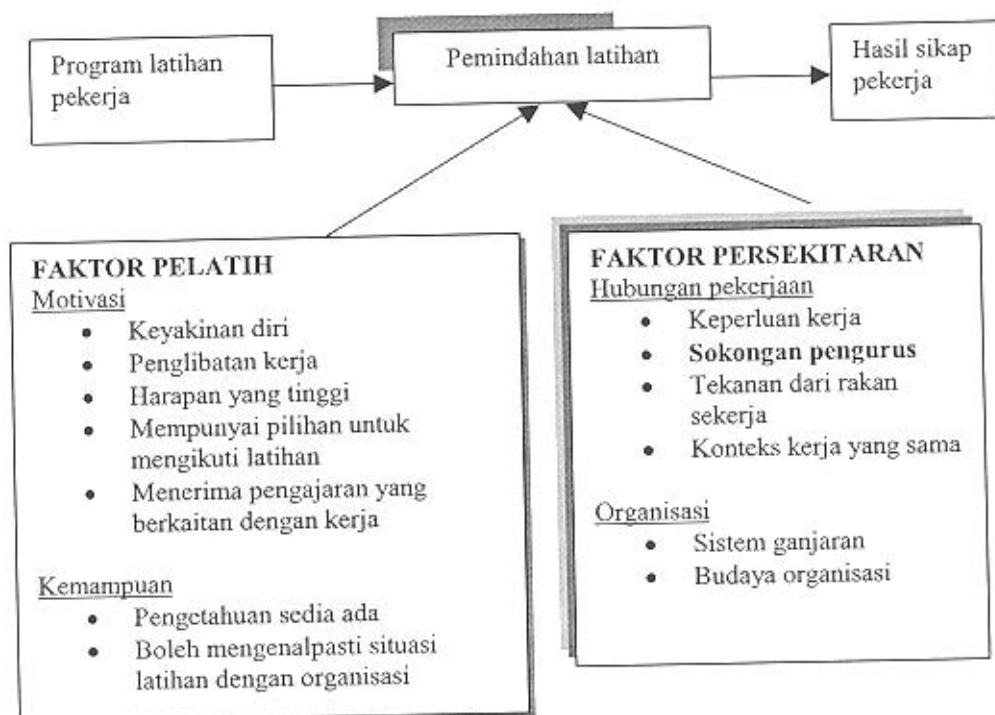
Latihan dalam organisasi adalah merupakan satu proses yang sangat penting untuk menambahkan ilmu pengetahuan, kemahiran agar prestasi akan terus meningkat dalam organisasi. Latihan sememangnya banyak memberi manfaat kepada organisasi seperti keuntungan akan menjadi lebih tinggi, produktiviti pekerja menjadi lebih tinggi, meningkatkan imej organisasi, mengurangkan kadar pusing ganti pekerja yang ada dan dapat membentuk budaya organisasi untuk bekerja sebagai sebuah pasukan. Pemindahan latihan amat perlu dilaksanakan kerana banyak manfaat yang akan diperolehi sekiranya pekerja berjaya mengaplikasikan latihan ke tempat kerja walaupun ada pelbagai halangan (Ibrahim Mamat, 1996). Oleh itu, dapat dikatakan bahawa latihan yang diikuti oleh setiap pekerja memerlukan pengorbanan yang besar daripada pekerja untuk mengaplikasikan ilmu pengetahuan dan kemahiran semasa latihan ke tempat kerja yang sebenar. Ini adalah untuk meningkatkan lagi produktiviti kerja dan matlamat organisasi akan tercapai.

Pemindahan latihan juga menerangkan sama ada pengetahuan dan kemahiran yang telah diperolehi di bilik kuliah dapat diamalkan di tempat kerja. Dengan kata lain, adakah terdapat perubahan dari segi cara melaksanakan tugas atau kerja selepas peserta mengikuti latihan. Pemindahan yang positif juga berlaku apabila tindak balas yang dipelajari sama dan serupa dengan tindak balas yang diperlukan dalam sesuatu keadaan yang lain iaitu kerja yang sebenarnya (Raduwan Safperwan, Joseph Paul & Mustafa Mohamad, 1989). Oleh yang demikian, bagi seorang organisasi yang ada haruslah mendapat respon daripada semua pekerja tentang perubahan dari segi sikap terhadap kerja bagi memastikan program latihan mampu untuk mengubah pekerja untuk menjadi lebih efisien dan produktif dalam tugas. Di samping itu, pihak organisasi juga dapat menyediakan suasana kerja yang baik dan efektif bagi memastikan pekerja dapat pindahkan latihan kerana suasana latihan dan kerja adalah hampir serupa dan ini menyebabkan keadaan menjadi lebih kondusif bagi pekerja.

Berdasarkan rajah di bawah dalam hal pemindahan latihan, faktor sokongan pengurus adalah antara yang penting. Menurut Elangovan dan Karakowsky (1999), faktor sokongan

dari padanya pengurus adalah terkandung dalam faktor persekitaran yang mempengaruhi pemindahan latihan berlaku dalam organisasi disamping faktor pelatih sendiri. Faktor sokongan pengurus juga merupakan salah satu faktor yang penting untuk mempengaruhi pemindahan latihan selain dari faktor keyakinan diri, pengetahuan yang sedia ada dan juga faktor organisasi seperti sistem ganjaran.

Berikut merupakan gambarajah hubung kait antara kedua-dua faktor ini yang mampu untuk mempengaruhi pemindahan latihan. Dalam rajah ini, ia hanya menunjukkan dua faktor besar yang mempengaruhi pemindahan latihan iaitu persekitaran dan pelatih tetapi faktor besar ini pula terbahagi kepada empat faktor yang mana sokongan pengurus juga penting dalam meningkatkan hubungan pekerjaan antara pekerja dan pengurus. Faktor-faktor yang ditunjukkan berupaya untuk meningkatkan pemindahan latihan berlaku dalam organisasi dan ia hanya mampu memberi hasil kerja yang lebih baik kepada pekerja.



Rajah 2 : Faktor Pelatih dan persekitaran yang mempengaruhi pemindahan latihan.

Sumber: Elangovan, A.R. & Karakowsky, L. (1999). *The Role Of Trainee And Environmental Factors In Transfer of Training: An Exploratory Framework*. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, ms. 268-276.

Sememangnya banyak faktor yang telah mempengaruhi pemindahan latihan berlaku dalam organisasi iaitu seperti faktor motivasi, organisasi dan kemampuan pelatih. Namun, faktor sokongan pengurus adalah antara yang terpenting seperti mana yang dikaji dalam kajian ini iaitu sebagai pemimpin, penyelesaikan masalah, memberi dorongan dan sumber maklumat. Pengurus dengan hal latihan adalah tidak dapat dipisahkan kerana pengurus akan sentiasa mengenalpasti pekerja yang akan mengikuti latihan dan memastikan pekerja mendapat ilmu

yang banyak untuk diaplikasikan ke dalam organisasi. Ini jelas menunjukkan bahawa sokongan pengurus mampu untuk mempengaruhi pemindahan latihan dalam sesebuah organisasi.

Kaitan rajah ini dengan kajian yang dilakukan adalah mengenai pemindahan latihan yang terdiri daripada pelbagai faktor yang boleh mempengaruhi iaitu faktor persekitaran dan faktor pelatih. Oleh itu, didapati bahawa dalam faktor persekitaran terdapat faktor sokongan pengurus yang dapat mempengaruhi pemindahan latihan. Oleh yang demikian, dalam sesebuah organisasi yang besar, pengurus haruslah memainkan peranan dan bertanggungjawab yang dipikul dalam hal latihan organisasi. Pengurus haruslah memastikan pemindahan latihan dapat dilakukan dengan sempurna dalam organisasi. Oleh itu, kajian terdahulu ini menunjukkan bahawa sokongan pengurus boleh membantu dalam mengaplikasian latihan ke tempat kerja yang sebenarnya.

2.3 Teori pemindahan latihan

Terdapat dua teori yang telah menerangkan tentang pemindahan latihan ini iaitu Teori Elemen Identikal dan Teori Pemindahan Melalui Prinsip. Kedua-dua teori ini telah dikemukakan oleh Thorndike dan Woodworth (1991) dan teori pemindahan melalui prinsip pula oleh Hendrickson dan Schroeder (1941).

2.3.1 Teori Elemen Keserupaan

Thorndike dan Woodworth (1991), telah menyatakan bahawa pemindahan latihan yang berlaku adalah bergantung kepada peratusan persamaan di antara dua tugas yang dimaksudkan dengan elemen 'identikal'. Semakin tinggi persamaan di antara dua tugas ini maka semakin tinggi juga pemindahan latihan yang akan berlaku dalam organisasi sebenar. Maknanya disini adalah pemindahan yang positif telah berlaku. Kesamaan tersebut adalah merujuk kepada peratusan persamaan dalam matlamat, kaedah, prinsip, prosedur, kesatuan dan sikap di antara dua tugas yang diberikan oleh organisasi. Kesamaan antara dua tugas dalam konsep pemindahan latihan adalah dilihat kepada tugas yang dilakukan di tempat kerja dan juga di tempat latihan dan pemindahan positif dijangka akan berlaku sekiranya terdapat kesamaan yang serupa di antara dua tugas tersebut ataupun tindakbalas antara tempat latihan dan juga tempat kerja sebenar.

Dalam masa yang sama, Holding (1965), pula menjelaskan bahawa pemindahan dapat untuk dijangkakan berpandukan kepada kesamaan ransangan dan tindakbalas antara tugas yang dilakukan di tempat latihan dan juga di tempat kerja. Jangkaan keputusan pemindahan latihan ini adalah seperti ditunjukkan dalam Jadual 1 ini.

Jadual 1 Jenis pemindahan (Berdasarkan Kesamaan Ransangan dan Tindakbalas)

Ransangan tugas	Keperluan tindakbalas	Pemindahan
Sama	Sama	Pemindahan yang positif dan tinggi
Berlainan	Berlainan	Tidak ada pemindahan
Berlainan	Sama	Pemindahan adalah positif
Sama	Berlainan	Pemindahan adalah negatif

Sumber: Holding, D.H., (1965). Principle of Training. Mc-Graw Hill. ms 76-85.

Dalam jadual ini, bagi kes yang pertama sekali, ransangan dan tindakbalas di antara dua tugas adalah serupa sekali. Keadaan ini telah menyebabkan pemindahan yang positif dan tinggi dijangka berlaku di tempat kerja kerana tugas adalah sama. Pemindahan yang positif dan tinggi ini akan dijangkakan sekiranya pekerja (pelatih) akan dapat mempraktikkan apa yang telah diperolehi semasa latihan.

Manakala bagi kes yang kedua pula adalah, andaian dibuat bahawa ransangan antara dua tugas adalah berlainan sama sekali. Oleh itu, tugas yang dipraktikkan semasa dalam latihan sama sekali tidak mempunyai perkaitan dengan keperluan tugas di tempat kerja dalam organisasi. Ini telah menunjukkan bahawa program latihan tersebut tidak mempunyai hubungan yang banyak dengan keperluan tugas di tempat kerja. Oleh itu, pemindahan latihan tidak berlaku iaitu sifar. Dalam kes ketiga pula, ransangan di tempat latihan adalah berbeza dengan tempat kerja tetapi mempunyai tindakbalas yang sama. Dalam keadaan ini, para pekerja yang mengikuti latihan masih ingat lagi apa yang dipelajari semasa latihan. Walaupun terdapat sedikit perubahan di antara kedua tugas ini namun pemindahan yang positif masih dijangkakan berlaku.

Dalam hal yang keempat pula, ia menunjukkan bahawa pemindahan negatif akan berlaku. Ini adalah andaianya iaitu, bahawa tindakbalas individu A terhadap ransangan individu A di tempat latihan dipraktikkan, maka tindakbalas A akan wujud sekiranya terdapat ransangan A. Maka keputusannya disini adalah pemindahan secara negatif.

Kesimpulannya, teori ini amat menggalakkan organisasi untuk memastikan ransangan tugas dan keperluan tindakbalas pekerja adalah sama bagi mendapat keputusan pemindahan latihan yang positif. Setiap organisasi haruslah menyedari tentang hakikat ini dan haruslah memastikan setiap pekerjanya yang mengikuti mana-mana latihan dapat mengaplikasikan latihan yang diperolehi ke tugas yang sebenar.

2.3.2 Teori Pemindahan Melalui Prinsip.

Dalam teori ini, ianya lebih menekankan kepada latihan yang bersifatkan prinsip dan sikap am sebagai dua komponen yang khusus dalam menentukan kesamaan antara dua tugas yang dilakukan. Kedua-dua komponen ini merupakan ciri yang amat penting bagi memastikan perbezaan yang berlaku sebelum dan selepas pekerja menjalani sesbuah latihan. Teori ini menerangkan dengan lebih teliti tentang komponen-komponen yang tidak dibincangkan secara mendalam dalam teori yang lain seperti teori elemen keserupaan yang menyentuh tentang semakin tinggi persamaan tugas tersebut maka semakin tinggi pemindahan latihan yang positif akan berlaku dalam organisasi.

Satu kajian yang telah dijalankan oleh Hendrickson dan Schroeder (1941) adalah menerangkan tentang pemindahan prinsip yang berkaitan secara langsung dengan pemantulan cahaya. Dalam kajian ini, ada dua kumpulan yang diberikan latihan menembak di bawah paras air sehingga menepati sasaran yang telah ditetapkan secara berterusan. Dalam hal ini, satu kumpulan telah diberikan penjelasan mengenai prinsip pemantulan cahaya melalui air dan satu kumpulan lagi tidak diberi penjelasan mengenai prinsip pemantulan cahaya melalui air ini. Di sini, telah wujud dua keadaan yang berbeza. Pada sesi seterusnya, kedalaman air telah diubah oleh pengkaji dan didapati bahawa kumpulan yang telah diajar dengan prinsip pemantulan cahaya mempunyai prestasi dan pencapaian yang signifikan dan membanggakan berbanding dengan satu kumpulan yang tidak diberi penerangan mengenai pemantulan cahaya pada hari sebelum kedalaman air diubah.

Tujuan ianya dilakukan sedemikian adalah untuk melihat prinsip dan sikap pelatih terhadap apa yang dipelajari dan melakukan tugas yang diberikan dengan lebih berkesan walaupun dalam keadaan yang berbeza. Teori ini dapat melihat dua tugas yang dilakukan

sebelum dan selepas latihan akan berjalan dengan baik sekiranya diberi penerangan yang jelas tentang sesuatu perkara berbanding jika lau sesuatu perkara itu tidak diterangkan dengan jelas.

Oleh yang demikian, teori ini telah menunjukkan pemindahan yang positif yang tidak sahaja dipengaruhi oleh rekabentuk persekitaran sahaja tetapi akan terus berkesan sekiranya ianya dibekalkan dengan satu model mental yang sangat bermakna dan berkait di antara dua tugas kepada para pekerja.

2.4 Jenis pemindahan latihan yang boleh diaplikasikan

Dalam pemindahan latihan, secara amnya dapat dibahagikan kepada dua bahagian yang utama menurut Ibrahim Mamat (1996) iaitu;

a) Pemindahan latihan daripada prestasi pembelajaran kepada prestasi kerja

Ianya bermula dari tempat latihan lagi dimana ia menggunakan apa yang telah dipelajari semasa latihan ke tempat kerja yang sebenarnya. Syarat untuk mencapai pemindahan latihan ini adalah apa yang diajar dan keadaan persekitaran tempat latihan seharusnya sama dengan apa yang terdapat di tempat kerja yang sebenarnya.

b) Pemindahan latihan daripada satu pekerjaan ke satu pekerjaan yang lain

Dalam jenis ini pula, pengalaman daripada kerja yang pernah dilakukan itu akan menjadi panduan kepada pekerja untuk menjadi lebih maju dalam organisasi. Misalnya, seorang pegawai tadbir yang mempunyai pengalaman sebagai seorang kerani sebelumnya sudah tentu dapat bertugas dengan lebih efektif lagi. Pengalaman semasa menjadi kerani telah dipindahkan ke kerja yang barunya sebagai seorang pentadbir dalam pejabat. Ini telah menunjukkan bahawa pekerja mampu untuk mengaplikasikan apa yang telah dipelajari dari tempat lain ke tempat kerja baru yang sebenarnya.

Daripada hal diatas, pekerja yang mengikuti mana-mana latihan mampu untuk mengaplikasikan latihan sekiranya apa yang dipelajari semasa latihan sama dengan kerja yang dilakukan di organisasi. Ini akan menyebabkan pekerja mudah untuk belajar daripada latihan yang diperolehi dan digunakan sepenuhnya dalam kerja. Selain itu, pekerja yang sudah mempunyai banyak pengalaman mudah untuk menyelesaikan sesuatu tugas yang diberikan kerana pengalaman yang diperolehi di tempat kerja lama dapat dipindahkan ke tempat kerja yang baru. Ini menyebabkan pekerja mudah untuk menyelesaikan kerja kerana pengalaman dari satu kerja kepada kerja yang lain telah banyak membantu.

2.5 Kesan pemindahan latihan

Menurut Ibrahim Mamat (1996) juga, setiap latihan yang diikuti mempunyai kesan kepada organisasi yang dapat dikelaskan kepada tiga iaitu pemindahan secara positif, negatif dan juga neutral. Pemindahan positif adalah bermaksud bahawa apa yang dipelajari semasa latihan dapat dibawa ke tempat kerja untuk memudahkan pembelajaran yang berlaku dalam organisasi. Sekiranya seorang pekerja telah mempelajari sesuatu tugas, maka ianya mampu untuk dilakukan dalam tugas yang tidak sama kerana pekerja mampu membawa pembelajaran yang dipelajari ke dalam tugas yang berlainan. Ini akan memudahkan tugas baru yang dilakukan dengan lebih efisien lagi.

Pemindahan negatif ini berlaku apabila seseorang pelatih tidak dapat mengaplikasikan latihan yang diperolehi malah memberi kesukaran kepada pekerja untuk mempelajari perkara atau kemahiran baru di tempat kerja. Pekerja tidak tahu untuk melaksanakan tugas yang berlainan dengan kerja yang biasa dilakukan kerana tidak ada pemindahan latihan yang berlaku. Dalam hal ini, pekerja sebagai pelatih akan melupakan kemahiran yang lama sebelum

mempelajari kemahiran yang baru dan proses ini dianggap sebagai pemindahan negatif kerana ia menyukarkan pekerja untuk mempelajari kemahiran baru.

Pemindahan neutral pula, pengalaman lalu yang ada bagi seorang pelatih tidak memberi sebarang impak kepada apa yang dipelajari. Ini menyebabkan pembelajaran yang sifar berlaku kerana pekerja tidak mampu untuk menjadikan pengalaman yang telah diperolehi sebagai satu cara untuk menyalurkan apa yang diperolehi semasa latihan ke situasi kerja yang sebenarnya dan tidak mendatangkan apa-apa kesan kepada organisasi dan juga individu.

Kesimpulannya, jelas bahawa ketiga-tiga jenis pemindahan ini menunjukkan bahawa organisasi perlu menggalakkan pemindahan latihan berlaku. Pemindahan positif sememangnya diharapkan oleh organisasi kerana mendapat bahawa kemahiran, sikap, kemampuan dan pengetahuan dapat diaplikasikan ke tempat kerja. Jikalau pemindahan yang negatif pula, ini bermakna organisasi perlu membuat penilaian untuk kenalpasti masalah yang menyebabkan tidak ada pemindahan latihan yang berlaku. Bagi pemindahan secara neutral pula, menjelaskan bahawa organisasi perlu berusaha untuk menggalakkan pekerja untuk memindahkan latihan yang diperolehi supaya mendatangkan impak pada organisasi seperti mana pemindahan yang positif.

2.6 Prinsip-prinsip pemindahan latihan

Dengan berdasarkan kepada tiga kesan pemindahan latihan iaitu pemindahan secara positif, pemindahan negatif dan pemindahan secara neutral adalah menjurus kepada usaha untuk mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja yang sebenarnya. Aplikasi pembelajaran dan pemindahan latihan merupakan satu perkembangan pengetahuan dan kemahiran yang telah dipelajari dalam bilik kuliah semasa latihan dan seterusnya akan diaplakasikan ke dalam kerja yang sebenarnya (Wexley & Latham, 1994). Namun, ada juga yang telah mengaitkan pemindahan latihan atau pembelajaran ini sebagai kejayaan pekerja kerana dapat mengaplikasikan kemahiran, pengetahuan dan sikap dengan berkesan ke situasi kerja sebenar yang sangat mencabar (Broad & Newstrom, 1992). Oleh itu, dalam hal sebenar, pekerja yang berjaya memindahkan latihan ke tempat kerja sering dilihat sebagai keberkesanan program latihan yang diikuti. Kedua-dua prinsip ini juga telah menyentuh tentang perkembangan dan kejayaan pekerja untuk mengaplikasikan kemahiran, pengetahuan dan sikap ke dalam situasi kerja yang sebenarnya.

Di samping usaha pekerja sendiri untuk memindahkan latihan, tempat latihan juga amat mempengaruhi pelatih untuk mendapatkan pengetahuan dan kemahiran sekiranya keadaan tempat latihan adalah serupa dengan corak atau suasana kerja yang sebenarnya. Ianya akan menyebabkan pembelajaran dalam organisasi akan menjadi lebih berkesan. Selain itu, para penceramah dan fasilitator yang bertugas semasa latihan juga mampu mempengaruhi pemindahan secara positif ke tempat kerja. Ini adalah menurut pendapat yang ditulis oleh Tyler (1997). Dalam hal ini, prinsip-prinsip pemindahan latihan haruslah diberi perhatian daripada pihak pengurusan untuk mengambil tindakan yang sewajarnya terhadap program latihan supaya dapat menyediakan suasana yang serupa dengan keadaan kerja yang sebenar dan oleh itu pekerja mampu untuk mengaplikasikan kemahiran yang diperolehi ke tempat kerja dengan mudah. Sokongan daripada pihak organisasi sendiri perlu untuk mendapatkan jurulatih-jurulatih yang berpengalaman mengajar semasa latihan dan membolehkan pemindahan latihan yang positif berlaku dalam organisasi.

Menurut Otto & Gleser (1979), perkara-perkara yang perlu diambil perhatian dalam hal latihan dan pemindahan latihan ini adalah seperti berikut;

- a) ganjaran yang diberikan sewajarnya kepada pekerja mampu untuk meningkatkan lagi semangat dan motivasi pekerja untuk menjadi lebih efektif setelah menjalani latihan. Ini adalah amat penting bagi memastikan