

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP LATIHAN DAN PEMBANGUNAN DALAM KALANGAN KAKITANGAN KUMPULAN SOKONGAN DI UPM

Norhafizah Abd Rani, Wan Idros Wan Sulaiman & Maizatul Haizan Mahbob

ABSTRAK

Budaya dicipta melalui nilai yang dicetuskan oleh ahli organisasi itu sendiri dan memainkan peranan penting dalam sesebuah organisasi. Malah boleh dikatakan jatuh dan banggunya sesebuah organisasi tersebut bergantung kepada budaya yang dimilikinya. Samada ia negatif ataupun tidak ia bergantung kepada pengamal budaya itu sendiri. Latihan dan pembangunan akan mempengaruhi budaya organisasi di samping kepuasan dan produktiviti ahli organisasi. Keberkesanan dalam latihan dan pembangunan akan memberi kesan yang positif kepada organisasi dalam jangka masa panjang. Dalam konteks ini, kajian tertumpu kepada organisasi sektor awam iaitu UPM yang memfokuskan kepada tiga aspek dalam budaya organisasi iaitu budaya organisasi dari aspek nilai, budaya organisasi dari aspek tingkah laku dan budaya organisasi dari aspek kepelbagaian budaya yang berasaskan kepada Teori Budaya Organisasi yang diasaskan oleh Michael Pacanowsky dan Nick O' Donnel-Trujillo pada tahun 1983. Kajian rintis dijalankan dan nilai *Cronbach's Alpha* ialah 0.83. Kemudian, kajian sebenar dijalankan dan maklumat diperolehi dengan mengedarkan borang soal selidik kepada 250 responden yang terdiri daripada kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Data kajian dianalisis dengan menggunakan *Statistical Package for the Social Science (SPSS)* versi 22. Ujian Korelasi Pearson digunakan untuk menganalisis data dan hasil kajian mendapati bahawa hipotesis pertama diterima ini bermakna bahawa pembolehubah budaya organisasi dalam kajian ini mempunyai hubungan yang positif dengan latihan dan pembangunan. Selain itu ujian regresi turut dilakukan bagi menguji hipotesis dua, tiga dan empat untuk melihat pengaruh antara kedua-dua pembolehubah. Hanya aspek kepelbagaian budaya sahaja mempunyai hubungan dan pengaruh

yang signifikan terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan sokongan di UPM. Diharapkan dengan maklumat yang diperolehi daripada hasil kajian, pendekatan budaya organisasi yang telah dikenalpasti dapat meningkatkan keberkesanan dalam melaksanakan latihan dan pembangunan dalam sektor awam di UPM.

ABSTRACT

Culture created by members of the organization itself and play a vital role within an organization. Even arguably fall and built an organization that depends on its culture. Whether it is negative or not it depends on the practitioner's own culture. Training and development will affect the organizational culture as well as the satisfaction and productivity of the organization members. Effectiveness in training and development will have a positive impact on the organization in the long run. In this context, the study focused on public sector organizations such as UPM focuses on three aspects of the organizational culture of the organization in terms of the culture, the culture of the organization in terms of behavior and organizational culture in terms of cultural diversity based on the theory of Organizational Culture, founded by Michael Pacanowsky and Nick O 'Donnel-Trujillo in 1983. The pilot study was conducted and the Cronbach's alpha was 0.83. Then, exact research and information collected by distributing questionnaires to 250 respondents consisting of support staff in UPM. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Science (SPSS) version 22. Pearson Correlation was used to analyze the data and the results showed that the first hypothesis is accepted which means that variable of organizational culture in this study have a positive relationship with training and development. In addition, regression testing was conducted to test the hypothesis of two, three and four to see the influence between the two variables. Only the aspects of cultural diversity have a relationship and a significant impact on training and development among support staff in UPM. It is expected that with the information obtained from this research, organization of cultural approaches that have been identified to increase effectiveness in the implementation of training and development in the public sector in UPM.

PENGENALAN

Budaya organisasi yang meliputi cara hidup dalam sesebuah organisasi yang dilihat mampu memberi perubahan. Budaya organisasi melibatkan moral pekerja, sikap, dan tahap produktiviti yang ditunjukkan oleh para pekerja. Tindakan ahli dalam organisasi yang mampu mencipta budaya mampu memberi impak yang sangat besar dalam tempoh masa panjang. Budaya organisasi juga termasuk semua tindakan, rutin, perbualan dan sebagainya dan turut menjadi makna kepada orang yang terlibat dengan mencipta perubahan ini. Mencari makna adalah isu budaya organisasi, kerana ahli organisasi perlu mendapat manfaat daripada pengajaran dari ahli sebelumnya (Belasen 2007).

Budaya dalam organisasi juga adalah interaksi di antara pekerja dan pihak pengurusan (West & Turner 2013). Interaksi dua hala ni secara tidak langsung akan berlaku dalam mencapai matlamat dalam organisasi. Perubahan yang diciptakan hasil dari perubahan tingkah laku yang berlaku. Aamodt (2012) menerangkan budaya organisasi sebagai nilai bersama, kepercayaan, dan tradisi yang sedia ada dalam kalangan ahli dalam sesebuah organisasi yang mewujudkan betul dan salah dan membentuk jangkaan antara pekerja dan pengurus. Nilai-nilai bersama yang diciptakan mampu membawa pengaruh yang positif di kalangan ahli organisasi. Pemimpin sendiri yang menentukan jenis dan perubahan budaya yang berlaku (Werner 2007). Oleh hal yang demikian budaya yang pemimpin ketengahkan akan dikenal pasti supaya ia bersesuaian dengan kehendak organisasi mengikut keperluan. Sememangnya budaya organisasi ini perlu bagi membawa kepada peningkatan kualiti kerja.

Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005 telah menggariskan Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam. Bagi menyokong dasar tersebut, pelan latihan yang merangkumi struktur dan program latihan yang lebih sistematik dan komprehensif telah dirangka sebagai garis panduan untuk memastikan supaya anggota perkhidmatan awam dilengkapi dengan latihan berasaskan kompetensi dan pembelajaran berterusan. Dasar ini juga turut menerangkan kaedah perlaksanaan latihan supaya memudahkan ahli organisasi dalam sektor awam mengikut garis panduan yang telah ditetapkan.

Latihan yang dipilih hendaklah bersesuaian dengan bidang tugas dan keperluan (Azlah Md Ali et. al 2009). Pekerja perlu menghadiri dan mengikuti kursus yang diluluskan atau ditetapkan dengan penuh komitmen dan tanggungjawab. Selain itu, kakitangan perlu menyediakan dan mengemukakan laporan kursus kepada Ketua Jabatan masing-masing setelah selesai menjalani kursus berkaitan kerana selepas menghadiri kursus atau latihan, pekerja akan dipantau dan mengemukakan salinan sijil atau dokumen berkaitan bagi tujuan pengesahan kehadiran kursus dan bagi tujuan rekod kepada Ketua Jabatan masing-masing sebaik sahaja tamat menghadiri kursus.

Proses latihan dan pembangunan adalah untuk mengubah tingkah laku peningkatan pengetahuan supaya mutu pekerjaan dapat ditingkatkan (Ibrahim Mamat 2003). Latihan yang dianjurkan akan memberi faedah yang besar kepada organisasi. Modul latihan perlu dibaiki dari semasa ke semasa memandangkan sistem latihan yang berkesan masih belum wujud di Malaysia. Sistem latihan yang ada perlulah lebih sistematik dan baik untuk diamalkan di samping dapat menangani kelemahan dan prosedur latihan yang sedia ada.

Pemilihan Universiti Putra Malaysia (UPM) sebagai lokasi kajian ini kerana universiti merupakan sebuah organisasi yang bertindak sebagai satu saluran yang melahirkan modal insan yang bertaraf antarabangsa dan merupakan pemangkin utama dalam pembangunan negara (Kamaruzzaman et. al 2013). Universiti Putra Malaysia pada awalnya ditubuhkan sebagai sebuah Sekolah Pertanian pada 21 Mei 1931. Ia dibangunkan di kawasan seluas 22 ekar di Serdang dan menawarkan dua program sahaja pada masa itu. Pada 23 Jun 1947, Sekolah Pertanian ini telah dinaiktaraf sebagai Kolej Pertanian Malaya oleh Sir Edward Gent, Gabenor Malayan Union ketika itu.

Kaedah Pelaksanaan Latihan dan Pembangunan di UPM

Latihan yang ditetapkan mengandungi lima peringkat iaitu (i) Peringkat Pra-Penempatan yang bertujuan supaya anggota perkhidmatan awam yang baru dilantik diberi pengenalan dan pendedahan kepada budaya kerja dan nilai-nilai positif anggota perkhidmatan awam. Tahap latihan yang perlu dilalui pada peringkat ini ialah Tahap Pendedahan Kompetensi. Anggota

perkhidmatan awam yang baru dilantik secara tetap di dalam perkhidmatan awam perlu mengikuti tahap ini, melainkan jika Kementerian atau Jabatan telah menyediakan kursus Pra-Perkhidmatan. (ii) Peringkat Asas pada peringkat ini anggota perkhidmatan awam yang baru menjawat jawatan akan diterapkan dengan asas-asas pentadbiran dan pengurusan jabatan. Tahap latihan yang akan dijalankan pada peringkat ini ialah Tahap Penerapan Kompetensi yang bersifat umum dan penekanan diberikan kepada perkhidmatan yang disediakan oleh jabatan. Anggota perkhidmatan awam yang berkhidmat kurang daripada tiga tahun perlu mengikuti tahap ini. (iii) Peringkat Pertengahan bertujuan untuk menyediakan anggota perkhidmatan awam yang berkebolehan dan berkeupayaan melakukan tugas dengan cepat dan menepati piawaian umum yang ditentukan. Di samping itu, ia juga bertujuan meningkatkan kemahiran sedia ada dan mendedahkan kemahiran baru bagi meningkatkan kompetensi anggota perkhidmatan awam. Peringkat ini terdiri daripada dua tahap latihan iaitu Tahap Pembangunan Kompetensi dan Tahap Peningkatan Kompetensi. Tahap Pembangunan Kompetensi dikhususkan kepada anggota perkhidmatan awam yang berkhidmat di antara tiga hingga lima tahun. Manakala Tahap Peningkatan Kompetensi disasarkan kepada anggota perkhidmatan awam yang berkhidmat di antara lima hingga sepuluh tahun. (iv) Peringkat Lanjutan bertujuan untuk memantapkan dan mengukuhkan keupayaan anggota perkhidmatan awam secara berterusan selaras dengan keperluan dan cabaran-cabaran semasa. Pada peringkat ini, anggota perkhidmatan awam akan melalui Tahap Pengukuhan Kompetensi. Anggota perkhidmatan awam yang layak mengikuti tahap ini adalah mereka yang berkhidmat lebih dari sepuluh tahun. (v) Peringkat Peralihan bertujuan untuk menyediakan anggota perkhidmatan awam yang akan meninggalkan perkhidmatan kepada pengetahuan dan persekitaran yang baru. Tahap latihan pada peringkat ini ialah Tahap Peralihan Kerjaya. Tahap ini disasarkan kepada anggota perkhidmatan awam yang akan meninggalkan perkhidmatan dalam tempoh dua tahun sebelum bersara.

Seksyen perkhidmatan sokongan UPM bertanggungjawab dalam menyelaras dokumen skop perkhidmatan sokongan dan Operasi perkhidmatan sokongan kira-kira 1200 orang staf sokongan yang terdiri daripada gred 1 hingga 32. Mengenalpasti, menyelaras dan melaksanakan latihan Sistem Pengurusan Kualiti (SPK) bagi skop perkhidmatan sokongan dan operasi perkhidmatan sokongan. Merancang dan menentukan penambahbaikan pada proses perkhidmatan sokongan dan operasi perkhidmatan sokongan. Seksyen ini juga turut memantau

pencapaian objektif kualiti, proses perkhidmatan sokongan dan operasi perkhidmatan sokongan dan mengambil tindakan yang diperlukan dan menyelaraskan dan memantau semakan sendiri. Selain itu juga bahagian ini turut bertanggungjawab memantau status tindakan pembetulan, tindakan pencegahan dan peluang penambahbaikan proses.

METODOLOGI KAJIAN

Reka Bentuk Kajian

Penyelidikan yang dijalankan ini merupakan kajian deskriptif yang bermatlamat untuk meninjau dan meneroka sumber ralat dalam pengukuran. Tinjauan dengan menggunakan instrumen soal selidik dan dua ujian selari (parallel-test) dilaksanakan bagi memperolehi maklumat daripada responden. Statistik deskriptif digunakan bagi menerangkan ciri-ciri sampel atau kombinasi pemboleh ubah. Kajian deskriptif bertujuan untuk mengkaji dan menerangkan sesuatu fenomena yang sedang berlaku. Ia tidak bertujuan untuk menguji hipotesis. Soal selidik dijalankan untuk melihat hubungan dan pengaruh budaya organisasi dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan staf sokongan di UPM.

Borang soal selidik mengandungi 49 soalan yang terdiri daripada atribut positif. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekumpulan orang tentang fenomena sosial. Dengan Skala Likert, pemboleh ubah yang akan diukur menjadi indikator. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen melalui pertanyaan atau pernyataan. Jawapan setiap item instrumen yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sehingga sangat negatif. Kategori pilihan jawapan atribut positif adalah berdasarkan kepada lima Skala Likert bersesuaian dengan ukuran selang di mana 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = kurang setuju, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju. Penyelidikan ini menggunakan satu set soal selidik yang mengandungi tiga bahagian sebagai alat penyelidikan untuk mendapatkan maklum balas daripada kakitangan kumpulan sokongan di Universiti Putra Malaysia.

Populasi dan Persampelan Kajian

Penyelidik memilih jenis reka bentuk persampelan rawak mudah kerana ia bersesuaian dengan kajian ini untuk melihat hubungan dan pengaruh budaya organisasi terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Menurut Majid Konting (2009), persampelan rawak mudah merupakan proses mengambil atau menggunakan sampel bilamana tiap-tiap individu dalam populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih. Kaedah persampelan ini memberikan banyak kelebihan di mana ia memberikan peluang kepada penyelidik untuk memilih sampel dan menjimatkan masa serta memudahkan penyelidik untuk mencapai objektif kajian yang dikaji. Dalam kajian ini, populasi kajian melibatkan kumpulan kakitangan sokongan yang bertugas di UPM. Penyelidik memfokuskan kepada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di bahagian utama dan jabatan terpilih. Pemilihan responden terdiri daripada kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Oleh kerana jumlah populasi yang sangat besar iaitu sebanyak 1,200 orang pekerja, penyelidik hanya mengambil sebanyak 250 orang responden tetapi penyelidik menyediakan sebanyak 270 borang soal selidik untuk mengelakkan soalan yang tidak lengkap daripada responden dan jumlah reponden ini ditentukan berdasarkan formula saiz sampel yang telah dibentuk oleh Mohd Majid Konting (2009) iaitu 20 peratus daripada jumlah kakitangan kumpulan sokongan di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia beberapa jabatan utama di UPM. Jadual 1 dibawah menunjukkan senarai Jabatan utama di UPM. Semua maklumat jumlah pekerja diperolehi daripada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia Pejabat Pendaftar UPM.

Jadual 1 Jumlah Kakitangan Sokongan di UPM

Bil	Senarai Jabatan	Bil. Pekerja di Unit Pengurusan Sumber Manusia*	Bil. Kakitangan kumpulan sokongan*
1	Pentadbiran	1300	300
2	Fakulti	2200	600
3	Institut	1000	300

(*) Anggaran bilangan terkini

Sumber: Bahagian Pengurusan Sumber Manusia UPM, 2014

Kaedah Pengukuran

Dalam kajian ini, kaedah pengukuran dilihat sebagai satu cara sesuatu konsep diukur. Alat pengukuran kajian ini adalah soal selidik yang terdiri daripada tiga bahagian utama iaitu bahagian A (4 soalan berkenaan dengan profil responden), bahagian B (21 soalan berkenaan dengan Budaya Organisasi) dan bahagian C (28 soalan berkenaan dengan Latihan dan Pembangunan). Untuk pemboleh ubah tidak bersandar, sebanyak 21 soalan telah dibentuk dan dibina berdasarkan sumber-sumber literatur daripada bidang yang sama iaitu sains sosial. Kesemua pemboleh ubah ini telah diteliti dan disemak dari segi bahasa, nahu dan kesesuaian penggunaan bahasa serta bidang komunikasi oleh penyelia yang pakar untuk memastikan soalan yang digunakan dalam soal selidik adalah tepat, betul dan difahami oleh responden kajian.

Jadual 2 dan jadual 3 di bawah menunjukkan kaedah pengukuran yang dilaksanakan oleh penyelidik ke atas setiap pemboleh ubah yang berkaitan. Pembinaan instrumen kajian adalah berdasarkan kepada kajian literatur dalam bidang komunikasi keorganisasian.

Jadual 2. Budaya Organisasi

Bil	Item	Sumber utama
Budaya Organisasi Berasaskan Nilai		
1	Nilai memberikan komitmen afektif yang kuat kepada organisasi	Deborah et. al (2004)
2	Nilai juga meningkatkan kerjasama dalam memajukan organisasi.	Deborah et. al (2004)
3	Tanpa nilai dan budaya ahli organisasi tidak mampu mengembangkan kemahiran kakitangan.	Raihaneh et. Al (2011)
4	Budaya organisasi yang diwujudkan dipengaruhi oleh nilai-nilai peribadi dan kepercayaan.	Cohen (2007)
5	Nilai kemanusiaan tidak boleh diganti dengan teknologi.	Jackson dan Bushe (2007)
6	Budaya organisasi boleh menyebabkan berlakunya konflik.	Oliver (2006)
Budaya Organisasi Berasaskan Tingkah laku		
7	Tingkah laku proaktif adalah inisiatif yang diambil oleh subordinat untuk menambahbaik kerjaya.	Crant (2000)

8	Hubungan yang baik harus diberi perhatian utama oleh pihak pengurusan.	Said dan Zulhamri (2012)
9	Kajian tentang meningkatkan tingkah laku dalam organisasi harus dipertingkatkan.	Erturk (2007)
10	Tingkah laku memainkan peranan penting dan komitmen kepada budaya organisasi dan persekitaran.	Suhana (2007)
11	Budaya organisasi dan tingkah laku mempunyai pengaruh yang positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan pekerja.	Chen (2004)
12	Kepuasan kerja akan tercapai jika tingkah laku ahli adalah baik.	Chen (2004)
13	Pemimpin yang berfikir dan bertindak dengan tingkah laku yang berorientasikan kumpulan merupakan pemimpin yang sentiasa menjaga kebajikan pekerja dan bukan seorang yang mementingkan diri sendiri.	Knippenber (2005)
Budaya Organisasi Berasaskan Kepelbagaian Budaya		
14	Kepelbagaian budaya adalah proses pembelajaran daripada individu kepada individu yang lain walaupun berlatar belakang berbeza. Jadi kita harus memahami terlebih dahulu kepelbagaian budaya yang wujud di persekitaran kerja kita.	Prapti Naik (2012)
15	Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam budaya ialah konteks, tujuan, saiz, peranan dan kepelbagaian budaya, norma, perpaduan dan kepemimpinan.	Aziz (2003)
16	Kepelbagaian dalam budaya kerja tetap akan menimbulkan konflik dalam organisasi.	Noraishah (2011)
17	Kepelbagaian aspek dalam budaya menimbulkan variasi budaya psikologi kerja yang positif dalam organisasi.	Luthans et. al (2007)
18	Kepelbagaian budaya di tempat kerja yang bersesuaian dengan persekitaran kerja akan menghasilkan impak yang positif.	Lilius et. al (2008)
19	Kepelbagaian budaya perlu disesuaikan dengan kehendak organisasi untuk menjadi organisasi yang lebih kompetitif.	Nik Mustapha et. al(2003)
20	Kepelbagaian budaya merupakan satu cabaran dan memakan masa bertahun-tahun untuk mengadaptasi budaya yang ada.	Nicolas dan Thomas (2004)
21	Kepelbagaian budaya tidak akan menghalang orang atasan dan bawahan terputus hubungan antara satu sama lain.	Solomon (2013)

Jadual 3. Latihan dan Pembangunan

Bil	Item	Sumber utama
Kepimpinan		
1	Kepemimpinan sering dikaitkan dengan pengaruh, kuasa dan kekayaan.	Khairil Anas (2009)
2	Kepemimpinan transformasi merupakan satu proses di mana pemimpin dan pengikutnya saling bantu membantu untuk meningkatkan motivasi dan moral.	Wagner (2009)
3	Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberkesanan organisasi menuju perubahan.	Irawaty (2008)
4	Aktiviti penyeliaan dan penilaian pengajaran memastikan latihan dan pembangunan kepada ahli organisasi menjadi lebih efektif.	Robinson et. al (2008)
5	Kepemimpinan pemimpin memberi sumbangan yang signifikan terhadap kompetensi kualiti kerja ahli organisasi.	Srinides (2009)
6	Pemimpin perlu memainkan peranan supaya latihan dan pembangunan yang dijalankan bersesuaian dengan kehendak dan matlamat organisasi.	Zaharah Hassan (2009)
7	Latihan dan pembangunan diwajibkan bagi memupuk semangat dan meningkatkan kualiti kerja kakitangan.	Zaharah Hassan (2009)
Motivasi		
8	Para pekerja yang kurang diberi perhatian, sokongan dan galakan akan mendapat jumlah minimum keberkesanan latihan dan pembangunan yang dijalankan	Yang (2004)
9	Tidak semua pekerja berkongsi pengetahuan semasa bekerja kerana tidak mendapat sokongan dan dorongan daripada organisasi.	Yang (2004)
10	Pemindahan pengetahuan melalui latihan dan pembangunan berlaku melalui manusia, maka kecenderungan untuk berkongsi pengetahuan bergantung kepada komunikasi dan kepercayaan antara satu sama lain.	Sunoo (1999)
11	Budaya organisasi yang dapat memberi persekitaran komunikasi dan kepercayaan akan mendorong pekerja untuk berkongsi pengetahuan.	Sunoo (1999)
12	Motivasi adalah saluran yang baik untuk meransang ahli mengikuti latihan dalam organisasi.	Beer (2000)
13	Motivasi mampu memberi impak yang positif terhadap organisasi kerana pekerja yang bermotivasi adalah pekerja yang mampu menjalankan tanggungjawab dengan baik tanpa ada sebarang sikap prejudis kepada pemimpin dan organisasi.	Winardi (2001)

14	Pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi motivasi, petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.	Stuart (2002)
15	Pemimpin perlu memotivasikan dirinya terlebih dahulu sebelum memotivasikan ahli-ahli di bawahnya.	Spillane (2006)
16	Latihan dan pembangunan yang diberikan mestilah bersesuaian dan bermanfaat terhadap bidang tugas ahli atau pekerja organisasi.	Zaharah (2009)
17	Faktor budaya dalam organisasi pendidikan seperti IPT adalah amat penting kerana universiti disegani bukan kerana program latihan dan pembangunan yang ditawarkan tetapi lebih kepada pembudayaan dan persekitaran akademik yang merangsang minda.	Zaini (2009)
Kandungan Modul		
18	Latihan dapat digambarkan sebagai suatu bentuk program yang terancang.	Muslim (2003)
19	Modul latihan yang terbaik dapat meningkatkan keyakinan para pekerja.	Jackson and Bushe (2007)
20	Modul latihan dan pembangunan yang baik akan menjamin keberkesanan latihan terhadap kualiti kerja ahli organisasi.	Azlan et. al (2006)
21	Latihan yang lebih sesuai dan praktikal lebih menarik minat ahli organisasi dan mampu mencapai misi dan visi syarikat.	Ellingen et. al (2005)
Impak		
22	Latihan dan pembangunan yang dilaksanakan perlu memenuhi keperluan objektif yang telah ditetapkan.	Haslina (2013)
23	Ia perlu dirancang dan disusun dengan baik supaya wujud keberkesanan apabila latihan yang diterima dapat diaplikasikan kembali	Haslina (2013)
24	Program pembelajaran yang direkabentuk untuk menyampaikan latihan dan pembangunan secara dalaman dan luaran bagi meningkatkan keberkesanan dan kecekapan setiap individu ketika melakukan tugas yang diberikan.	Scobby (2001)
25	Apabila ahli organisasi mampu mempraktikkan kembali apa yang telah dipelajari dalam program latihan dan pembangunan sudah tentu akan mewujudkan keadaan menang-menang kepada pihak yang menganjurkan latihan dan pembangunan dan pihak yang menerima latihan.	Cheng dan Ho (2001)
26	Pekerja yang dilahirkan pada hari ini dikatakan tidak cekap dan tiada kemahiran-kemahiran yang diperlukan seperti yang diperlukan oleh organisasi.	Wan Ahmad et. al (2010)
27	Latihan dan pembangunan ialah proses yang sistematik dan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap positif dalam kalangan ahli organisasi.	Tapomoy (2006)
28	Latihan dan pembangunan yang disediakan berdasarkan kepada pengalaman kepada pekerja untuk membangunkan keupayaan mereka dan meningkatkan prestasi kerja.	Tapomoy (2006)

PERBINCANGAN DAN ANALISIS HASIL KAJIAN

Profil Responden

Jadual 4. Profil Responden

Pembolehubah	Kategori	Bilangan	Peratusan (%)
Jantina	Lelaki	106	42.4
	Perempuan	144	57.6
Umur	20-25 tahun	89	35.6
	26-30 tahun	62	24.8
	31-35 tahun	50	20.0
	36-40 tahun	30	12
	40 tahun ke atas	19	7.6
Tempoh lama bekerja	1-5 tahun	97	38.8
	6-10 tahun	70	28.0
	11-15 tahun	44	17.6
	16-20 tahun	21	8.4
	20 tahun ke atas	18	7.2
Bangsa	Melayu	217	86.8
	Cina	21	8.4
	India	9	3.6
	Lain-lain	3	1.2
Keseluruhan(N=250)			

Terdapat seramai 250 responden telah memberikan maklum balas terhadap soal selidik yang telah diedarkan. Pemilihan responden menepati sasaran kajian iaitu memfokuskan kepada Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di Universiti Putra Malaysia. Jadual 4 menunjukkan taburan responden mengikut jantina, umur, tempoh berkhidmat dan bangsa dan hasil kajian menunjukkan terdapat 42.4 peratus iaitu seramai 106 responden ini adalah lelaki. Manakala, sebanyak 57.6 peratus iaitu seramai 144 responden adalah perempuan.

Dalam konteks ini, umur responden yang diperolehi menunjukkan bahawa kebanyakan responden dalam kajian ini berumur 20 hingga 25 tahun iaitu seramai 89 orang (35.6%) dan

diikuti pula dengan 24.8 peratus yang berumur lingkungan 26 hingga 30 tahun iaitu seramai 62 orang. Seterusnya 20 peratus mewakili responden yang berumur 31-35 tahun ke atas iaitu seramai 50 orang dan 12 peratus bagi responden yang berumur lingkungan antara 36 hingga 40 tahun iaitu seramai 30 orang. Bagi responden yang berumur lingkungan 40 tahun dan ke atas mencatatkan peratusan yang paling rendah iaitu 7.6 peratus dengan hanya 19 orang.

Manakala melihat kepada tempoh lama bekerja, responden yang berkhidmat antara 1 hingga 5 tahun mencatatkan peratusan yang tertinggi iaitu 38.8 peratus dengan jumlah seramai 97 orang dan diikuti oleh 28 peratus bagi responden yang bekerja antara 6 hingga 10 tahun iaitu seramai 70 orang. Manakala responden yang bekerja daripada 11 tahun sehingga 15 tahun mencatatkan jumlah peratusan sebanyak 17.6 peratus iaitu seramai 44 orang dan responden yang bekerja 16 hingga 20 tahun hanya mencatatkan peratus sebanyak 8.4 peratus dengan hanya 21 orang. Bagi responden yang bekerja antara 20 tahun dan keatas mencatatkan peratusan yang paling rendah iaitu sebanyak 7.2 peratus dengan jumlah seramai 18 orang.

Manakala bagi kategori bangsa pula, majoriti responden adalah terdiri daripada bangsa Melayu iaitu 86.8 peratus dengan jumlah seramai 217 orang. Bagi bangsa Cina, mencatatkan jumlah kedua tertinggi iaituseramai 21 orang dengan jumlah peratusan 8.4 peratus. Seterusnya, bangsa India mencatatkan jumlah 9 orang iaitu dengan kadar 3.6 peratus. Jumlah peratusan paling rendah adalah mewakili bangsa lain-lain iaitu 1.2 peratus bersamaan 3 orang.

Budaya Organisasi

Kajian ini mengukur aspek budaya organisasi yang meliputi budaya organisasi dari aspek nilai, budaya organisasi dari aspek tingkah laku dan budaya organisasi dari aspek kepelbagaian budaya dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan Bahagian Pengurusan Sumber di UPM. Berdasarkan kepada analisis statistik yang dilakukan, hasil keputusan ditunjukkan dalam jadual 4.3 di bawah. Bagi min keseluruhan untuk budaya organisasi dari aspek nilai kita melihat pernyataan ‘Nilai memberikan komitmen afektif yang kuat kepada organisasi’ menunjukkan min tertinggi sekali iaitu 4.73 dengan sisihan piawai 0.542. Kedua tertinggi merupakan pernyataan ‘Budaya organisasi boleh menyebabkan berlakunya konflik’ dengan nilai 4.66 dan sisihan piawai

0.475. Ketiga nilai min tertinggi adalah 4.59 dengan sisihan piawai 0.493 dengan pernyataan ‘Budaya organisasi yang diwujudkan dipengaruhi oleh nilai-nilai peribadi dan kepercayaan’. Seterusnya pernyataan ‘Tanpa nilai dan budaya ahli organisasi tidak mampu mengembangkan kemahiran kakitangan’ merupakan pernyataan keempat tertinggi dengan nilai min 4.58 dan sisihan piawai 0.595. Manakala nilai kelima tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Nilai kemanusiaan tidak boleh diganti dengan teknologi’ dengan nilai min 4.58 dan sisihan piawai adalah 0.495. Nilai min yang paling rendah adalah 4.49 dan sisihan piawai 0.542 dengan pernyataan ‘Nilai juga meningkatkan kerjasama dalam memajukan organisasi.

Bagi kategori budaya organisasi dari aspek tingkah laku. Bagi nilai min yang tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Seharusnya kajian tentang meningkatkan tingkah laku dalam organisasi harus dipertingkatkan’ dengan nilai min 4.72 dan sisihan piawai 0.450. ‘Tingkah laku proaktif adalah inisiatif yang diambil oleh subordinat untuk menambahbaik kerjaya’ merupakan pernyataan dengan nilai min kedua tertiggi iaitu 4.68 dan sisihan piawai 0.466. Ketiga merangkumi pernyataan ‘Pemimpin yang berfikir dan bertindak dengan tingkah laku yang berorientasikan kumpulan merupakan pemimpin yang sentiasa menjaga kebajikan pekerja dan bukan seorang yang mementingkan diri sendiri’ dengan nilai min 4.65 dan sisihan piawai 0.479. Keempat pula melibatkan pernyataan ‘Tingkah laku memainkan peranan penting dan komitmen kepada budaya organisasi dan persekitaran’ dengan nilai min 4.64 dan sisihan piawai 0.480. ‘Budaya organisasi dan tingkah laku mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan pekerja’ merupakan pernyataan ketiga terendah iaitu dengan nilai min 4.63 dan sisihan piawai 0.484. Bagi nilai kedua terendah adalah dengan pernyataan ‘Hubungan yang baik harus diberi perhatian utama oleh pihak pengurusan’ dengan nilai min 4.60 dan sisihan piawai 0.490. Terakhir pula adalah nilai min paling rendah sekali iaitu dengan nilai min 4.57 dengan sisihan piawai 0.496 dengan pernyataan ‘Kepuasan kerja akan tercapai jika tingkah laku ahli adalah baik’.

Bagi aspek terakhir dalam budaya organisasi adalah aspek kepelbagaian budaya. Bagi nilai in tertinggi adalah pernyataan ‘Kepelbagaian aspek dalam budaya menimbulkan variasi budaya psikologi kerja yang positif dalam organisasi’ dengan nilai min 4.77 dengan sisihan piawai 0.466. Kedua tertinggi adalah pernyataan ‘Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen

dalam budaya ialah konteks, tujuan, saiz, peranan dan kepelbagaian budaya, norma, perpaduan dan kepemimpinan' dengan nilai min 4.71 dengan sisihan piawai 0.456. Ketiga nilai min tertinggi ialah dengan nilai 4.67 dan sisihan piawai 0.480 dengan pernyataan 'Kepelbagaian budaya tidak akan menghalang orang atasan dan bawahan terputus hubungan antara satu sama lain'. Nilai keempat pula adalah dengan pernyataan 'Kepelbagaian budaya adalah proses pembelajaran daripada individu kepada individu yang lain walaupun berlatar belakang berbeza. Jadi kita harus memahami terlebih dahulu kepelbagaian budaya yang wujud di persekitaran kerja kita' dengan nilai min 4.59 dan sisihan piawai 0.492. Bagi nilai min keempat rendah adalah dengan pernyataan 'Kepelbagaian budaya merupakan satu cabaran dan memakan masa bertahun-tahun untuk me adaptasi daya yang ada' dengan nilai min 4.59 dan sisihan piawai 0.492. Nilai ketiga rendah adalah 4.55 dengan sisihan piawai 0.515 iaitu pernyataan 'Kepelbagaian budaya di tempat kerja yang bersesuaian dengan persekitaran kerja akan menghasilkan impak yang positif'. Bagi nilai kedua rendah adalah dengan pernyataan 'Kepelbagaian budaya perlu disesuaikan dengan kehendak organisasi untuk menjadi organisasi yang lebih kompetitif' dengan nilai min 4.54 bersisihan piawai sebanyak 0.500. Bagi nilai min paling rendah adalah dengan kenyataan 'Kepelbagaian dalam budaya kerja tetap akan menimbulkan konflik dalam organisasi' dengan nilai min 4.49 dan sisihan piawai adalah 0.456. Oleh itu, budaya organisasi adalah sebagai faktor penting bagi menghasilkan imej organisasi yang baik yang mampu memberi impak yang positif jika dilaksanakan dan diaplikasikan dengan sebaik mungkin setiap organisasi tetapi tumpuan perlu ditumpukan kepada aspek tingkah laku yang menimbulkan masalah dalam organisasi. Apa yang berjaya dilihat kepelbagaian budaya mampu memberi pengaruh yang baik kepada organisasi dan kesan penerimaan yang positif daripada kakitangan.

Jadual 5. Min Keseluruhan Aspek Budaya Organisasi

PERNYATAAN	1 Sangat Tidak Setuju	2	3	4	5 Sangat Setuju	Min*	Sisihan Piawai
Nilai							
Nilai memberikan komitmen afektif yang kuat kepada organisasi	1	2	-	57	198	4.73	0.542
Budaya organisasi boleh menyebabkan berlakunya konflik	-	-	-	85	165	4.66	0.475
Budaya organisasi yang diwujudkan dipengaruhi oleh nilai-nilai peribadi dan kepercayaan.	-	-	-	103	147	4.59	0.493
Tanpa nilai dan budaya ahli organisasi tidak mampu mengembangkan kemahiran kakitangan.	-	-	-	106	144	4.58	0.595
Nilai kemanusiaan tidak boleh diganti dengan teknologi.	-	-	-	105	145	4.58	0.495
Nilai juga meningkatkan kerjasama dalam memajukan organisasi.	-	-	-	128	122	4.49	0.542
Min keseluruhan						4.60	
Tingkah laku							
Seharusnya kajian tentang meningkatkan tingkah laku dalam organisasi harus dipertingkatkan.	-	-	-	70	180	4.72	0.450
Tingkah laku proaktif adalah inisiatif yang diambil oleh subordinat untuk menambahbaik kerjaya.	-	-	-	79	171	4.68	0.466
Pemimpin yang berfikir dan bertindak dengan tingkah laku yang berorientasikan kumpulan merupakan pemimpin yang sentiasa menjaga kebajikan pekerja dan bukan seorang yang mementingkan diri sendiri.	-	-	-	88	162	4.65	0.479
Tingkah laku memainkan peranan penting dan komitmen kepada budaya organisasi dan persekitaran.	-	-	-	89	161	4.64	0.480
Budaya organisasi dan tingkah laku mempunyai pengaruh signifikan yang positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan kerja dan pekerja	-	-	-	93	157	4.63	0.484
Hubungan yang baik harus diberi perhatian utama oleh pihak pengurusan.	-	-	-	99	151	4.60	0.490
Kepuasan kerja akan tercapai jika tingkah laku ahli adalah baik.	-	-	-	107	143	4.57	0.496
Min keseluruhan						4.64	
Kepelbagaian Budaya							
Kepelbagaian aspek dalam budaya menimbulkan variasi budaya psikologi kerja yang positif dalam organisasi.	-	-	5	47	198	4.77	0.466
Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen dalam budaya ialah konteks, tujuan, saiz, peranan dan kepelbagaian budaya, norma, perpaduan dan kepemimpinan.	-	-	-	73	177	4.71	0.456
Kepelbagaian budaya tidak akan menghalang orang atasan dan bawahan terputus hubungan antara satu sama lain.	-	-	1	81	168	4.67	0.48
Kepelbagaian budaya adalah proses	-	-	-	102	148	4.59	0.492

pembelajaran daripada individu kepada individu yang lain walaupun berlatar belakang berbeza. Jadi kita harus memahami terlebih dahulu kepelbagaian budaya yang wujud di persekitaran kerja kita.							
Kepelbagaian budaya merupakan satu cabaran dan memakan masa bertahun-tahun untuk mengadaptasi budaya yang ada.	-	-	-	102	148	4.59	0.492
Kepelbagaian budaya di tempat kerja yang bersesuaian dengan persekitaran kerja akan menghasilkan impak yang positif.	-	-	2	109	139	4.55	0.515
Kepelbagaian budaya perlu disesuaikan dengan kehendak organisasi untuk menjadi organisasi yang lebih kompetitif.	-	-	-	116	134	4.54	0.500
Kepelbagaian dalam budaya kerja tetap akan menimbulkan konflik dalam organisasi.	-	-	17	93	140	4.49	0.456
Min keseluruhan						4.61	

* Skala Likert : 1-Sangat Tidak Setuju 2-Tidak Setuju 3- Kurang Setuju 4- Setuju 5- Sangat Setuju

Latihan dan Pembangunan

Jadual 6 menunjukkan min keseluruhan bagi latihan dan pembangunan. Aspek latihan dan pembangunan ini merangkumi kepimpinan, motivasi, kandungan modul dan juga impak. Setelah soal selidik diedarkan, didapati bahawa bagi elemen kepimpinan nilai min yang paling tertinggi adalah dengan kenyataan ‘Kepimpinan sering dikaitkan dengan pengaruh, kuasa dan kekayaan’ dengan nilai min 4.68 dan sisihan piawai 0.474. Kedua tertinggi adalah pernyataan ‘Kepimpinan pemimpin memberi sumbangan yang signifikan terhadap kompetensi kualiti kerja ahli organisasi’ dengan nilai min 4.54 dan sisihan piawai 0.500. Bagi nilai min ketiga tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Latihan dan pembangunan diwajibkan bagi memupuk semangat dan meningkatkan kualiti kerja kakitangan, dengan nilai min 4.51 dan sisihan piawai 0.501. Bagi nilai min keempat tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Kepemimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberkesanan organisasi menuju perubahan’ dengan nilai min 4.49 dan sisihan piawai 0.509. Nilai min kelima tertinggi adalah ‘Aktiviti penyeliaan dan penilaian pengajaran memastikan latihan dan pembangunan kepada ahli organisasi menjadi lebih efektif’ dengan nilai min 4.49 dan sisihan piawai 0.509. Bagi nilai min kedua terendah adalah dengan pernyataan ‘Pemimpin perlu memainkan peranan supaya latihan dan pembangunan yang dijalankan bersesuaian dengan kehendak dan matlamat organisasi’ dengan nilai min 4.47 dengan

sisihan piawai 0.500. Manakala nilai min paling rendah bagi kategori kepimpinan di bawah latihan dan pembangunan adalah dengan pernyataan ‘Kepemimpinan transformasi merupakan satu proses di mana pemimpin dan pengikutnya saling bantu membantu untuk meningkatkan motivasi dan moral’ dengan nilai min 4.30 dan sisihan piawai 0.470.

Bagi elemen seterusnya adalah elemen motivasi. Bagi nilai min yang tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Para pekerja yang kurang diberi perhatian, sokongan dan galakan akan mendapat jumlah minimum keberkesanan latihan dan pembangunan yang dijalankan’ dengan nilai min 4.64 dan sisihan piawai 0.488. Bagi nilai min kedua tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Motivasi adalah saluran yang baik untuk merangsang ahli mengikuti latihan dalam organisasi’ dengan nilai min 4.59 dan sisihan piawai 0.501. Bagi nilai min ketiga tertinggi adalah ‘Motivasi mampu memberi impak yang positif terhadap organisasi kerana pekerja yang bermotivasi adalah pekerja yang mampu menjalankan tanggungjawab dengan baik tanpa ada sebarang sikap prejudis kepada pemimpin dan organisasi’ dengan nilai min 4.58 dan sisihan piawai 0.502. Manakala bagi nilai min keempat tertinggi adalah ‘Pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi motivasi, petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi’ dengan nilai min 4.58 dan sisihan piawai .495. Bagi nilai min kelima tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Faktor budaya dalam organisasi pendidikan seperti IPT adalah amat penting kerana universiti disegani bukan kerana program latihan dan pembangunan yang ditawarkan tetapi lebih kepada pembudayaan dan persekitaran akademik yang merangsang minda’ dengan nilai min 4.57 dan sisihan piawai 0.504. Bagi nilai min kelima terendah adalah dengan kenyataan ‘Latihan dan pembangunan yang diberikan mestilah bersesuaian dan bermanfaat terhadap bidang tugas ahli atau pekerja organisasi’ dengan nilai min 4.54 dan sisihan piawai 0.500. Manakala bagi nilai min keempat rendah adalah dengan kenyataan ‘Budaya organisasi yang dapat memberi persekitaran komunikasi dan kepercayaan akan mendorong pekerja untuk berkongsi pengetahuan’ dengan nilai min 4.54 dan sisihan piawai 0.500. Bagi nilai min ketiga rendah adalah dengan pernyataan ‘Pemimpin perlu memotivasikan dirinya terlebih dahulu sebelum memotivasikan ahli-ahli di bawahnya’ dengan nilai min 4.51 dan sisihan piawai 0.509. Bagi nilai min kedua rendah adalah dengan kenyataan ‘Tidak semua pekerja berkongsi pengetahuan semasa bekerja kerana tidak mendapat sokongan dan dorongan daripada organisasi’ dengan nilai min 4.47 dengan sisihan

piawai 0.508. Bagi nilai min yang paling rendah bagi elemen motivasi adalah pernyataan ‘Pemindahan pengetahuan melalui latihan dan pembangunan berlaku melalui manusia, maka kecenderungan untuk berkongsi pengetahuan bergantung kepada komunikasi dan kepercayaan antara satu sama lain’ dengan nilai min 4.47 dan sisihan piawai 0.500.

Bagi elemen kandungan modul dalam latihan dan pembanguan terdapat empat pernyataan yang diuji . Nilai min yang paling tinggi adalah 4.67 dengan sisihan piawai 0.470 dengan pernyataan ‘Latihan yang lebih sesuai dan praktikal lebih menarik minat ahli organisasi dan mampu mencapai misi dan visi syarikat’. Bagi nilai min kedua tertinggi adalah pernyataan ‘Modul latihan dan pembangunan yang baik akan menjamin keberkesanan latihan terhadap kualiti kerja ahli organisasi’ dengan nilai min 4.60 dengan sisihan piawai 0.491. Bagi nilai min ketiga tertinggi adalah dengan kenyataan ‘Latihan dapat digambarkan sebagai suatu bentuk program yang terancang’ dengan nilai min 4.58 dan sisihan piawai 0.503. Bagi nilai min yang paling rendah sekali adalah dengan pernyataan ‘Modul latihan yang terbaik dapat meningkatkan keyakinan para pekerja dengan nilai min 4.54 dengan sisihan piawai 0.499.

Bagi elemen terakhir di bawah latihan dan pembangunan ialah impak. Bagi nilai min yang tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Ia perlu dirancang dan disusun dengan baik supaya wujud keberkesanan apabila latihan yang diterima dapat diaplikasikan kembali’ dengan nilai min 4.74 dan sisihan piawai 0.457. Bagi nilai min kedua tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Latihan dan pembangunan yang dilaksanakan perlu memenuhi keperluan objektif yang telah ditetapkan’ dengan nilai min 4.68 dan sisihan piawai 0.469. Bagi nilai min ketiga tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Latihan dan pembangunan ialah proses yang sistematik dan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap positif dalam kalangan ahli organisasi’ dengan nilai min 4.62 dan sisihan piawai 0.467. Bagi nilai min keempat tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Latihan dan pembangunan yang disediakan berdasarkan kepada pengalaman kepada pekerja untuk membangunkan keupayaan mereka dan meningkatkan prestasi kerja’ dengan nilai min 4.60 dan sisihan piawai 0.491. Bagi nilai min kelima tertinggi adalah dengan pernyataan ‘Pekerja yang dilahirkan pada hari ini dikatakan tidak cekap dan tiada kemahiran-kemahiran yang diperlukan seperti yang diperlukan oleh organisasi’ dengan nilai min 4.59 dan sisihan piawai 0.517. Bagi nilai min kedua rendah adalah dengan kenyataan ‘Program pembelajaran

yang direkabentuk untuk menyampaikan latihan dan pembangunan secara dalaman dan luaran bagi meningkatkan keberkesanan dan kecekapan setiap individu ketika melakukan tugas yang diberikan' dengan nilai min 4.55 dengan sisihan piawai 0.507. Bagi nilai min paling rendah bagi elemen impak di bawah latihan dan pembangunan adalah dengan pernyataan 'Apabila ahli organisasi mampu mempraktikkan kembali apa yang telah dipelajari dalam program latihan dan pembangunan sudah tentu akan mewujudkan keadaan menang-menang kepada pihak yang menganjurkan latihan dan pembangunan dan pihak yang menerima latihan' dengan nilai min 4.49 dan sisihan piawai 0.509.

Berdasarkan analisis yang dibuat, kakitangan UPM melihat latihan dan pembangunan yang dilaksanakan dengan baik mampu memberi impak positif kepada organisasi. Hal ini kerana latihan dan pembangunan yang diberikan akan diaplikasi oleh kakitangan di dalam pelaksanaan tugas mereka. Bahagian kepimpinan di lihat memainkan peranan yang amat penting dalam memenuhi keperluan kakitangan dalam mencapai matlamat organisasi. Para pekerja perlu diberi latihan yang lebih supaya wujud keadaan kesamarataan di kalangan kakitangan. Responden juga amat bersetuju bahawa salah satu cara meningkatkan kualiti kerja adalah melalui latihan dan pembangunan yang dijalankan.

Jadual 6. Min Keseluruhan Aspek Latihan dan Pembangunan

PERNYATAAN	1 Sangat Tidak Setuju	2	3	4	5 Sangat Setuju	Min*	Sisihan Piawai
Kepimpinan							
Kepimpinan sering dikaitkan dengan pengaruh, kuasa dan kekayaan	-	-	1	77	172	4.68	0.474
Kepimpinan pemimpin memberi sumbangan yang signifikan terhadap kompetensi kualiti kerja ahli organisasi.	-	-	-	116	134	4.54	0.500
Latihan dan pembangunan diwajibkan bagi memupuk semangat dan meningkatkan kualiti kerja kakitangan.	-	-	-	123	127	4.51	0.501
Kepimpinan merupakan faktor kunci dalam menentukan keberkesanan organisasi menuju perubahan.	-	-	1	126	123	4.49	0.509
Aktiviti penyeliaan dan penilaian pengajaran memastikan latihan dan pembangunan kepada ahli organisasi menjadi lebih efektif.	-	-	3	126	121	4.49	0.509
Pemimpin perlu memainkan peranan supaya latihan dan pembangunan yang dijalankan	-	-	-	133	117	4.47	0.500

bersesuaian dengan kehendak dan matlamat organisasi.							
Kepemimpinan transformasi merupakan satu proses di mana pemimpin dan pengikutnya saling bantu membantu untuk meningkatkan motivasi dan moral.	-	-	1	172	77	4.30	0.470
Min keseluruhan						4.49	
Motivasi							
Para pekerja yang kurang diberi perhatian, sokongan dan galakan akan mendapat jumlah minimum keberkesanan latihan dan pembangunan yang dijalankan	-	-	1	87	162	4.64	0.488
Motivasi adalah saluran yang baik untuk meransang ahli mengikuti latihan dalam organisasi.	-	-	1	101	148	4.59	0.501
Motivasi mampu memberi impak yang positif terhadap organisasi kerana pekerja yang bermotivasi adalah pekerja yang mampu menjalankan tanggungjawab dengan baik tanpa ada sebarang sikap prejudis kepada pemimpin dan organisasi.	-	-	1	102	147	4.58	0.502
Pemimpin adalah seorang yang diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi, memberi motivasi, petunjuk dan juga mampu menentukan individu untuk mencapai tujuan organisasi.	-	-		105	145	4.58	.495
Faktor budaya dalam organisasi pendidikan seperti IPT adalah amat penting kerana universiti disegani bukan kerana program latihan dan pembangunan yang ditawarkan tetapi lebih kepada pembudayaan dan persekitaran akademik yang merangsang minda.	-	-	1	106	143	4.57	0.504
Latihan dan pembangunan yang diberikan mestilah bersesuaian dan bermanfaat terhadap bidang tugas ahli atau pekerja organisasi.	-	-	-	116	134	4.54	0.500
Budaya organisasi yang dapat memberi persekitaran komunikasi dan kepercayaan akan mendorong pekerja untuk berkongsi pengetahuan.	-	-	-	116	134	4.54	0.500
Pemimpin perlu memotivasikan dirinya terlebih dahulu sebelum memotivasikan ahli-ahli di bawahnya	-	-	1	121	128	4.51	0.509
Tidak semua pekerja berkongsi pengetahuan semasa bekerja kerana tidak mendapat sokongan dan dorongan daripada organisasi.	-	-	1	131	118	4.47	0.508
Pemindahan pengetahuan melalui latihan dan pembangunan berlaku melalui manusia, maka kecenderungan untuk berkongsi pengetahuan bergantung kepada komunikasi dan kepercayaan antara satu sama lain.	-	-	-	133	117	4.47	0.500
Min keseluruhan						4.54	
Kandungan Modul							
Latihan yang lebih sesuai dan praktikal lebih	-	-	-	82	168	4.67	0.470

menarik minat ahli organisasi dan mampu mencapai misi dan visi syarikat.							
Modul latihan dan pembangunan yang baik akan menjamin keberkesanan latihan terhadap kualiti kerja ahli organisasi.	-	-	-	100	150	4.60	0.491
Latihan dapat digambarkan sebagai suatu bentuk program yang terancang.	-	-	1	104	145	4.58	0.503
Modul latihan yang terbaik dapat meningkatkan keyakinan para pekerja.	-	-	-	114	136	4.54	0.499
Min keseluruhan						4.59	
Impak							
Ia perlu dirancang dan disusun dengan baik supaya wujud keberkesanan apabila latihan yang diterima dapat diaplikasikan kembali	-	-	2	61	187	4.74	0.457
Latihan dan pembangunan yang dilaksanakan perlu memenuhi keperluan objektif yang telah ditetapkan	-	-	-	81	169	4.68	0.469
Latihan dan pembangunan ialah proses yang sistematik dan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap positif dalam kalangan ahli organisasi	-	-	-	96	154	4.62	0.467
Latihan dan pembangunan yang disediakan berdasarkan kepada pengalaman kepada pekerja untuk membangunkan keupayaan mereka dan meningkatkan prestasi kerja.	-	-	-	100	150	4.60	0.491
Pekerja yang dilahirkan pada hari ini dikatakan tidak cekap dan tiada kemahiran-kemahiran yang diperlukan seperti yang diperlukan oleh organisasi.	-	1	-	100	149	4.59	0.517
Program pembelajaran yang direkabentuk untuk menyampaikan latihan dan pembangunan secara dalaman dan luaran bagi meningkatkan keberkesanan dan kecekapan setiap individu ketika melakukan tugas yang diberikan.	-	-	1	111	138	4.55	0.507
Apabila ahli organisasi mampu mempraktikkan kembali apa yang telah dipelajari dalam program latihan dan pembangunan sudah tentu akan mewujudkan keadaan menang-menang kepada pihak yang menganjurkan latihan dan pembangunan dan pihak yang menerima latihan.	-	-	1	126	123	4.49	0.509
Min keseluruhan						4.61	

* Skala Likert : 1-Sangat Tidak Setuju 2-Tidak Setuju 3- Kurang Setuju 4- Setuju 5- Sangat Setuju

Kajian ini secara keseluruhannya menunjukkan hubungan dan pengaruh budaya organisasi dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan sokongan di UPM. Hasil kajian ini diperolehi daripada hasil soal selidik yang diedarkan kepada 250 responden yang terdiri daripada kakitangan kumpulan sokongan di UPM Serdang. Secara umumnya budaya organisasi meliputi

budaya organisasi dari aspek nilai, budaya organisasi dari aspek tingkah laku dan budaya organisasi yang dari aspek kepelbagaian budaya yang merupakan pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini. Manakala latihan dan pembangunan terdapat empat elemen utama iaitu, kepimpinan, motivasi, kandungan modul dan impak sebagai pembolehubah bersandar.

latihan dan pembangunan yang dijalankan melalui aspek nilai dan kepelbagaian budaya. Organisasi dan kakitangan perlulah bekerjasama dalam memastikan latihan dan pembangunan mampu mewujudkan pengaruh yang positif dalam kalangan semua kakitangan yang terlibat. Manakala hipotesis kelima adalah untuk melihat samada budaya organisasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM dan hipotesis ini hanya melihat satu elemen sahaja yang mempengaruhi latihan dan pembangunan iaitu kepelbagaian budaya. Diversiti budaya mampu mempengaruhi organisasi dalam menghasilkan latihan dan pembangunan yang baik kepada organisasi. Aspek lain perlu diberi perhatian supaya ia selaras dengan elemen yang diterima.

Secara holistiknya, rumusan di atas dipermudahkan dalam bentuk jadual dibawah :

Jadual 7. Min Keseluruhan Dapatan Kajian Berdasarkan Pernyataan

Aspek	Min Keseluruhan	
	Min Tertinggi	Min Terendah
• Budaya Organisasi	4.77 4.73 4.72 4.71 4.68	4.57 4.55 4.54 4.49 4.49
• Latihan dan Pembangunan	4.74 4.68 4.68 4.67 4.64	4.30 4.47 4.47 4.47 4.49

Jadual 8. Keputusan Hipotesis Ujian Kolerasi

Analisis Korelasi Pearson	Latihan dan Pembangunan	
	H _o	H _a
<ul style="list-style-type: none"> Budaya Organisasi dari aspek Nilai Budaya Organisasi dari aspek Tingkah laku Budaya Organisasi dari aspek Kepelbagaian Budaya 	X	√
	√	X
	X	√

Jadual 9
Keputusan Ujian Regresi

Analisis Regresi	Latihan dan Pembangunan	
	Signifikan	
<ul style="list-style-type: none"> Budaya Organisasi dari Aspek Nilai Budaya Organisasi dari Aspek Tingkah Laku Budaya Organisasi dari Aspek Kepelbagaian Budaya 	X	√
	X	

RUMUSAN

Budaya organisasi memainkan peranan yang penting terhadap latihan dan pembangunan dalam sesebuah organisasi khususnya. Budaya dalam organisasi juga merupakan satu bentuk interaksi di antara kakitangan dan pihak pengurusan.. Interaksi dua hala ini secara tidak langsung akan berlaku dalam mencapai tujuan dan matlamat dalam organisasi. Perubahan yang diciptakan hasil dari perubahan tingkah laku yang berlaku. Budaya organisasi meliputi nilai-nilai bersama, kepercayaan, dan tradisi yang sedia ada dalam kalangan orang dalam sesebuah organisasi yang mewujudkan keadaan betul dan salah dan membentuk jangkaan antara pekerja dan ketua. Nilai-nilai bersama yang dalam organisasi mampu membawa pengaruh yang positif di kalangan ahli organisasi. Pemimpin sendiri yang menentukan jenis dan perubahan budaya yang berlaku (Werner 2007). Oleh hal yang demikian budaya yang pemimpin ketengahkan akan dikenal pasti supaya ia bersesuaian dengan kehendak organisasi mengikut keperluan. Sememangnya budaya organisasi ini perlu bagi membawa kepada peningkatan kualiti kerja dan memberi faedah kepada organisasi.

Penyebaran borang soal selidik sebanyak 250 responden dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM adalah bertujuan untuk mencari segala jawapan bagi setiap objektif kajian yang telah disenaraikan. Objektif bagi kajian ini secara umumnya adalah untuk mengenal pasti hubungan dan pengaruh di antara budaya organisasi terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Manakala objektif khusus kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh budaya organisasi dari aspek nilai terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Seterusnya adalah untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dari aspek tingkah laku terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM dan yang terakhir adalah untuk mengukur pengaruh budaya organisasi dari aspek kepelbagaian budaya terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM dan seterusnya adalah untuk mengenal pasti pengaruh budaya organisasi terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Kelima-lima objektif ini memfokuskan kepada hubungan dan pengaruh budaya dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan sokongan di UPM supaya penyelidik boleh melihat setiap permasalahan yang berlaku dan hasil kajian diperolehi melalui analisis Korelasi Pearson serta analisis regresi.

Kajian ini dijalankan ke atas kakitangan kumpulan sokongan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di Universiti Putra Malaysia. Majoriti responden adalah terdiri daripada perempuan iaitu seramai 144 orang dengan peratusan sebanyak 57.6 peratus berbanding dengan lelaki iaitu seramai 106 orang dengan peratusan sebanyak 42.4 peratus. Manakala, responden yang berumur lingkungan antara 20 hingga 25 tahun lebih banyak melakukan soal selidik iaitu sebanyak 35.6 peratus dan bagi tempoh lama bekerja pula, kebanyakan responden yang berkhidmat antara 1 hingga 5 tahun yang melakukan soal selidik terhadap kajian ini. Oleh itu, kajian menunjukkan bahawa sebahagian besar responden terdiri daripada perempuan dan yang berumur antara 20 hingga 25 tahun serta yang berkhidmat antara 1 hingga 5 tahun dalam kalangan kakitangan sokongan di UPM.

Kajian ini juga telah menguji sebanyak lima hipotesis. Hipotesis pertama ialah menguji hubungan dan pengaruh budaya organisasi dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan sokongan di UPM. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan signifikan di antara

budaya organisasi dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM tetapi dengan hubungan yang lemah. Hipotesis yang kedua dilakukan untuk melihat hubungan di antara budaya organisasi dari aspek nilai dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Hasil kajian melalui analisis korelasi Pearson mendapati hipotesis kedua diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan diantara di antara budaya organisasi dari aspek nilai dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM dan kedua-dua pembolehubah adalah mempunyai hubungan antara satu sama lain. Hal ini menunjukkan bahawa budaya organisasi dari aspek nilai sesuai digunakan dalam membentuk latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan sokongan di UPM. Bagi kakitangan sokongan mereka lebih selesa jika budaya organisasi dibentuk melalui pembentukan budaya yang positif dari kakitangan sendiri.

Manakala, hipotesis ketiga dilakukan untuk melihat hubungan di antara budaya organisasi dari aspek tingkah laku dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Hasil kajian melalui analisis korelasi pearson mendapati hipotesis ketiga ini ditolak kerana tiada hubungan yang signifikan di antara budaya organisasi dari aspek tingkah laku dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM dan kedua-dua pembolehubah adalah mempunyai hubungan satu sama lain. Hal ini menunjukkan bahawa, aspek tingkah laku kurang diberi perhatian dalam organisasi di UPM memandangkan kakitangan kurang bersetuju aspek tingkah laku mempunyai kaitan terhadap latihan dan pembangunan.

Hipotesis yang keempat iaitu menguji hubungan di antara budaya organisasi dari aspek kepelbagaian budaya dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Hasil kajian melalui analisis korelasi Pearson mendapati hipotesis ini diterima kerana terdapat hubungan yang signifikan di antara budaya organisasi dari aspek kepelbagaian budaya dengan latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM dan kedua-dua pembolehubah adalah mempunyai hubungan antara satu sama lain. Ia jelas menunjukkan bahawa budaya organisasi dari aspek kepelbagaian budaya ini sesuai diaplikasikan dalam organisasi untuk memastikan pekerjaanya sentiasa yakin dengan setiap

tindakan yang dilakukan. Selain itu ia juga turut membantu kakitangan dalam memberi pengaruh yang positif terhadap organisasi melalui kepelbagaian budaya yang dihasilkan.

Ujian analisis Korelasi Pearson terhadap hipotesis pertama yang dikemukakan mendapati hipotesis diterima dan memiliki hubungan yang signifikan iaitu dengan aras signifikan $p < 0.01$. Analisis Korelasi Pearson ini hanya memfokuskan kepada hubungan antara pembolehubah yang ada. Oleh itu, tidak boleh membuat sebarang dakwaan atau pernyataan mengenai hubungan sebab-akibat kerana terdapat faktor luaran yang boleh mempengaruhi hubungan dan untuk mengetahui sebab-akibat yang lebih mendalam, maka analisis regresi perlu dilakukan. Oleh hal yang demikian, analisis regresi dilakukan bagi melihat pengaruh antara kedua-dua pemboleh ubah sama ada signifikan dan diterima.

Bagi analisis regresi, hipotesis kelima budaya organisasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap latihan dan pembangunan dalam kalangan kakitangan kumpulan sokongan di UPM. Hasil regresi menunjukkan terdapat hubungan dan pengaruh budaya organisasi dari aspek kepelbagaian budaya dengan latihan dan pembangunan dengan nilai signifikan 0.000. Ini bermakna kepelbagaian budaya memberi pengaruh positif terhadap latihan dan pembangunan.

RUJUKAN

- Aamodt, M. 2012. *Industrial/organizational psychology: an applied approach*. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning.
- Ab. Aziz Yusof. 2004. *Pengurusan Sumber Manusia: Konsep, Isu dan Pelaksanaan*. Ed. Ke-3. Petaling Jaya: Prentice Hall.
- Abdul Mutalib & Rozita. 2005. Pengurusan diversiti dalam organisasi. In: Esei-esei Pentadbiran Awam. *Jurnal Politik Sains*. 10: 57-64.
- Aggestam, Lena. 2006.: Which Came First, Information Technology and Control. *Journal of Learning Organization or Knowledge Management* Vol.35, No. 3.
- Ahmad Jawahir Tugimin, Rosli Saadan & Kalthom Husain. 2011. Kesan komunikasi dalam organisasi keatas kepuasan kerjastaf sokongan di Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM). *Journal of Human Capital Development*, 4(2): 57-74.

- Ahmad Shukri Ahmad Nain. 2002 *Tingkah laku organisasi: pengenalan tingkah laku individu*. Skudai: Penerbit UTM.
- Al-Alawi, A. I., Al-Marzooqi, N. Y. dan Mohammed, Y.F. (2007). Organizational culture and knowledge sharing: critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(2): 22-42.
- Asri Marsidi & Hamrila Abdul Latip. 2009. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pekerja di organisasi awam. *Jurnal Kemanusiaan*. 10: 57-64.
- Azian Ahmad & Norfadhilatton Zahari. 2012. Kajian keberkesanan program pembangunan dan penilaian bagi pegawai perkhidmatan tadbir dan diplomatik gred (M41). *Jurnal Pengurusan Awam*. 17-31.
- Azlah Md Ali, Thuaibah Rozeyta Omar, Noor Ella Mohd Zip, NorSuziani Ismail & Thahiroh Zulkifli. 2009. Keberkesanan Latihan di kalangan kakitangan Kumpulan sokongan di Pejabat Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman, *Amalan Latihan dan Pembangunan SumberManusia di Malaysia*. 56-81.
- Azman Ismail & Nurul Inani Ibrahim. 2010. Motivasi Sebagai pembolehubah Penghubung antara program latihan dan keberkesanan Latihan. *Jurnal Kemanusiaan*. 10(16): 83-98.
- Azizi Yahaya, Shahrin Hashim, Jamaludin Ramli, Yusof Boon & Abdul Rahim Hamdan. 2007. *Menguasai penyelidikan dalam pendidikan*. Kuala Lumpur: PTS Profesional Publishing.
- Bakker, A.B & Schaufeli, W.B. 2008. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal Organizational Behaviour*. 29: 147-154.
- Belasen, A.T. 2007. *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bulgarelli, A. & Gori, E. 2004. Information Systems for the Evaluation of the Effectiveness and Efficiency of Vocational Training Programmes. *Journal of Evaluation*, 10(2):217-235.
- Cheng, E.W.L. & Ho, D.C.K. 2001. The Influence of Job and Career Attitudes on Learning Motivation and Transfer. *Career Development International*. 6(1): 20-28.
- Cheng, W. L & Ho, C. K. 2001. A Review of Transfer of Training Studies on Learning Motivation and Transfer. *Career Development International*.
- Cheng, W. L & Ho, C. K. 2001. The Influence of Job and Career Attitudes and Organizational Factors on The Transfer Outcomes. *Journal of Management Psychology*. 13 pp. 5-5.

- Chen, Li Yueh. 2004. Examining The Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Job performance at Small and Middle-sized Firms of Taiwan. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; 5
- Creswell, J. W. 2009. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 3rd ed. United States of America: Sage Publications.
- Crant J. M. 2005. Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Garrison, D. 2005. Creating a teamwork culture. URL:<http://www.leadingtoday.org/Onmag/2005%20Archives/feb05/dg-feb05.htm>- 23 Mac 2015
- Gilpin-Jackson, Y. & Bushe, G. R. 2007. Leadership development training transfer: a case study of post-training determinants, *Journal of Management Development*, 26, 980– 1004.
- Haslina Zakaria. 2013. Faktor Individu dan Faktor Persekitaran Yang Mempengaruhi Pindahan Latihan Terhadap Pencapaian Akademik Dalam Kalangan Pelajar Fakulti Kejuruteraan Elektrik UTEM. Laporan projek Ijazah Sarjana Pendidikan Teknik Dan Vokasional Fakulti Pendidikan Teknikal dan Vokasional Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Ibrahim Mamat. 2006. Reka bentuk dan Pengurusan Latihan, Konsep dan Amalan. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Indrayani. 2012. Pengaruh faktor kepemimpinan budaya organisasi motivasi dan latihan terhadap prestasi kerja. Tesis Dr, Falsafah, Universiti Utara Malaysia.
- Irawaty A. Kahar. 2008. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Program Studi Ilmu Perpustakaan Universitas Sumatera Utara. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*. 4(1): 21-27.
- Ismail Azman, Hamid Norashikin Sahol, Hua Ng Kueh & Ali Fazilatulaili. 2011. An investigational research on the correlation between the manager's role in training programs and training transfer in a local government office in Malaysia. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica* 13(2): 561-573.
- Kamaruzaman Abdul Manan, Shuhaida Md Nor & Bahiyah Omar. 2013. Model Penilaian Kirkpatrick: Mengkaji Pengaruh Komunikasi terhadap keberkesanan Latihan. *Jurnal Komunikasi*. 29(2): 31-50.
- Loveder, P. 2005. World Trends in Staff Development: Implication on the Performance of Technical Education Institutions. Paper Presented to National Seminar. National Centre of Vocational Education Research. Kuala Lumpur, 23-24 August.

- Lucas, C. & Kline, T. 2008. Understanding the influence of organizational culture and group dynamics on organizational change and learning. *The Learning Organization*. 15(3): 277-287.
- Mohd Majid Konting. 2009. *Kaedah penyelidikan pendidikan*. 8th ed. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mazanah Muhamad & Khairudin Ideris. 2004. Workplace Learning in Malaysia: The Learner's Perspective. . *International Journal of Training and Development*. 9(1): 62-78.
- Mohtar Abas. 2006. Menguruskan Prestasi Tenaga Kerja (Sektor Awam). *Jurnal Pengurusan Awam*. 10: 80-89.
- Muslim, S. 2003. Pemandangan Kandungan Latihan Ke Tempat Kerja: Satu Kajian Di Kementerian Pembangunan Luar Bandar. Universiti Malaya. Tesis Sarjana
- Noe, R.A. (2002). Transfer of Training. Retrieved from <http://fisher.osu.edu/mhr/>.
- Ong, Gua Pak. 2012. Organisasi pembelajaran. *Jurnal Pengurusan Awam*. 103-117.
- Pacanowsky, M. 1988. *Communication in the empowering organization*. Newbury Park: Sage.
- Pacanowsky, M, & Trujillo, N.O. 1983. Organizational Communication as Cultural Performance. *Communication Monographs*. 50: 127-147.
- Rusli Ahmad, Azman Ismail & Wan Khairuzzaman Wan Ismail. 2007. Sistem penilaian prestasi sektor awam di Malaysia: Pemikiran semula terhadap peranan dan tanggungjawab pegawai penilai prestasi. *Jurnal Kemanusiaan*. 10: 80-89.
- Rusli Ahmad. 2003. 'Cognitive Processing System in Performance Appraisal Decision' Unpublished Doctor of Philosophy Thesis, University of Bradford Management School, United Kingdom.
- Scobby, F.M. 2001. Barriers to Transfer of Training to the Workplace.
- Sharifah Hayaati Syed Ismail al-Qudsy, Asmak Ab. Rahman & Mohd Izani Mohd Zain. 2009. Penguatan Nilai Dan Profesionalisme Di Kalangan Penjawat Awam Ke Arah Efektif Governan Di Malaysia. *Jurnal Syariah*. 7(3): 559-592.
- Smith, E.S. 2006. *Learning and development for managers: perspectives from research and practice*. Blackwell Publishing.
- Solahuddin Ismail. 2009. Pembentukan organisasi cemerlang: pandangan Islam dalam melantik pemimpin. *Jurnal Usuluddin*. 29: 207-220.

- Solomon Kinyanjui. 2013. Innovative strategies for Managing Workforce Diversity in Kenyan Leading Corporation in Present Global Scenario. *International Journal of Business Management*. 8 :20-32.
- Tapomoy Deb. 2006. "Training and Development: Concept and Application". Ane Books India.
- Thiet (Ted) K. Nguyen, Johnson & Johnson. 2007. Best Global Practices in Internal Organization Development. *Organization Develoment Journal*. 25(4): 5-22.
- Vimala Sanjevkumar & Hu Yanan. 2011. A study on training factors and its impact on training effectiveness in Kedah State Development Corporation, Kedah, Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies* 1(2): 136-156
- Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Muhamad Ariff Ibrahim & M. Sukanthi A/P Mariappa 2013. Peranan Tingkah Laku Kewargaan Organisasi Sebagai Mediator Dalam Hubungan Antara Komitmen Organisasi Dan Prestasi Tugas. *Journal of Psychology & Human Development*. 1(1): 29-35.
- Yusnita Yusof, Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, Mohd Shaladdin Muda & Yahaya Ibrahim. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasi Terhadap Komitmen Organisasi Peserta Program Homestay Di Malaysia. *Jurnal Kemanusiaan*. 20: 44-55.
- YusnitaYusof, Wan Abd Aziz Wan Mohd Amin, Mohd Shaladdin Muda &Yahaya Ibrahim. 2008. Konsep Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi (Organizational Change) pada Perpustakaan Perguruan Tinggi. *Jurnal Studi Perpustakaan dan Informasi*. 4: 14-21.
- Zafir Mohd Makhbul dan Fazilah Mohamad Hasun. (2003). Siri Pengurusan dan Pentadbiran Utusan: Mengurus Sumber Manusia. Edisi Pertama. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd. 203-209.
- Zaini Ujang. 2010. *Budaya Inovasi: Prasyarat Model Baru Ekonomi*. Kuala Lumpur: UTM Press
- Zaharah Hassan, Abu Daud Silong & Nazri Muslim. 2009. Kepimpinan Beretika dan Kecemerlangan Organisasi dalam Perkhidmatan Awam. *Jurnal Pengajian Umum Asia Tenggara*. 10: 39-51.
- Zuliana Zookefli & Khalil Md Nor. 2008. Budaya organisasi dengan perkongsian pengetahuan. *Jurnal Kemanusiaan*. 11: 68-79.

