



Program pembangunan pengurusan dan impaknya terhadap pemindahan latihan: Kes tentera darat Malaysia

Noor Azmi Mohd Zainol¹, Azman Ismail², Ahmad Azan Ridzuan¹, Nursaadatun Nisak Ahmad³

¹Fakulti Pengajian dan Pengurusan Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia, ²Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia, ³Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia

Correspondence: Azman Ismail (email: azisma08@gmail.com / azisma12@ukm.edu.my)

Abstract

Menurut kajian literatur yang terkini tentang pengurusan latihan organisasi, program pembangunan kepimpinan mempunyai tiga dimensi utama: kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan. Kajian yang mendalam dalam bidang ini mengketengahkan bahawa keupayaan pengurusan untuk merancang dan melaksanakan program pembangunan kepimpinan secara teratur dapat meningkatkan pemindahan latihan dalam organisasi. Sungguhpun sifat perhubungan ini adalah penting, namun peranan program pembangunan kepimpinan sebagai pemboleh ubah peramal masih kurang dibincangkan secara terperinci dalam model pembangunan organisasi. Oleh itu, kajian ini dilaksanakan untuk mengukur hubungan di antara program pembangunan kepimpinan dengan pemindahan latihan. Kaedah tinjauan telah digunakan untuk menggumpul 161 borang soal selidik daripada pemimpin pertengahan tentera darat di sebuah pusat latihan ketenteraan di Malaysia. Dapatan analisis model laluan SmartPLS menunjukkan kandungan kursus, peranan jurulatih, dan sokongan pengurusan kesemuanya mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan. Dapatan ini mengesahkan bahawa kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan merupakan pemboleh ubah peramal yang berkesan kepada pemindahan latihan di pusat latihan ketenteraan berkenaan.

Katakunci: kandungan kursus, pemindahan latihan, peranan jurulatih, program pembangunan kepimpinan, sokongan pengurusan, tentera darat

Impacts of management development programmes on training transfer: The case of the Malaysian armed forces

Abstract

Organizational leadership development programmes conventionally comprise course content, trainer's role and management support. Recent studies in the field reveal that the ability of management to plan and implement leadership development programmes may actually enhance training transfer, yet the role of leadership development programme as an important predicting variable for training transfer has received little attention in organizational development models. This study measures the relationship between leadership development programmes and training transfer in a Malaysian military training center. A field questionnaire survey was conducted to gather primary data from 161 intermediate leaders of the armed forces. Results of the Smart Partial Least Squares (SmartPLS) path model analysis showed that course content, trainer's role and management support were all significantly correlated with training transfer. As such they were effective predictors of training transfer in the Malaysian military training center.

Keywords: armed forces, course content, leadership development programmes, management support, trainer's role, training transfer

Pengenalan

Program pembangunan pengurusan seringkali dianggap sebagai satu isu yang kritikal dalam bidang pembangunan dan pengurusan sumber manusia professional (Day & Antonakis, 2012, Maimunah, 2014; Noe, 2014). Ia dilaksanakan untuk melengkapkan staf pengurusan rendah, pertengahan dan atasan dengan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu, sikap positif dan apa jua keperluan semasa yang relevan supaya mereka berupaya meningkatkan daya saing diri, mengurus peluang dan masalah dengan bijaksana, serta memberi respon yang segera terhadap pelbagai cabaran dalam persekitaran organisasi secara berterusan (Khalil, 2011; Noe, 2014).

Terdapat banyak bukti yang menyokong sumbangan program pembangunan pengurusan (PPP) terhadap kemajuan pekerja dan organisasi. Sebagai contoh, kajian tentang Global Leadership Forecast 2008/2009 yang telah dilaksanakan oleh Dimensi Pembangunan Antarabangsa telah mendapati bahawa 41 peratus daripada pengurus dunia yang mempunyai pretasi yang baik adalah dalam kalangan mereka yang telah melalui latihan pembangunan kepimpinan (Patterson, 2009). Ia di sokong pula oleh kajian tentang latihan pembangunan kepimpinan untuk staf pentadbiran oleh Lora dan Tanya (2009) yang melaporkan bahawa program latihan ini berupaya mencipta momentum bagi menghadapi perubahan yang dinamik dan meningkatkan keberkesanan organisasi. Dapatan ini juga selaras dengan kajian oleh Kate dan Leah (2013), yang mendedahkan bahawa pelaksanaan PPP secara teratur dapat memberi impak yang sungguh berbeza terhadap kepimpinan diri pengurus, meningkatkan sokongan terhadap organisasi dan menjayakan matlamat dan strategi organisasi (Cox & Walsh, 2006; Darrin & Christian, 2012; Lyne de Ver & Kennedy, 2011).

Pada zaman revolusi industri yang berlaku pada pertengahan kedua abad ke 20 di benua Eropah dan Amerika Syarikat, reka bentuk dan pentadbiran PPP adalah dipengaruhi oleh aliran pemikiran pengurusan tradisional, seperti pengurusan berasaskan andaian bahawa manusia kurang mempunyai kuasa, kurang visi peribadi dan tidak mempunyai kepakaran dalam membuat perubahan, serta hanya terdapat segelintir pengurus sahaja yang boleh melaksanakan perubahan (Senge, 2008). Dalam pendekatan ini, PPP biasanya dilaksanakan dalam bentuk aktiviti-aktiviti rutin, tidak formal dan *ad hoc* bagi meningkatkan kebolehan pengurus dan eksekutif mencapai matlamat jangka pendek (Broome & Hughes, 2004; Cox & Walsh, 2006). Sungguhpun amalan latihan ini boleh membantu meningkatkan prestasi kerja semasa, ia dilihat sebagai amat sesuai untuk organisasi yang berada dalam tahap pertumbuhan (contohnya, industri berskala kecil-sederhana) yang beroperasi dalam persekitaran pasaran yang stabil dan kurang persaingan.

Era globalisasi dikatakan bermula pada dekad 70an yang dipelopori oleh negara-negara industri termaju. Fenomena ini dicetuskan oleh aktiviti perniagaan merentasi sempadan negara, penubuhan anak-anak syarikat multinasional di luar negara melalui pelaburan langsung dan kerjasama perniagaan di negara yang menerima pelaburan, dan kerjasama politik di antara pemimpin-pemimpin negara di dunia ini bagi mencapai kebaikan bersama (Darrin & Christian, 2012; Lyne de Ver & Kennedy, 2011). Dalam era globalisasi, tahap persaingan menjadi semakin sengit dan keadaan ini mendorong kebanyakan majikan untuk mengubah paradigma program latihan pengurusan daripada pendekatan tradisional yang berasaskan kerja kepada pendekatan kontemporari yang berasaskan matlamat, budaya dan strategi organisasi (Broome & Hughes, 2004; Ellinger, Ellinger & Keller, 2013). Dalam pendekatan baru ini, PPP dilaksanakan untuk melengkapkan para pengurus dengan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu, sikap positif dan keperluan lain yang selari dengan keperluan organisasi yang semakin kompleks, menyediakan barisan pengurus yang berkebolehan tinggi dan fleksibel dalam menghadapi cabaran dan pembaharuan di masa hadapan, menerima perkembangan teknologi yang terkini dan melakukan inovasi secara berterusan dan mewujudkan hubungan sosial yang kompleks serta menjana organisasi yang berpembelajaran (Bertelsmann, 2010; Brum, 2007; Schirmer et al., 2008). Seterusnya,

amalan pembangunan kepimpinan ini dapat membangunkan kompetensi dan mendorong para pengurus meningkatkan daya saing organisasi dalam era ekonomi global (Broome & Hughes, 2004; Cox & Walsh, 2006; Ellinger, Ellinger & Keller, 2013; Kets de Vries, 2006).

Penelitian yang mendalam terhadap kajian literatur yang terkini tentang kepimpinan organisasi mendapati bahawa PPP yang berkesan mempunyai tiga elemen yang sangat menonjol: kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan (Hatfield et al., 2011; Ismail et al., 2013; Noe, 2014). Menurut kebanyakan sarjana seperti Beebe, Mottet dan Roach (2004), Tracey (2004) dan Noe (2014) mentakrifkan kandungan kursus sebagai bahan kursus yang disusun secara sistematik dan interaktif seperti fakta-fakta asas, pengetahuan, konsep-konsep khas, prinsip-prinsip serta elemen-elemen kemahiran yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi para pelatih semasa sesi latihan itu diadakan. Manakala, peranan jurulatih kerap ditafsirkan sebagai penunjuk ajar, pemudah cara, pakar bidang, dan pakar meningkatkan prestasi pelatih yang mampu untuk mengenalpasti dan membentuk objektif pembelajaran, bersedia untuk mengajar, menyampaikan pengajaran, dan menilai proses pengajaran yang telah dilaksanakan, di samping menjalankan tugas-tugas pentadbiran (Balkisnah & Norhasni, 2009; Maimunah, 2014; Mohd. Nasir, 2008). Seterusnya, sokongan pengurusan pula seringkali ditafsirkan sebagai pihak pengurusan memberi galakan kepada pekerja untuk menghadiri program latihan, menyediakan bantuan fizikal dan kewangan sebelum, semasa dan selepas latihan, melibatkan pekerja dalam membuat keputusan dan membimbing pekerja dalam mengaplikasikan apa yang telah dipelajari apabila kembali bertugas di tempat kerja (Azman & Inani, 2010; Noe et al., 2014).

Agak mengejutkan apabila kajian yang dilaksanakan baru-baru ini mengetengahkan bahawa kesungguhan majikan untuk melaksanakan PPP secara teratur dapat membantu meningkatkan sikap dan kelakuan pekerja yang positif terutamanya pemindahan latihan (Beheshtifar & Panah, 2012; Day & Harrison, 2006; Lyne de Ver & Kennedy, 2011). Menurut kebanyakan sarjana, pemindahan latihan boleh ditakrifkan sebagai sebagai kemampuan untuk menggunakan segala pengetahuan, pengalaman, kemahiran dan tingkah laku yang dipelajari semasa menjalani latihan di dalam pelaksanaan tugas harian setelah kembali daripada menjalani latihan (Burke & Hutchins, 2007; Scadutto et al., 2008; Williams, 2008; Zafir, 2013), mengekalkan darjah kemahiran tersebut untuk suatu tempoh masa (Balkisnah & Norhasni, 2009; Nikandrou et al., 2009) dan tindakan yang dipelajari untuk sesuatu tugas atau situasi mampu mempengaruhi tindakan dalam tugas atau situasi yang lain (Balkisnah & Norhasni, 2009; Blume et al., 2010). Dalam model PPP, kebanyakan sarjana mengatakan bahawa kandungan kursus, peranan jurulatih, sokongan pengurusan dan pemindahan latihan merupakan konstruk yang berbeza tetapi saling berkaitan antara satu sama lain. Sebagai contoh, keupayaan pengurus merekabentuk kandungan kursus yang menepati keperluan tugas pelatih, kebolehan jurulatih dalam mengajar dan membimbing pelatih secara teratur, dan kesediaan pihak pengurusan memberi sokongan fizikal dan moral yang sewajarnya kepada pelatih berupaya mendorong mereka meningkatkan pemindahan latihan apabila bertugas di organisasi (Azman, 2012; Babkina, 2014; Hatfield et al., 2011; Hussain, 2011; Ismail et al., 2013).

Walaupun sifat perhubungan ini adalah penting, namun peranan PPP sebagai pemboleh ubah peramalyang berkesan sangat kurang diketengahkan dalam model-model kepimpinan organisasi (Azman, 2012; Hatfield et al., 2011; Hussain, 2011; Ismail et al., 2013). Keadaan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut: pertama, kebanyakan kajian lepas lebih menekankan kepada huraian elemen-elemen utama PPP seperti perbincangan konseptual tentang takrif, jenis, tujuan dan kepentingan program ini. Kedua, kajian lepas lebih berminat mengkaji perbezaan persepsi pekerja mengikut ciri-ciri demografi terhadap aktiviti-aktiviti PPP. Ketiga, kajian lepas lebih banyak memberikan penekanan kepada darjah keteguhan perhubungan di antara PPP dengan sikap dan tingkah laku pengurus secara umum. Penemuan ini mendapati tidak banyak tumpuan yang diberikan oleh kajian lepas untuk mengukur saiz kesan dan sifat perhubungan di antara PPP dengan prestasi pengurus yang diakibatkan oleh pemindahan latihan (Babkina, 2014; Ismail et al., 2013). Oleh itu, pendekatan kajian di atas tidak berupaya menghasilkan maklumat yang mencukupi untuk dijadikan panduan yang berguna oleh pengamal bagi memahami kerumitan dalam merancang dan mengurus PPP, dan juga merangka pelan-pelan tindakan strategik bagi meningkatkan keberkesanan PPP dalam organisasi yang kompetitif (Azman, 2012; Hatfield et al., 2011; Hussain, 2011;

Ismail et al., 2013). Seterusnya, situasi ini memotivasi para pengkaji untuk menyelidik secara mendalam sifat perhubungan ini.

Objektif kajian

Kajian ini mempunyai tiga objektif utama: pertama, untuk mengukur perhubungan di antara kandungan kursus dengan pemindahan latihan. Kedua, untuk mengukur perhubungan di antara peranan jurulatih dengan pemindahan latihan. Ketiga, untuk mengukur perhubungan di antara sokongan pihak pengurusan dengan pemindahan latihan.

Ulasan literatur

Perhubungan di antara program pembangunan pengurusan dan pemindahan latihan adalah konsisten dengan saranan-saranan yang dikemukakan oleh teori-teori yang berkaitan dengan motivasi. Sebagai contoh, teori penetapan matlamat oleh Locke dan Latham (2006) menyatakan bahawa matlamat akan menentukan atau mengarahkan seseorang individu dalam pelaksanaan tugas. Selain itu, teori ekuiti yang diutarakan oleh Adams (1963, 1965), menyatakan bahawa layanan yang adil atau sebaliknya akan memberi kesan terhadap sikap dan tingkahlaku individu. Seterusnya teori pembelajaran social yang diperkenalkan oleh Bandura (1977, 1986) serta Wood dan Bandura (1989) pula menyatakan bahawa keyakinan terhadap kebolehan sendiri yang dibina melalui pemerhatian terhadap contoh-contoh teladan yang cemerlang mampu untuk meningkatkan prestasi seseorang individu. Aplikasi teori tersebut dalam konteks program pembangunan pengurusan menunjukkan bahawa kejelasan matlamat, layanan yang adil dan keyakinan terhadap kebolehan sendiri adalah dicetuskan oleh reka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan tugas, kebolehan jurulatih mengajar dan membimbing secara teratur, dan kesanggupan pihak pengurusan menghulurkan sokongan fizikal dan moral dengan sewajarnya.

Semangat teori tersebut adalah konsisten dengan kajian-kajian empirikal yang dilaksanakan dalam dan luar Malaysia. Sebagai contoh, beberapa kajian lepas telah dilaksanakan berdasarkan model kesan langsung bagi mengkaji PPP menggunakan sampel yang berbeza, seperti 21,000 pemimpin pelbagai peringkat di dalam Tentera Darat Amerika Syarikat (Hatfield et al., 2011), 89 staf pentadbiran universiti di Pakistan (Hussain, 2011), 250 warga tentera yang menghadiri kursus di Kem Terendak, Melaka (Azman, 2012) dan 113 sampel yang terdiri daripada anggota tentera di Malaysia (Ismail et al., 2013). Dapatan daripada kajian tersebut mengesahkan tiga penemuan penting: pertama, penggunaan reka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan tugas telah berupaya mendorong pelatih meningkatkan pemindahan latihan dalam organisasi (Azman, 2012; Hatfield, 2011; Ismail et al., 2013). Kedua, kebolehan jurulatih mengajar dan membimbing secara teratur telah berupaya mendorong pelatih meningkatkan pemindahan latihan dalam organisasi (Azman, 2012; Hatfield et al., 2011). Ketiga, kesanggupan pihak pengurusan menghulurkan sokongan fizikal dan moral dengan sewajarnya telah berupaya mendorong pelatih meningkatkan prestasi kerja dalam organisasi (Azman, 2012; Hussain, 2011; Ismail et al., 2013). Berdasarkan perbincangan di atas, maka hipotesis-hipotesis yang akan diuji ialah:

- H₁: Terdapat perkaitan yang positif di antara kandungan kursus dengan pemindahan latihan.
- H₂: Terdapat perkaitan yang positif di antara peranan jurulatih dengan pemindahan latihan.
- H₃: Terdapat perkaitan yang positif di antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan.

Metodologi kajian

Rekabentuk kajian

Kaedah keratan rentas telah digunakan dalam kajian ini kerana ia membenarkan pengkaji menggunakan kajian literatur PPP, kajian rintis dan borang soal selidik sebagai prosedur utama dalam pengumpulan data kajian. Kaedah ini berupaya membantu pengumpulan data yang tepat, mengelakkan wujudnya unsur bias, dan meningkatkan kualiti data yang dikumpulkan (Creswell, 2012; Sekaran & Bougie, 2010). Kajian ini dilaksanakan di beberapa pasukan dalam Kor Infantri Tentera Darat Malaysia. Langkah pertama dalam prosedur pengumpulan data, borang soal selidik telah dibina berdasarkan kajian literatur PPP. Selepas itu, temuduga tidak berstruktur telah dikendalikan dengan melibatkan sepuluh pemimpin tentera dalam kor infantri iaitu Ketua Kompeni, Ketua Platun dan Ketua Seksyen. Peserta temuduga ini dipilih menggunakan persampelan purposif kerana mereka mempunyai pengalaman kerja lebih daripada lima tahun sebagai pemimpin serta pengurus kepada anggota bawahan mereka, selain pernah mengikuti kursus-kursus kepimpinan dan pengurusan tentera yang dianjurkan oleh pusat-pusat latihan tentera di Malaysia. Pandangan mereka telah digunakan untuk memahami amalan program pembangunan pengurusan tentera, ciri-ciri pemindahan latihan dan perkaitan di antara program pembangunan pengurusan tentera dengan pemindahan latihan di organisasi kajian. Seterusnya, kajian rintis telah dikendalikan dengan membincangkan borang soal selidik dengan peserta temuduga tersebut bagi menambahbaik kandungan dan format borang soal selidik untuk kajian sebenar. Sebelum borang soal selidik diedarkan, kaedah terjemahan balik telah digunakan untuk menterjemah borang soal selidik ke dalam bahasa Melayu dan bahasa Inggeris bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kajian (Creswell, 2012; Sekaran & Bougie, 2010).

Alat pengukuran

Borang soal selidik mengandungi empat bahagian utama: pertama, kandungan kursus diukur dengan menggunakan 7 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan kandungan kursus (Aziz, 2006; Azman & Inani 2010; Jabatan Arah Infantri, 2010). Kandungan kursus telah diukur menggunakan empat dimensi: pengetahuan, keyakinan, nilai murni dan kemahiran. Kedua, peranan jurulatih diukur dengan menggunakan 7 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan peranan jurulatih (Azman, 2012; Rahimi, 2007; Sani, 2009). Peranan jurulatih telah diukur menggunakan 9 item yang merangkumi empat dimensi: penerangan, penyampaian, pengalaman dan pengajaran. Ketiga, sokongan pengurusan pula diukur menggunakan 10 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan pegawai atasan/penyelia (Azman & Inani, 2010; Elbers, 2010; Hussain, 2011). Pengukuran konstruk sokongan pengurusan meliputi tiga dimensi: penjelasan, galakan dan maklumbalas. Akhir sekali, pemindahan latihan diukur menggunakan 12 item yang diubahsuai daripada kajian literatur pemindahan latihan (Azman & Inani 2010; Hussain, 2011; Jabatan Arah Infantri, 2010). Konstruk ini telah diukur berdasarkan empat dimensi: pengamalan, penyesuaian, pengekal, keupayaan dan perkongsian. Selain daripada penggunaan skala kategorikal mengukur maklumat demografi responden, kesemua item lain telah diukur menggunakan skala tujuh jawapan pilihan yang bermula daripada, “Sangat Tidak Bersetuju (1)” hingga ke, “Sangat Bersetuju (7)” dan “Sangat Tidak Berpuashati (1)” hingga ke, “Sangat Berpuashati (7)”. Ciri-ciri demografi responden telah digunakan sebagai pemboleh ubah kawalan kerana kajian ini hanya menfokuskan kepada sikap pemimpin dalam pengurusan ketenteraan secara umum.

Sampel

Kaedah persampelan mudah telah digunakan untuk mengedarkan 200 borang soal-selidik kepada para pemimpin tentera daripada batalion infantri yang berpengalaman menghadiri kursus kepimpinan di Pusat Latihan Tempur Tentera Darat Malaysia. Daripada jumlah tersebut, hanya 80.5% atau 161 borang soal selidik yang telah dijawab dengan lengkap diterima oleh pengkaji. Kaedah persampelan rawak mudah

telah dipilih kerana pihak pengurusan tidak dapat memberikan senarai pemimpin tentera atas alasan sulit dan rahsia, dan keadaan ini tidak mengizinkan para pengkaji memilih responden menggunakan kaedah persampelan rawak. Responden kajian ini menjawab borang soal selidik tersebut dengan persetujuan dan kerelaan mereka sendiri.

Dapatan kajian

Pakej SmartPLS version 3.0 telah digunakan untuk menentukan kesahan dan kebolehpercayaan instrumen, dan menguji hipotesis-hipotesis kajian (Ringle et al., 2005; Henseler et al., 2014).

Profil responden

Jadual 1 menunjukkan bahawa kebanyakan responden kajian ini ialah berpangkat Staf Sarjan/Sarjan (55.9%),berkhidmat daripada 16 hingga 21 tahun (39.1%), taraf pendidikan SPM/MCE/SPMV (45.9%), bertugas di unit infantri (83.2%) dan memegang jawatan Ketua Seksyen (56.5%).

Jadual 1. Profil sampel kajian (N=161)

Profil Responden	Sub-Profil	Kekerapan	Peratusan
Pangkat	Mejar	2	1.2
	Kapten/Leftenan	52	32.3
	Staf Sarjan/Sarjan	90	55.9
	Koperal/Lans Koperal	17	10.6
Tempoh Perkhidmatan	5 – 10 tahun	41	25.5
	11 – 15 tahun	51	31.7
	16 – 21 tahun	63	39.1
	22 tahun ke atas	6	3.7
Taraf Pendidikan	Ijazah/Diploma	40	24.8
	SPM/MCE	74	45.9
	SRP/PMR/LCE	47	29.2
Tempat Bertugas	Markas Formasi	17	10.6
	Pusat Latihan	10	6.2
	Unit Infantri	134	83.2
Jawatan Sekarang	Ketua Kompeni	14	8.7
	Ketua Platun	28	17.4
	Ketua Seksyen	91	56.5
	Staf/Jurulatih	28	17.4

Analisis kesahan dan kebolehpercayaan

Jadual 2 menunjukkan nilai muatan faktor bagi setiap item adalah melebihi 0.7, menunjukkan bahawa item-item bagi setiap konstruk telah mencapai piawai analisis kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan (Fornell & Larcker, 1981; Gefen & Straub, 2005). Seterusnya, setiap konstruk mempunyai nilai kebolehpercayaan komposit yang melebihi 0.80, bererti skala pengukuran mempunyai ketekalan dalaman yang tinggi (Chua, 2006; Henseler et al., 2014).

Jadual 2. Nilai pemberat faktor dan pemberat silang untuk konstruk yang berbeza

Konstruk	Item	Pemberat Silang	Kebolehpercayaan Komposit
Kandungan Kursus	15	0.749-0.874	0.926
Peranan Jurulatih	9	0.703-0.899	0.952
Sokongan Pengurusan	18	0.700-0.845	0.948
Pemindahan Latihan	19	0.701-0.818	0.966

Jadual 3 menunjukkan keputusan ujian kesahan diskriminan. Nilai *Heterotrait-monotrait* (HTMT) bagi setiap konstruk adalah kurang daripada nilai kritikal yang diperlukan iaitu 0.85 (Henseler et al., 2015). Ini bermakna konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan diskriminan yang telah ditetapkan (Hin, 2010; Fornell & Larcker, 1981; Barclay et al., 1995; Henseler et al., 2009).

Jadual 3. Keputusan ujian kesahan diskriminan

Pemboleh ubah	Kandungan Kursus	Peranan Jurulatih	Sokongan Pengurusan
Peranan Jurulatih	0.596		
Sokongan Pengurusan	0.486	0.774	
Pemindahan Latihan	0.614	0.640	0.668

Jadual 4 menunjukkan keputusan ujian kesahan konvergen. Nilai *Heterotrait-monotrait* (HTMT) bagi setiap konstruk adalah kurang daripada nilai kritikal yang diperlukan iaitu 0.85 (Henseler et al., 2015). Ini bermakna konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan Konvergen yang telah ditetapkan (Chin, 2010; Fornell & Larcker, 1981; Barclay et al., 1995; Henseler et al., 2009).

Jadual 4. Keputusan ujian kesahan konvergen

Pemboleh ubah	Kandungan Kursus	Peranan Jurulatih	Sokongan Pengurusan
Peranan Jurulatih	0.784		
Sokongan Pengurusan	0.706	0.842	
Pemindahan Latihan	0.775	0.744	0.793

Jadual 5 menunjukkan tahap konstruk dan keputusan ujian multi kolineariti konstruk. Nilai min bagi pemboleh ubah kajian adalah bermula dari 5.76 ke 5.97, bererti kandungan kursus, peranan jurulatih, sokongan pengurusan dan pemindahan latihan berada di antara tahap tinggi (4) dan sangat tinggi (7). Manakala, ujian faktor inflasi varians (*variance inflation factor*) antara pemboleh ubah tidak bersandar (kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan) dan pemboleh ubah bersandar (pemindahan latihan) mempunyai nilai yang rendah daripada 5.0, bererti data kajian ini bebas daripada masalah multi kolineariti yang serius (Hair et al., 2014). Secara keseluruhannya, keputusan analisis konstruk mengesahkan bahawa konstruk-konstruk kajian ini mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan.

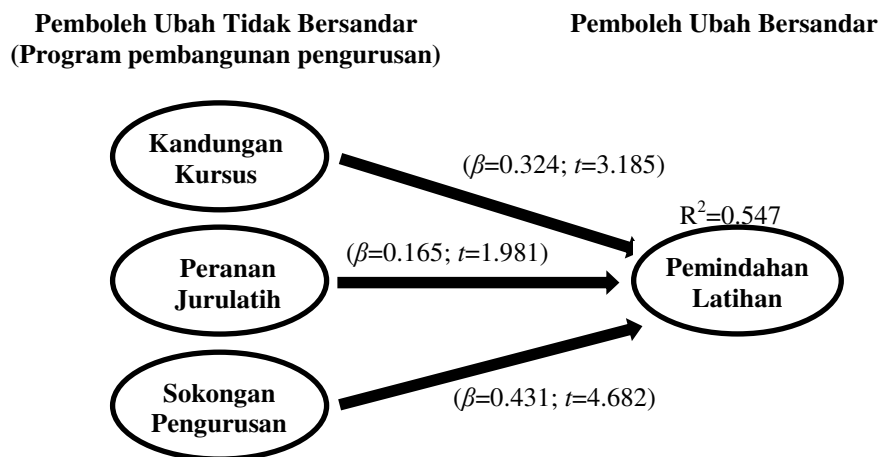
Jadual 5. Statistik asas dan faktor inflasi varians

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Faktor Inflasi Varians			
			1	2	3	4
1. Kandungan Kursus	5.93	0.67				1.48
2. Peranan Jurulatih	5.97	0.67				2.60
3. Sokongan Pengurusan	5.76	0.78				2.31
4. Pemindahan Latihan	5.97	0.58				

Hasil ujian terhadap hipotesis kajian

Rajah 1 menunjukkan kemasukan pemboleh ubah tidak bersandar (PPP) ke dalam model laluan SmartPLS telah menyumbang sebanyak 54.7 peratus kepada perubahan dalam pemboleh ubah bersandar (pemindahan latihan), nilai tersebut boleh dianggap memuaskan (Cohen, 1988). Manakala, keputusan pengujian hipotesis-hipotesis menggunakan analisis model laluan SmartPLS telah menghasilkan tiga penemuan penting: pertama, kandungan kursus mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan ($\beta=0.324$; $t=3.185$). Kedua, peranan jurulatih mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan ($\beta=0.165$; $t=1.981$), dan ketiga, sokongan pengurusan mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan ($\beta=0.431$; $t=4.682$). Oleh itu, H1, H2 dan H3 diterima. Secara keseluruhannya, keputusan ini mengesahkan bahawa kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada pemindahan latihan dalam organisasi kajian.

Lanjutan daripada pengujian hipotesis di atas, satu ujian ketepatan jangkaan (*predictive relevance*) menggunakan ujian *Stone-Geisser's* iaitu menguji nilai Q^2 telah dijalankan seperti yang telah ditetapkan: $q^2 = Q^2_{included} - Q^2_{excluded} / 1 - Q^2_{included} = 0.331$ (Hair et al., 2014) di dapati bahawa nilai $Q^2 = 0.331$ yang diperolehi adalah melebihi piawai iaitu lebih besar daripada sifar (Henseler et al., 2014). Oleh itu, dapatan ini secara umumnya menyokong ketepatan jangkaan model laluan SmartPLS yang digunakan dalam kajian ini.



Rajah 1. Keputusan pengujian hipotesis-hipotesis kajian

Perbincangan

Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan telah bertindak sebagai pemboleh ubah peramal kepada pemindahan latihan. Dalam konteks organisasi kajian, majoriti responden berpendapat bahawa keupayaan pihak pengurusan mereka membentuk kandungan kursus berdasarkan keperluan pelatih, kebolehan jurulatih mengajar dan membimbing, kesediaan para pemimpin yang bertanggungjawab sebagai pengurusan atasan menghulurkan sokongan yang sewajarnya, dan pemindahan latihan adalah berada di tahap yang tinggi. Keadaan ini menerangkan bahawa para pengurus telah berusaha dengan bersungguh-sungguh untuk mereka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan pelatih, dan usaha ini berjaya meningkatkan pemindahan latihan. Selain itu, keupayaan jurulatih mengajar dan membimbing peserta secara teratur, dan kesediaan pihak pemimpin/pengurusan

atasan menghulurkan sokongan fizikal dan moral yang sewajarnya kepada peserta dapat meningkatkan pemindahan latihan di organisasi kajian.

Dapatan kajian ini memberi tiga implikasi penting kepada teori, kaedah penyelidikan dan pengamal sumber manusia. Dari segi sumbangan terhadap teori, kajian ini telah mengetengahkan tiga dapatan yang penting: pertama, kesanggupan pihak pengurusan atasan menghulurkan sokongan fizikal dan moral dengan sewajarnya dapat meningkatkan pemindahan latihan. Penemuan ini adalah menyokong kajian-kajian yang telah dijalankan oleh Hussain (2011), Azman (2012) dan Ismail et al., (2013). Kedua, keupayaan jurulatih mengajar dan membimbing pelatih secara teratur dapat meningkatkan pemindahan latihan. Penemuan ini adalah menyokong kajian-kajian yang telah dijalankan oleh Hatfield et al., (2011) dan Azman (2012). Ketiga, peranan majikan dalam merekabentuk kandungan kursus telah meningkatkan pemindahan latihan dalam kalangan pemimpin tentera. Dapatan ini menyokong kajian-kajian yang dijalankan oleh Azman (2012); Hatfield et al., (2011) dan Ismail et al., (2013).

Dari aspek pemantapan kaedah penyelidikan, borang soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Pencapaian ini boleh menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai. Dari perspektif pengamal, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh majikan untuk menambah baik reka bentuk dan pentadbiran PPP. Matlamat ini dapat dicapai sekiranya pihak pengurusan atasan memberi perhatian terhadap aspek berikut: pertama, kandungan program latihan perlu diperbaiki supaya dapat memberi penekanan yang seimbang terhadap aspek-aspek kognitif (pengetahuan dan kebolehan baharu), afektif (pengendalian emosi), psikomotor (kecekapan fizikal) dan kerohanian (nilai-nilai murni dan etika). Kedua, kaedah pengajaran dan pembelajaran yang pelbagai (contohnya, penyampaian konsep dan teori, latihan praktikal, penggunaan alat bantu mengajar yang sesuai dengan keadaan semasa dan main peranan) perlu di gunakan untuk membantu pelatih mempelajari, menguasai dan mengaplikasikan apa yang dipelajari apabila kembali bertugas di organisasi yang sebenar. Ketiga, polisi pemilihan dan penempatan staf perlu dipinda supaya jawatan-jawatan pengurusan yang penting diisi oleh pegawai yang mempunyai kelayakan akademik bersesuaian dan diiktiraf oleh agensi jaminan kualiti kebangsaan, sijil kemahiran profesional yang sesuai, dan pengalaman kerja dalam bidang yang berkaitan. Keempat, sistem penilaian prestasi tahunan perlu memberi penekanan kepada aspek pembangunan pekerja daripada menghukum pekerja yang didapati melakukan kesalahan. Perubahan orientasi penilaian ini dapat mengubah pendekatan penyeliaan ketua daripada mencari keaiban pekerja kepada mendidik, melatih dan membangunkan potensi serta moral pekerja untuk mencapai keperluan dan pengharapan organisasi. Akhir sekali, jenis, tahap atau/ dan amaun ganjaran berdasarkan merit yang diperuntukkan kepada pekerja berprestasi tinggi perlu ditambah baik bagi menghargai dan mengiktiraf pengorbanan, serta mengekalkan bakat mereka untuk menjayakan sasaran kerja dan organisasi yang mencabar. Sekiranya cadangan di atas diberi pertimbangan yang sewajarnya, maka ia berupaya mendorong para pekerja menerima dan menyokong matlamat PPP.

Kesimpulan, kekangan dan halatuju kajian masa depan

Kajian ini telah mengesahkan bahawa kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang berkesan kepada pemindahan latihan. Dapatan ini telah menyokong dan menyebarkan dapatan kajian terdahulu. Oleh itu, kajian masa depan perlu mengiktiraf bahawa kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan adalah dimensi strategik yang perlu diberi keutamaan dalam program kepimpinan organisasi. Selanjutnya, cadangan ini meramalkan bahawa kebolehan majikan untuk merancang dan melaksanakan PPP secara teratur akan dapat membantu meningkatkan sikap dan kelakuan peserta yang positif (contohnya, kepuasan, komitmen, sahsiah, etika dan kerjaya). Oleh yang demikian, sikap yang positif ini boleh mendorong mereka memberi sokongan yang padu bagi mencapai dan mengekalkan daya saing organisasi dalam era dunia berasaskan ilmu pengetahuan.

Kesimpulan kajian ini perlu mengambil kira batasan-batasan kerangka konseptual dan metodologi kajian. Pertama, kaedah keratan rentas yang digunakan dalam kajian ini tidak dapat mengesan isu-isu pembangunan atau sebab-sebab perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lebih khusus. Kedua, kajian ini tidak mengukur perhubungan antara indikator-indikator khusus bagi program pembangunan pengurusan dan pemindahan latihan. Ketiga, keputusan analisis model laluan SmartPLS hanya menfokuskan kepada penerangan tentang varian tahap prestasi berdasarkan pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini, tetapi masih banyak lagi faktor-faktor lain yang penting (contohnya, ciri-ciri demografi responden, jenis latihan dan kaedah latihan) perlu diambilkira bagi menganggarkan darjah keteguhan perhubungan di antara pemboleh ubah tersebut. Akhir sekali, sampel kajian ini hanya menggunakan pemimpin kor infantri Tentera Darat Malaysia dan mereka dipilih menggunakan teknik pensampelan mudah. Oleh itu, dapatan kajian ini hanya menerangkan corak perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian secara umum sahaja dan tidak dapat digeneralisasikan kepada latar organisasi yang berlainan.

Batasan kajian di atas boleh dijadikan sebagai panduan untuk menambahbaik kajian akan datang. Antara tindakan yang boleh diambil ialah pertama, beberapa ciri peribadi dan organisasi perlu diterokai dengan lebih mendalam kerana ia boleh menunjukkan persamaan dan perbezaan dalam prestasi kerja pengurus. Kedua, reka bentuk-reka bentuk kajian lain yang lebih mantap seperti kajian *longitudinal* perlu digunakan untuk mengumpul data, menghuraikan corak perhubungan, arah dan darjah keteguhan perhubungan antara pemboleh ubah tidak bersandar dengan pemboleh ubah bersandar. Ketiga, kajian akan datang perlu menggunakan lebih dari satu organisasi bagi memperlihatkan sifat dan darjah keteguhan perhubungan antara program pembangunan pengurusan dan pemindahan latihan dalam kalangan pengurus. Keempat, pemboleh-pemboleh ubah tidak bersandar lain juga perlu diambilkira dalam kajian akan datang seperti jenis latihan dan kaedah latihan kerana ia sering dilihat sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada sikap dan kelakuan individu (Jacobs & Mohammad Jaseem, 2012; Pederson, Dresdow & Benson, 2013). Akhir sekali, pemboleh-pemboleh ubah bersandar lain juga perlu diambilkira dalam kajian akan datang seperti kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen organisasi kerana ia kerap dilihat sebagai akibat pelaksanaan program pembangunan pengurusan (Abdul Rahim, 2013; Enache et al. 2013). Sekiranya cadangan di atas diambil kira, ini akan membantu penghasilan dapatan kajian yang lebih mantap di masa hadapan.

Rujukan

- Abdul Rahim Z (2013) Is job satisfaction enhancing learning-training transfer relationship? *Journal of Workplace Learning* 25(8), 543 – 555.
- Abubakr S, Bader AH (2013) Perceived work climate and employee performance in public security organizations in the UAE. *Transforming Government: People, Process and Policy* 7(3), 410-424.
- Adams JS (1963) Towards An Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology* 67, 422-436
- Aziz A (2006) Education and Training in the MAF: A case Study of Unit Commander Master in Management Course (UCMMC) (Disertasi Sarjana). Fakulti Perniagaan dan Perakaunan, Universiti Malaya.
- Azman I, Inani NI (2010) Motivasi latihan sebagai pemboleh ubah penghubung antara program latihan dan keberkesanan latihan. *Jurnal Kemanusiaan* 16, 83-98.
- Azman MZ (2012) Factors affecting the effectiveness of training transfer in the parachute infantry battalion (Disertasi Sarjana). Fakulti Perniagaan dan Perakaunan, Universiti Malaya.
- Babkina M (2014) Training transfer improvement at organizational level (Disertasi Sarjana). Saimaa University of Applied Sciences Business Administration, Lappeenranta.
- Balkisnah S, Norhasni ZA (2009) Tinjauan Faktor-faktor Pendorong dan Penghalang Pemindahan Latihan: Konteks Malaysia. *SOSIOHUMANIKA* 2(1), 107-124.

- Bandura A (1977) Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review* **84**(2), 191-215.
- Bandura A (1986) *Social foundation of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, New Jersey.
- Barclay D, Higgins C, Thompson R (1995) The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Study* **2**(2), 285-309.
- Beebe SA, Mottet TP, Roach KD (2004) *Training and development: Enhancing leadership and communication skills*. Allyn & Bacon, Boston.
- Bertelsmann S (2010) *Inspiring People, Shaping the Future. Bertelsmann Stiftung - Annual Report 2010*. The Bertelsmann Foundation.
- Broome HG, Hughes RL (2004) Leadership Development: Past, Present and Future. *Human Resource Planning* **27**(1), 24-32.
- Brum S (2007) What Impact Does Training Have on Employee Commitment and Employee Turnover? *Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series*, pp.1-13.
- Chin WW (2010) Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. In: Esposito Vinzi V, Chin W, Hensler J, Wold H (eds) *Handbook PLS and Marketing*. Springer, New York.
- Chua YP (2006) *Kaedah Penyelidikan*. McGraw Hill, Kuala Lumpur.
- Cohen J (1988) *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- Cox M, Walsh J (2006) Leadership Development and Knowledge Transfer. *CSL Leadership Review* **1**(2) Fall 2006, 120-136.
- Creswell JW (2012) *Educational research: Planning, conduct, and evaluating quantitative and qualitative research* (4th ed.). Pearson, Boston.
- Darrin K, Christian G (2012) Evaluating the Value-Added Impact of Outdoor Management Training for Leadership Development in an MBA Program. *Journal of Experiential Education* **35**(3), 429-446.
- Day DV, Harrison MM (2006) *Leadership development. Encyclopedia Career Development*. Sage Publication, California.
- Day DV, Antonakis J (2012) Leadership: Past, present and future. In: Day DV, Antonakis J (eds) *The nature of leadership*, pp. 3 - 28. Sage Publication, California.
- Ellinger AE, Ellinger AD, Keller SB (2013) Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* **35**(9), 620-236.
- Enache M, Sallán JM, Simo P, Fernandez V (2013) Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower* **34**(8), 880 – 898.
- Festinger L (1954) A theory of social comparison processes. *Human Relations* **7**(2), 117-140.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Evaluating structural Equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* **XVIII** (Feb), 39-50.
- Gefen D, Straub D (2005) A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communication of the Association for Information Systems* **16**, 91-109.
- Hair JF, Hult GT, Sarstedt M, Ringle CM (2014) *A Primer Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Sage Publication Inc, America
- Hatfield J, Steele JP, Riley R, Glaze HK, Fallesen JJ (2011) *2010 Center for Army Leadership Annual Survey of Army Leadership (CASAL): Army Education*. Technical Report 2011-2. The Center For Army Leadership, Fort Leavenworth, Kansas.
- Henseler J, Ringle CM, Sinkovics RR (2009) The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* **20**, 277-320.
- Henseler J, Dijkstra TK, Sarstedt M, Ringle CM, Diamantopoulos A, Straub DW, Ketchen DJ Jr, Hair JF, Hult GTM, Calantone RJ (2014) Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö & Evermann (2013) *Organizational Research Methods* **17**(2), 182-209, doi:10.1177/1094428114526928.

- Henseler J, Ringle CM, Sarstedt M (2015) A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy Marketing Science* **43**(1), 115-135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8
- Hussain RM (2011) An empirical study of the relationship between motivation to transfer and transfer of training. *Far East Journal of Psychology and Business* **5**(1), 47-56.
- Ismail A, Foboy NA, Abdullah MM, Mazumder MNH (2013) A study of the correlation between training administration and training motivation. *Management Marketing* **8**(1), 95-108.
- Jabatan Arah Infantri (2010) Laporan Validasi Luaran. Kementerian Pertahanan, Kuala Lumpur.
- Jacobs RL, Mohammad Jaseem B (2012) Developing employee expertise through structured on-the-job training (S-OJT): An introduction to this training approach and the KNPC experience. *Industrial and Commercial Training* **44**(2), 75–84.
- Kang D (2007) Perceived organizational justice as a predictor of employees' motivation to participate in training. *Research and Practice in Human Resource Management* **15**(1), 89–107.
- Kate KC, Leah W (2013) The Cockcroft difference: An analysis of the impact of a nursing leadership development programme. *Journal of Nursing Management* **21**, 396–402.
- Kets de Vries MFR (2007) Decoding the Team Conundrum: The Eight Roles Executives Play. *Journal of Organizational Dynamics* **36**(1), 28-44.
- Khalil MD (2011) Professional training as a strategy for staff development: A study in training transfer in the Lebanese context. *European Journal of Training and Development* **36**(2/3), 158-178.
- Locke EA, Latham GP (2006) Current Directions in Psychological Science. *Association for Psychological Science* **15**(5), 265-268.
- Lora CLH, Tanya DW (2009) Leading change through an international faculty development programme. *Journal of Nursing Management* **17**, 917–930.
- Lyne de Ver H, Kennedy F (2011) An analysis of Leadership development programmes working in the context of development. Developmental Leadership Program, Australian Government.
- Maimunah A (2014) *Human Resource Management: Principles and Practices*. Oxford University Press, Kuala Lumpur. Third Edition.
- Marthieu JE, Tannenbaum SI, Salas E (1992) Influences of individual and situational characteristic on measures of training effectiveness. *Academy of Management Journal* **35**, 828-47.
- Mohd. Nasir M (2008) Karakteristik Jurulatih dalam Konteks Pembelajaran Dewasa. In: Azmi SS, Mohd. Azhar AH (eds) *Dinamika Pembelajaran Dewasa dalam Perspektif Islam*, pp 20-44. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, Skudai.
- Nikandrou I, Brinia V, Bereri E (2009) Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training* **33**(3), 255-270.
- Noe RA (2014) *Employee Training and Development*. McGraw Hill, Boston,.
- Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B, Wright PM (2014) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Irwin, Boston. Sixth Edition.
- Patterson SW (2009) Data-Driven Leadership Development. Available from: <http://clomedia.com>.
- Pederson LS, Dresdow S, Benson J (2013) Significant tasks in training of job-shop supervisors. *Journal of Workplace Learning* **25**(2), 23-36.
- Rahimi R (2007) Training Environment and Training Effectiveness: A Study of the Malaysian Army at 6th Royal Malay Regiment (Disertasi Ijazah Sarjana). Universiti Utara Malaysia.
- Ringle CM, Wende S, Will A (2005) SmartPLS 2.0 (Beta). SmartPLS, Hamburg. Available from: <http://www.smartpls.de>.
- Sani SO (2009) Assessing the relationship between training environment and training effectiveness: The case of training programmes for army personnel (Disertasi Ijazah Sarjana). Universiti Utara Malaysia.
- Schirmer P, Crowley JC, Blacker NE, Brennan RR, Leonard HA, Polich JM, Sollinger JM, Varda DM (2008) *Leader development in army units: Views from the field*. Rand Arroyo Center, CA.
- Sekaran U, Bougie R (2010) *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, New York.

- Senge PM (1990) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, New York.
- Senge PM (2008) *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency, New York
- Tracey WR (2004) *The Human Resource Glossary*. St. Lucie Press, New York. Third Edition.
- Wood R, Bandura A (1989) Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review* **14**, 361-384.