

MODEL PENILAIAN KIRKPATRICK: MENKAKI PENGARUH KOMUNIKASI TERHADAP KEBERKESANAN LATIHAN

KAMARUZZAMAN ABDUL MANAN, SHUHAIIDA MD NOR & BAHYIAH OMAR
UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Abstrak

Kajian ini bertujuan mengukur pengaruh komunikasi terhadap keberkesanan latihan berdasarkan Model Penilaian Kirkpatrick yang merangkumi empat tahap penilaian iaitu Tahap I - reaksi; Tahap II - pembelajaran; Tahap III - kelakuan / aplikasi; dan Tahap IV - hasil. Reaksi pelatih kepada dimensi komunikasi diukur pada Tahap I kerana ia dianggap sebagai pemangkin kepada proses yang akan diukur pada tahap selanjutnya. Sebagai penambahbaikan kepada Model Penilaian Kirkpatrick, kajian ini juga telah memasukkan faktor yang mempengaruhi pembelajaran dan faktor keyakinan untuk mengaplikasi ke dalam model ini. Untuk mengatasi kelompangan kajian lepas yang mendapati kesukaran dalam menilai hasil latihan dari perspektif pihak organisasidi Tahap VI, kajian ini memperkenalkan kaedah gabungan penilaian pelatih dan penyelia bagi menghasilkan sebuah penilaian latihan yang lebih menyeluruh. Kaedah yang digunakan dalam kajian ini adalah kaedah pengedaran borang soal selidik kepada 200 responden yang terdiri daripada kakitangan Universiti Sains Malaysia (USM). Kajian ini berjaya membuktikan komunikasi mempunyai hubungan yang kukuh dengan pembelajaran pelatih. Kajian ini juga telah menemukan bahawa keyakinan untuk mengaplikasikan ilmu dapat membantu dalam meramal perubahan kelakuan pelatih (pengaplikasian ilmu di persekitaran kerja) dengan lebih tepat.

Kata Kunci: Latihan, Model Penilaian Kirkpatrick, Komunikasi dalam Latihan, Penilaian Latihan, Keberkesanan Latihan

Abstract

This research aims to measure the impact of communication on training effectiveness using the Kirkpatrick Evaluation Model which features four levels of evaluation: Level I - reaction; Level II - learning; Level III - behaviour, and Level IV - results. Trainee reactions towards communication dimensions, measured at Level I, is critical to trainee evaluation because it is regarded as the precondition to the next three levels of evaluation. In enhancing the Kirkpatrick Evaluation Model, the researchers also investigate factors that influence trainees' learning and their confidence in applying what they have learnt at the work place. Additionally, to address the concerns raised in previous studies about the difficulties in measuring Level IV – results, this study introduces an evaluation method that combines trainees' and supervisors' evaluation that results in a more comprehensive evaluation. The data for this study was collected through the distribution of questionnaires to 200 respondents at Universiti Sains Malaysia (USM). This research provides evidence that there is a strong relationship between communication and trainees' learning. This research also found that trainees' confidence in applying their knowledge from training is an important factor in providing an accurate prediction of trainees' behaviour change (i.e. application of knowledge in a work environment) more accurately.

Keywords: *Training, Kirkpatrick Model, Training Programme, Training Evaluation, Training Effectiveness*

Pengenalan

Latihan merupakan pelaburan oleh organisasi terhadap pekerjaannya bagi memastikan pembangunan sumber manusia yang berdaya saing dan berkualiti. Setiap pelaburan yang dilakukan oleh organisasi perlu dikaji bagi memastikan wang yang telah dilaburkan memberikan pulangan yang menguntungkan (Wan Idros, 2001; Maizatul, 2002; Aviana & Enrico, 2004). Oleh yang demikian, salah satu cara terbaik bagi organisasi mengetahui tentang sama ada pelaburan latihan mereka menguntungkan atau sebaliknya adalah melalui proses penilaian yang cekap dan sistematik. Lewin (1993) turut menegaskan penilaian keberkesanan latihan penting untuk membandingkan strategi manakah yang lebih berkesan dalam memberikan latihan untuk mencapai objektif yang ditetapkan. Dalam kajian ini latihan kepada sebuah program yang diadakan bertujuan untuk membina dan mengekalkan kemampuan daya saing kakitangan organisasi

melalui peningkatan kemahiran dan pengetahuan supaya dapat melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin.

Komunikasi dan latihan adalah saling berkait rapat kerana latihan merupakan satu aktiviti komunikasi pertukaran dan pemindahan maklumat dari satu pihak kepada pihak lain menerusi simbol yang bermakna. Menurut perspektif komunikasi, latihan merupakan suatu proses interaksi antara fasilitator dengan pelatih yang mempunyai banyak persamaan dengan komunikasi dalam kehidupan seharian (Raghu, 1989). Peranan komunikasi dalam pembangunan sumber manusia turut disebut oleh Hedebro (2009), di mana komunikasi mampu menghasilkan perubahan suasana berdasarkan nilai dan sikap yang membentuk perilaku dan keterampilan baru yang menemukan norma baru dalam kelompok, sumber dan daya pengetahuan yang berlipat ganda serta perancangan dan pelaksanaan program pembangunan sumber manusia (Mahmoud, 1999). Memandangkan peranan komunikasi penting dalam melancarkan agenda latihan, satu kaedah penilaian latihan yang mengambilkira pengaruh komunikasi terhadap proses penyampaian ilmu dan kemahiran amat diperlukan.

Universiti adalah sebuah organisasi yang bertindak sebagai salah satu saluran bagi melahirkan modal insan bertaraf dunia yang akan menjadi enjin pembangunan negara akan datang. Oleh itu, bagi memastikan universiti dapat melahirkan modal insan yang berkualiti, organisasi ini harus memperkukuhkan dan mentransformasikan sumber manusianya (Gallagher, 2000). Kajian ini memilih Universiti Sains Malaysia (USM) sebagai kes kajian memandangkan USM merupakan universiti APEX (Accelerated Programme for Excellence) pertama di Malaysia yang sedang menjalani sebuah proses transformasi bertujuan membina sumber manusianya yang berilmu dan berkemahiran untuk mempertingkatkan kualiti perkhidmatan setaraf dengan universiti bertaraf dunia (Dzulkifli et. al, 2011). Menurut Timbalan Naib Canselor USM, Prof. Dato' Dr. Omar Osman (2012) dalam memastikan pemacuan universiti ke peringkat global, USM perlu mengukuhkan penggunaan sumber, pengasahan bakat dan mengkaji penstrukturan semula latihan staf universiti dalam memastikan tonggak utama universiti dalam bidang pengajaran, pembelajaran dan penyelidikan dirancang dengan baik.

Model Penilaian Kirkpatrick

Model Penilaian Kirkpatrick merupakan salah satu model penilaian yang terawal dan paling banyak digunakan dalam penilaian latihan. Kajian yang menggunakan model ini telah banyak membuat sumbangan berharga kepada teori penilaian latihan dan terbukti secara empirikal dalam menilai tahap keberkesanan latihan dengan baik sejak tahun 1959 (Alliger dan Janak, 1989; Miller, 1996; Holton, 1996; Bartlett, 1999; Brinkerhoff, 2005). Model ini kerap digunakan kerana ia mudah untuk diaplikasikan dan mempunyai keupayaan untuk membantu proses penilaian sesebuah latihan dengan jayanya (Alliger dan Janak, 1989). Model ini mempunyai empat (4) tahap penilaian yang direka sebagai kaedah untuk menilai

program latihan. Tahap I – reaksi: adalah pengukuran yang melihat bagaimana pandangan pelatih terhadap latihan; tahap II – pembelajaran: tahap ini akan menilai apa yang dipelajari dan disimpan daripada pengalaman pembelajaran; tahap III – perubahan kelakuan/aplikasi: tahap ini akan menilai sama ada pelatih mengaplikasikan apa yang dipelajari di tempat kerja; dan tahap IV – hasil: tahap ini menilai kesan latihan yang membawa kepada perubahan budaya kerja yang positif (Kirkpatrick, 1976).

Kritikan Model Penilaian Kirkpatrick

Semakin tinggi tahap penilaian, proses penilaian akan menjadi lebih sukar dan memerlukan lebih banyak masa. Model ini dikatakan hanya mampu menilai pada tahap I, II dan mengabaikan penilaian tahap III kerana kegagalan yang kerap untuk menilai proses pemindahan ilmu yang dipelajari daripada latihan untuk diaplikasikan ditempat kerja; dan mengabaikan tahap IV kerana kesukaran bagi menghubungkan kemahiran insaniah yang diperolehi daripada latihan dengan hasil keputusan yang memerlukan bukti jelas (Alliger & Janak, 1989; ASDC, 2003). Menurut Reid (2004), terdapat kelemahan Model Penilaian Kirkpatrick yang menjejaskan keupayaannya dalam menilai keberkesanan latihan organisasi iaitu model ini membentangkan pandangan terhadap keberkesanan latihan yang terlalu dipermudahkan dan tidak mengambil kira faktor sekeliling seperti individu, rakan sekerja, penyelia, persekitaran kerja dan reka bentuk latihan yang boleh mempengaruhi keberkesanan latihan sebelum, semasa, atau selepas latihan (Rouiller & Goldstein, 1993).

Penambahbaikan Model Penilaian Kirkpatrick

Kajian ini telah melakukan beberapa penambahbaikan terhadap Model Penilaian Kirkpatrick untuk mengisi jurang yang terdapat dalam kajian lepas. Kajian ini memasukkan faktor reaksi kepada dimensi komunikasi dalam latihan. Dimensi yang dimasukkan terdiri daripada penyampaian latihan, kandungan latihan dan pengurusan majlis. Menurut Leonard, Graham, & Bonacum (2004), dalam latihan organisasi, komunikasi berfungsi bagi tujuan pemindahan idea, pengetahuan dan maklumat yang difikirkan penting oleh organisasi kepada pekerja sebagai perangsang untuk bekerja dengan lebih bersemangat (Prashant, 2000). Menurut Stefan (2005), komunikasi adalah merupakan enjin yang menjayakan sesebuah program latihan (Wan Firuz, 1985; Wan Idros, 2001). Walaupun penting, tidak banyak kajian telah dilakukan mengenai kepentingan komunikasi dalam latihan (Sharifah, Joki & Balan, 2009). Dalam kajian ini, hipotesis berikut akan diuji:

H1a: Reaksi kepada dimensi komunikasi terhadap penyampaian latihan menyumbang kepada pembelajaran latihan.

H1b: Reaksi kepada dimensi komunikasi terhadap kandungan latihan menyumbang kepada pembelajaran latihan.

H1c: Reaksi kepada dimensi komunikasi terhadap pengurusan majlis menyumbang kepada pembelajaran latihan.

Kajian ini juga telah menambah faktor yang mempengaruhi pembelajaran yang terdiri daripada faktor pengetahuan dan kemahiran asas pelatih, faktor kemampuan diri pelatih, faktor sikap pelatih dan faktor motivasi untuk belajar pelatih. Brinkerhoff (2006) mengesahkan bahawa terdapat faktor diri pelatih yang mempengaruhi pembelajaran. Faktor ini menentukan sama ada pelatih dapat mengikuti latihan dengan baik atau sebaliknya. Faktor seperti sikap pelatih boleh menjejaskan pembelajaran latihan kerana sikap mungkin dipengaruhi oleh pengalaman dan seterusnya memberi kesan terhadap persepsi pelatih yang menyertai program latihan pelatih (Rigg, 1989). Oleh yang demikian, bagi mewujudkan sebuah penilaian yang menyeluruh, faktor yang menyumbang kepada pembelajaran latihan perlu dikaji dan dinilai (Holton, 1996). Hipotesis berikut akan diuji:

H2a: Faktor pengetahuan dan kemahiran asas pelatih menyumbang kepada pembelajaran latihan.

H2b: Faktor kemampuan diri pelatih menyumbang kepada pembelajaran latihan.

H2c: Faktor sikap pelatih menyumbang kepada pembelajaran latihan.

H2d: Faktor motivasi untuk pelatih menyumbang kepada pembelajaran latihan.

Menurut Saks dan Lisa (2012), kaedah penilaian tahap III (perubahan kelakuan) adalah rumit dan memerlukan perancangan yang teliti daripada segi bagaimana penilaian perlu dilakukan dan berapa kerap untuk menilai. Menurut Rahim dan Shamsiah (2008), apabila pelatih mengikuti latihan, akan timbul rasa keyakinan diri untuk bekerja dengan lebih cekap dan profesional serta secara tidak langsung akan meningkatkan produktiviti pelatih (Easdown 1994, 1997). Walaupun pelatih telah berjaya dalam latihan dan pembelajaran, ia masih tidak menjamin bahawa ilmu yang dipelajari akan diaplikasikan ke dalam pekerjaan, kerana pengaplikasian latihan adalah bergantung kepada keyakinan pelatih untuk mengaplikasikannya (Azlah, 2009). Manakala Yamnill dan McLean (2001) pula menyifatkan pemindahan latihan sebagai sejauh mana keyakinan individu yang dilatih untuk mengaplikasikan objektif latihan secara berkesan dan seterusnya dapat menggunakannya di tempat kerja. Oleh itu, kajian ini telah memasukkan elemen keyakinan untuk mengaplikasikan latihan di antara tahap II (pembelajaran) dan tahap III bagi membantu dalam meramal pengaplikasian ilmu yang dipelajari oleh pelatih yang seterusnya dapat membantu penilai dalam menjangkakan perubahan terhadap kelakuan akan berlaku atau sebaliknya. Hipotesis berikut akan diuji:

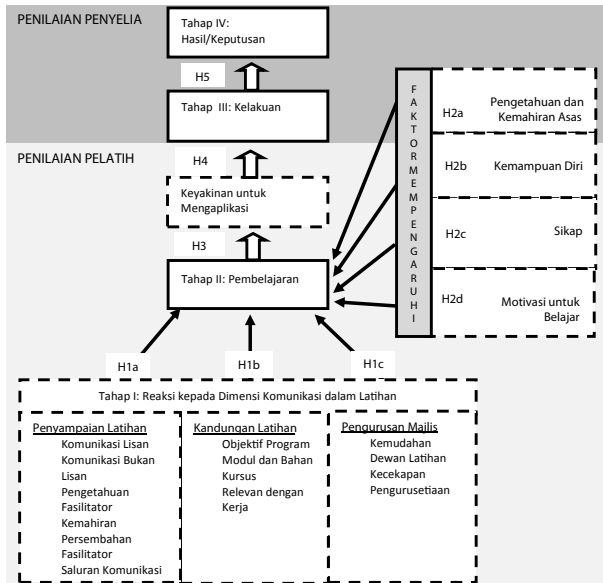
H3: Pembelajaran akan menyumbang kepada keyakinan untuk mengaplikasikan latihan.

H4: Keyakinan untuk mengaplikasikan latihan akan menyumbang kepada perubahan kelakuan.

Menurut Kirkpatrick (1994), tahap penilaian IV iaitu hasil latihan adalah langkah yang paling penting dan mungkin yang paling sukar. Hal ini kerana objektif setiap penilaian ialah untuk melihat sama ada hasil daripada latihan tersebut dapat menjayakan perancangan dan matlamat organisasi. Menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) setiap organisasi yang melabur dalam latihan ingin melihat nilai dan hasil pelaburan yang telah dilakukan (Mohamad Said & Zulhamri, 2012). Hipotesis berikut akan diuji:

H5: Perubahan kelakuan akan menyumbang kepada hasil keberkesanan latihan.

Berdasarkan penemuan literatur, kajian ini telah menghasilkan rangka kerja kajian yang menggabungkan reaksi kepada dimensi komunikasi dalam latihan yang terdiri daripada penyampaian latihan, kandungan latihan dan pengurusan majlis; faktor yang mempengaruhi pembelajaran iaitu pengetahuan dan kemahiran, kemampuan diri pelatih, sikap pelatih dan motivasi pelatih untuk belajar. Kajian ini juga telah memasukkan elemen keyakinan untuk mengaplikasikan latihan di antara tahap II (pembelajaran) dan tahap III (perubahan kelakuan) bagi mengisi jurang di antara kedua-dua tahap ini yang sukar untuk dihubungkan kerana perubahan kelakuan pelatih hanya boleh dinilai setelah pelatih pulang ke tempat kerja menjadikan penilaian tahap ini sukar untuk dilakukan, memakan masa yang lama kerana terdapat ramai pelatih dan sukar untuk dirumuskan kerana ia memerlukan penilai yang berpengalaman dan memahami suasana kerja pelatih. Kotak yang mempunyai garisan terputus adalah mewakili elemen yang telah ditambah oleh kajian ini ke dalam model asal Kirkpatrick berdasarkan kajian literatur. Setiap dimensi, faktor dan elemen yang dimasukkan adalah berdasarkan kajian literatur.



Rajah 1: Rangka Kerja Kajian

Metodologi

Pensampelan

Kajian ini bertujuan menguji tahap keberkesanan latihan dengan menggunakan pendekatan penilaian Kirkpatrick. Kaedah pemilihan responden secara bertujuan telah digunakan untuk menentukan sampel kajian dengan menetapkan beberapa kriteria spesifik. Kriteria responden yang dipilih adalah pekerja yang berkhidmat 1–10 tahun dan mempunyai bidang tugas yang memerlukan mereka berinteraksi dengan pelanggan (contohnya, pegawai khidmat pelanggan). Responden dicalonkan oleh penyelia di tempat kerja mereka untuk mengikuti latihan bagi meningkatkan pengetahuan dan kemahiran dalam tatacara melayan pelanggan.

Penetapan jumlah responden adalah berdasarkan kaedah yang dicadangkan oleh Pedhazur (1997), iaitu 15 subjek bagi setiap peramal adalah mencukupi bagi meramal setiap pemboleh ubah (Osborne, 2000). Kajian ini mempunyai 11 pemboleh ubah. Oleh itu, sekurang-kurangnya 165 responden diperlukan dalam kajian ini. Memandangkan USM mempunyai 83 pusat tanggungjawab (PTJ), setiap PTJ diminta untuk mencalonkan dua (2) orang pelatih yang terdiri daripada pekerja yang kerap berurusan dengan pelanggan bagi mengikuti Kursus Peningkatan Khidmat Pelanggan Berkualiti. Pencalonan dilakukan oleh penyelia yang bertanggungjawab memantau pekerjaan responden kerana mereka lebih arif dalam memilih calon yang sesuai untuk menghadiri program tersebut. Setelah mendapat pencalonan daripada penyelia, surat jemputan dikeluarkan kepada responden sebagai pelatih latihan. Surat jemputan tersebut menerangkan

tentang objektif dan matlamat program latihan sebagai pemahaman asas kepada pelatih.

Bahan kajian

Kaedah penyelidikan kuantitatif tidak intervensi digunakan dalam kajian ini. Pengumpulan data dilakukan dengan mengedarkan borang soal selidik menggunakan skala likert 5 poin iaitu; sangat tidak setuju (1) hingga sangat bersetuju (5) bagi mengukur tahap kesetujuan responden. Teknik ini dipilih kerana ia menjimatkan masa, kos efektif dan bersesuaian dengan sifat populasi kajian. Program Latihan Kursus Peningkatan Khidmat Pelanggan Berkualiti dipilih sebagai platform bagi menguji sampel kajian kerana program ini penting bagi USM sebagai universiti APEX dalam memastikan penawaran perkhidmatan kelas pertama kepada pelanggannya. Program latihan ini telah diadakan pada bulan Januari 2013.

Kaedah penyelidikan dibahagikan kepada dua fasa iaitu; Fasa 1: Penilaian pelatih dilakukan sebaik sahaja program latihan selesai di mana pelatih diberikan borang soal selidik yang mengukur Reaksi (Tahap I), Pembelajaran (Tahap II) dan Keyakinan Pengaplikasian Ilmu dan Kemahiran. Manakala Fasa 2: Penilaian penyelia dilakukan selepas empat (4) minggu program latihan tamat. Penyelidik mengedarkan satu set borang soal selidik kepada penyelia bagi mengukur Perubahan Kelakuan (Tahap III) dan Jangkaan Hasil (Tahap IV) iaitu melihat sama ada kakitangan di bawah seliaan mereka mangaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari di tempat kerja. Tempoh menunggu selama 4 minggu ditentukan supaya penilaian perubahan kelakuan dan jangkaan hasil keseluruhan pelatih tidak dipengaruhi oleh impak latihan yang biasanya mempengaruhi pelatih ketika mengisi borang soal selidik selepas latihan. Hal ini kerana pelatih kerap kali akan dipengaruhi oleh kesan motivasi untuk mengaplikasikan ilmu yang dipelajari daripada latihan selama dua hingga tiga minggu selepas mengikuti latihan dan tidak semua pelatih mengekalkan perubahan tersebut selepas tiga minggu mengikuti latihan (Lengermann, 1996).

Dapatan kajian dan perbincangan

Latar belakang responden dalam kajian ini meliputi aspek jantina, umur, bangsa, jawatan, kelayakan akademik dan tempoh perkhidmatan di kalangan responden. Terdapat sebanyak 200 orang pelatih telah diambil sebagai responden dalam kajian ini. Hasil daripada analisis deskriptif menunjukkan jumlah responden lelaki melebihi responden perempuan. Manakala 1/3 daripada responden adalah mereka yang berada dalam lingkungan umur pertengahan iaitu 31–40 tahun. Majoriti responden yang mengikuti latihan ini adalah berbangsa Melayu. Hal ini kerana populasi staf USM yang berbangsa Melayu adalah jauh lebih besar daripada populasi staf India dan Cina. Kebanyakan responden yang hadir adalah daripada staf yang berjawatan Sokongan 1 iaitu di antara Gred 17–38 kerana

skop kerja kumpulan ini lebih banyak berurusan dengan pelanggan berbanding kumpulan jawatan lain.

Jadual 1: Taburan responden mengikut demografik (n = 200)

Pembolehubah	Kekerapan	Peratus
Jantina		
Lelaki	102	51.0
Perempuan	98	49.0
Umur		
21-30	40	20.0
31-40	67	33.5
41-50	38	19.0
51-60	55	27.5
Bangsa		
Melayu	177	88.5
Cina	11	5.5
India	12	6.0
Jawatan		
Pensyarah	16	8.0
Pengurusan dan Profesional (Gred 41-54)	25	12.5
Sokongan 1 (Gred 17-38)	132	66.0
Sokongan 2 (Gred 1-16)	27	13.5
Kelayakan Akademik		
SRP/SPM	119	59.5
STPM/Diploma	34	17.0
Ijazah Sarjana Muda	26	13.0
Ijazah Sarjana	5	2.5
Ph.D	16	8.0
Tempoh kerja (Tahun)		
1-7	69	34.5
8-14	42	21.0
15-21	21	10.5
22-28	32	16.0
29-35	36	18.0

Kajian ini menggunakan analisis diskriptif ke atas dimensi komunikasi yang terdiri daripada tiga pembolehubah (iaitu penyampaian latihan, kandungan latihan dan pengurusan majlis); faktor yang mempengaruhi pembelajaran (iaitu pengetahuan dan kemahiran asas pelatih, kemampuan diri pelatih, sikap pelatih dan motivasi untuk belajar); serta keyakinan pelatih untuk mengaplikasikan latihan (iaitu perubahan kelakuan) dan jangkaan hasil keseluruhan latihan Model Penilaian Kirkpatrick. Hasil analisis deskriptif secara umumnya mendapati skor setiap kenyataan adalah tinggi dan tidak mempunyai banyak perbezaan. Kadar min tertinggi adalah “Saya dapat menghubungkan ilmu yang dipelajari dengan situasi kerja saya” ($M=4.56$, $SD=.616$).

Keputusan Ujian Regresi Berganda Hierarki

Kajian ini telah menjalankan lima (5) ujian regresi berganda hierarki secara berasingan bagi menguji hipotesis kajian. Hasil ujian regresi berganda hierarki menunjukkan reaksi pelatih kepada dimensi komunikasi terhadap penyampaian latihan menyumbang kepada pembelajaran latihan ($\beta=.443$, $p=.000$). Oleh itu, hipotesis H1a diterima. Bagi hasil ujian regresi H1b iaitu “reaksi kepada dimensi komunikasi terhadap kandungan latihan menyumbang kepada pembelajaran” ($\beta=-.063$, $p=.443$) didapati tidak signifikan. Oleh itu, hipotesis ini adalah ditolak. Ujian regresi bagi H1c mendapati reaksi kepada dimensi komunikasi terhadap pengurusan majlis turut menyumbang kepada pembelajaran latihan ($\beta=.225$, $p=.000$). Ini menjadikan hipotesis ini diterima. Faktor-faktor lain seperti “pengetahuan dan kemahiran asas” ($\beta=.181$, $p=.009$) dan “sikap pelatih” ($\beta=.136$, $p=.046$) juga mempunyai hubungan yang signifikan dengan pembelajaran. Secara keseluruhan kajian juga mendapati reaksi kepada dimensi komunikasi dalam latihan menyumbang sebanyak 52.8% varians berkongsi bagi meramal pembelajaran.

Jadual 2: Ujian regresi berganda hierarki bagi reaksi kepada dimensi komunikasi dalam latihan terhadap tahap II (pembelajaran) Model Penilaian Kirkpatrick yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran.

Pembolehubah	Model Penilaian Kirkpatrick tahap II- Pembelajaran	
	Model 1 $\beta(p)$	Model 2 $\beta(p)$
Reaksi kepada Dimensi Komunikasi dalam Latihan		
Penyampaian Latihan	.513 (.000)	.443 (.000)

Kandungan Latihan	.040 (.614)	-.063 (.443)
Pengurusan Majlis	.249 (.000)	.225 (.000)
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembelajaran		
Pengetahuan dan Kemahiran Asas		.181 (.009)
Kemampuan Diri		.036 (.610)
Sikap Pelatih		.136 (.046)
Motivasi untuk Belajar		-.017 (.806)
R ²	.498	.544
R ² Terlaras	.491	.528
F	64.904	32.786
Sig.	.000	.001

Hasil ujian regresi berganda hierarki bagi faktor yang mempengaruhi pembelajaran terhadap tahap II (pembelajaran) Model Penilaian Kirkpatrick menunjukkan faktor pengetahuan dan kemahiran asas pelatih adalah penyumbang yang signifikan kepada pembelajaran latihan ($\beta=.480$, $p=.000$) oleh itu, hipotesis H2a diterima. Bagi H2b yang menguji kesan kemampuan diri pelatih terhadap pembelajaran latihan menunjukkan hubungan yang signifikan ($\beta=.290$, $p=.000$), oleh itu, hipotesis ini diterima. Manakala ujian regresi bagi H2c “faktor sikap pelatih menyumbang kepada pembelajaran latihan” turut menemui hubungan yang signifikan ($\beta=.330$, $p=.000$) oleh itu, hipotesis ini diterima. Manakala hasil ujian regresi bagi faktor motivasi didapati tidak signifikan ($\beta=.056$, $p=.485$). Ini menunjukkan motivasi tidak mempengaruhi pembelajaran, maka hipotesis H2d adalah ditolak. Secara keseluruhannya, sebanyak 35.3% varians berkongsi telah dikenal pasti dapat meramal tahap II (pembelajaran) Model Penilaian Kirkpatrick.

Jadual 3: Ujian regresi berganda hierarki bagi faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran terhadap tahap II (pembelajaran) Model Penilaian Kirkpatrick.

Pembolehubah	Model Penilaian Kirkpatrick tahap II – Pembelajaran			
	Model 1 Pengetahuan dan Kemahiran Asas	Model 2 Kemampuan Diri	Model 3 Sikap Pelatih	Model 4 Motivasi untuk Belajar
	$\beta(p)$	$\beta(p)$	$\beta(p)$	$\beta(p)$
Faktor-faktor yang mempengaruhi pembelajaran				
Pengetahuan dan Kemahiran Asas	.480 (.000)	.289 (.000)	.235 (.002)	.222 (.005)
Kemampuan Diri		.290 (.000)	.180 (.023)	.173 (.030)
Sikap Pelatih			.330 (.000)	.303 (.000)
Motivasi untuk Belajar				.056 (.485)
R ²	.231	.278	.364	.366
R ² Terlaras	.227	.271	.354	.353
F	59.328	37.917	37.427	28.119
Sig.	.000	.000	.000	.485

Ujian regresi berganda hierarki turut dijalankan pada tahap II (pembelajaran) Model Penilaian Kirkpatrick. Pada tahap ini, keyakinan untuk mengaplikasi dijangka akan dipengaruhi oleh i menguji sama ada faktor pembelajaran dengan mengambil kira kesan pengaruh dimensi komunikasi dalam latihan. Hasil ujian mendapati pembelajaran menyumbang kepada keyakinan untuk mengaplikasikan latihan ($\beta=.166, p=.027$). Walaupun sumbangan nya agak kecil tetapi signifikan dan ini menjadikan hipotesis H3 adalah diterima. Secara keseluruhan kajian ini juga mendapati, pembelajaran menyumbang sebanyak 26.7% varians berkongsi bagi meramal keyakinan untuk mengaplikasi.

Jadual 4: Ujian regresi berganda hierarki Model Penilaian Kirkpatrick tahap II (pembelajaran) terhadap keyakinan untuk mengaplikasi yang dipengaruhi oleh reaksi kepada dimensi komunikasi dalam latihan.

Pembolehubah	Keyakinan untuk Mengaplikasi	
	Model 1 $\beta(p)$	Model 2 $\beta(p)$
Model Penilaian Kirkpatrick tahap II – Pembelajaran	.520 (.000)	.166 (.027)
Reaksi kepada Dimensi Komunikasi dalam Latihan		
Penyampaian Latihan		.375 (.000)
Kandungan Latihan		.285 (.001)
Pengurusan Majlis		-.105 (.121)
R ²	.270	.460
R ² Terlaras	.267	.449
F	73.369	41.548
Sig.	.000	.000

Seterusnya faktor keyakinan untuk mengaplikasi di jangka akan mempengaruhi tahap III (perubahan kelakuan) Model Penilaian Kirkpatrick dengan mengambilkira pengaruh tahap II (pembelajaran) dan reaksi kepada dimensi komunikasi dalam latihan. Ujian regresi berganda herarki dijalankan bagi melihat sama ada pembolehubah keyakinan untuk mengaplikasi dapat mempengaruhi perubahan kelakuan. Hasil ujian regresi menunjukkan keyakinan untuk mengaplikasikan latihan tidak menyumbang kepada perubahan kelakuan ($\beta=.032$, $p=.727$). Hubungan di antara keyakinan untuk mengaplikasi dengan perubahan kelakuan adalah tidak signifikan. Oleh itu, hipotesis ini adalah ditolak. Walau bagaimanapun, Model 1 pada jadual 5 yang merupakan hasil ujian terhadap hubungan di antara keyakinan untuk mengaplikasi dengan perubahan kelakuan tanpa mengambilkira pengaruh pemboleh ubah lain menunjukkan bahawa keyakinan untuk mengaplikasi mempunyai hubungan korelasi yang positif dengan perubahan kelakuan ($r=.251$, $p=.000$). Oleh itu, kajian ini mendapati bahawa hubungan di antara keyakinan untuk mengaplikasi dengan perubahan kelakuan adalah wujud namun begitu hubungan tersebut adalah lemah.

Jadual 5: Ujian regresi berganda hirarki keyakinan untuk mengaplikasi terhadap tahap III (perubahan kelakuan) Model Penilaian Kirkpatrick, dipengaruhi oleh tahap II (pembelajaran) dan reaksi kepada dimensi komunikasi dalam latihan.

Pembolehubah	Model Penilaian Kirkpatrick tahap III – Perubahan kelakuan			
	Model 1 $\beta(p)$	Model 2 $\beta(p)$	Model 3 $\beta(p)$	Model 4 $\beta(p)$
Keyakinan untuk Mengaplikasi	.251 (.000)		.181 (.025)	.032 (.727)
Model Penilaian Kirkpatrick tahap 2– Pembelajaran		.227 (.001)	.133 (.098)	-.025 (.792)
Reaksi kepada Dimensi Komunikasi dalam Latihan				
Penyampaian Latihan				.141 (.224)
Kandungan Latihan				.217 (.046)
Pengurusan Majlis				.039 (.656)
R ²	.063	.052	.076	.132
R ² Terlaras	.058	.047	.066	.110
F	13.257	10.804	8.068	5.903
Sig.	.000	.001	.098	.007

Ujian regresi di antara tahap III (perubahan kelakuan) dan tahap IV (hasil) Model Penilaian Kirkpatrick dijalankan dengan mengambilkira pengaruh keyakinan untuk mengaplikasi, pembelajaran dan reaksi kepada dimensi komunikasi dalam latihan. Ujian ini dijangka dapat mengukur t tahap signifikan pemboleh ubah perubahan kelakuan terhadap hasil. Dapatan kajian menunjukkan perubahan kelakuan menyumbang kepada hasil keberkesanan latihan ($\beta=.626$, $p=.000$) dengan sumbangan yang agak besar. Hubungan yang signifikan ini menjadikan hipotesis H5 diterima. Secara keseluruhan kajian juga mendapati, perubahan kelakuan menyumbang sebanyak 45.8% varians berkongsi bagi meramal hasil.

Jadual 6: Ujian regresi tahap III (perubahan kelakuan) terhadap tahap IV (hasil) Model Penilaian Kirkpatrick, dipengaruhi oleh keyakinan untuk mengaplikasi, pembelajaran dan reaksi kepada dimensi komunikasi dalam latihan.

Pembolehubah	Model Penilaian Kirkpatrick tahap IV – Hasil			
	Model 1 $\beta(p)$	Model 2 $\beta(p)$	Model 3 $\beta(p)$	Model 4 $\beta(p)$
Model Penilaian Kirkpatrick tahap III– Perubahan Kelakuan	.666 (.000)	.634 (.000)	.637 (.000)	.626 (.000)
Keyakinan untuk Mengaplikasi		.128 (.019)	.145 (.021)	.142 (.047)
Model Penilaian Kirkpatrick tahap II– Pembelajaran			-.034 (.587)	-.028 (.711)
Reaksi kepada Dimensi Komunikasi dalam Latihan				
Penyampaian Latihan				-.156 (.087)
Kandungan Latihan				.160 (.062)
Pengurusan Majlis				.025 (.715)
R ²	.443	.459	.460	.474
R ² Terlaras	.441	.453	.451	.458
F	157.715	83.497	55.564	29.000
Sig.	.000	.019	.587	.153

Secara keseluruhannya, daripada sepuluh hipotesis yang telah dicadangkan bagi penyelidikan ini, tujuh hipotesis adalah diterima dan tiga hipotesis adalah ditolak.

Kesimpulan

Sebagai kesimpulan, hasil daripada kajian ini telah menemukan bahawa kesemua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang positif di antara satu sama lain dan daripada sepuluh hipotesis kajian, tujuh hipotesis adalah diterima dan tiga hipotesis ditolak. Kajian ini telah menjawab tiga daripada empat objektif kajian yang telah ditetapkan. Hasil kajian juga mendapati daripada tiga dimensi komunikasi dalam latihan iaitu dimensi penyampaian latihan, dimensi kandungan latihan dan dimensi pengurusan majlis yang ditambah ke dalam Model Penilaian Kirkpatrick hanya dua dimensi iaitu dimensi penyampaian latihan dan pengurusan majlis mempunyai hubungan yang signifikan dengan

tahap II (pembelajaran) Model Penilaian Kirkpatrick. Dalam kajian ini terdapat empat faktor yang mempengaruhi pembelajaran iaitu faktor pengetahuan dan kemahiran asas, faktor kemampuan diri, faktor sikap dan faktor motivasi untuk belajar. Daripada empat faktor tersebut, kajian ini mendapati tiga faktor iaitu faktor pengetahuan dan kemahiran asas, kemampuan diri dan sikap mempunyai hubungan yang signifikan manakala faktor motivasi untuk belajar, tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap tahap II (pembelajaran) Model Penilaian Kirkpatrick.

Menurut Kirkpatrick & Kirkpatrick (2006) menilai perubahan kelakuan (prestasi kerja) adalah lebih rumit, sukar, dan memakan masa daripada menilai reaksi kepada latihan dan menilai apa yang telah dipelajari (iaitu Tahap I dan II). Untuk mendapatkan proses penilaian yang lebih menyeluruh, kajian ini telah menambah keyakinan untuk mengaplikasikan latihan sebagai pemboleh ubah pengantara di antara tahap pembelajaran dan tahap perubahan kelakuan. Walau bagaimanapun ia tidak mempunyai hubungan yang signifikan terhadap perubahan kelakuan tetapi ia mempunyai hubungan korelasi yang positif. Oleh itu keyakinan untuk mengaplikasikan dianggap mempunyai hubungan yang lemah dengan perubahan kelakuan dan tidak boleh dijadikan sebagai sebuah tahap yang baru tetapi hanya sebagai hubungan pengantara di antara tahap II dan tahap III Model Penilaian Kirkpatrick. Hubungan pengantaraan bertujuan untuk menghubungkan antara pemboleh ubah bebas dan pemboleh ubah bersandar melalui kemasukan pemboleh ubah penjelasan ketiga yang mempunyai pengaruh di antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar, yang dikenali sebagai pemboleh ubah pengantara (MacKinnon, 2008). Penambahan pemboleh ubah pengantara bertujuan untuk menjelaskan dan mengukuhkan sifat hubungan antara pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar. Oleh itu, kajian ini telah menjadikan pemboleh ubah keyakinan untuk mengaplikasikan latihan kepada pemboleh ubah pengantara supaya tahap III (perubahan kelakuan) dapat diramal dengan lebih baik.

Kajian ini telah memilih untuk menggunakan kaedah penilaian secara objektif yang terbukti membantu memudahkan proses penilaian di mana pelatih dapat memahami dan menjawab soalan dengan baik pada masa yang diperuntukkan. Penilaian yang dihasilkan juga adalah lebih mudah untuk dijawab kerana ia hanya melibatkan jenis penilaian objektif yang mempunyai kadar jawapan yang telah ditetapkan. Ini memudahkan responden untuk menjawab dan tidak tersasar daripada kehendak soalan. Manakala penyelia juga dapat melakukan penilaian dengan mudah memandangkan format menjawab telah pun ditetapkan dan seterusnya dapat mengembalikan borang penilaian pada masa yang ditetapkan. Ini membuktikan penilaian ini telah berjaya menggabungkan penilaian pelatih dan penyelia, dapat dilakukan secara menyeluruh (model Kirkpatrick tahap I,II,III,IV), dijalankan pada jangka waktu yang ditetapkan (4 minggu) dan dipraktikkan pada persekitaran sebenar.

Kajian ini juga berjaya menggabungkan dimensi komunikasi dalam latihan dan

faktor yang mempengaruhi pembelajaran yang dimasukkan ke dalam penilaian latihan mempunyai hubungan yang signifikan dalam meramal pembelajaran pelatih. Seterusnya, membuatkan penilaian yang dihasilkan lebih teliti dan khusus dalam meramal keberkesanan latihan. Kajian ini telah menghasilkan sebuah penilaian daripada perspektif komunikasi yang dapat memberikan lebih pemahaman terhadap pengaruh komunikasi dalam kejayaan latihan. Kajian ini secara keseluruhannya berjaya menambah baik Model Penilaian Kirkpatrick dalam konteks komunikasi dan telah membuktikan bahawa model ini merupakan model yang fleksibel untuk disesuaikan dengan persekitaran yang berbeza supaya dapat diaplikasikan dengan berkesan.

Kajian ini telah berjaya menggabungkan penilaian pelatih dan penilaian penyelia supaya reka bentuk penilaian yang menyeluruh dapat dihasilkan dan menggambarkan senario keberkesanan latihan yang sebenar. Dengan menggabungkan penilaian penyelia, ia memberikan semangat kepada pelatih untuk mengaplikasikan ilmu yang dipelajari pada persekitaran kerja memandangkan mereka akan dinilai. Apabila implikasi latihan dititik beratkan oleh penyelia, ia akan memudahkan pelatih untuk mengaplikasikan latihan. Hal ini telah berjaya membantu dalam menambah baik model asal Kirkpatrick berdasarkan penemuan kajian Alliger & Janak, (1989) dan ASDC (2003) yang menemukan model ini hanya mampu dinilai pada tahap I, II dan mengabaikan penilaian tahap III kerana kegagalan yang kerap untuk memindahkan ke tempat kerja berdasarkan pelbagai faktor organisasi yang boleh menghalang kejayaan; dan mengabaikan tahap IV (jangkaan hasil) kerana kesukaran bagi menghubungkan kemahiran insaniah yang diperolehi daripada latihan dengan hasil keputusan yang memerlukan bukti jelas.

Kajian ini telah berjaya menemukan sebuah kaedah penilaian latihan yang baik bagi meramal keberkesanan latihan USM. Daripada kajian yang dijalankan, dimensi komunikasi dalam latihan memainkan peranan yang penting terhadap pembelajaran pelatih.

Rujukan

- [1] Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria: thirty years later. *Personnel Psychology*, 42, pp.331–342. [11] Gallagher. M. (2000). Corporate universities. Higher education and the future: Emerging policy issues. Paper presented at the Corporate University Week 2000. Sydney, Australia.
- [2] Association for the Study and Development of Community (ASDC) (September 2, 2003) Suggested Methods for Evaluating Safe Start Training Outcomes: Safe Start National Evaluation Team. Washington DC: Author. [12] Easdown, G. (1997) IT in initial teacher education: a survey of feelings and preconceptions, in A. Pendry and C. O' Neill (eds) *Principles and practice: analytical perspectives on curriculum reform and changing pedagogy for history teacher educators*, Lancaster, Standing Conference of History Teacher Educators (SCHTE): pp.102-112.
- [3] Aviana B. and Enrico G., (2004). Information Systems for the Evaluation of the Effectiveness and Efficiency of Vocational Training Programmes. *Journal of Evaluation*. 10 (2), pp.217–235. [13] Hedebro, G., (2009). *Communication and Social Change in Developing Nations: A Critical View*. 1st ed. Iowa: Iowa State Pr.
- [4] Azlah A., Thuaibah, Rozeyta O., Noor E., Suziani I. & Thahiroh Z., (2009). 'Keberkesanan Latihan di Kalangan Kakitangan Kumpulan Sokongan di Pejabat Setiausaha Kerajaan negeri Kedah Darulaman'. In: (ed), *Amalan Latihan dan Pembangunan Sumber Manusia di Malaysia*. 1st ed. Malaysia: penerbit UTM. pp.57 - 81. [14] Holton, E. F., III. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), pp.5-29.
- [5] Bahiyah, O., Chai, M. H., Shuhaida, M. N. (2011). *Transforming Higher Education For A Sustainable Tomorrow 2010. Laying The Foundation*. Pulau Pinang: P&Y Design Network @ Delimax (M) Sdn. Bhd.
- [15] Kirkpatrick, D. L. (1976). Evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook: A guide to human resource development*. New York: McGraw Hill.
- [6] Bartlett, K. R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment in the Health care Field*. University of Illinois at Urbana-Champaign. Unpublished Ph.D. Dissertation. [16] Kirkpatrick, D. L. (1994). *Evaluating training programs: the four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- [7] Brinkerhoff, R. O. (2005). The Success Case Method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), pp.86 - 101. [17] Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels (3rd ed.)*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler

Publishers.

- [8] Brinkerhoff, R. O. (2006), Increasing impact of training investment: an evaluation strategy for building organizational learning capability, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 38, No.6, pp. 302-307. [18]
- Lengermann, P.A. (1996). How long do the benefits of training last? Evidence of long term effects across current and previous employers, education levels, test scores, and occupations (CAHRS Working Paper #96-18). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/187>
- [9] Dzulkifli Abdul Razak, Ramli Mohamed, Chai Ming Hock, Shuhaida Md Noor, (2010). Transforming higher education for a sustainable tomorrow: 2009 Laying the Foundation. Penang: Universiti Sains Malaysia. [19]
- Leonard, M., Graham, S., dan Bonacum, D., (2004). The Human Factor: The Critical Importance of Effective Teamwork and Communication in Providing Safe Care. *Quality Safety Health Care*. 13 (1), pp.185 – 190.
- [10] Easdown, G. (1994) Student teachers, mentors and information technology, *Journal of Information Technology for Teacher Education*, 3(1): pp.63-78.
- [20] Lewin, K. (1993). Investing in technical and vocational education: A review of the evidence. *The Vocational Aspect of Education*, 45(3), pp.217-227.
- [21] MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. New York: Erlbaum. [34] Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, pp.377-390.
- [22] Mahmoud M. G. (1999). Distinguishing Organizational Communication. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 15. pp.97-109.
- [35] Saks A. & Lisa A., (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development*. 16 (2), pp.118 – 127.
- [23] Maizatul H. M. (2002). Konsep Pengurusan Jepun: Implikasi ke atas Kepuasan dan Kecenderungan Berhenti Kerja di kalangan Pekerja Bawahan. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 18. pp.145-163. [36] Sharifah B., Joki P. S. & Balan R. (2009). Hubungan Antara Komunikasi Dalam Organisasi Dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Komitmen Kerja. *Jurnal Kemanusiaan*. 13 (1), pp.15-46.
- [24] Miller, N. (1996), “Education and training at the Ford Motor Company”, in Smith, C.S. and Ferrier, F. (Eds), *The Economic Impact of Vocational Education and Training*, AGPS, Canberra, pp. 197-201. [37]
- Stefan, F., (2005). The Influence of Interpersonal Communication on

Human Development. *Psychology of Language and Communication*. 9 (2), pp.70-82.

- [25] Mohamad Said A. & Zulhamri A. (2012). Hubungan Antara Pertimbangan Pemimpin, Pertukaran Komunikasi, Dan Komitmen Organisasi (1949). *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 28(1), pp. 121-136. [38] Wan Firuz W. M. (1985). Tinjauan Peranan Komunikasi Dalam Pembangunan. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 1(1) pp. 11-20.
- [26] Osborne, Jason W. (2000). Prediction in multiple regression. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(2). Retrieved November 21, 2012 from <http://PAREonline.net/getvn.asp?v=7&n=2>.
- [39] Wan Idros W. S. (2001). Pembangunan Personelia dalam Aspek Latihan dan Pembangunan: Antara Realiti dan Formaliti Keberkesanan Tugas. *Jurnal Komunikasi, Malaysian Journal of Communication*, 17. pp.81-118.
- [27] Pedhazur, E. J. (1997). *Multiple Regression in Behavioral Research: Explanation and Prediction*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace College Publishers. [40] Yamnill, S., & McLean, G. (2001). Theories supporting transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*. 12(2). pp.195-208.
- [28] Prashant, P. (2000). Communication, Meaning, and Interpretation. *Journal of Linguistics and Philosophy*. 23: pp.185–212.
- [29] Profesor Dato' Dr. Omar O., (2012). *Buku 2012: Menzahirkan Kejayaan*. 1st ed. Malaysia: Penerbit USM.
- [30] Raghu, S.G., (1989). Trainer Needs and Other Factors Affecting Communication in Training. *Small Group Behaviour*. 20 (1), pp.101 – 111.
- [31] Rahim A. B. & Shamsiah M., (2008). Teaching using information and communication technology: Do trainee teachers have the confidence?. *International Journal of Education and Development using Information and Communication Technology*. 4 (1), pp.5-12.
- [32] Reid B., (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*. 27 (), pp.341 – 347.
- [33] Rigg, M (1989). *Training in Britain: A Study Of Funding, Activity And Attitudes Individuals Perspectives*.