

BAB 5

HASIL KAJIAN

5.1 Ujian Hipotesis

Bab ini akan memaklumkan hasil kajian berkaitan ujian hipotesis yang telah dibangunkan bagi kajian ini. Empat hipotesis telah dibentuk untuk kajian ini sebagaimana di bab 2. Terdapat beberapa cara untuk menguji hipotesis menggunakan *bivariate analysis* dan *multivariate analysis* yang mana mengikut Sekaran (2003), *multiple regression analysis* boleh digunakan.

5.2 Analisa *Multivariate*

Walaupun analisa *correlation* boleh digunakan untuk mengenalpasti hubungan antara keempat-empat pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar, ia tidak memberitahu apa-apa tentang kuasa jangkaan (*predictive power*) pembolehubah-pembolehubah tersebut (Field, 2000). Untuk tujuan ini, analisa *multivariate* digunakan untuk menguji hipotesis menggunakan *multiple regression model* bagi mengesahkan ujian *pearson correlation coefficient* dan menguji keberkesanan latihan kelompok.

Bagi menguji semula pembolehubah pengetahuan dan kemahiran, sikap, sokongan pengurusan dan sumber organisasi disamping mengenalpasti urutan kepentingan faktor-faktor penyumbang yang mempengaruhi tahap keberkesanan latihan yang merupakan objektif khusus kepada penyelidikan ini, ujian *multiple regression* telah digunakan ke atas pengetahuan dan kemahiran, sikap, sokongan pengurusan dan sumber organisasi sebagai *predector* kepada tahap keberkesanan latihan kelompok.

JADUAL 5.1: MODEL SUMMARY

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.738 ^a	.545	.537	.36231

Hasil kajian *multiple regression model* di Jadual 5.1 menunjukkan bahawa ada perhubungan yang kuat antara pembolehubah (pengetahuan dan kemahiran, sikap, sokongan pengurusan dan sumber organisasi) dengan keberkesanan latihan kelompok dengan *correlation R* (.738). *Adjusted R Square* (.537) menunjukkan bahawa 54% *variance* di dalam keberkesanan latihan secara signifikan telah dijelaskan oleh keempat-empat pembolehubah. Ini menunjukkan bahawa semua hipotesis adalah dibuktikan betul. Ia juga menunjukkan bahawa masih terdapat 46% yang masih tidak diterangkan yang mana ada lain-lain faktor penting bagi memperjelaskan keberkesanan latihan kelompok yang tidak dipertimbangkan di dalam kajian ini.

JADUAL 5.2: COEFFICIENTS^A

Model		Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	Keberkesanan Latihan Kelompok		3.559	.000
	Pengetahuan & Kemahiran	.697	10.122	.000
	Sikap	.004	.053	.958
	Sokongan Pengurusan	.109	1.394	.165
	Sumber Organisasi	-.088	-1.624	.106

Berpandukan kepada hasil di Jadual 5.2, penerangan *coefficients* bagi keempat-empat *predictor* terhadap keberkesanan latihan kelompok, melalui nilai *standardized coefficients Beta* menunjukkan bahawa *predictor*

pengetahuan dan kemahiran mempunyai tahap signifikan .697 yang merupakan tertinggi di antara keempat-empat *predictor*. Sumber organisasi merupakan *predictor* kedua tertinggi dengan tahap signifikan - .088 dan dalam keadaan *reverse (negative one tail)*. Walau bagaimanapun tahap signifikan adalah amat kecil, maka ia dianggap tidak signifikan. Sementara bagi sikap dan sokongan pengurusan, hasil data menunjukkan bahawa kedua-dua *predictor* tidak signifikan.

Melalui keputusan ini, ia boleh disimpulkan bahawa hanya pengetahuan dan kemahiran sahaja yang menjadi faktor penyumbang di dalam menjelaskan hubungan ini. Melalui kajian oleh Noe & Schmitt (1986) mendapati bahawa pemindahan latihan sebagai satu peringkat penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi di dalam latihan digunakan semasa berkerja. Ini membuktikan bahawa pengetahuan dan kemahiran mempunyai hubungan dengan latihan. Sumber organisasi pula tidak signifikan kerana data menunjukkan hubungan signifikan yang amat kecil dan negatif (*one tail*). Walaupun sejumlah besar kewangan dan masa diperuntukkan, latihan tidak sepenuhnya direalisasikan kerana hanya peratusan kecil hasil latihan dipindahkan secara kekal kepada tempat kerja (Velada et al., 2007). Ini menunjukkan bahawa sumber organisasi bukanlah semestinya menjadi punca kepada kegagalan keberkesanan latihan kelompok tetapi ia boleh dirumuskan menyumbang kepada kegagalan keberkesanan latihan kelompok di pasukan. Ini menampakkan bahawa kepentingan kewangan dan masa tidak sangat menyumbang kepada tahap keberkesanan latihan kelompok yang dijalankan di pasukan. Bagi dua lagi *predictor* tiada kesan signifikan kepada keberkesanan pelaksanaan latihan. Bagi *predictor* sokongan pihak

pengurusan, walaupun Huang (2001) di dalam kajiannya mendapati bahawa wujud hubungan yang kuat antara sokongan pengurusan dan keberkesanan latihan, tetapi kajian oleh Chiaburu & Marinova (2005) dan Russell et al., (1985) yang dipetik oleh Chiaburu (2005) menyatakan bahawa lain-lain kajian tidak menemui sebarang hubungan antara sokongan penyelia (pihak pengurusan) dengan keberkesanan latihan. Facticeau, Dobbins, Russell, Ladd, & Kudisch (1995) merumuskan bahawa sokongan pihak pengurusan atasan adalah mempunyai hubungan yang negatif dengan perpindahan latihan dan ia menunjukkan tiada hubungan yang signifikan ke atas penglibatan sokongan pengurusan atasan. Melalui kajian oleh Lisa (2008) pula, kepentingan sokongan penyelia/pengurus dan bimbingan maklumbalas/prestasi adalah tidak signifikan kepada hasil kepentingan individu.

Sementara itu, bagi *predictor* sikap, mengikut Dominic (2009), secara umumnya responden mempunyai sikap negatif berkaitan cara fungsi latihan dan pembangunan dilaksanakan. Ini dibuktikan melalui kaji selidik yang dibuat berkaitan maklumbalas terhadap sikap latihan, beliau mendapati bahawa responden tidak jujur dan bercanggah dengan ciri-ciri yang sepatutnya bagi sesuatu program latihan yang dilaksanakan. Ini menunjukkan bahawa memang wujud perbezaan hasil kajian berkaitan sokongan pihak pengurusan terhadap keberkesanan latihan dan ia boleh dirumuskan bahawa faktor sikap dan sokongan pengurusan tidak semestinya menjadi penyumbang kepada keberkesanan latihan. Oleh itu, ia boleh dirumuskan bahawa walaupun sikap, sokongan pengurusan dan sumber organisasi mempunyai hubungan dengan keberkesanan latihan tetapi ada ketikanya faktor-faktor tersebut tidak menyumbang kepada sebarang hubungan kepada latihan yang dilaksanakan

sebagaimana yang dibuktikan oleh (Velada et al., 2007), Chiaburu & Marinova (2005), Russell et al., (1985), Chiaburu (2005), Facticeau et al., (1995), Dominic (2009), Awoniyi et al., (2002), Lisa (2008) dan Klink et al., (2001). Walaupun sebahagian kajian menyokong kepada hipotesis yang mana sokongan pihak atasan adalah signifikan di dalam perpindahan gelagat pembelajaran kepada pengurusan kerja (Bates, Holton, Seyler, & Carvalho, (1999), Brinkerhoff & Montesino, (1995), Ford, Quinones, Seago, & Sorra, (1992), Hawley & Barnard, (2005), Seyler, Holton, Bates, Burnett, & Carvalho, (1998) tetapi sebahagian kajian lagi tidak menemui sebarang hubungan positif yang signifikan antara sokongan pengurusan dan perpindahan pembelajaran (Velada et al., 2007; Awoniyi et al., 2002; Klink et al., 2001).

Berpandukan kepada analisa ini, penyelidikan hipotesis H1 terhadap *predictor* (pengetahuan dan kemahiran) menunjukkan ia menjadi penyumbang kepada keberkesanan latihan kelompok yang mana ia adalah signifikan. Sementara penyelidikan hipotesis H2, H3 dan H4 terhadap *predictor* (sikap, sokongan pihak pengurusan dan sumber organisasi) menunjukkan ia tidak signifikan.

5.3 Perbincangan Hasil Analisa

Bagi memulakan perbincangan kepada hasil kajian, objektif kepada kajian penyelidikan adalah untuk mengkaji faktor-faktor utama yang mempengaruhi keberkesanan latihan kelompok di rejimen Armor.

- Bagi memenuhi keperluan objektif pertama, hasil analisa *regression* membuktikan bahawa pengetahuan dan kemahiran pihak pengurusan kelihatan signifikan (.697) pada tahap $p < 0.05$. Ia boleh dirumuskan

bahawa faktor pengetahuan dan kemahiran pihak pengurusan mempengaruhi keberkesanan latihan kelompok.

- Hasil analisa *regression* membuktikan bahawa faktor sikap kelihatan tidak signifikan (.004) pada tahap $p < 0.05$. Ia boleh dirumuskan bahawa faktor sikap pihak pengurusan tidak mempengaruhi keberkesanan latihan kelompok.
- Hasil analisa *regression* membuktikan bahawa faktor sokongan oleh pihak pengurusan kelihatan tidak signifikan (.104) pada tahap $p < 0.05$. Ia boleh dirumuskan bahawa faktor sokongan oleh pihak pengurusan tidak mempengaruhi keberkesanan latihan kelompok.
- Hasil analisa *regression* membuktikan bahawa faktor sumber organisasi kelihatan tidak signifikan (- .088) pada tahap $p < 0.05$. Ia boleh dirumuskan bahawa faktor sumber organisasi tidak mempengaruhi keberkesanan latihan kelompok.

Maka itu, kesan faktor pengetahuan dan kemahiran pihak pengurusan kepada tahap keberkesanan latihan kelompok adalah signifikan ($p < 0.05$) dan H1 boleh memenuhi objektif khusus. Walau bagaimanapun faktor sikap, sokongan dan sumber organisasi tidak signifikan terhadap keberkesanan latihan kelompok di mana H2, H3 dan H4 tidak memenuhi objektif khusus.

5.4 Kajian Akan Datang

Kajian akan datang seharusnya juga meliputi penggunaan bentuk instrumen yang lain, kemungkinan melalui temuduga bagi memastikan keberkesanan latihan kelompok dapat ditingkatkan dengan mengkaji faktor-faktor yang berkaitan. Kajian masa hadapan juga perlu menimbangkan lain-lain

pembolehubah bagi mendapatkan hasil kajian yang lebih signifikan, termasuk faktor-faktor lain seperti *mediating* dan *moderating*. Ini penting bagi mengenalpasti penentu-penentu lain kerana hasil kajian hanya menyumbang 54% faktor penentu keberkesanan latihan kelompok yang mana masih terdapat 46% lagi faktor penyumbang yang memerlukan kajian lanjut.

Walaupun hanya satu dari empat faktor menjadi penyumbang utama kepada tahap keberkesanan latihan, melalui hasil analisa *Adjusted R Square* seperti yang dilaporkan dalam Jadual 5.1, kajian lanjut terdapat faktor-faktor penyumbang lain yang mempengaruhi keberkesanan latihan kelompok di rejimen-rejimen Armor perlu dipertimbangkan. Oleh itu, adalah penting untuk kajian masa hadapan dilaksanakan dengan mengambilkira faktor-faktor penyumbang utama yang lain bagi memastikan latihan kelompok dapat dilaksanakan dengan lebih berkesan lagi.

5.5 Sumbangan Kajian

la menjadi harapan agar kajian ini boleh memberi sumbangan kepada Tentera Darat khususnya Kor Armor DiRaja di masa hadapan sebagai satu alat rujukan terutama apabila ada keperluan untuk mempertimbangkan satu ukuran keberkesanan yang akan dilaksanakan bagi tujuan meningkatkan tahap pencapaian keberkesanan kepada semua bentuk latihan kelompok yang dilaksanakan samada di peringkat pasukan maupun formasi. Ini kerana mengikut hasil kajian oleh Palo & Padhi (2003) mendapati bahawa program latihan yang dirancang seperti latihan *Total Quality Management (TQM training)* adalah satu proses peningkatan kerja yang tiada hujungnya di mana kejayaan *TQM training* di dalam organisasi memerlukan bajet dan penglibatan

yang lebih, sokongan dan semangat pihak pengurusan atasan. Hasil kajian mereka juga mengenalpasti bahawa pelaksanaan TQM yang berkesan akan dapat menyusun program latihan yang boleh dipercayai bagi meningkatkan tahap keberkesanan latihan organisasi secara menyeluruh. Maka itu ia secara teori menyatakan bahawa kajian sebegini amat penting bagi membantu organisasi merancang, melaksana dan menilai latihan dengan berkesan dengan menggunakan program latihan yang bersesuaian.

5.6 Implikasi Kajian

Kajian ini diharap dapat membantu pihak pengurusan atasan membuat kajian lanjut terhadap keberkesanan latihan kelompok berpandukan faktor pengetahuan dan kemahiran. Ternyata bahawa melalui kajian ini didapati bahawa pengetahuan dan kemahiran merupakan faktor penyumbang terhadap keberkesanan latihan kelompok yang dijalankan di pasukan. Ini juga membuktikan bahawa pengetahuan dan kemahiran perlu diberi tumpuan utama kerana faktor-faktor tersebut mewakili lebih dari separuh tahap signifikannya di dalam menentukan keberkesanan latihan yang dilaksanakan. Ia memberi implikasi tentang kepentingan untuk memastikan pengetahuan dan kemahiran dipertingkatkan melalui pelbagai cara samada melalui pelaksanaan maupun pengurusan latihan yang lebih efektif dan efisien.

5.7 Limitasi Kajian.

5.7.1 Literatur Di dalam Organisasi Ketenteraan. Kajian ini amat terbatas kepada bahan rujukan tertentu yang terdapat di dalam perkhidmatan Tentera

Darat. Bahan rujukan yang boleh dirujuk terhad kepada pamflet Tentera Darat dan manual ARTEP selain dari jurnal dan artikel yang menjurus kepada pelaksanaan dan pengurusan latihan sahaja. Wujudnya kekangan di dalam memperolehi sumber-sumber literatur berkaitan keberkesanan latihan memandangkan kurangnya kajian literatur pada masa ini. Literatur yang melibatkan kajian bidang ketenteraan juga didapati amat kurang dan ia menghalang kajian yang lebih mendalam kepada banyak lagi kajian yang seharusnya dilakukan oleh pengkaji-pengkaji.

5.7.2 Longitudinal Study. Kajian yang telah dilaksanakan adalah dengan menggunakan *cross-sectional field study* yang dilakukan kepada responden. Ini kerana masa yang amat terhad untuk pelaksanaan *longitudinal study* bagi membolehkan penyelidikan dilaksanakan sebelum latihan kelompok dan selepas pelaksanaan latihan tersebut. Ini memerlukan masa yang panjang dan spesifik di mana memerlukan Pengkaji mengikut jadual kitaran latihan pasukan-pasukan. Ini sudah pasti menyukarkan Pengkaji untuk memenuhi keperluan tersebut kerana masa tidak mengizinkan.

5.7.3 Questionnaire. Kajian ini menggunakan *self-administered questionnaires* dan soal selidik berbentuk *close-ended questionnaire*. Penggunaan soalan sebegini membataskan Pengkaji untuk mendapatkan data yang lebih terperinci dan mendalam kerana data yang diperolehi adalah diberi oleh responden sepenuhnya tanpa adanya pemeriksaan balas. Jika temubual dan temuduga secara mendalam dapat dilaksanakan, maka data yang diperolehi dapat menghasilkan keputusan yang lebih terperinci.

5.8 Cadangan

Berpandukan kepada kajian ini dengan mengambilkira kaji selidik responden dan hasil kepada analisa data yang dilaksanakan, pengkaji ingin mengemukakan beberapa cadangan yang difikirkan boleh menambahbaik pengurusan latihan kelompok di pasukan.

5.8.1 Pengalaman. Adalah dicadangkan agar faktor pengalaman dipertimbangkan untuk dibuat kajian selanjutnya bagi mengetahui samada ia adalah salah satu faktor penentu kepada keberkesanan latihan kelompok di pasukan.

5.8.2 Budaya Di dalam Organisasi Ketenteraan. Organisasi ketenteraan adalah amat unik dan berbeza dengan organisasi awam lain. Ini kerana ia diikat dengan pelbagai peraturan dan adat resam ketenteraan. Adalah dicadangkan agar faktor ini diambilkira bagi kajian selanjutnya untuk memastikan samada ia adalah juga faktor penentu kepada keberkesanan latihan kelompok di pasukan.

5.8.3 Sistem *Monitoring*. Kajian sistem *monitoring* yang berterusan dan berkesan perlu difikirkan untuk kajian masa hadapan ke atas keberkesanan latihan kelompok yang dilaksanakan di pasukan. Ini kerana dengan kajian ke atas sistem ini dipercayai bahawa ia mampu mengatasi kelemahan yang dikesan sering berulang semasa pelaksanaan latihan kelompok di pasukan.

5.8.4 Faktor Pengetahuan dan Kemahiran. Hasil dari penemuan kajian ini, didapati faktor pengetahuan dan kemahiran adalah penyumbang utama tahap signifikan kepada keberkesanan latihan kelompok di pasukan. Maka itu, adalah dicadangkan agar diperbanyakkan lagi latihan bagi meningkatkan lagi pengetahuan dan kemahiran anggota tentera agar dapat mencapai tahap keberkesanan latihan kelompok yang lebih baik di masa-masa akan datang.

5.9 Rumusan Kajian

Setelah membuat semakan semula kepada objektif kajian, didapati bahawa hanya objektif pertama (pengetahuan dan kemahiran) yang benar-benar dipenuhi. Sementara bagi objektif kedua (sikap), ketiga (sokongan pengurusan) dan keempat (sumber organisasi) tidak memenuhi keperluan objektif kajian. Berkaitan metodologi kajian yang digunapakai, ia mungkin memerlukan sampel yang lebih besar dan pendekatan temuduga perlu dipertimbangkan. Hasil kajian ini membuktikan bahawa tidak semua faktor yang dijangka menjadi menyumbang merupakan menentu kepada keberkesanan latihan kelompok di pasukan. Walaupun kajian-kajian terdahulu mendapati bahawa faktor sikap, sokongan pengurusan dan sumber organisasi mempunyai tahap signifikan kepada keberkesanan latihan tetapi nyata sekali kajian ini memberi hasil kajian yang bertentangan dan kesinambungan dari beberapa hasil kajian lain yang mendapati bahawa faktor-faktor itu bukan semestinya penyumbang utama kepada keberkesanan latihan sebagaimana yang dibuktikan dari hasil kajian oleh (Velada et al., 2007), Chiaburu & Marinova (2005); Russell et al., (1985); Chiaburu (2005);

Dominic (2009), Awoniyi et al., (2002), Lisa (2008); Klink et al., (2001) dan beberapa pengkaji lain.

5.10 Penutup

Sebagai rumusan, bab ini memaklumkan hasil ujian empat hipotesis menggunakan *multiple regression analysis* yang menggunakan analisa *multivariate* untuk menguji hipotesis bagi menguji keberkesanan latihan kelompok. Kajian ini dilaksanakan untuk mengenalpasti perhubungan antara pengetahuan dan kemahiran, sikap, sokongan pengurusan dan sumber organisasi terhadap tahap keberkesanan latihan kelompok di rejimen-rejimen Armor. Hipotesis yang dicadangkan menunjukkan bahawa faktor pengetahuan dan kemahiran adalah signifikan dan nyata bahawa wujud perhubungan yang positif dengan keberkesanan latihan kelompok.

Kajian ini juga memberi penjelasan yang nyata dan penting tentang tahap penerimaan pasukan terhadap kepentingan latihan kelompok. Penekanan yang perlu diberi tumpuan kepada kepentingan meningkatkan pengetahuan dan kemahiran di kalangan anggota Kor Armor DiRaja agar latihan kelompok dapat mencapai tahap keberkesanan yang lebih baik lagi. Disamping itu, pemerintah pasukan perlu memastikan sumber organisasi sediada dipertingkatkan, diselenggara dan dikawalselia dengan sebaik mungkin bagi memastikan sumber-sumber tersebut dapat digunakan pada tahap maksimum semasa melaksanakan latihan kelompok bagi mencapai matlamat dan objektif latihan yang disasarkan oleh organisasi pada keseluruhannya.