

## **BAB 2**

### **ULASAN KARYA**

#### **1.0 PENGENALAN**

Terdapat banyak tulisan dan karya yang berkaitan dengan latihan dan pemindahan kandungan latihan. Ulasan ini akan menyorot beberapa tulisan dan penemuan yang signifikan oleh beberapa orang penulis dalam bidang latihan, pemindahan kandungan latihan dan aspek-aspek yang berkaitan dengan penyelidikan ini.

#### **2.0 LATIHAN**

Bahagian ini akan membincangkan dimensi latihan, pendekatan sistem bagi latihan, teori pembelajaran, prinsip pembelajaran, analisis keperluan latihan, penilaian latihan serta kaedah dan model-model penilaian latihan.

##### **2.1 Dimensi Latihan**

Secara amnya, kita perlu melihat dimensi-dimensi latihan sebelum meneruskan penelitian kepada analisis keperluan dan penilaian latihan. Kefahaman terhadap pelbagai dimensi latihan akan memudahkan kita untuk mendapatkan gambaran tentang aspek-aspek latihan yang penting.

Definisi-definisi latihan yang telah dikemukakan sebelum ini menggambarkan bahawa latihan adalah suatu bentuk program yang terancang. Oleh yang demikian, sudah pasti ia mempunyai beberapa tahap dan aturan yang tertentu. Bagi Cascio (1978), latihan merupakan proses enam tahap di mana tahap-tahapnya adalah seperti berikut (Cascio, 1978:277)

1. analisis komprehensif sistem latihan dan pembangunan perlu dijalankan;
2. keperluan latihan perlu ditentukan;
3. objektif latihan perlu diperincikan dengan jelas;
4. menguraikan tujuan latihan kepada komponen-komponen strukturalnya;
5. menentukan susunan atau urutan komponen yang sebaiknya; dan
6. menentukan cara alternatif pembelajaran.

Kirkpatrick (1994) pula telah mencadangkan sepuluh tahap apabila merancang dan melaksanakan program latihan yang berkesan. Tahap-tahap tersebut adalah seperti berikut:

1. penentuan keperluan latihan;
2. penetapan objektif latihan;
3. penentuan kandungan subjek;
4. pemilihan peserta;
5. penentuan jadual yang terbaik;
6. pemilihan peralatan yang sesuai;
7. pemilihan instruktor yang sesuai;
8. pemilihan dan penyediaan audio visual;

9. pengkoordinasian program latihan; dan
10. penilaian program.

Kirkpatrick (1994) turut mengaitkan latihan dengan perubahan sikap. Baginya, lima keperluan perlu dipenuhi untuk membolehkan perubahan sikap berlaku iaitu:

1. keinginan untuk berubah;
2. tahu apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya;
3. iklim kerja yang sesuai;
4. bantuan untuk melaksanakan pembelajaran di dalam kelas; dan
5. ganjaran daripada perubahan sikap.

Dimensi-dimensi latihan yang telah dinyatakan ini secara tidak langsung dapat memberikan gambaran tentang pelbagai aspek yang perlu diberi perhatian ketika melaksanakan sesuatu latihan. Ia juga memberi gambaran yang lebih jelas tentang proses dan prosedur latihan yang ideal.

## **2.2 Pendekatan Sistem Bagi Latihan**

Pendekatan sistem merupakan satu bentuk pendekatan yang membolehkan sesuatu aspek atau isu dilihat dalam konteks yang lebih luas. Begitu juga halnya dengan latihan di mana kita perlu menggunakan pendekatan sistem bagi melihatnya dalam suatu sistem yang lengkap. Dengan menggunakan pendekatan ini, latihan bukan sahaja dilihat dari sudut objektifnya sahaja tetapi juga dari sudut objektif, matlamat organisasi serta sistem secara keseluruhannya.

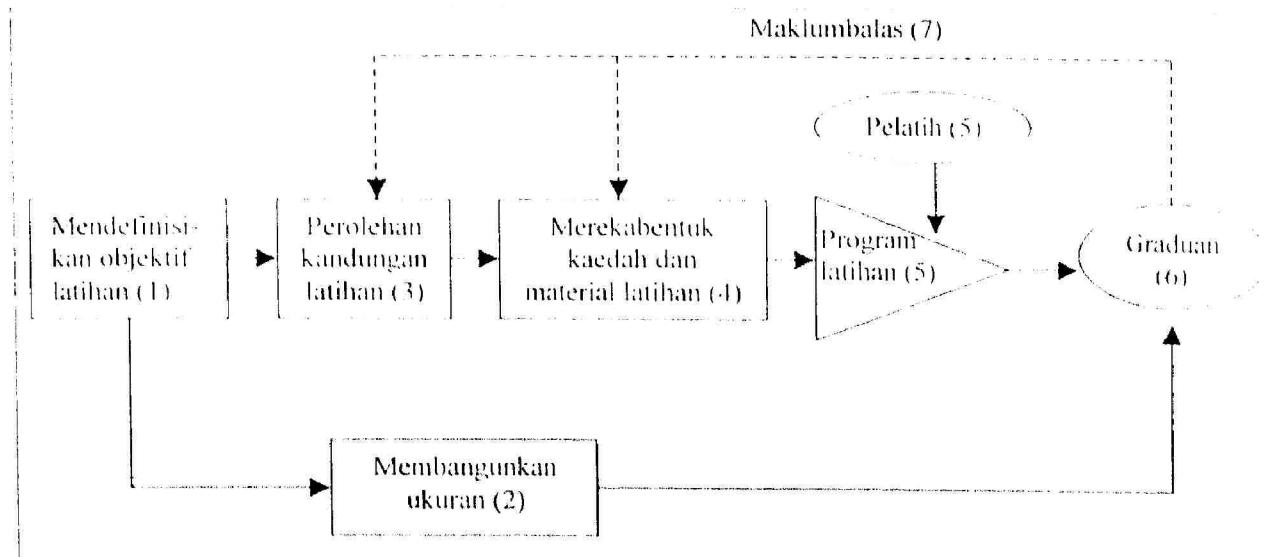
Melalui pendekatan ini, Eckstrand (1964) telah mencadangkan bahawa latihan bermula dengan pernyataan yang jelas mengenai objektif yang ingin dicapai. Seterusnya, organisasi akan memilih cara dan urutan pembelajaran yang sesuai untuk mencapai objektif yang telah ditetapkan tersebut. Proses ini akan berakhir dengan ujian untuk memastikan sama ada program yang telah dijalankan berjaya melahirkan pekerja yang berkebolehan seperimana yang telah ditetapkan ataupun sebaliknya.

Aplikasi pendekatan sistem bagi latihan dapat difahami dengan lebih jelas dengan berpandukan Rajah 1. Rajah di mukasurat sebelah memaparkan bahawa latihan melibatkan beberapa tahap iaitu:

1. tahap pertama adalah mendefinisikan objektif-objektif latihan;
2. tahap kedua adalah membangunkan ukuran untuk menilai latihan;
3. tahap ketiga adalah memperolehi kandungan latihan;
4. tahap keempat adalah merekabentuk kaedah dan material latihan;
5. tahap kelima adalah integrasi antara latihan dan pelatih;
6. tahap keenam adalah membandingkan graduan atau pelatih yang sudah mengikuti latihan dengan '*standard*' kriteria dalam tahap 2; dan
7. tahap terakhir adalah mengubahsuai tahap 3 dan tahap 4 berdasarkan hasil daripada tahap 6.

Rajah 1

Pendekatan Sistem Untuk Latihan



Sumber: Eckstrand G.A. (1964). "Current Status of the Technology of Training", *AMRI Document Technical Report*, No. 3: 64-86.

Bramley (1991) turut membincangkan mengenai latihan dengan menggunakan pendekatan sistem. Dalam hal ini, beliau telah membina kitaran latihan di dalam subsistem interaksi. Bagi beliau, interaksi ini sepatutnya berlaku bukan sahaja dalam subsistem latihan tetapi juga dengan subsistem lain di dalam organisasi. Ini adalah sebagai satu usaha untuk melaksanakan program latihan yang berkesan. Kitaran latihan yang dicadangkan merangkumi pengenalpastian keperluan latihan, objektif latihan, memilih dan merekabentuk program latihan, menyampaikan latihan dan penilaian serta maklumbalas terhadap latihan yang telah dilaksanakan.

Kelebihan pendekatan sistem seperti mana yang telah dikenalpasti oleh Blum & Nylor (1968) adalah ia dapat membantu pihak penyedia latihan atau organisasi untuk

membuat sesuatu keputusan berkaitan dengan latihan. Ini kerana pihak organisasi atau pihak penyedia latihan akan dapat memperolehi gambaran yang jelas mengenai proses latihan secara keseluruhan dalam usaha untuk mencapai objektif yang telah disasarkan.

### 2.3 Teori Pembelajaran

Latihan juga perlu dikaitkan dengan teori pembelajaran. Ini kerana latihan merupakan pengalaman pembelajaran. Sehubungan dengan itu, kita perlu memahami bagaimana individu belajar bagi mengetahui apakah teknik-teknik yang boleh digunakan bagi memperbaiki pelaksanaan latihan.

Terdapat dua teori pembelajaran yang utama iaitu teori perspektif kognitif dan teori perspektif persekitaran (Skinner, 1971). Pendekatan yang biasa digunakan pada masa ini adalah campuran kedua-dua teori ini. Ini menyebabkan pembelajaran dianggap sebagai interaksi yang berterusan antara individu dan persekitaran sosial tertentu. Pendekatan ini dikenali sebagai ‘Teori Pembelajaran Sosial’ (Bandura, 1977). Menurut teori ini, seseorang dapat belajar dengan memerhatikan apa yang terjadi ke atas orang lain, apa yang diberitahu kepadanya dan apa yang dialaminya sendiri. Ini menunjukkan bahawa medium pembelajaran adalah pelbagai dan seseorang perlu memanipulasi medium ini untuk mendapat hasil yang terbaik.

Secara umumnya, teori ini memberi gambaran tentang apa yang perlu diliputi atau dimasukkan ke dalam sesebuah program latihan. Ia menerangkan bahawa latihan perlu menyediakan model, perlu mendapat perhatian pelatih, perlu menyediakan sesuatu yang

dapat menjadi pemangkin kepada pelatih, perlu membantu pelatih mengingati apa yang dipelajari untuk digunakan semasa kerja dan menyediakan peluang supaya apa yang dipelajari dapat dipindahkan ke tempat kerja.

#### 2.4 Analisis Keperluan Latihan

Setelah organisasi memahami apa yang perlu dirangkumi dalam latihan yang ingin dilaksanakan, organisasi perlulah pula meneliti keperluan sesuatu latihan. Analisis keperluan latihan merupakan satu daripada langkah yang paling penting dalam pembangunan latihan (Salas, 2001).

Pelaksanaan analisis ini membolehkan organisasi mengenalpasti di mana latihan diperlukan, apa yang perlu diajar atau dilatih dan siapa yang perlu dilatih. Biasanya, apabila seseorang atau sekumpulan pekerja tidak mencapai ‘*standard*’ yang telah ditetapkan di dalam pekerjaan mereka, analisis ini perlu dijalankan untuk memastikan sama ada latihan merupakan penyelesaian bagi masalah tersebut ataupun tidak (Nadler, 1970).

Pelaksanaan analisis ini juga akan turut menyelesaikan beberapa persoalan lain seperti spesifikasi objektif latihan, rekabentuk latihan dan penyampaian latihan. Antara komponen analisis ini termasuklah analisis organisasi, analisis tugas dan analisis pelatih (Huat & Torrington, 1998).

Keperluan latihan juga perlu diteliti daripada pelbagai tahap dalam organisasi iaitu tahap organisasi, tahap jabatan, tahap kerja dan tahap individu. Menurut Huat & Torrington (1998), keperluan latihan dapat dikenalpasti dengan melihat kepada beberapa aspek seperti objektif syarikat, aktiviti yang dijalankan untuk mencapai objektif syarikat, kemahiran yang diperlukan bagi melaksanakan aktiviti tersebut dan sama ada pekerja mempunyai kemahiran yang diperlukan oleh syarikat tersebut ataupun tidak.

Untuk menjadikan sesuatu latihan yang akan dijalankan itu berkesan, organisasi juga perlu memenuhi kehendak dan keperluan peserta. Kirkpatrick (1994:4) telah menyenaraikan beberapa cara untuk menentukan keperluan ini iaitu:

1. bertanya kepada peserta;
2. bertanya kepada ketua atau orang atasan peserta;
3. bertanya kepada individu lain seperti subordinat, rakan sekerja dan pelanggan;
4. menguji para peserta itu sendiri; dan
5. menganalisa borang penilaian prestasi.

Pada dasarnya, analisis keperluan latihan merupakan satu suatu proses yang rumit tetapi amat penting. Ia merupakan satu langkah penting bagi mewajarkan langkah seterusnya dalam proses latihan.

## 2.5 Penilaian Latihan

Salah satu daripada isu besar dalam proses latihan adalah penilaian latihan iaitu ukuran dan penelitian terhadap keberkesanan latihan yang dijalankan. Menurut Kirkpatrick (1994), organisasi yang berkesan biasanya akan berusaha untuk menilai semua aktiviti latihan yang dilaksanakannya. Kejayaan usaha ini pula amat bergantung kepada sejauhmana pemahaman organisasi atau penyedia latihan tentang erti penilaian itu sendiri.

Menurut Cascio (1978), sebab utama hasil latihan perlu diukur adalah untuk menilai utiliti atau nilai latihan itu sendiri. Penilaian hasil latihan ini perlu merangkumi beberapa perkara iaitu:

1. bahagian yang mengatakan sesuatu mengenai signifikan praktikal dan praktikal;
2. analisis logik proses dan kandungan latihan; dan
3. usaha untuk membincangkan aspek ‘sistem’ kesan latihan (Cascio, 1978:296).

Penilaian juga merupakan satu proses yang rumit dan perlu dijalankan dengan sebaik mungkin bagi memastikan ketepatannya. Dalam hal ini, empat kriteria utama telah dikenalpasti oleh Goldstein (1986) sebagai amat penting dalam penilaian latihan. Kriteria utama tersebut adalah seperti berikut:

1. kesabahan proses atau latihan yang mengukur prestasi pembelajaran pelatih semasa program;

2. kesahihan pemindahan yang mengukur pemindahan pelajaran dari kelas ke tempat kerja;
3. kesahihan intra-organisasi yang mengukur kebolehgunaan (*applicability*) program latihan untuk penyedia latihan di masa hadapan; dan
4. kesahihan inter-organisasi yang menentukan sama ada program latihan yang dapat dilaksanakan dalam sesuatu organisasi boleh diimplementasikan di organisasi lain.

Secara amnya, penilaian boleh dilihat sebagai '*diagnostic tool*' bagi membantu pihak yang terlibat memahami hubungan antara pelaburan dalam latihan dan hasil yang diharapkan. Dalam hal ini, pekerja, penyelia dan penyedia latihan perlu terlibat secara bersama untuk menjayakannya.

## **2.6 Kaedah Dan Model-Model Penilaian Latihan**

Terdapat beberapa model penilaian latihan yang telah dikemukakan sehingga kini. Namun begitu, perintis yang telah memulakan usaha untuk menilai keberkesanan latihan adalah Kirkpatrick yang telah mencadangkan model empat tahap pada tahun 1959. Model Kirkpatrick juga merupakan model paling meluas digunakan untuk mengklasifikasikan tahap penilaian. Menurut Salas (2001), tipologi Kirkpatrick telah menjadi satu asas yang baik bagi penilaian latihan untuk beberapa dekad ini.

Dalam mengkategorikan hasil latihan kepada pelbagai bidang kesan, Kirkpatrick (1959) telah meletakkan satu asas yang baik dan kukuh dengan mencadangkan empat

bidang kesan iaitu reaksi, pembelajaran, sikap dan hasil. Reaksi merupakan persepsi peserta terhadap sesuatu program latihan dari pelbagai aspek yang berkaitan. Pembelajaran sebaliknya merujuk kepada jumlah pelajaran yang berlaku semasa program latihan. Sikap pula adalah ukuran prestasi kerja selepas latihan manakala hasil adalah hasil program dalam konteks organisasi.

Selain Model Kirkpatrick, Warr, Bird dan Rackham (1979) dalam kajian mereka pula telah menggunakan pendekatan konteks, input, reaksi dan hasil atau lebih dikenali sebagai (CIRO) untuk mengklasifikasikan penilaian latihan. Mereka menggabungkan empat kategori penilaian iaitu penilaian konteks, penilaian input, penilaian reaksi dan penilaian hasil. Penilaian konteks menjawab persoalan apakah yang perlu diubah. Penilaian input pula menjawab persoalan apakah yang berkemungkinan membawa perubahan yang diingini manakala penilaian reaksi adalah bagi melihat reaksi pelatih. Seterusnya penilaian hasil pula terdiri daripada pendefinisian objektif latihan, pemilihan ukuran untuk objektif tersebut, pengukuran objektif pada masa yang sesuai dan penelitian hasil untuk memperbaiki latihan. Pada amnya, Model Kirkpatrick dan CIRO mempunyai beberapa persamaan. Tahap pelajaran, sikap dan hasil dalam Model Kirkpatrick adalah seiring dengan bahagian penilaian hasil dalam rangka kerja CIRO.

Berasaskan tulisan Kirkpatrick, Laird (1970) telah menformulasikan model empat tahap kesan latihan iaitu pandangan pelatih, prestasi pelajaran, pemberian kerja selepas latihan dan keberkesanan kos program latihan. Parker (dipetik daripada J. J. Philips, 1983) pula telah membahagikan maklumat kajian penilaian kepada empat kategori iaitu

prestasi kerja, prestasi kumpulan, kepuasan peserta dan pengetahuan yang diperolehi oleh peserta. Model penilaian ini juga hampir sama dengan pendekatan CIRO.

Brinkerhoff (1987) pula telah membangunkan model yang mengandungi enam proses. Proses-proses tersebut adalah penilaian keperluan dan matlamat, penilaian rekabentuk, penilaian operasi, penilaian pelajaran, penilaian penggunaan serta daya ketahanan pelajaran dan penilaian hasil. Ciri utama model ini adalah ia memberi penekanan terhadap aspek kecekapan dan keberkesanannya program latihan.

Umumnya, jika dibuat penelitian terhadap aspek penilaian, model penilaian Kirkpatrick boleh dianggap sebagai satu model yang sistematik dan agak lengkap. Model ini juga telah digunakan dengan meluas dalam menilai sesuatu program latihan. Namun begitu, model-model lain juga agak signifikan pada aspek-aspek tertentu.

### **3.0 PEMINDAHAN KANDUNGAN LATIHAN**

Pemindahan kandungan latihan merupakan salah satu dimensi penting dalam proses latihan. Deece (1958) menyatakan bahawa pemindahan adalah perkara paling penting dalam kajian mengenai pembelajaran atau latihan. Ini kerana jangkaan bahawa sesuatu yang positif dan berguna akan berlaku merupakan asas kepada pelaksanaan sesuatu program latihan. Haskell (1998) pula telah menulis dengan panjang lebar tentang proses pemindahan kandungan latihan sebagai sesuatu yang amat penting bagi kemajuan

dalam ekonomi global dan menggesa pemahaman dan pengamalannya bagi menjana faedah kompetitif sesuatu program latihan.

Pada asasnya, pemindahan kandungan latihan telah dikonsepkan sebagai sejauhmana pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi dalam program latihan diaplikasikan, digeneralisasikan dan dipertahankan untuk beberapa waktu dalam persekitaran kerja (Baldwin & Ford, 1988).

Secara jelas, pemindahan kandungan latihan adalah satu isu yang perlu diberi perhatian yang sewajarnya oleh pihak organisasi. Kita perlu menyedari bahawa latihan dan pembelajaran tidak akan bernilai jika tidak diterjemahkan dalam bentuk pelaksanaan di tempat kerja.

### **3.1 Kajian-Kajian dan Penemuan Penting Mengenai Pemindahan Kandungan Latihan**

Kajian-kajian tentang penilaian latihan sebenarnya telah wujud sejak sekian lama. Namun begitu, banyak kajian hanya mengulas atau memberi perhatian kepada pembelajaran yang diuji sebaik sahaja tamat latihan dan bukannya pengaplikasian kandungan latihan tersebut dalam pekerjaan. Tidak banyak kajian yang meneliti sejauhmana pelatih dapat mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang dipelajari dalam latihan ke tempat kerja (Tannenbaum & Yukl, 1992, Tracey *et al.*, 1992).

Model Kirkpatrick ada membincangkan pemindahan kandungan latihan. Model yang telah diperkenalkan pada tahun 1959 itu telah membincangkan pemindahan kandungan latihan pada tahap ketiga iaitu penilaian berdasarkan perubahan sikap. Namun begitu, perbincangan tahap ini tidak begitu mendalam.

Menurut Cheng & Ho (2001), di antara tulisan awal mengenai pemindahan kandungan latihan yang paling berpengaruh adalah tulisan Baldwin & Ford (1988). Mereka cuba mendefinisikan variabel-variabel yang mempengaruhi pemindahan dan merangkumkannya di dalam model yang dinamakan “Model Proses Pemindahan”. Mengikut model ini, latihan akan dapat mencapai tujuannya hanya dengan memaksimumkan pemindahan yang positif. Sama ada perkara tersebut berlaku ataupun tidak, ia bergantung kepada generalisasi gelagat yang dipelajari dalam konteks kerja dan pengekalan dalam suatu jangkamasa yang panjang.

Baldwin & Ford (1988) dalam ulasan karya mereka turut mengklasifikasikan kajian mengenai isu pemindahan latihan kepada tiga kumpulan utama iaitu:

1. faktor rekabentuk latihan seperti kepelbagaiannya stimulus, keadaan praktis, prinsip-prinsip asas, elemen-elemen serupa, jenis titik pembelajaran dan tindakbalas;
2. ciri-ciri pelatih seperti faktor demografi, motivasi, personaliti dan kebolehan; dan
3. faktor persekitaran kerja seperti iklim pemindahan dan sokongan penyelia.

Konsep rangka kerja Baldwin & Ford (1988) ini telah menarik banyak kajian empirikal untuk menyiasat bagaimana ciri-ciri individu, sikap kerja dan persekitaran

kerja mempengaruhi proses pemindahan latihan. Banyak kajian yang dibuat mengenai perkara ini bersetuju bahawa perolehan kemahiran, pengetahuan dan sikap melalui latihan kurang bernilai jika sekiranya ciri-ciri baru yang diperolehi daripada latihan tidak dapat digeneralisasikan ke dalam persekitaran kerja bahkan tidak dapat dipertahankan bagi suatu jangka masa tertentu (Kozlowski & Salas, 1997). Dengan perkataan lain, latihan tidak bermakna jika tidak dapat diterjemahkan ke dalam bentuk pelaksanaan dan digunakan untuk suatu tempoh yang lama.

Selain dari itu, terdapat satu lagi model pemindahan kandungan latihan iaitu model yang dikemukakan oleh Holton (1996). Beliau mencadangkan model yang lebih menyeluruh dengan mengumpulkan banyak model yang sedia ada lalu dilabelkan sebagai model "pengaruh". Beliau turut membincangkan bagaimana latihan memberi kesan dan bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan latihan dapat dipertingkatkan dalam organisasi. Pada model ini, sistem pemindahan kandungan latihan digambarkan sebagai sokongan dan jugakekangan kepada organisasi. Ia mempengaruhi pengaplikasian kandungan latihan kepada persekitaran latihan lantas memindahkannya kepada persekitaran kerja.

Di samping karya dan penulisan tentang pemindahan latihan secara umum, terdapat juga tulisan dan kajian-kajian yang meneliti satu-satu variabel atau dimensi yang berkaitan dengan pemindahan latihan secara khusus. Namun begitu, banyak kajian yang dijalankan melaporkan dapatan yang tidak konsisten (Cheng & Ho, 2001).

Salas (2001) telah meneliti beberapa kajian yang telah dibuat sebelum ini mengenai pemindahan kandungan latihan. Menurut beliau, terdapat beberapa kesimpulan yang telah diperolehi daripada kajian-kajian terdahulu iaitu:

1. persekitaran pembelajaran organisasi boleh diukur;
2. konteks amat penting;
3. iklim pemindahan memberi kesan yang besar kepada pemindahan;
4. pelatih memerlukan peluang bagi melaksanakan apa yang telah dipelajari;
5. kelewatan antara latihan dan penggunaannya dalam alam pekerjaan sebenar menyebabkan ilmu yang diperolehi akan menjadi pudar;
6. bayangan situasi dan akibat dapat meramalkan sejauhmana pemindahan berlaku;
7. sokongan sosial, rakan kerja, orang atasan dan penyelia memainkan peranan yang amat penting dalam pemindahan kandungan latihan;
8. latihan dapat digeneralisasikan daripada satu konteks kepada konteks yang lain;
9. strategi intervensi boleh direkabentuk untuk memperbaiki kebarangkalian pemindahan;
10. ketua kumpulan dapat membentuk darjah pemindahan melalui penguatkuasaan atau hukuman tidak formal aktiviti pemindahan; dan
11. pemindahan kandungan latihan perlu dikonsepkan sebagai konstruk multidimensi iaitu ia merupakan sesuatu yang berbeza-beza bergantung kepada jenis latihan dan pengawasan kerja.

Kesimpulannya, kajian pemindahan kandungan latihan mempunyai potensi untuk menutup jurang antara teori ekonomi dan penilaian pembangunan sumber manusia.

Namun begitu kajian sedia ada masih belum benar-benar menyeluruh. Kekurangan yang paling jelas adalah ketidaklengkapan pendekatan tradisional untuk menilai program latihan dan pendekatan sedia ada hanya cenderung kepada satu aspek sahaja. Contohnya, pendekatan ekonomi hanya berfokuskan produktiviti dan pulangan pelaburan. Model penilaian tradisional pula hanya didominasi oleh model empat tahap Kirkpatrick. Sehingga kini, kajian yang agak signifikan di dalam bidang ini adalah kajian yang dibuat oleh Baldwin & Ford (1988) dan Holton (1996).

### **3.2 Bentuk-Bentuk Pemindahan**

Terdapat beberapa bentuk pemindahan yang seringkali digunakan. Jadual 1 menyenaraikan beberapa bentuk atau istilah yang biasa digunakan dalam membicarakan pemindahan kandungan latihan.

Jadual 1  
Bentuk-bentuk Pemindahan

PEMINDAHAN	PENERANGAN
Pemindahan positif	1 Pelatih memperolehi pengetahuan, kemahiran dan sikap yang boleh diaplikasikan secara berkesan dalam pekerjaan 2 Pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperoleh masa lalu melengkapkan pembelajaran pengetahuan, kemahiran dan sikap pada masa ini dan seterusnya
Pemindahan negatif	1 Kesan yang tidak diingini berlaku selepas mengikuti latihan 2 Pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperoleh masa lalu menghalang perolehan pengetahuan, kemahiran dan sikap pada masa ini dan seterusnya.
Pemindahan jauh	Pembelajaran awal dan tugasannya seterusnya berbeza sama sekali
Pemindahan dekat	Pembelajaran awal dan tugasannya seterusnya tidak banyak berbeza atau tiada beza langsung.
Pemindahan umum	Pelatih memperolehi sesuatu kaedah kerja tertentu yang juga boleh digunakan dalam tugas selain dari tugas pembelajaran asal.
Pemindahan spesifik	Tugas yang dipelajari sangat spesifik dan tiada pemindahan yang dapat dijangka bagi tugas lain.
Pemindahan horizontal	Pemindahan daripada satu tugas kepada tugas yang lain dalam tahap yang sama.
Pemindahan vertikal	Pemindahan yang berlaku dalam sesuatu tugas tertentu dengan peningkatan kemahiran.

Sumber: diubahsuai daripada Barnard *et al.* (2001). "Evaluation In Practice: Identifying Factors For Improving Transfer Of Training In Technical Domains". *Studies In Educational Evaluation*, No. 27: 269-290

### 3.3 Model-Model Pemindahan Kandungan Latihan

Model teoritikal amat penting untuk memandu sesuatu penyelidikan. Ini kerana ia dapat mendefinisikan variabel bebas dan hubungan-hubungan yang mungkin berlaku serta kesan-kesannya ke atas variabel bersandar. Terdapat beberapa model pemindahan

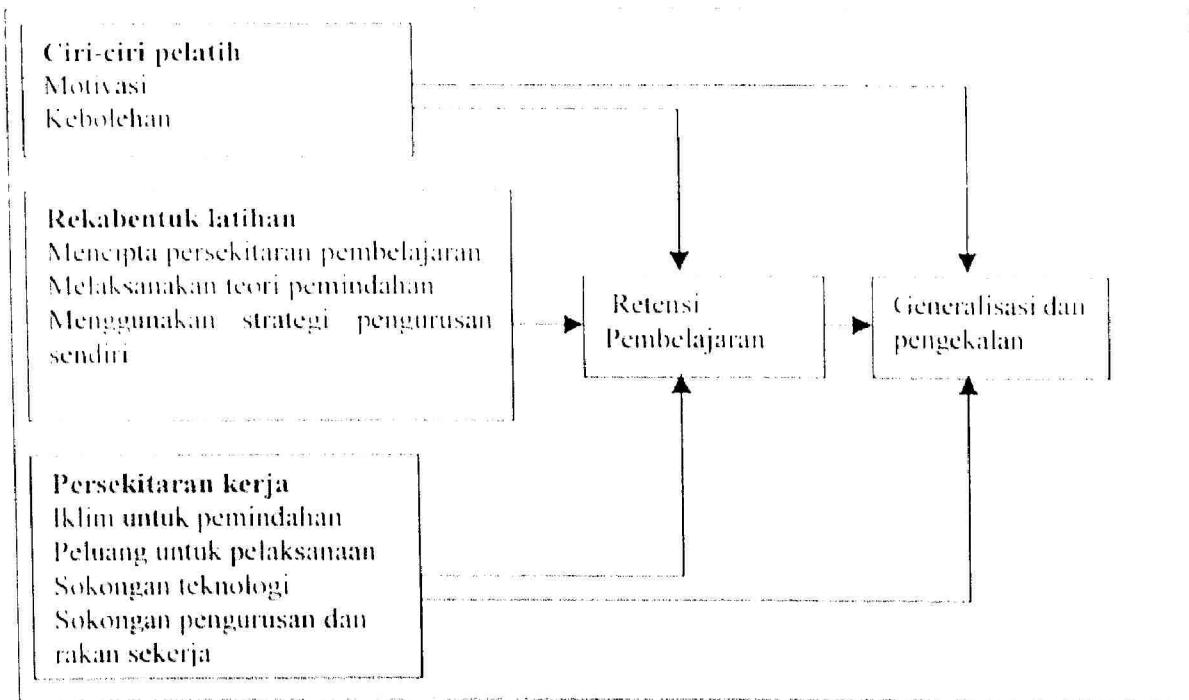
kandungan latihan yang telah dikemukakan oleh beberapa penulis dalam membincangkan dan menerangkan isu ini. Namun begitu, hanya dua model pemindahan kandungan latihan yang sering digunakan dan dijadikan rujukan akan dibincangkan di sini.

Model pertama adalah model mengenai proses pemindahan latihan yang telah dikemukakan oleh Ford & Baldwin (1988). Model ini dengan jelas menunjukkan bahawa pembelajaran adalah fungsi ciri-ciri pelatih, rekabentuk program dan ciri-ciri persekitaran pembelajaran.

Seperti yang dapat dilihat dalam Rajah 2, model ini juga menggambarkan pemindahan kandungan latihan ke tempat kerja adalah fungsi mengingati dari masa ke semasa (pengekalan atau retensi pembelajaran) dan kemampuan untuk mengaplikasikan sesuatu yang dipelajari ke sesuatu situasi yang lain (generalisasi). Untuk membolehkan generalisasi dan pengekalan berlaku, kebolehan atau kemampuan perlulah dipelajari dan dipertahankan.

Rajah 2

Model Proses Pemindahan

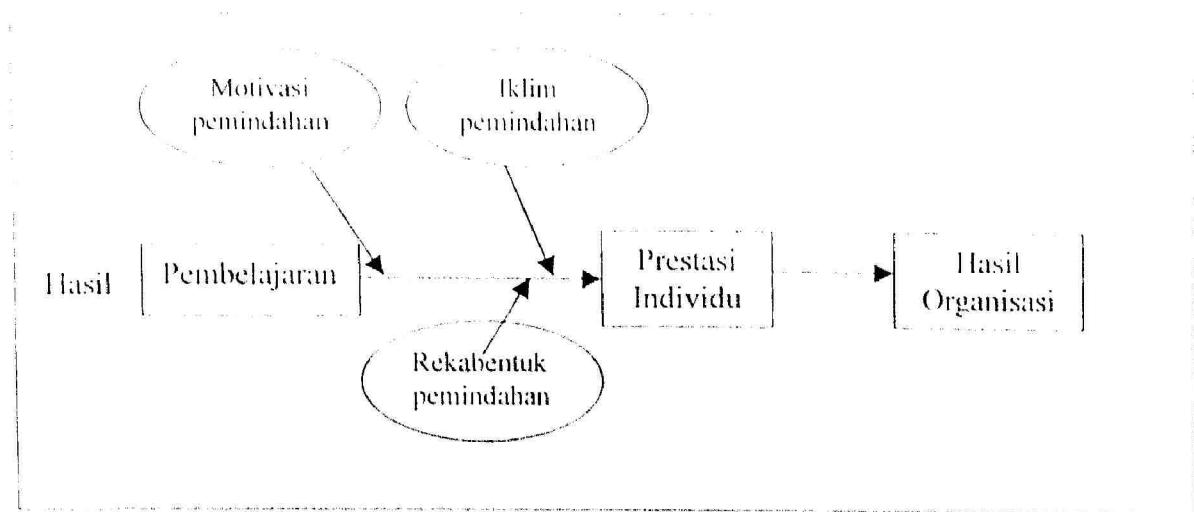


Sumber: Diadaptasi dari T.T.Baldwin & J.K.Ford (1988), "Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research". *Personnel Psychology*, No. 41: 63-103

Holton (1996) pula menyediakan model penilaian konsepsual latihan yang memfokuskan kepada prestasi individu seperti mana yang ditunjukkan dalam Rajah 3. Ia boleh dilabelkan sebagai model pendekatan pengaruh (Donovan *et al.*, 2001). Model ini mencadangkan tiga hasil utama intervensi latihan adalah pembelajaran, prestasi individu dan hasil kepada organisasi. Hasil pembelajaran didefinisikan sebagai pencapaian pembelajaran yang diingini dalam intervensi pembangunan sumber manusia; perubahan dalam prestasi individu sebagai hasil pembelajaran yang diaplikasikan pada kerja; dan hasil pada tahap organisasi sebagai kesan perubahan dalam prestasi individu. Model ini juga mencadangkan bahawa tiga faktor terpenting yang mempengaruhi pemindahan

kandungan latihan adalah motivasi untuk pemindahan, iklim pemindahan dan rekabentuk pemindahan (Yannill & McLean, 2001)

Rajah 3  
Model Pendekatan Pengaruh Holton



Sumber: Diadaptasi dari Holton (1996). "The Flawed Four Level Evaluation Model". *Human Resource Development Quarterly*, 7 (1): 5-25.

### 3.4 Teori-Teori Yang Menyokong Konsep Pemindahan Kandungan Latihan.

Model pemindahan kandungan latihan yang telah dikemukakan Holton (1996) pada asasnya adalah berteraskan prestasi pekerja. Menurut model ini, pembelajaran atau kandungan latihan dijangka akan membawa kepada perubahan prestasi hanya sekiranya tiga pengaruh utama gelagat pemindahan berada pada tahap yang sewajarnya. Tiga faktor yang mempengaruhi pelaksanaan dan pemindahan tersebut adalah motivasi pemindahan, iklim pemindahan dan rekabentuk pemindahan. Menurut Yannill & McLean (2001), model ini memerlukan teori dan konsep rangka kerja untuk menerangkan:

- 1) punca seseorang ingin mengubah prestasinya selepas menghadiri program latihan;

- 2) apakah rekabentuk latihan yang menyumbang kepada kemampuan seseorang untuk memindahkan kemahiran dengan jayanya; dan
- 3) apakah bentuk persekitaran organisasi yang menyokong pekerja apabila mereka mengaplikasikan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperolehi dalam program latihan ke tempat kerja.

Sehubungan dengan itu, Yamnill & McLean (2001) mencadangkan beberapa teori yang dapat menerangkan pengaruh-pengaruh dalam proses pemindahan kandungan latihan. Antara teori yang dikemukakan ialah teori motivasi. Motivasi untuk pemindahan boleh digambarkan sebagai keinginan pelatih untuk menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang dikuasai dalam program latihan kepada pekerjaannya (Noe & Schmitt, 1986).

Teori ekspektasi pula menjadi ‘peta’ bagi seseorang individu untuk merancang bagaimana untuk memenuhi keperluan dan menceapai matlamatnya (Cascio, 1978). Menurut Vroom (1964) yang telah merumuskan teori ini, pelaksanaan atau prestasi menghasilkan dua ganjaran iaitu ‘*intrinsic*’ dan ‘*extrinsic*’. Ganjaran-ganjaran ini akan menjadi fokus atau arah tuju kepada tindakan seseorang individu.

Di samping itu, teori ekuiti juga turut menjadi penyokong kepada konsep pemindahan kandungan latihan. Teori ekuiti mendefinisikan ekuiti sebagai kepercayaan bahawa para pekerja akan dilayan dengan adil dalam hubungan dengan yang lain. Sementara itu, ‘*inequity*’ merupakan kepercayaan bahawa pekerja akan dilayan secara tidak adil. Oleh

itu, sekiranya para pekerja merasakan bahawa mereka diberi ganjaran yang sewajarnya apabila membuat perubahan baik atau mengaplikasikan apa yang telah dipelajari, maka pemindahan kandungan latihan yang berkesan dapat berlaku.

Sebahagian teori rekabentuk pemindahan kandungan latihan ialah teori elemen serupa. Teori ini telah dicadangkan oleh Thorndike & Woodworth (1901). Menurut teori ini, pemindahan akan dapat diperbaiki dengan meningkatkan darjah keserupaan pada stimuli, tindakbalas dan keadaan. Sekiranya tugasan adalah sama semasa latihan dan di tempat kerja sebenar, pelatih akan dapat melaksanakan apa yang telah dipelajari dengan baik. Oleh itu, akan berlaku pemindahan kandungan latihan yang positif.

Teori prinsip pula merupakan teori yang dapat menerangkan konsep pemindahan. Menurut Goldstein (1986), latihan perlu mensokuskan kepada prinsip-prinsip asas yang perlu bagi mempelajari sesuatu tugas. Ini akan membolehkan pelajar atau pelatih mengaplikasikan prinsip-prinsip yang telah dipelajari bagi menyelesaikan masalah-masalah yang wujud di persekitaran kerja.

Iklim pemindahan dilihat sebagai variabel pengantara dalam hubungan antara organisasi, sikap pekerjaan individu dan gelagat kerja. Roullier & Goldstein (1993) berpendapat bahawa iklim pemindahan mengandungi dua bentuk '*cues*' tempat kerja iaitu '*cues*' situasi dan '*cues*' akibat. Dalam kajian yang telah dibuat, mereka mendapati bahawa iklim turut menerangkan '*variance*' dalam prestasi selepas latihan. Mereka juga

mendapati bahawa iklim pemindahan organisasi yang positif amat penting jika sesbuah organisasi itu mengingini pemindahan sikap berlaku.

Selain teori-teori yang telah dinyatakan, teori organisasi pula menerangkan iklim organisasi yang menyokong pemindahan kandungan latihan. Menurut Kozlowski & Salas (1997), keperluan untuk berubah, pelaksanaan intervensi dan pemindahan kemahiran yang dipelajari wujud dalam konteks kumpulan kerja, sub-unit dan tahap organisasi. Pengetahuan, kemahiran dan sikap yang dipelajari pada tahap individu wujud dalam konteks teknologi tahap unit atau kumpulan, proses koordinasi dan sistem sosial. Latihan secara jelas mengambil manfaat daripada konsep teori ini.

### 3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemindahan Kandungan Latihan

Oates (1992) melaporkan bahawa kajian pemindahan kandungan latihan semakin meningkat dalam jangka masa 50 tahun kebelakangan ini. Jika dibuat penelitian terhadap tulisan-tulisan tersebut, faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan kandungan latihan yang diperkatakan adalah hampir sama.

Model pemindahan yang dibangunkan oleh Ford dan Baldwin (1988) telah menggambarkan ciri-ciri pelatih, rekabentuk latihan dan persekitaran kerja mempunyai pengaruh terhadap pemindahan kandungan latihan. Terdahulu sebelum itu, Broad (1982) menyatakan bahawa rekabentuk latihan merupakan faktor utama yang mempengaruhi pemindahan. Manakala Holton (1996) pula telah menyenaraikan faktor-faktor seperti

motivasi pemindahan, iklim pemindahan atau '*transfer climate*' serta rekabentuk pemindahan sebagai pengaruh-pengaruh kuat pemindahan.

Haccoun & Saks (1998) pula menyimpulkan bahawa faktor-faktor seperti tahap motivasi awal pelatih, aktiviti peningkatan pemindahan semasa latihan dan kemampuan organisasi untuk menyokong pemindahan kandungan latihan adalah faktor yang amat penting dalam menentukan kejayaan sebarang program latihan. Craig (1999) tidak ketinggalan menyatakan bahawa terdapat beberapa faktor yang didapati memberi kesan kepada pemindahan positif latihan. Antaranya termasuklah praktis, kesamaan antara variabel latihan dengan variabel prestasi sebenar, kebolehan kognitif, sikap atau motivasi pekerja, lokus kawalan, iklim pemindahan, penetapan matlamat dan pengurusan diri untuk mempertahankan perubahan dalam sikap.

Olsen (1998) bagaimanapun menyimpulkan bahawa faktor yang boleh mempengaruhi pemindahan adalah integrasi latihan ke tempat kerja, pengukuhan atau '*enforcement*', pertalian latihan dengan sistem ganjaran, penyeliaan yang kerap dan secara dekat, kumpulan dinamik, sikap pekerja terhadap kerja dan organisasi, jenis latihan yang dijalankan dan konsistensi di antara apa yang dilatih dan kesesuaianya dengan situasi kerja sebenar.

Selain daripada penelitian terhadap faktor yang meningkatkan kemungkinan pemindahan kandungan latihan, kita juga perlu memberi perhatian kepada kekangan-kekangan yang wujud. Ford (1994) telah mencadangkan supaya pengajar mengenalpasti

halangan-halangan yang mungkin berlaku terlebih dahulu sebelum perancangan sesuatu latihan dibuat.

Jika dilihat dari perspektif halangan, Robinson & Robinson (1989) menyatakan bahawa halangan terdiri daripada tiga kategori iaitu yang dibawa oleh pelatih, yang diwujudkan oleh ketua atau orang atasan dan yang telah sedia wujud dalam organisasi.

Dalam kajian yang terbaru, Goldstein & Ford (2002) telah mengenalpasti empat penghalang utama kepada pemindahan latihan kepada situasi kerja sebenar iaitu:

1. kegagalan untuk menimbangkan ciri-ciri peribadi pelatih semasa merekabentuk latihan;
2. mengadakan latihan yang berbeza daripada kerja harian yang pelatih lakukan;
3. kegagalan untuk menimbangkan strategi dan potensi untuk meningkatkan atau mengurangkan kebolehan pelatih untuk menterjemahkan kemahiran baru dan praktis; dan
4. kegagalan untuk menimbangkan peranan atau matlamat organisasi.

Beberapa masalah di tempat kerja telah dikemukakan oleh Broad & Newstrom (1992) sebagai penghalang kepada pemindahan. Masalah-masalah tersebut ialah kurang pengukuhan kerja, kesukaran yang terdapat dalam persekitaran kerja, suasana organisasi yang tidak membantu, kemahiran baru yang tidak praktikal dan relevan, pekerja tidak selesa dengan perubahan, sumber arahan yang terpisah, bentuk arahan dan penyampaian yang tidak begitu baik serta tekanan negatif rakan-rakan sekerja. Kekangan seperti

kekurangan peralatan dan kewangan turut mempunyai pengaruh kepada tahap pemindahan kandungan latihan. Ia mengurangkan motivasi untuk belajar atau mengaplikasikan kemahiran yang baru dipelajari.

Jika diperhalusi faktor-faktor yang telah diperkatakan oleh kebanyakan penulis, kita boleh membahagikannya kepada dua faktor iaitu yang meningkatkan atau menyokong pemindahan dan faktor-faktor yang menghalang pemindahan. Seterusnya, kita boleh mengkategorikan pengaruh-pengaruh tersebut kepada tiga variabel utama iaitu ciri-ciri individu, rekabentuk latihan dan persekitaran pemindahan atau organisasi seperti mana yang telah dicadangkan oleh Baldwin & Ford (1988).

### **3.6 Faktor-Faktor Yang Meningkatkan Pemindahan Kandungan Latihan**

Bahagian ini akan membincangkan faktor-faktor yang dapat meningkatkan atau menyokong pemindahan kandungan latihan. Faktor-faktor ini akan dirangkumkan kepada tiga variabel utama iaitu ciri-ciri pelatih, rekabentuk latihan dan persekitaran kerja.

#### **i. Ciri-ciri Pelatih**

Salah satu ciri utama pelatih yang memungkinkan peningkatan pemindahan kandungan latihan adalah motivasi diri. Ia boleh dikonsepsualkan sebagai arah, usaha, kesungguhan dan ketekunan yang diaplikasikan oleh pelatih ke dalam aktiviti yang berorientasikan perolehan sebelum, semasa dan selepas latihan. Ia turut melibatkan

pilihan oleh individu untuk mengembangkan tenaga ke arah satu set gelagat berbanding set gelagat yang lain (Quinones, 1995). Beberapa kajian yang telah dijalankan mengesahkan bahawa motivasi pelatih untuk belajar dan menghadiri latihan mempunyai kesan kepada perolehan, retensi dan kemahiran untuk melaksanakan kemahiran, pengetahuan dan sikap pada kerja (Salas, 2001). Dalam program latihan, motivasi mempengaruhi kesediaan pekerja untuk menghadiri kursus (Noe & Wilk, 1993) manakala motivasi selepas latihan pula dihubungkan dengan perubahan sikap (Noe, 1986).

Kajian oleh Tziner *et al.* (1991) pula mendapati, individu yang mempunyai lokus kawalan dalam menunjukkan tahap penguasaan kandungan latihan yang tinggi. Mereka juga lebih berkemungkinan menggunakan kemahiran dan strategi pemindahan yang dipelajari. Lokus kawalan ialah jangkaan pada hasil organisasi dalam bentuk ganjaran dan peneguhan (*reinforcement*) yang dikawal sama ada oleh tindakan sendiri ataupun tenaga lain (Rotter, 1966).

Antara faktor atau ciri pelatih yang lain adalah '*self efficacy*'. '*Self efficacy*' merupakan kepercayaan kepada diri sendiri mengenai kebolehan untuk melaksanakan sesuatu tugas. Ford *et al.* (1988) menyatakan bahawa sifat ini akan dapat meningkatkan pemindahan kandungan latihan kerana individu yang mempunyai keyakinan yang tinggi tentang kebolehan atau ketahanannya dalam berhadapan dengan sebarang halangan untuk melaksanakan kemahiran barunya. Menurut Salas (2001), penemuan yang diperolehi dalam kajian-kajian yang telah dibuat adalah konsisten di mana '*self efficacy*'

membawa kepada pembelajaran dan prestasi yang lebih baik. Pelatih yang mempunyai ‘self efficacy’ sebelum dan semasa latihan lebih berkemungkinan melaksanakan pemindahan dengan lebih baik, mencari peluang untuk melaksanakan apa yang dipelajari dan mencuba pekerjaan yang lebih mencabar (Gibson, 2001).

Orientasi matlamat atau rangka kerja mental yang digunakan untuk menginterpretasi dan bertindak juga didapati dapat menyumbang kepada peningkatan pemindahan kandungan latihan. Dweck (1986) telah membahagikannya kepada dua bentuk iaitu orientasi bermatlamatkan pembelajaran dan orientasi bermatlamatkan prestasi. Banyak kajian mendedahkan hubungan yang positif antara orientasi matlamat dan pemindahan kandungan latihan.

Selain ciri-ciri yang telah disebutkan, Cascio (1998) menyatakan bahawa terdapat empat bentuk sikap pelatih yang membawa kepada pemindahan kandungan latihan yang lebih baik. Keempat-empat sikap tersebut adalah keyakinan pelatih terhadap kemampuannya untuk menggunakan kemahiran baru, mengetahui keadaan yang sesuai untuk menggunakannya, dapat melihat peningkatan prestasi hasil daripada penggunaan tersebut dan percaya bahawa kemahiran baru akan berguna untuk persekitaran kerjanya.

### **ii) Ciri-ciri Program Latihan**

Program latihan yang mempunyai kemampuan pemindahan kandungan latihan yang baik perlu merangkumkan elemen-elemen kesamaan (Spector, 1996). Cascio (1998)

mencadangkan bahawa kesamaan antara latihan dan kerja perlu dipertingkatkan. Ini bermakna perlu ada hubungan yang kuat antara kandungan latihan dan kandungan kerja. Sehubungan dengan itu, latihan yang direkabentuk perlulah sesuai dengan keperluan kerja seseorang atau sekumpulan pelatih yang terlibat.

Selain itu, organisasi juga perlu memastikan bahawa kandungan latihan yang dijalankan adalah konsisten dengan keperluan kerja (Scroth, 2000). Ini dapat dilakukan dengan menelitiuraian kerja, meninjau tempat kerja, membincangkan aktiviti latihan dengan pekerja dan penyelia (Hesketh & Ivancic, 1999).

### **iii) Aspek-Aspek Persekutaran Kerja**

Dalam usaha mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan, Roullier & Goldstein (1993) telah menjalankan kajian ke atas rangkaian restoran makanan segera. Hasil kajian tersebut menunjukkan bahawa iklim organisasi adalah ramalan yang paling baik untuk menentukan sama ada pelatih dapat memindahkan kemahiran yang dipelajari ataupun tidak. Dapatan yang sama turut diperolehi dalam kajian yang telah dijalankan oleh Tracey *et al.* (1995). Kedua-dua kajian ini jelas menunjukkan kesan iklim persekitaran organisasi kepada pemindahan.

Sokongan pengurusan juga telah dikenalpasti sebagai variabel persekitaran utama yang memberi kesan kepada pemindahan (Ford *et al.*, 1992) dan berkemungkinan menjadi elemen terpenting untuk mencipta iklim mesra pemindahan atau '*transfer-*

*friendly climate*' (Axtell *et al.*, 1997). Galakan kepada penyelia supaya membimbing pelatih selepas latihan dapat meningkatkan pemindahan kandungan latihan (Montesino, 2002). Sokongan rakan juga amat penting kepada pemindahan (Noe, 1986). Sikap rakan yang negatif mungkin menjadi penghalang kepada sebarang pemindahan.

'Antecedents' dan 'consequences' untuk latihan juga amat perlu. Bayangan situasi iaitu peringatan dan akibat boleh memberi kesan yang signifikan terhadap pemindahan kandungan latihan (Roullier & Goldstein, 1993; Salas, 2001). Roullier yang mengkaji mengenai iklim pemindahan mendapati ganjaran merupakan variabel terpenting yang mempengaruhi pemindahan kandungan latihan.

Persekutaran selepas latihan juga perlu menyediakan peluang kepada pelatih untuk mengaplikasikan kemahiran baru mereka. Pembangunan budaya pembelajaran yang berterusan menggalakkan iklim pemindahan latihan yang positif. Budaya pembelajaran yang berterusan didapati mempunyai hubungan secara langsung dengan sikap selepas latihan (Cheng & Ho, 2001).

### **3.7 Faktor-Faktor Yang Menjadi Penghalang Kepada Pemindahan Kandungan Latihan**

Bahagian ini akan membincangkan faktor-faktor yang menjadi penghalang kepada pemindahan kandungan latihan. Faktor-faktor ini juga akan dirangkumkan kepada tiga variabel utama iaitu ciri-ciri individu, rekabentuk latihan dan persekitaran kerja.

## i. Ciri-ciri Individu

Ciri-ciri individu merupakan sesuatu yang kompleks dan pelbagai. Banyak ciri individu yang boleh menjadi penghalang kepada pemindahan. Dimattin & Yeager (1989) menyatakan beberapa halangan emosi seperti tekanan, kebimbangan, kekecewaan dan kemarahan sebagai amat mempengaruhi pemindahan kandungan latihan.

Kaeter (1993) pula mencadangkan bahawa ciri individu yang paling asas iaitu '*self-esteem*' berpotensi menjadi halangan kepada pemindahan. Ini kerana tanpa wujudnya '*self-esteem*' dalam diri seseorang pelatih, mereka tiada keyakinan untuk mengaplikasikan apa yang telah dipelajari di dalam sesuatu latihan.

Ketiadaan motivasi juga mampu menjadi penghalang kepada pemindahan kandungan latihan. Garger (1999) menyatakan bahawa pembelajaran terbaik hanya akan berlaku apabila individu itu sendiri bermotivasi untuk belajar. Ini seterusnya akan membolehkan mereka mengaplikasikan dengan baik apa sahaja yang dipelajari semasa latihan. Oleh itu, kekurangan atau ketiadaan motivasi berpotensi menjadi penghalang kepada proses pemindahan.

## ii. Rekabentuk Latihan

Broad (1982) menyatakan bahawa rekabentuk latihan telah dianggap sebagai faktor utama yang mempengaruhi proses pemindahan. Dulworth & Shea (1995) pula

menyatakan bahawa kandungan latihan perlu dibentuk berdasarkan unit kerja dan individu. Namun begitu, kebanyakan latihan dibentuk secara umum dan tidak terlalu terfokus. Ini menyebabkan kandungan latihan atau kursus tidak dapat diaplikasikan di tempat kerja.

Dulworth & Shea (1995) turut menyenaraikan beberapa halangan lain. Antaranya adalah latihan tidak dikaitkan dengan strategi utama operasi. Akibatnya, pelatih akan kembali ke tempat kerja tanpa mengetahui bagaimana untuk menyesuaikan pengetahuan yang diperoleh dengan objektif syarikat tempatnya bekerja.

Selain itu, latihan hendaklah ditawarkan pada masa yang tepat. Kemahiran yang diperolehi akan menghilang atau pudar begitu sahaja sekiranya pelaksanaan kemahiran tersebut tidak dilaksanakan dalam masa yang terdekat. Senario ini biasanya akan berlaku apabila latihan dibuat tanpa perancangan yang teliti.

Kaedah latihan juga merupakan halangan yang mungkin berlaku. Kaedah yang statik dan sama sepanjang latihan akan menyebabkan pelatih tidak dapat menumpukan perhatian kepada kandungan latihan yang disampaikan. Ini secara tidak langsung akan membawa kepada kegagalan kepada pelatih untuk mengaplikasikan kandungan latihan ke dalam tempat kerja mereka.

### **iii. Persekutaran Kerja**

Parry (1990) telah menyatakan beberapa faktor organisasi yang menjadi penghalang kepada pemindahan. Antaranya adalah iklim iaitu budaya organisasi dan ekspektasi pengurus dan rakan sekerja. Jika budaya organisasi, pengurus dan rakan sekerja tidak menyokong sikap atau gelagat baru yang dipelajari, ia akan menjadi penghalang kepada berlakunya pemindahan.

Selain itu, masa juga berpotensi untuk menjadi penghalang. Persoalan utama tentang masa adalah adakah pelatih mempunyai masa dan diberi peluang untuk melaksanakan apa yang telah dipelajari serta apakah latihan yang diberi benar-benar sesuai pada masanya?. Jika pelatih tidak mempunyai masa atau tidak berpeluang untuk melaksanakan apa yang telah dipelajari dan kandungan latihan tersebut tidak sesuai untuk dilaksanakan pada masa tersebut, pemindahan tidak dapat dilakukan dengan baik. Selain kekangan masa, Mathieu *et al.* (1992) mendapat kekangan tugas juga mempunyai hubungan yang negatif secara marginal kepada motivasi latihan.

Darjah kesesuaian juga turut disenaraikan oleh Parry (1990) sebagai berpotensi untuk menjadi penghalang kepada pemindahan. Sekiranya prosedur, bentuk dan peralatan yang ada di sesebuah organisasi tersebut sesuai dengan apa yang dipelajari, keadaan ini akan memungkinkan pemindahan. Namun begitu, sekiranya keadaan sebaliknya yang berlaku, ia akan menjadi penghalang kepada pemindahan.

Mosel (1957) pula telah menyimpulkan bahawa latihan hanya akan berlaku sekiranya pengurus menyokong dan mempraktikkan sikap yang sama dengan apa yang dipelajari oleh kakitangan. Ini menunjukkan tauladan dan sokongan orang atasan sangat penting. Jika perkara ini tidak berlaku, pemindahan tidak dapat berlaku dengan sebaiknya.

### **3.8 Pengklasifikasian Mengikut Waktu Dan Sumber**

Salah satu isu utama dalam pemindahan kandungan latihan adalah pengenalpastian dan pengklasifikasian halangan-halangan yang berlaku. Penyelesaian sesuatu masalah dalam pemindahan kandungan latihan dapat dilakukan dengan lebih baik sekiranya kita dapat memastikan dan mengklasifikasikannya dengan tepat. Usaha pengklasifikasian masalah pemindahan telah dibuat oleh Broad & Newstrom (1992) dengan membahagikannya kepada dua dimensi iaitu waktu halangan berlaku dan sumber yang bertanggungjawab ke atas halangan.

#### **i) Dimensi Waktu Halangan Berlaku**

Broad & Newstrom (1992) telah mengklasifikasikan setiap halangan utama kepada masa yang paling berkemungkinan halangan tersebut berlaku (1) dan yang kedua paling berkemungkinan halangan tersebut berlaku (2) seperti mana yang dapat dilihat dalam Jadual 2. Terdapat beberapa kesimpulan yang telah dibuat dengan merujuk kepada jadual ini. Antaranya, halangan-halangan ini pada suatu tahap merupakan masalah yang memberi kesan sepanjang proses latihan. Selain itu, terdapat halangan yang muncul dalam dua atau lebih masa. Masa paling dominan untuk halangan berlaku pula adalah selepas sahaja tamat latihan. Namun begitu, kesimpulan utama yang perlu diberi

perhatian khusus adalah organisasi tidak boleh menunggu hingga tempoh program latihan tamat untuk menyelesaikan masalah pemindahan kandungan latihan. Sebaliknya, halangan-halangan ini perlulah ditangani sebelum, semasa dan selepas latihan.

Jadual 2

#### Waktu Halangan Kepada Pemindahan

Waktu Dominan			Halangan
Sebelum Semasa Selepas			
		1	Kurang pengukuhan ke atas kerja
	2	1	Gangguan daripada persekitaran kerja semasa
1	2	2	Budaya organisasi yang tidak begitu menyokong
	1		Persepsi pelatih terhadap program latihan yang tidak praktikal
	1		Persepsi pelatih terhadap kandungan latihan yang tidak praktikal
2	2	1	Pelatih tidak selesa dengan perubahan dan usaha bersama
		1	Pemisahan daripada inspirasi atau sokongan pengajar
		1	Persepsi pelatih terhadap rekabentuk atau penyampaian yang tidak begitu baik
2		1	Tekanan daripada rakan untuk mengelak perubahan

Nota: 1 = masa yang memberi kesan utama 2 = masa yang memberi kesan sekunder

Sumber: Broad, M. L. & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer Of Training: Action-Packed Strategies To Ensure High Payoff From Training Investments*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts: 21

#### ii) Dimensi Sumber Halangan

Dimensi kedua yang telah dicadangkan oleh Broad & Newstrom (1992) adalah dimensi sumber halangan yang berlaku. Jadual 3 menunjukkan empat sumber yang bertanggungjawab terhadap sesuatu halangan iaitu pelatih, pengajar atau instruktor, pengurus dan organisasi secara umum. Jadual di bawah juga menentukan tanggungjawab utama (1) dan kedua (2) ke atas halangan yang berlaku. Terdapat beberapa kesimpulan yang boleh dibuat berdasarkan jadual di bawah. Antaranya, pengurus merupakan individu yang memegang tanggungjawab utama untuk

menyelesaikan masalah halangan yang berlaku. Pengajar pula memegang tanggungjawab utama terhadap masalah yang berkaitan dengan latihan yang tidak relevan, tidak praktikal serta rekabentuk dan penyampaian yang tidak baik. Sementara itu, sumber bagi beberapa halangan yang lain adalah dari dalam diri pelatih itu sendiri.

Jadual 3

#### Sumber Halangan Pemindahan

Sumber Dominan			Halangan
Pelatih	Pengajar	Pengurus Organisasi	
2	1	2	Kurang pengukuhan ke atas kerja
	2	1	Gangguan daripada persekitaran kerja semasa
		1	Budaya organisasi yang tidak begitu menyokong
2	1	2	Persepsi pelatih terhadap program latihan yang tidak praktikal
2	1	2	Persepsi pelatih terhadap kandungan latihan yang tidak praktikal
1	2		Pelatih tidak selesa dengan perubahan dan usaha bersama
2	2	1	Pemisahan daripada inspirasi atau sokongan pengajar
2	1	2	Persepsi pelatih terhadap rekabentuk atau penyampaian yang tidak begitu baik
	2	1	Tekanan daripada rakan untuk mengelak perubahan

Nota: 1 = tanggungjawab utama 2 = tanggungjawab sekunder

Sumber: Broad, M. L. & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer Of Training: Action-Packed Strategies To Ensure High Payoff From Training Investments*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts: 22

#### 3.9 Strategi Pemindahan Kandungan Latihan

Pembangunan strategi pemindahan kandungan latihan merupakan satu tindakan yang penting untuk memastikan kejayaan pemindahannya ke tempat kerja. Terdapat beberapa strategi pemindahan kandungan latihan yang telah dikemukakan dalam tulisan-tulisan terdahulu.

Antara strategi pemindahan yang utama ialah penetapan matlamat. Penetapan matlamat telah dianggap sebagai suatu alat motivasi dan perancangan organisasi sejak sekian lama (Locke & Latham, 1984). Ia juga kini dikenalpasti sebagai strategi pemindahan kandungan latihan sebaik sahaja sesuatu latihan tamat. Apabila matlamat yang diingini telah ditetapkan, pemindahan kandungan latihan yang baik dapat dilaksanakan sepetimana yang telah ditetapkan kerana ia telah mempunyai ‘arah’ yang tertentu. Penetapan matlamat telah dibuktikan dapat menyediakan bayangan yang berguna untuk meningkatkan keyakinan diri dan keberkesanan individu (Gibson, 2001).

Begitu juga halnya dengan pengurusan sendiri. Pengurusan sendiri merangkumi pengenalpastian halangan kepada pelaksanaan, perancangan untuk penyelesaian halangan tersebut, penetapan matlamat untuk mencapai segala perancangan yang dibuat, ‘*self monitoring progress*’ dan ‘*self-reinforcing goal achievement*’ (Gist *et al.* 1990). Strategi pengurusan sendiri mampu meningkatkan pemindahan disebabkan strategi ini dapat meningkatkan ‘*self-efficacy*’ seseorang pelatih. Ia juga menggambarkan kemampuan pelatih untuk merencanakan dan menjalankan generalisasi kemahiran baru daripada persekitaran latihan ke tempat kerja (Gist *et al.* 1991). Strategi ini juga pada amnya dapat membantu pelatih bersikir bagaimana untuk mengintegrasikan kemahiran-kemahiran yang dipelajari dalam pekerjaan mereka. Pengajar juga perlu diterangkan mengenai apa yang memudahkan dan menghalang pemindahan.

Di samping itu, ‘*relapse prevention*’ atau pencegahan berulang juga merupakan strategi penting yang perlu diberi perhatian. Pencegahan berulang adalah tindakan untuk

mencegah keadaan dimana pelatih yang mempunyai kemahiran baru akhirnya kembali kepada cara kerja lama. Ini disebabkan oleh persekitaran kerja yang tidak begitu menyokong. Salah satu cara yang boleh digunakan adalah dengan menyediakan modul pencegahan berulang pada sesi akhir sesuatu program latihan. Jika terdapat tanda-tanda ‘relapse’ akan berlaku seperti tunggakan kerja, rakan sekerja yang tidak menyokong, tekanan-tekanan, pelatih ragu-ragu dengan kebolehannya dan terdapat sedikit sahaja atau tiada langsung sokongan daripada pihak pengurusan, penyedia latihan dan pengurus perlu menimbaangkan modul pencegahan dalam program latihan (Broad & Newstroom, 1992). Antara proses pencegahan berulang adalah mengenalpasti kawasan atau perkara yang dijangka bermasalah, menganalisa kemahiran penyelesaian sedia ada, merancang dan melaksanakan ‘fire drills’ atau pelaksanaan strategi dan tindakan susulan (Broad & Newstroom, 1992:125). Proses ini secara amnya dapat membantu pelatih untuk mengenalpasti masalah yang mungkin timbul, merancang cara penyelesaian dan seterusnya melaksanakan strategi penyelesaian.

Perancangan tindakan juga merupakan antara strategi utama pemindahan. Ia dianggap sebagai cara yang penting untuk mengatasi dan menyelesaikan pengaruh negatif di tempat kerja. Perancangan tindakan adalah proses penyediaan rancangan tindakan individu pada akhir kursus dengan menjelaskan apa yang akan diaplikasikan ke tempat kerja. Ia menghubungkan jurang yang terbentuk antara bilik darjah dengan persekitaran kerja dengan cara memberi peluang kepada pelatih untuk merancang bagaimana mereka dapat menggunakan ilmu dan kemahiran yang dipelajari. Ia boleh ditafsirkan sebagai komitmen bertulis individu yang menyediakan struktur bagi

membantu aplikasi dan kawalan kemajuan. Broad & Newstrom (1992) mencadangkan bahawa keadaan akan menjadi lebih berkesan sekiranya penyelia turut terlibat dalam penentuan matlamat perancangan tindakan. Mosel (1957) menyebut bahawa pelatih perlu bermotivasi untuk melaksanakan apa yang telah dipelajari. Dalam hal ini, pihak penyedia latihan perlulah menekankan kepada para pelatih tentang kebolehgunaan dan kepentingan pengetahuan dan kemahiran yang telah mereka pelajari (Noe, 1986)

Selain itu, bimbingan atau '*coaching*' juga dikenalpasti sebagai satu strategi ampuh untuk memastikan pemindahan kandungan latihan. Olivero *et al.* (1997) di dalam kajiannya mendapati bahawa bimbingan adalah cara yang paling penting untuk memastikan pengetahuan yang diperolehi semasa latihan dapat dijadikan kemahiran yang diaplikasikan di tempat kerja. Bimbingan yang berjalan sebaik sahaja pelatih kembali bertugas dapat membantu proses pemindahan. Kaedah bimbingan selepas latihan termasuklah penetapan matlamat, penyelesaian masalah usahasama, praktis, maklumbalas, penyertaan penyeliaan, penilaian hasil akhir dan pembentangan awam.

Di samping strategi yang telah disebutkan, Baldwin & Ford (1989) menyatakan bahawa '*buddy system*' merupakan satu konsep yang boleh menjadi instrumen berguna bagi mewujudkan pemindahan kandungan latihan yang positif. Sistem ini biasanya menggabungkan dua pelatih untuk menggesa atau menyokong antara satu sama lain bagi mempertahankan pembelajaran, memberi nasihat, dan berjaga-jaga tentang sebarang '*relapse*' dalam diri mereka ataupun rakan mereka.

Secara keseluruhannya, strategi-strategi yang telah diuraikan di atas dapat meningkatkan pemindahan kandungan latihan kerana ia membantu seseorang individu untuk menfokuskan aplikasi yang bakal dilakukan dan merancang bila dan bagaimana untuk menggunakan kemahiran yang telah dipelajari. Di samping beberapa strategi yang telah dinyatakan, pelaksanaan faktor-faktor yang dapat meningkatkan pemindahan dan menghindarkan faktor-faktor yang menjadi penghalang pemindahan juga merupakan antara strategi yang dapat membantu proses pemindahan kandungan latihan ke tempat kerja.

#### **4.0 KESIMPULAN**

Tinjauan yang telah dibuat terhadap karya terdahulu mengesahkan bahawa terdapat pelbagai ciri dan faktor yang dapat meningkatkan dan menghalang pemindahan kandungan latihan ke tempat kerja. Melalui pendapat-pendapat terdahulu juga, secara jelas dapat dilihat bahawa ujian sebenar perubahan sikap adalah bagaimana prestasi pelatih dari sudut penyempurnaan tugas.

Sehubungan dengan itu, jika pemindahan kandungan latihan ingin diberi perhatian yang sepenuhnya, isu-isu berkaitan peningkatan dan halangan pemindahan perlu diberi perhatian. Begitu juga halnya dengan strategi-strategi yang ingin diambil bagi meningkatkan pemindahan kandungan latihan.