

BALKISNAH SHAHARUDDIN
NORHASNI ZAINAL ABIDDIN

Tinjauan Faktor-faktor Pendorong dan Penghalang Pemindahan Latihan: Konteks Malaysia

ABSTRACT

Human development and training program are one of the important aspects in developing an organization and to improvise and upgrade the performance of their personnel. However, a few research found that 55 billion have been allocated by an organization for the purpose of conducting formal training, but only 10% training transfer occurred at workplace. This was supported by the previous research that indicated multi millions Ringgit were spend every year in training and adult education, but the increase in performance at workplace was only 10%. This article reviews the literatures related to training transfer. It will also identify the factors that influence and hinder the process of training transfer to happen. Training transfer has also influenced by these factors such as: (1) individual factor; (2) working environment factor or organizational culture, (3) organizational support factor; and (4) training design factor. This article also explores adult education theories and motivation theories. It is hoped that related to literature review on training transfer could assist us in understanding the relationship among the effective training transfer related to factors that could allow the process of transferring training to be continuously implemented and improvement can be done from time to time.

Key words: training, model, organization, theory, training transfer, motivation and adult education.



Balkisnah Shaharuddin, M.Sc. ialah pelajar Ph.D. di Jabatan Pemajuan Profesional dan Pendidikan Lanjutan, Fakulti Pengajian Pendidikan (UPM). Menyelesaikan pendidikan B.Sc. (Hons) Kimia di Universiti Sains Malaysia; M.Sc. (Pengurusan) di Universiti Putra Malaysia; Diploma Pendidikan (KPLI), MTRM. Beliau sedang menulis disertasi bertajuk "Pemindahan Latihan Bestari dalam Kalangan Guru Sekolah Rendah Bahagian Miri". Untuk kepentingan akademik, penulis dapat dihubungi dengan alamat e-mail: kis_miri66@yahoo.com.my



Prof. Madya Dr. Norhasni Zainal Abiddin ialah Pensyarah di Jabatan Pembangunan Profesional dan Pendidikan Lanjutan, Fakulti Pengajian Pendidikan, Universiti Putra Malaysia (UPM). Menyelesaikan pendidikan Dip.Sc. di UPM pada 1995; pendidikan B.Sc. dan M.Sc. di universiti yang sama pada tahun 1998 dan 2000; serta program Ph.D di University of Manchester, United Kingdom pada tahun 2004, dengan menulis disertasi bertajuk "Effective Supervision of Research Students: A Study of United Kingdom University Practices and Overseas Students' Experiences". Untuk kepentingan akademik, penulis dapat dihubungi dengan alamat e-mail: nonie@ace.upm.edu.my

PENDAHULUAN

Bidang latihan telah berkembang dengan pantas dan menjadikannya satu profesion. Keperluan terhadap latihan dilihat sebagai satu domain utama dalam membangunkan sesuatu organisasi. Menurut W.F. Cascio (1989), latihan terdiri daripada program terancang yang direkabentuk untuk menambahbaik prestasi di peringkat individu, kumpulan atau organisasi. Latihan juga didefinisikan sebagai satu pembelajaran terancang yang direkabentuk untuk merubah kelakuan, pengetahuan dan sikap individu. Selain daripada itu, latihan juga boleh didefinisikan sebagai program pembelajaran yang direkabentuk untuk menyampaikan latihan secara dalaman dan luaran bagi meningkatkan keberkesanan dan kecekapan setiap individu di dalam organisasi (Scobby, 2001).

Manakala L. Nadler (1984) pula menyatakan bahawa latihan sebagai satu proses yang luas, jelas dan dapat membantu proses membangunkan sumber manusia. Juga B.R. Ricks, M.L. Ginn & A.S. Daughtrey (1995) berpendapat bahawa latihan adalah merujuk kepada aktiviti dan pengalaman yang direkabentuk untuk membangunkan kemahiran, pengetahuan dan kelakuan atas arahan organisasi. Latihan selalunya berkait rapat dengan tugas-tugas yang khusus atau yang berkaitan dengan kerja dan ia direkabentuk untuk mengajar kemahiran yang baru atau mempertingkatkan kemahiran yang sedia ada. Latihan juga termasuk dalam penyediaan pekerja untuk melakukan tugas baru.

W. Tate, dalam bukunya (1995), memetik definisi "latihan" oleh Pertubuhan Perkhidmatan Tenaga Kerja (*Manpower Services Commission*) sebagai berikut:

Satu proses perancangan untuk merubah tingkahlaku, pengetahuan atau kemahiran melalui pengalaman pembelajaran dalam mencapai kejayaan yang berkesan melalui sesuatu aktiviti atau pelbagai aktiviti. Tujuannya adalah untuk (dalam suasana kerja) meningkatkan keupayaan seseorang dan memuaskan kehendak semasa serta masa depan tahap guna tenaga organisasi tersebut (Tate, 1995:102).

Dalam konteks pendidikan, latihan bererti membangunkan sumber manusia – termasuklah pelajar, guru dan kakitangan – yang mendokong dan menjayakan sebuah organisasi pendidikan. Secara umumnya, latihan memberi penekanan kepada dua aspek utama, iaitu (1) membangunkan kemahiran; dan (2) menyediakan pengalaman pembelajaran bagi membantu mencapai objektif organisasi.

TINJAUAN LITERATUR DAN PERBINCANGAN: KONSEP DAN MODEL PEMINDAHAN LATIHAN

R.A. Noe (2002) dan W.F. Cascio (2003) menyatakan bahawa pemindahan latihan merujuk kepada penggunaan pengetahuan, kemahiran dan kelakuan dalam latihan di tempat kerja. Menurut W.F. Cascio (2003) lagi, terdapat tiga jenis pemindahan latihan sama ada pemindahan positif yang melibatkan

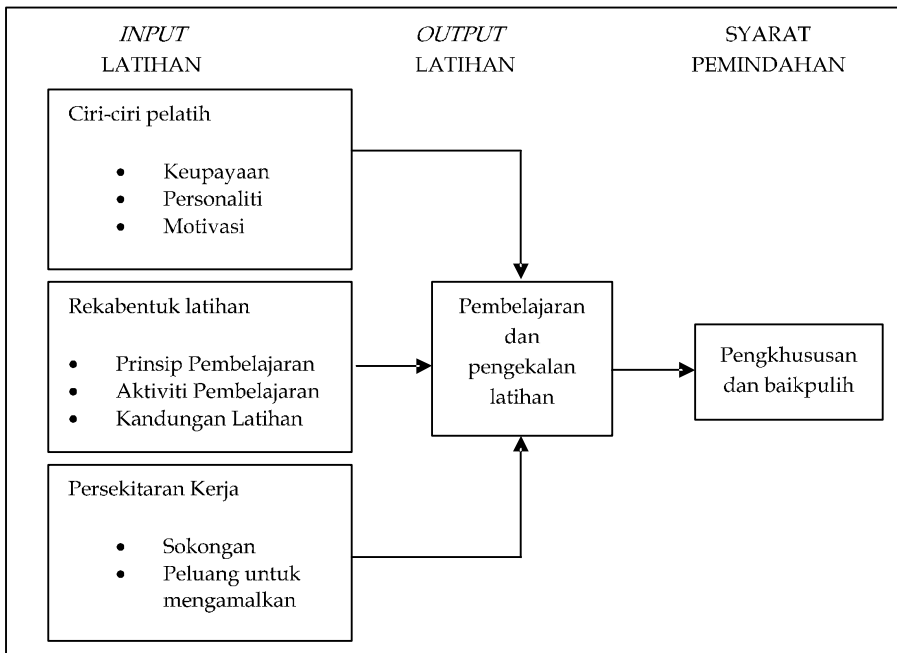
peningkatkan prestasi kerja, pemindahan negatif yang melibatkan penurunan dalam prestasi kerja, ataupun pemindahan yang bersifat neutral atau berada pada prestasi kerja yang sama. Manakala A.R. Elangovan & L. Karakowsky (1999) pula berpendapat bahawa pemindahan latihan yang positif menunjukkan tahap di mana pelatih mengaplikasi pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi dari latihan ke tempat kerja sebenar dalam peratusan yang tinggi.

Manakala R.A. Noe (1999) mengatakan bahawa pemindahan berlaku apabila para pelatih mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa kursus di tempat kerja mereka. Dalam konteks serupa, M. Wills (1993) pula menyatakan bahawa pemindahan latihan ialah pengaplikasian pengetahuan dan kemahiran baru yang diperolehi daripada kursus untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. M.L. Broad & J.W. Newstrom (1992) pula mendefinisikan pemindahan latihan sebagai keberkesanan pengaplikasian berterusan dalam pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi ke tempat kerja. Berikutnya, pemindahan latihan positif pula bermaksud keberkesanan pelatih menggunakan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi di dalam pekerjaan (Newstrom, 1986); dan berlakunya pemindahan tingkahlaku dan diaplikasikan ke tempat kerja dalam tempoh masa yang panjang (Broad & Newstrom, 1992). Manakala S. Yamnill & G.N. McLean (2001) pula menyifatkan pemindahan latihan sebagai sejauhmana individu yang dilatih dapat mengaplikasikan objektif latihan secara berkesan dan seterusnya dapat menggunakannya di tempat kerja. Mereka menyimpulkan bahawa latihan dianggap tidak berkesan jika ia gagal mengukur perubahan tingkahlaku akibat dari latihan yang diikuti (Yamnill & McLean, 2001).

Sebagai rumusan, pemindahan latihan boleh didefinisikan sebagai proses melaksanakan dan mengaplikasikan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang positif yang diperolehi semasa latihan ke tempat kerja secara berterusan.

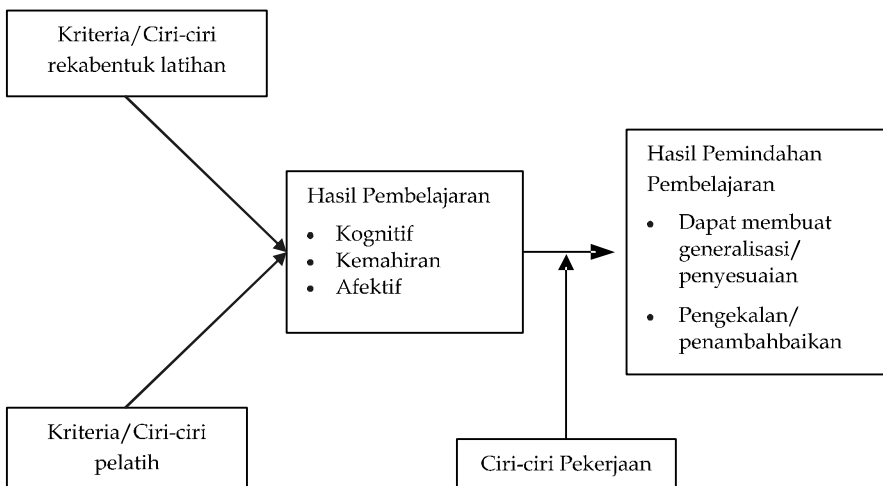
Terdapat pelbagai model pemindahan latihan yang dibincangkan dalam literatur. Antara model pemindahan latihan yang diketengahkan dalam perbincangan ini adalah seperti model Baldwin & Ford, model Goldstein & Ford, model Holton, model Foxon, model Thayer & Teachout, model Elangovan & Karoswasky, dan model Broad & Newstrom. Model-model ini akan membantu mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi proses pemindahan latihan.

Pertama, Model Baldwin & Ford. Model ini merupakan asas bagi mengukur pemindahan latihan dan menjelaskan proses pemindahan latihan, iaitu merangkumi faktor *input* latihan, syarat pemindahan dan *output* latihan. Model ini juga mampu memberi jawapan kepada persoalan apakah faktor-faktor penghalang kepada pemindahan latihan. Proses pemindahan ini dikatakan berlaku berdasarkan pengaruh faktor-faktor seperti *input* latihan, *output* latihan dan syarat pemindahan. Model ini dapat digambarkan melalui rajah 1 di bawah:

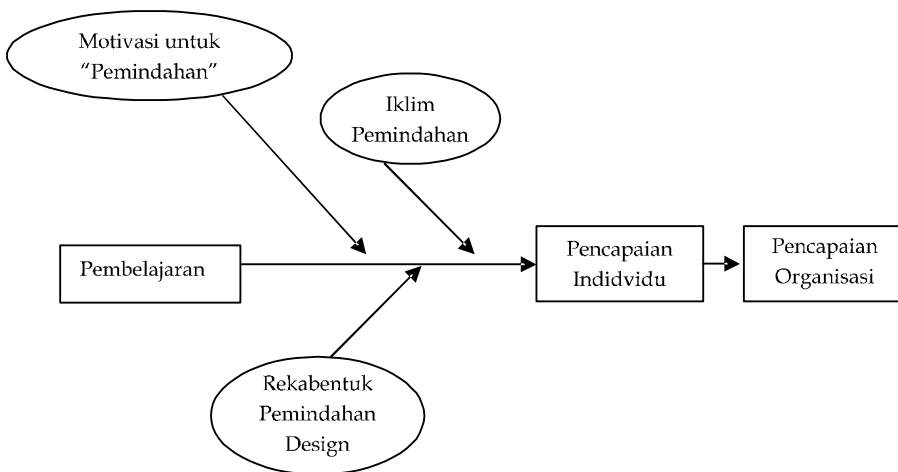


Menurut model ini, proses pemindahan latihan meliputi *input* latihan, *output* latihan atau kesan latihan, serta syarat berlakunya pemindahan ataupun keberkesanan. Faktor *input* latihan termasuk: (1) ciri pelatih yang pelbagai; (2) rekabentuk atau modul latihan; dan (3) persekitaran kerja. Untuk memastikan berlakunya pemindahan latihan, maka sifat pelatih dan persekitaran kerja mempunyai kesan langsung terhadap pembangunan profesional, selain dari proses latihan yang dilalui bagi membolehkan seseorang pelatih mengaplikasikannya dalam kerja seharian. Dalam konteks ini T.T. Baldwin & J.K. Ford (1998) turut menunjukkan hubungan yang penting antara sokongan penyeliaan dan iklim organisasi dalam membolehkan pemindahan pengetahuan dan kemahiran baru ke tempat kerja.

Kedua, Model Goldstein & Ford. Model ini akan dimanfaatkan untuk melihat faktor-faktor yang mempengaruhi proses pemindahan latihan yang kekal dan berterusan. Menurut model ini, I.L. Goldstein & K.J. Ford (2002) menyatakan bahawa hasil pembelajaran melalui latihan dipengaruhi oleh kualiti arahan, kesediaan dan motivasi pelatih untuk belajar. Faktor-faktor ini memberi kesan tidak langsung kepada pemindahan hasil pembelajaran kerana ia memberi impak kepada hasil pembelajaran yang diperolehi semasa sesi latihan. Model ini juga menunjukkan bagaimana pemindahan hasil pembelajaran di tempat kerja juga bergantung kepada faktor-faktor di persekitaran tempat kerja (*work characteristics*). Model Goldstein & Ford ini dapat digambarkan melalui rajah 2 seperti berikut:



Ketiga, **Model Holton**. Model ini juga dijadikan satu model rujukan yang membincangkan mengenai faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan. Model ini digambarkan seperti dalam rajah 3 berikut (dalam Yamnill & McLean, 2001):



Kajian oleh S. Yamnill & G.N. McLean (2001) telah menggunakan model pemindahan Holton ini yang memfokuskan kepada tiga hasil utama latihan, iaitu pembelajaran, prestasi individu dan hasil organisasi. Hubungan dalam model Holton ini memperlihatkan bagaimana prestasi individu adalah kesan daripada hasil pembelajaran yang diaplikasikan di tempat kerja yang memberi perubahan langsung kepada prestasi organisasi daripada latihan ke tempat

kerja. Model ini juga memberi gambaran bahawa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi proses pemindahan latihan untuk berlaku, iaitu motivasi untuk pemindahan, rekabentuk pemindahan dan iklim pemindahan.

Dalam menjelaskan mengenai motivasi untuk pemindahan, ia boleh diuraikan sebagai kesediaan dan kehendak mereka yang dilatih untuk menggunakan segala kemahiran dan pengetahuan yang diperolehi semasa latihan untuk dilaksanakan di tempat kerja. Menurut S. Yamnill & G.N. McLean (2001) lagi, terdapat empat keadaan yang boleh mempengaruhi motivasi untuk pemindahan, iaitu pelaksanaan latihan memenuhi kehendak atau keperluan latihan (*intervention fulfillment*), hasil pembelajaran (*learning outcomes*), sikap terhadap kerja (*job attitude*), dan kemudahan yang dijangkakan (*expected utility*). Manakala *intervention fulfillment* merujuk kepada sejauhmana program latihan yang diikuti dapat memenuhi jangkaan dan keperluan latihan. Dalam model ini hasil pembelajaran dihubungkan dengan pencapaian individu. Adalah dijangkakan individu yang mempunyai prestasi yang cemerlang akan lebih berjaya melaksanakan apa yang diperolehi dalam latihan dan lebih bermotivasi untuk memindahkan apa yang diperolehi dalam latihan ke tempat kerja.

Berikutnya sikap terhadap kerja merujuk kepada individu dengan komitmen dan kepuasan kerja yang tinggi didapati akan lebih bermotivasi untuk melakukan pemindahan latihan ke tempat kerja. Kemudahan yang dijangkakan adalah merujuk kepada keadaan di mana jika mereka yang mengikuti latihan diberi peluang melaksanakan amalan di tempat kerja yang mempunyai kemudahan dan kelengkapan secukupnya, pasti akan lebih bermotivasi untuk memindahkan segala pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi daripada latihan ke tempat kerja. Faktor kedua yang mempengaruhi pemindahan latihan adalah rekabentuk latihan yang tidak membantu pemindahan pembelajaran. Dalam keadaan ini peserta yang mengikuti latihan mungkin memperoleh peningkatan dari segi pengetahuan secara kognitif, tetapi mereka mungkin tidak berpeluang mempelajari bagaimana ia harus dilaksanakan atau diaplikasikan dalam konteks sebenar. Untuk itu rekabentuk latihan perlu diberi perhatian untuk memastikan pemindahan latihan dapat berlaku dengan lebih baik.

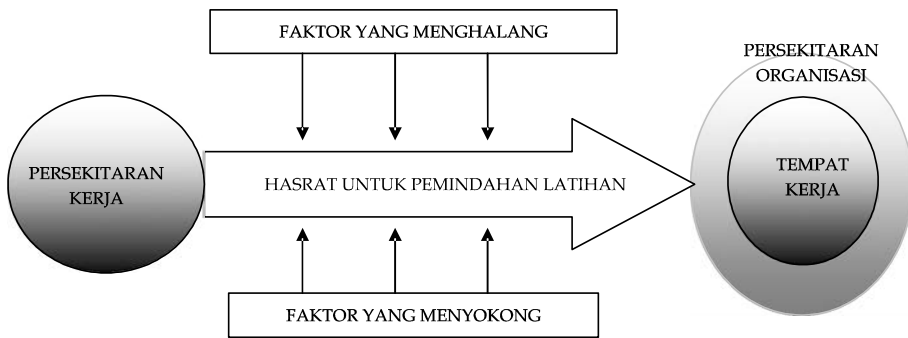
Antara ciri rekabentuk latihan yang dapat meningkatkan pemindahan latihan ialah situasi yang serupa dan teori prinsip yang bersifat umum. Situasi yang serupa merujuk kepada situasi di mana aspek fizikal dan psikologinya adalah sama antara tempat latihan dan tempat kerja. Jika peralatan dan tugas dalam latihan adalah serupa dengan situasi tempat kerja, peserta akan lebih berkemungkinan untuk melakukan pemindahan latihan yang positif. Seterusnya, rekabentuk latihan seharusnya berfokus kepada perkara prinsip yang bersifat umum supaya mereka yang dilatih lebih mudah memahami dan melaksanakan sesuatu tugas dalam persekitaran kerja mereka (Yamnill & McLean, 2001).

Dalam model Holton ini dijelaskan selain dari motivasi untuk pemindahan dan rekabentuk latihan, faktor ketiga yang mempengaruhi pemindahan latihan adalah iklim pemindahan latihan. Iklim pemindahan latihan boleh dilihat melalui dua perspektif, iaitu persekitaran tempat kerja dan maklumbalas. Dari sudut persekitaran tempat kerja, model ini melihat sejauhmana persekitaran tempat kerja yang memberi peluang kepada mereka untuk melakukan pemindahan latihan akan membantu memotivasikan proses pemindahan latihan yang positif. Dari sudut maklumbalas pula perlunya situasi maklumbalas yang positif selepas berlakunya proses pemindahan latihan ke tempat kerja. Ini penting kerana maklumbalas positif dari organisasi akan mampu menyokong proses pemindahan latihan.

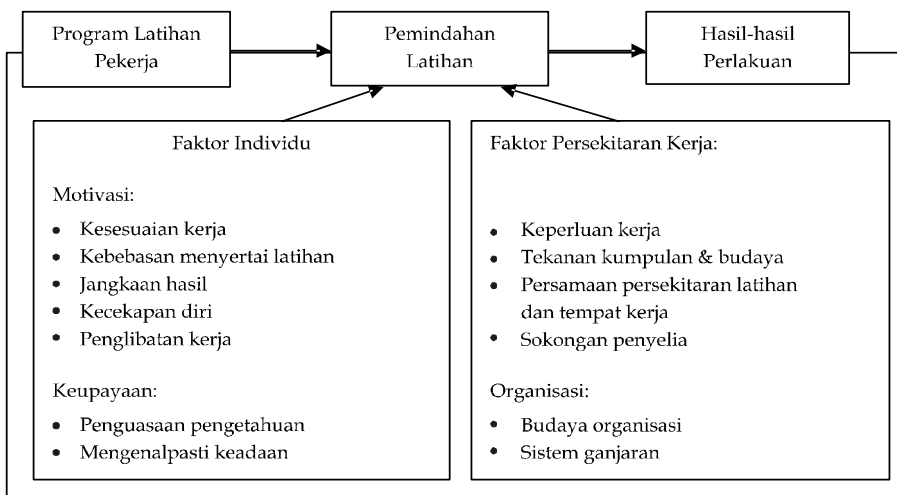
Keempat, Model Foxon. Model pemindahan latihan dari M. Foxon (1993) ini menyatakan bahawa terdapat dua faktor yang akan dihadapi oleh mereka yang menerima latihan dalam sesuatu proses pemindahan latihan, iaitu faktor penghalang dan faktor penyokong. Model Foxon ini mengadaptasi sememangnya teori *Force Field* yang diasaskan oleh K. Lewin (1951). Dalam proses pemindahan latihan, keadaan tingkah-laku individu dalam organisasi akan berubah apabila terdapat kuasa yang mempengaruhi mereka. Teori ini melihat bagaimana kegiatan psikologi seseorang berlaku dalam satu medan (*field*) yang saling mempengaruhi dan saling memerlukan antara satu sama lain. Menurut teori ini lagi, pembelajaran adalah satu proses yang bersifat relatif dan bergantung kepada struktur kognitif seseorang.

Modifikasi teori *Force Field* oleh K. Lewin membawa kepada cadangan tiga peringkat proses pembelajaran oleh M. Foxon (1993). *Pertama* adalah *unfreezing* yang bermaksud menghilangkan perlakuan yang diamalkan oleh peserta-peserta sebelum menghadiri program latihan. *Kedua*, pemerhatian dan tumpuan terhadap kandungan pembelajaran. Seterusnya peringkat terakhir, *ketiga*, adalah pembekuan semula (*refreezing*) perubahan-perubahan baru yang telah diperoleh ke dalam diri mereka yang menerima latihan. Ini bermakna setelah sikap atau perlakuan yang kurang baik ditinggalkan, pembelajaran akan berjalan dengan baik dan hasilnya pelatih akan mempunyai sikap dan perlakuan yang baru di mana perlu diamalkan secara berterusan. Kedua-dua faktor yang disebut oleh M. Foxon (1993), iaitu faktor penyokong dan faktor penghalang, banyak bergantung kepada motivasi penerima latihan untuk menggunakan kemahiran yang dipelajari ke tempat kerja.

Umumnya pemindahan latihan bergantung kepada sejauhmana seseorang pelatih berjaya melepasi faktor penghalang yang wujud semasa proses pemindahan latihan berlaku. Kegagalan seseorang pelatih untuk mengaplikasikan apa yang diperoleh semasa latihan disebabkan oleh faktor penghalang akan menyebabkan keinginan untuk memindahkan latihan akan terhalang. Untuk itu usaha perlu dilakukan untuk mengurangkan pengaruh faktor penghalang dan memperkuat faktor penyokong agar pemindahan latihan sesebuah program dapat dicapai. Model pemindahan latihan oleh M. Foxon (1993) ini dapat ditunjukkan seperti di rajah 4.



Kelima, Model Elangovan & Karakowsky. Dalam konteks ini A.R. Elangovan & L. Karakowsky (1999) telah mengemukakan satu model pemindahan latihan yang memberi fokus kepada hubungan antara faktor individu dan faktor persekitaran dengan pemindahan latihan. Model ini telah mengklasifikasikan faktor individu yang mempengaruhi pemindahan latihan kepada dua kategori, iaitu faktor motivasi dan faktor keupayaan. Model ini mencadangkan terdapat lima elemen kritikal faktor motivasi yang dikenalpasti mempengaruhi pemindahan latihan, iaitu kesesuaian kerja, kebebasan menyertai latihan, jangkaan hasil, kecekapan diri dan penglibatan kerja. Manakala faktor keupayaan pula merujuk kepada dua elemen, iaitu keupayaan pelatih untuk mengaplikasi pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh semasa latihan ke tempat kerja. Secara lebih jelas jika kita mengambil elemen kecekapan diri sebagai faktor motivasi sudah pasti individu yang mempunyai kecekapan yang tinggi pasti mempunyai keupayaan untuk melaksanakan kerja dengan baik.



Bagi faktor persekitaran pula, A.R. Elangovan & L. Karakowsky (1999) menjelaskan bahawa terdapat dua faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan, iaitu faktor kerja dan faktor organisasi. Melalui kesedaran tentang keperluan untuk sesuatu kerja membolehkan seseorang itu berusaha memenuhi keperluan tersebut melalui latihan yang sesuai dan perlu dengan keperluan kerjanya. Dari sudut faktor organisasi, model ini memberi penekanan kepada dua elemen, iaitu sistem ganjaran dan budaya organisasi. Kedua-dua elemen ini menunjukkan bagaimana faktor sokongan penyelia dari segi kerja dan faktor organisasi yang mempunyai budaya yang sentiasa memberi sokongan kepada pekerja akan mampu mempengaruhi pemindahan latihan berlaku secara positif. Model ini juga menggambarkan bagaimana dua faktor yang saling menyokong pemindahan latihan ini akan mengarah kepada hasil yang bersifat perlakuan atau pelaksanaan. Hal ini dapat digambarkan melalui rajah 5, tengok mukasurat sebelumnya (Elangovan & Karakowsky, 1999:268-275).

Keenam, Model Thayer & Teachout. Model yang dibuat oleh P.W. Thayer & M.S. Teachout (1995) ini telah melihat dan mengenal pasti pembolehubah yang mempengaruhi keberkesanan dan hasil program latihan. Pembolehubah yang dikenalpasti adalah pembolehubah berorientasikan individu seperti keupayaan individu yang dilatih, kecekapan individu yang dilatih, pengetahuan dan kemahiran sedia ada pada pelatih serta reaksi ke atas latihan dan juga tahap kefahaman. P.W. Thayer & M.S. Teachout juga mengenalpasti pembolehubah lain yang mempengaruhi proses pembelajaran, termasuklah lokus kawalan, penglibatan dalam kerja dan bagaimana sikap mereka yang dilatih ke atas kerjaya mereka (*career attitudes*).

Ketujuh, Model Broad & Newstrom. Model ini diperkenalkan oleh M.L. Broad & J.W. Newstrom pada tahun 1992. Model ini melihat pemindahan latihan sebagai satu proses yang membolehkan individu mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa latihan di tempat kerja. Di dalam model ini M.L. Broad & J.W. Newstrom memperkenalkan strategi untuk mengurus proses pemindahan latihan sebelum, semasa dan selepas latihan dijalankan. Mereka juga mencadangkan kepentingan peranan jurulatih dan pelatih dalam proses pemindahan latihan, di mana terdapat hubungan yang saling bersandar antara jurulatih dan pelatih untuk memastikan pemindahan latihan yang bermakna.

FAKTOR PEMINDAHAN LATIHAN

Model-model yang diutarakan di atas jelas membincangkan pelbagai faktor yang dapat menyokong dan menghalang pemindahan latihan berlaku. Perbincangan yang berikut akan memperincikan faktor-faktor utama pemindahan latihan berdasarkan sokongan soroton literatur berikut. Empat faktor utama yang mempengaruhi pemindahan latihan adalah (1) faktor individu yang mempunyai keupayaan, bermotivasi dan mempunyai personaliti yang sesuai dengan bidang latihan yang berkaitan; (2) faktor persekitaran kerja

atau budaya organisasi; (3) faktor sokongan organisasi atau pihak pengurusan; dan (4) faktor rekabentuk latihan.

Pertama, Faktor Individu. Kajian-kajian yang dilakukan oleh T.T. Baldwin & R.J. Magjuka (1991) dan J.E. Mathieu, S.I. Tannenbaum & E. Salas (1992) telah menunjukkan hubungan positif antara faktor individu (motivasi dan keyakinan diri) dengan prestasi latihan. Dalam konteks ini W.D. Hicks & R.J. Klimoski (1987) mengukuhkan lagi hubungan di atas apabila mencadangkan supaya perhatian diberikan kepada ciri-ciri individu dalam menentukan bagaimana program latihan ditetapkan. Mereka berpandangan bahawa pekerja-pekerja yang menghadiri program latihan adalah disebabkan mereka ingin mendapatkan lebih banyak faedah daripada latihan. Kajian mereka turut mendapati bahawa individu yang berpeluang memilih atau menentukan jenis latihan yang diikuti lebih bermotivasi melakukan pemindahan berbanding dengan mereka yang mempunyai peluang yang rendah dalam membuat pemilihan. Berdasarkan kajian, faktor-faktor personaliti seperti keyakinan diri yang tinggi, keperluan kerjaya dan sikap yang positif dapat mempengaruhi motivasi seseorang individu untuk meningkatkan pembelajaran.

Kedua, Persekitaran Kerja atau Budaya Organisasi. Terdapat kajian yang menunjukkan bagaimana persekitaran kerja dan budaya organisasi amat penting dalam proses pemindahan latihan. Antara budaya organisasi adalah seperti persekitaran kerja yang kondusif, tempoh bekerja yang sesuai, peranan rakan sekerja dan sebagainya. Budaya kerja yang mempunyai persekitaran yang memudahkan pembelajaran berterusan merupakan salah satu faktor yang boleh mempengaruhi pelaksanaan amalan kerja selepas latihan. Kajian J.K. Ford (1994) mendapati bahawa apabila individu kembali ke tempat kerja selepas aktiviti latihan, berlaku jurang masalah yang besar seperti interaksi individu yang mengikuti latihan dengan pembelajaran baru, interaksi individu yang dilatih dengan pekerja-pekerja lain serta persekitaran kerja. Untuk itu adalah penting bagi organisasi memastikan untuk menyediakan persekitaran kerja yang lebih positif yang dapat mempengaruhi peserta untuk mengaplikasi apa yang diperolehi semasa latihan ke tempat kerja. J.K. Ford (1994) pula dalam kajiannya melihat faktor-faktor yang mempengaruhi peluang-peluang mengaplikasikan apa yang diperolehi semasa latihan ke tempat kerja mengenal pasti tiga faktor utama yang mempengaruhi peluang untuk melaksanakan tugas, iaitu: sikap penyelia, sokongan kerja secara berpasukan dan carta alir kerja secara berpasukan. Hasil kajian menunjukkan bahawa budaya kerja berpasukan yang menjadi budaya dalam organisasi amat mempengaruhi pemindahan dan prestasi pelatih selepas latihan.

Ketiga, Sokongan Organisasi. Kajian oleh E.G. Cohen (1990) mendapati bahawa pelatih yang mendapat sokongan penyelia mempunyai kepercayaan dan keyakinan yang tinggi di dalam program latihan. Kajian yang telah dijalankan oleh R.O. Brinkerhoff & M.V. Montesino (1995) pula telah meninjau kesan campur tangan pengurusan dalam perbincangan jangkaan pra-latihan

dan perbincangan tindakan susulan selepas latihan dalam mempengaruhi pemindahan kemahiran ke tempat kerja. Dalam kajian ini, 91 orang pelatih di dalam kursus pembangunan kemahiran asas daripada 200 syarikat terpilih telah dikaji. Para pelatih dibahagikan secara rawak kepada dua kumpulan, iaitu pengurus yang menyediakan perbincangan awal dan tindakan susulan; dan pengurus yang tidak menyediakan perbincangan awal dan tindakan susulan. Hasil kajian ini mendapati bahawa pelatih yang menerima sokongan daripada pengurus-pengurus dapat menyokong kepada pemindahan latihan di tempat kerja. Manakala pelatih-pelatih yang tidak menerima sokongan daripada pengurus mempunyai persepsi yang negatif dan kurang mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja mereka.

Keempat, Rekabentuk Latihan. Dalam menentukan rekabentuk latihan yang sesuai bagi menjayakan pemindahan latihan terdapat beberapa aspek yang perlu diberi perhatian dalam sesuatu program latihan yang dianjurkan supaya latihan yang dirancang adalah satu latihan yang berkualiti. Dalam konteks ini, D. Tobin (2000) menyatakan bahawa kualiti bahan, keupayaan jurulatih dan kejelasan pengajaran adalah pengukuran kepada latihan berkualiti. Manakala H.L. Sterns & D. Doverspike (1989) pula berpendapat bahawa berdasarkan kajian terhadap teori-teori pembelajaran seperti yang dinyatakan oleh M. Knowles (1975), mereka mendapati bahawa penyampaian latihan dipercayai antara aspek penting yang memberi kesan positif kepada pemindahan pembelajaran. Kajian ini seterusnya mendapati bahawa bagi memperoleh satu sesi latihan yang berkualiti, program latihan yang dianjurkan mestilah mempunyai: (1) kaitan dengan pekerjaan individu yang dilatih; (2) interaksi yang cukup di dalam sesi pembelajaran bagi menggalakan keyakinan diri individu yang dilatih; (3) asas kepada pembelajaran lepas dan pengalaman kerja; serta (4) strategi pengajaran yang didasarkan kepada keperluan penerimaan individu yang dilatih. Berasaskan kepada literatur ini sudah sewajarnya elemen-elemen yang dinyatakan di atas diberi perhatian yang sebaiknya dalam merekabentuk latihan bagi meningkatkan usaha pemindahan latihan yang positif.

TEORI-TEORI YANG MENYOKONG PEMINDAHAN LATIHAN

Terdapat pelbagai teori yang boleh diketengahkan bagi menyokong perbincangan mengenai pemindahan latihan. Artikel ini akan membincangkan mengenai dua teori sahaja, iaitu (1) Teori Pembelajaran Dewasa; dan (2) Teori Motivasi.

Pertama, Teori Pembelajaran Dewasa. Perspektif terhadap pembelajaran dewasa telah berubah secara dramatik sepanjang dekad ini. Fenomena yang menjelaskan mengenai pembelajaran dewasa adalah kompleks dan sukar untuk difahamkan dalam satu definisi yang khusus. Umpamanya, M. Knowles (1984) percaya bahawa orang dewasa membawa bersama pengalaman dalam kehidupannya mengikut keupayaan kognitifnya apabila seseorang individu itu semakin matang. Semakin meningkat kematangan seseorang, konsep

kendirinya akan berubah daripada menjadi seorang yang bergantung kepada seorang yang lebih terarah sendiri. Dalam tempoh kematangan ini juga dia mengumpulkan satu himpunan pengalaman yang menjadi sumber kepada proses pembelajarannya. Pada peringkat ini kesediaan untuk belajar banyak dicorakkan oleh kehidupannya di dalam masyarakat. Seterusnya orientasi pembelajarannya berubah dari pada berpusatkan subjek kepada berpusatkan penyelesaian masalah.

Sebagai satu contoh mudah, jika orientasi pembelajaran dewasa ini bersifat penyelesaian masalah maka rekabentuk latihan yang disediakan haruslah memenuhi kehendak mereka yang dilatih. Secara khususnya orientasi latihan tidak lagi wajar menyampaikan kandungan sahaja tetapi bagaimana latihan yang disediakan dapat menjana kepada peringkat penyelesaian masalah.

Berikutnya bagi mengukuhkan kefahaman terhadap pembelajaran dewasa ini, S. Merriam & R. Caffarella (1991) menghasilkan satu rumusan yang komprehensif mengenai empat orientasi teori pembelajaran dewasa, iaitu: (1) *orientasi behavioris* yang memberi fokus bahawa pengukuhan dan rangsangan akan memberi kesan kepada perubahan dalam tingkah laku; (2) *orientasi kognitif* yang melihat mengenai proses dalaman mental, bagaimana maklumat disimpan, diperolehi dan digunakan dalam proses pembelajaran; (3) *orientasi humanistik* yang percaya bahawa pemindahan pembelajaran seharusnya dipandu oleh pilihan dan tanggungjawab individu dan akan memberi kesan kepada emosi dan perubahan semulajadi; serta (4) *orientasi sosial* yang menghubungkan pembelajaran sebagai interaksi antara individu dan persekitaran.

Pemahaman dan penelitian terhadap teori pembelajaran dewasa ini akan memberi peluang kepada pengurus sumber manusia untuk merancang dan mengurus latihan secara lebih bermakna. Dengan mengambilkira bagaimana orang dewasa belajar, ia akan membantu usaha-usaha yang berkait dengan pemindahan latihan secara lebih terancang dan sistematik.

Kedua, Teori Motivasi. Motivasi dapat didefinisikan sebagai keupayaan seseorang untuk melaksanakan sesuatu kegiatan yang baik dari dalam diri individu (motivasi intrinsik) itu sendiri atau dari dorongan luar (motivasi ekstrinsik). Antara teori motivasi yang popular adalah seperti Teori Persamaan atau *Equity Theory* oleh V. Vroom (1964); Teori Penetapan Matlamat atau *Goal Setting Theory* oleh Edwin A. Locke (1968); Teori ERG oleh C.P. Alderfer (1972); dan Teori Dua Faktor oleh Herzberg (dalam Yamnill & McLean, 2001).

Teori Persamaan (*Equity Theory*). Teori ini diasaskan kepada satu konsep yang mudah, iaitu manusia suka dilayan secara adil. Teori ini melihat bahawa manusia perlu menerima pulangan yang sejajar dengan usaha yang dilakukan. Jika berlaku keadaan dimana seseorang mendapati dia tidak memperolehi pulangan yang setimpal dengan usahanya maka akan berlaku keadaan di mana seseorang mungkin akan mengurangkan usaha yang berkaitan dengan kerja yang menjadi tanggungjawabnya. Dalam konteks ini V. Vroom (1964) mengenalpasti bahawa setiap individu mencari persamaan dalam tugasnya, seperti kepuasan kerja bagi seseorang individu menggambarkan

sejauhmana penghargaan yang diterima adalah setimpal dan memenuhi apa yang diharapkan olehnya. Juga V. Vroom menyebut bahawa semakin besar jurang antara apa yang patut diterima dengan apa yang telah diperolehi maka akan lebih besarlah ketidakseimbangan yang akan dialami oleh individu tersebut. Keadaan ini boleh dilihat melalui situasi berikut dimana seseorang pekerja yang bekerja dengan sesebuah organisasi akan membuat perbandingan sejauhmana sumbangan tenaga yang dicurahkan berbaloi dengan apa yang diganjar oleh organisasi. Kesan langsung dari situasi ini bahawa individu akan meletakkan kepercayaan terhadap organisasi dan memberikan pulangan yang setimpal dari segi tenaganya kepada organisasi. Untuk itu jika kita lihat dalam konteks latihan, seseorang akan lebih bermotivasi untuk melakukan pemindahan latihan secara positif sekiranya ia mendapati produktiviti yang ditingkatkan diganjar oleh organisasi dengan ganjaran yang setimpal.

Teori Penetapan Matlamat (*Goal Setting Theory*). Teori ini diperkenalkan oleh Edwin A. Locke (1968). Beliau mencadangkan bahawa dalam teori penetapan matlamat terdapat dua aspek kognitif yang menjadi penentu kepada perubahan tingkahlaku, iaitu keinginan dan nilai. Keinginan dilihat sebagai suatu tindakan segera (serta merta) oleh seseorang individu terhadap sesuatu tingkahlaku. Manakala peringkat kedua dalam proses kognitif ini mempamerkan penerimaan terhadap pilihan yang dibuat berdasarkan kepada komitmen untuk mencapai matlamat. Dengan penetapan matlamat ini individu mempunyai suatu sasaran khusus mengenai apa yang ingin dicapai yang merupakan satu sasaran kepada perubahan tingkahlaku. Secara khususnya, Edwin A. Locke (1968) melihat bahawa matlamat akan menasaskan perhatian dan tindakan. Bagaimanapun teori penetapan matlamat ini dapat mendorong tingkahlaku semasa pra-latihan, semasa latihan dan selepas latihan. Teori ini berpegang kepada asumsi asas seperti berikut:

Jika suatu tugas sukar telah diterima, perkara berikutnya yang perlu dikakukan adalah terus mencuba sehingga matlamat tercapai. Seseorang yang telah mempunyai matlamat yang jelas akan lebih mudah mencapai sesuatu berbanding dengan mereka yang melakukan sesuatu tanpa matlamat. Untuk itu bagi menjayakan dan memotivasikan individu untuk melakukan pemindahan latihan, pengurus sumber manusia perlu memastikan bahawa peserta yang mengikuti latihan mempunyai matlamat yang disasarkan di peringkat pra-latihan, semasa latihan dan selepas latihan (Locke, 1968).

Teori ERG. Teori ini dipelopori oleh C.P. Alderfer (1972). Ia dikenalkan dengan akronim ERG. Akronim ERG dalam teori C.P. Alderfer ini merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, iaitu: E = *Existence* atau keperluan untuk wujud; R = *Relatedness* atau keperluan untuk berhubung dengan pihak lain; dan G = *Growth* atau keperluan akan bertumbuh. Secara konseptual jika istilah ERG diperhalusi, ia memperlihatkan maksud yang hampir selari dengan Teori Maslow di mana E dalam teori C.P. Alderfer selaras dengan hieraki Maslow pertama dan kedua. Berikutnya R dalam teori C.P. Alderfer selaras dengan

hierarki ketiga dan keempat dalam teori Maslow; dan G dalam teori C.P. Alderfer selaras dengan hierarki *self actualization* dalam teori Maslow.

Teori C.P. Alderfer (1972) juga menekankan bahwa keperluan manusia terhadap sesuatu itu perlu diusahakan secara serentak. Ini adalah kerana sekiranya sesuatu keperluan itu tidak dipenuhi maka semakin besar pula keinginan untuk memuaskannya. Begitu juga sekiranya seseorang telah memenuhi keperluan yang lebih rendah maka keinginan untuk memuaskan keperluan yang lebih tinggi semakin besar. Pandangan ini menunjukkan bagaimana apabila manusia menyedari keterbatasan atau had untuk mencapai sesuatu, maka ia dapat menyesuaikan dirinya secara objektif dengan memberi perhatian kepada hal-hal yang dapat dicapainya sahaja.

Teori Dua Faktor (*Two Factors Theory*). Teori dua faktor ini terdiri daripada dua aspek utama yang diberi penekanan, iaitu faktor motivasi dan faktor *hygiene*. Menurut teori ini yang dimaksudkan dengan "faktor motivasi" adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk mencapai prestasi dan ianya bersifat intrinsik. Faktor ini bersumber dari dalam diri individu itu sendiri. Manakala "faktor *hygiene*" pula adalah faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik yang bersumber dari luar diri individu itu yang turut menentukan perilaku individu tersebut dalam kehidupannya. Menurut Herzberg, antara perkara yang boleh menjadi faktor motivasi ialah seperti keinginan mencapai kemajuan dalam kerjaya serta perolehan yang diterima kerana kariernya, manakala faktor *hygiene* meliputi status seseorang dalam organisasi, bagaimana hubungan individu dengan orang atasannya, serta bagaimana hubungan seseorang dengan rakan-rakan sekerjanya (dalam Yamnill & McLean, 2001). Kedua-dua faktor ini saling memotivasikan individu untuk melakukan pemindahan yang positif terhadap latihan yang diterima.

RUMUSAN DAN KESIMPULAN

Pemindahan latihan adalah merujuk kepada proses seseorang individu yang dilatih akan mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi semasa latihan ke tempat kerja sebenar. Proses mengaplikasikan amalan baru ke tempat kerja ini seharusnya berlaku secara berterusan dan dapat memenuhi kehendak dan keperluan organisasi. Sekiranya proses pemindahan latihan itu berlaku secara berterusan maka organisasi akan memperolehi kesan positif dari usaha latihan tersebut. Keadaan ini akan menjadikan peruntukkan yang diberi kepada latihan tersebut adalah bermakna. Latihan yang berkesan adalah amat penting kerana ia dapat meningkatkan dan menambahbaik prestasi individu dan organisasi yang merupakan salah satu objektif yang ingin dicapai melalui pembangunan sumber manusia.

Asas dalam merekabentuk suatu perancangan latihan yang berkualiti adalah pengurus sumber manusia dan pegawai-pegawai latihan yang berpengetahuan. Keupayaan memahami dan menguasai latarbelakang teori yang mendominasi latihan merupakan satu kelebihan kepada organisasi. Pengurus dan pegawai latihan yang berpengetahuan luas ini dapat memanfaatkan teori dalam bentuk praktikal apabila mereka merancang latihan.

Bagi memastikan proses pemindahan latihan ini berlaku secara kekal dan berterusan maka pengurus pembangunan sumber manusia perlu mengenalpasti dan memahami faktor-faktor yang boleh membantu menjayakan proses pemindahan latihan dengan berkesan. Berdasarkan sorotan literatur yang berkaitan terdapat empat faktor utama yang perlu diberi perhatian, iaitu: (1) faktor individu atau mereka yang mengikuti latihan itu sendiri mestilah mempunyai keupayaan, bermotivasi dan mempunyai personaliti yang sesuai dengan bidang latihan yang berkaitan; (2) faktor persekitaran kerja yang menunjukkan budaya organisasi yang saling menyokong dan menyediakan persekitaran kerja yang sesuai dengan keadaan latihan yang diterima; (3) sokongan organisasi yang berkait dengan pihak pengurusan yang sentiasa memberi peluang dan galakan kepada individu untuk terus mengaplikasikan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang positif di tempat kerja; dan (4) faktor rekabentuk latihan.

Berdasarkan faktor-faktor yang dinyatakan di atas seharusnya seorang pengurus sumber manusia atau mereka yang terlibat secara langsung dalam latihan di sesebuah organisasi perlu mengambilkira beberapa pertimbangan untuk memastikan pemindahan latihan yang berlaku adalah bermakna. Mewujudkan budaya organisasi dan persekitaran kerja yang saling menyokong perlu menjadi agenda penting bagi sesebuah organisasi untuk memastikan pemindahan latihan yang positif berlaku. Dari aspek organisasi, masalah seperti kekurangan peralatan, peruntukan yang terhad, kurangnya peluang diberikan untuk mengaplikasikan kemahiran serta pelbagai isu yang menghalang proses pemindahan seharusnya ditangani diperingkat pengurusan supaya ianya tidak menjadi penghalang proses pemindahan latihan.

Seterusnya, organisasi perlu memastikan bahawa perlunya individu yang dilatih berada pada tahap motivasi yang tinggi bagi menjamin proses pemindahan yang positif. Antara perkara yang boleh memotivasikan pekerja dari aspek latihan ialah memberi peluang untuk pekerja memilih latihan yang sesuai dengan bidang tugasnya. Pekerja juga diberi peluang untuk berada dalam jabatan yang sesuai dengan kemahiran dan keupayaan dirinya. Kesedaran kepada pentingnya faktor motivasi ini membolehkan organisasi merancang dan menyediakan satu sesi khas yang berkaitan dengan usaha memotivasikan individu dalam setiap latihan yang dirancang. Sesi khas ini mampu menjadi pemangkin kepada individu yang dilatih untuk terus bersikap positif dalam latihan yang diterima.

Selain daripada itu pihak pengurusan yang sering berbincang mengenai peluang-peluang latihan serta sentiasa mendapatkan maklumbalas dan pandangan penambahbaikan dari individu yang telah menghadiri latihan mampu memberi motivasi dalaman kepada individu yang telah mengikuti latihan. Kesedaran kepada kepentingan faktor-faktor di atas juga merupakan cabaran baru kepada pihak pengurusan sumber manusia dan individu yang terlibat dalam pengurusan latihan untuk merancang strategi pemindahan latihan yang sesuai dengan individu yang dilatih.

Bibliografi

- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Setting*. New York: Free Press.
- Baldwin, T.T. & J.K. Ford. (1998). "Transfer of Training: A Review and Direction for Future Research" dalam *Journal of Personal Psychology*, 41, ms.63-105.
- Baldwin, T.T. & R.J. Magjuka. (1991). "Organizational Training and Signals of Importance: Linking Program Outcomes to Pre-training Expectations" dalam *Human Resource Development*, 2, ms.25-36.
- Brinkerhoff, R.O. & M.V. Montesino. (1995). "Partnerships for Training Transfer: Lessons from a Corporate Study" dalam *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), ms.263-273.
- Broad, M.L. & J.W. Newstrom. (1992). *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*. Reading MA: Addison-Wesley.
- Cascio, W.F. (1989). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw Hill.
- Cascio, W.F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life and Profits*. New York: Mc-Graw Hill, 6th edition.
- Cohen, E.G. (1990). "Teaching in Multiculturally Heterogeneous Classrooms: Findings from a Model Program" dalam *McGill Journal of Education*, 26(1), ms.7-23.
- Elangovan, A.R. & L. Karakowsky. (1999). "The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework" dalam *Leadership and Organization Development Journal*, 20(5), ms.268-275.
- Ford, J.K. (1994). "Defining Transfer of Learning: The Meaning is in the Answers" dalam *Adult Learning*, 5(4), ms.25-37.
- Foxon, M. (1993). "The Influence of Motivation to Transfer, Action Planning and Manager Support on the Transfer Process" dalam *Performance Improvement Quarterly*, 10(2), ms.42-63.
- Goldstein, I.L. & K.J. Ford. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*. Belmont, CA: Wadsworth Thomson Learning.
- Hicks, W.D. & R.J. Klimoski. (1987). "Entry into Training Programs and its Effects on Training Outcomes: A Field Experiment" dalam *Academy of Management Journal*, 30(3), ms.542-552.
- Knowles, M. (1975). *Self Directed Learning: A Guide for Learners and Teachers*. Chicago: Follett.
- Knowles, M. (1984). *Andragogy in action*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.
- Locke, Edwin A. (1968). "Toward a Theory of Task Motivation and Incentives" dalam *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, ms.157-189.
- Mathieu, J.E., S.I. Tannenbaum & E. Salas. (1992). "Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness" dalam *Academy of Management Journal*, 35.
- Merriam, S. & R. Caffarella. (1991). *Learning in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nadler, L. (1984). *Corporate Human Resource Development*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Newstrom, J.W. (1986). "Leveraging Management Development through the Management of Transfer" dalam *Journal of Management Development*, 5(5), ms.154-168.
- Noe, R.A. (1999). *Employee Training and Development*. Singapore: McGraw Hill.
- Noe, R.A. (2002). "Transfer of Training". Retrieved from <http://fisher.osu.edu/mhr/faculty/noe/Mhr855/c13.ppt> [dilihat di Serdang: 15hb Januari 2009].

- Ricks, B.R., M.L. Ginn & A.S. Daughtery. (1995). *Contemporary Supervision*. McGraw Hill, Inc., 2nd edition.
- Scobby, F.M. (2001). "Barriers to Transfer of Training to the Workplace". Available at <http://www.wed.siu.edu/public/grad/respap%20reviewdsynt.pdf> [dilihat di Serdang: 15hb Januari 2009].
- Sterns, H.L. & D. Doverspike. (1989). "Aging and the Training and Learning Process in Organizations" dalam I.L. Goldstein [ed.]. *Training and Development Work Organizations: Frontiers of Industrial and Organizational Psychology*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tate, W. (1995). *Developing Managerial Competences: A Critical Guide to Methods and Materials*. Hampshire, England: Gower House.
- Thayer, P.W. & M.S. Teachout. (1995). "A Climate of Transfer Model". Available at <http://www.usq.edu.au/users/machin/phd> [dilihat di Serdang: 15hb Januari 2009].
- Tobin, D. (2000). "In Training: Reviewing Traditional Training Models". Retrieved from <http://www.industrysearch.com.au/features/training.asp> [dilihat di Serdang: 15hb Januari 2009].
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wills, M. (1993). *Managing the Training Process: Putting the Basics into Practice*. England: McGraw-Hill.
- Yamnull, S. & G.N. McLean. (2001). "Theories Supporting Transfer of Training". Retrieved from http://www.fsu.edu/~elaps/ae/download/ade5380/Yamnull_McLean.pdf [dilihat di Serdang: 15hb Januari 2009].



Program latihan dan pembangunan manusia adalah satu aspek penting dalam membangunkan sesebuah organisasi. Latihan pada dasarnya menjadi satu medan yang dimanfaatkan oleh pelbagai organisasi untuk meningkatkan dan menambahbaik prestasi pekerja. Namun beberapa kajian mendapati bahawa perbelanjaan sejumlah 55 bilion telah diperuntukkan oleh sesebuah organisasi bagi tujuan mengadakan latihan secara formal, tetapi hanya 10% sahaja pemindahan latihan yang berlaku ditempat kerja.