

Pembolehubah Yang Memberi Kesan Kepada Keberkesanan Latihan

(Variable Affecting Training Effectiveness)

Mohd Anas Muhamad Dzarib^{1*}, Norasmah Othman¹

¹ Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Malaysia

*Pengarang Koresponden: anas1099@gmail.com

Accepted: 15 August 2021 | Published: 1 September 2021

Abstrak: Kejayaan sesebuah organisasi adalah bergantung kepada keupayaan sumber manusia dari aspek pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi dengan menjalani latihan. Bagi tujuan tersebut, sesebuah organisasi itu sanggup untuk membelanjakan sejumlah wang yang besar bagi memenuhi keperluan latihan. Berdasarkan kepada literatur mendapati banyak kajian-kajian sedia ada adalah tertumpu kepada keberkesanan sesuatu latihan dan kurang memberi tumpuan kepada pembolehubah yang boleh memberi kesan kepada keberkesanan sesuatu latihan. Sedangkan pembolehubah seperti peserta, pengendali latihan dan juga organisasi turut berupaya untuk menentukan keberkesanan sesuatu latihan. Oleh itu penulisan artikel ini yang bersumberkan dari beberapa penulisan yang berkaitan, menjelaskan bahawa pengendali latihan perlu melaksanakan Analisis Keperluan Latihan (TNA) dengan mengambil kira pembolehubah sokongan peserta, pengendali latihan dan juga organisasi sebelum melaksanakan sesuatu latihan. Pembolehubah peserta dijelaskan menerusi kriteria intrinsik dan ekstrinsik peserta. Seterusnya, pembolehubah pengendali latihan menyentuh berkaitan dengan kandungan program dan juga tenaga pengajar. Manakala pembolehubah organisasi meliputi kepada sokongan pengurusan seperti ganjaran, kemudahan, sokongan dan penglibatan majikan. Kesimpulannya, ketiga-tiga pembolehubah ini mempunyai perkaitan antara satu sama lain dan jika diselaraskan dengan baik ia berupaya menentukan keberkesanan latihan yang seterusnya memberi faedah kepada organisasi.

Kata kunci: Keberkesanan Latihan, Analisis Keperluan Latihan, Peserta, Pengendali Latihan, Organisasi

Abstract: The success of an organization depends on its human resources abilities in terms of knowledge, skills and attitudes that can be gained by attending a training. Thus, it is not surprising that an organization is willing to spend a large amount of money for the purpose of training implementation. Based on the literature, it was found that many existing studies were focused on the training effectiveness and less focused on the variable that could affect the training effectiveness. Moreover, variables such as participants, training operators as well as the organization were able to determine the effectiveness of a training. Therefore, this article, based on several related literatures, explained that training operators need to implement Training Needs Analysis (TNA) by taking into account the support variables of participants, training operators and the organization before implementing a training. Participant variables were explained through intrinsic and extrinsic criteria. Next, the training operator variables was related to the content of the program as well as the teaching staffs. Whereas, organizational variables include management support such as rewards, facilities, support and employer involvement. As a conclusion, these three variables were related to each other and

well coordination of those would be able to determine the effectiveness of a training and benefited the organization.

Keywords: Training Effectiveness, Training Needs Analysis, Participants, Training Operators, Organization

1. Pengenalan

Peranan sumber manusia merupakan elemen penting dalam memacu perkembangan dan kemajuan negara sesebuah negara khususnya melibatkan perkhidmatan awam. Justeru itu, Pelan Strategik 2015-2020 yang dirangka oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) telah menjadikan pembangunan modal insan sebagai salah satu teras utama dalam mempersiapkan 1.6 juta penjawat awam yang kompeten dari aspek penyampaian perkhidmatan kepada rakyat dan negara. Ini kerana menurut Ab. Aziz (2002) pemangkin kepada kualiti perkhidmatan adalah bertunjangkan kepada pekerja atau modal insan yang mempunyai sikap, pengetahuan dan kemahiran yang tinggi.

Lantaran itu, peranan latihan dalam penghasilan modal insan yang dinamik, kreatif dan fleksibel adalah penting bagi menghadapi pelbagai perubahan masa kini khususnya dalam aspek teknologi dan perubahan norma kerja akibat daripada pandemik Covid-19. Rahmah, Rosnita & Liew (2015) mengakui bahawa pembangunan modal insan yang berkualiti hanya dapat dihasilkan menerusi aktiviti latihan yang berterusan. Perkara ini turut dijelaskan dalam Pekeliling Dasar Latihan Sektor Awam Bilangan 6 Tahun 2005 (JPA 2005) yang mana proses mendapatkan ilmu sepanjang hayat secara terancang dan berterusan akan berupaya menyediakan pegawai yang berkompentensi dalam memberikan hasil kerja yang berkualiti.

Proses untuk melahirkan pekerja yang kompoten pastinya menuntut suatu pelaburan kewangan yang besar. Kenyataan ini diakui oleh Cascio (2015) yang mana sebuah syarikat gergasi di Amerika telah memperuntukan 90 juta *dollar* setahun untuk dilaburkan dalam pelaksanaan latihan. Tindakan yang sama turut jua dilaksanakan dalam perkhidmatan awam yang mana telah memperuntukan 1 peratus (%) daripada jumlah emolumen untuk digunakan bagi tujuan pelaksanaan latihan (JPA 2005). Persamaan ini menunjukkan bahawa sama ada sektor awam mahupun swasta, pembangunan modal insan menerusi aktiviti latihan adalah sesuatu perkara yang tidak boleh diabaikan dalam menjayakan sesebuah organisasi.

Tanggungjawab latihan bukan hanya sekadar melaksanakan sahaja, malahan lebih dari itu ia perlu dinilai dari aspek keberkesanannya. Terdapat pelbagai pengertian keberkesanan latihan antaranya menurut Noe (2010) adalah faedah yang diterima oleh peserta dari aspek pengetahuan dan kemahiran yang dizahirkan menerusi prestasi kerja serta organisasi. Ab. Aziz (2002) hasil latihan dilihat apabila telah berlaku perubahan dari aspek pelakuan pekerja selepas mereka kembali mengikuti latihan. Manakala Siti Fardaniah (2016) & McGuire (2014) menyatakan kejayaan latihan dapat dilihat dari aspek peningkatan prestasi kerja yang berupaya menyumbang kepada produktiviti organisasi. Menariknya pengkaji terdahulu seperti Holton (2005), Kirkpatrick (2010), Siti Fardaniah & Mohd Nasir (2016) dan Noe (2017) menjelaskan bahawa keberkesanan sesuatu latihan lazimnya diukur menerusi pembelajaran dan perubahan tingkah laku yang berlaku terhadap peserta menerusi penggunaan pelbagai model penilaian seperti Model Penilaian Tyler (1950), Model Penilaian Provus (1969), Model Penilaian CIPP (1973), Model Penilaian Bell (1979), Model Penilaian CIRO (1994) dan Model Penilaian Empat Aras Kirkpatrick (1959).

Oleh kerana itu pentingnya impak sesuatu latihan kepada pembangunan modal insan. Maka makalah ini ditulis untuk melaporkan faktor-faktor yang boleh memberi kesan kepada pelaksanaan latihan khususnya dari aspek peserta, pengendali latihan dan juga organisasi.

2. Takrifan Dan Keperluan Latihan

Elemen utama dalam pembangunan sumber manusia adalah berkaitan dengan latihan. Terdapat pelbagai takrifan berkaitan latihan antaranya adalah berdasarkan kepada Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam (JPA 2005) latihan dijelaskan sebagai suatu proses pemindahan ilmu pengetahuan secara tersusun dan sistematik dengan tujuan untuk memenuhi keperluan dan tuntutan semasa organisasi. Manakala Warner dan Desimone (2012) menyatakan latihan adalah program yang dibentuk untuk meningkatkan atau mengubah seseorang pekerja kepada lebih baik menerusi set aktiviti yang sistematik mencakupi keperluan semasa dan masa hadapan mereka. Sementara Noe (2017) menyatakan bahawa latihan merupakan satu tindakan yang dirancang oleh organisasi berkaitan peningkatan kompetensi pekerja dari aspek pengetahuan, kemahiran dan sikap yang boleh menyumbang kepada pembangunan organisasi. Lebih dari itu Mcguire (2014) dan Cascio (2015) pula menyatakan terdapat beberapa sebab lain yang memperihalkan akan tujuan latihan. Antaranya adalah untuk kenaikan pangkat, gaji dan juga peralihan kepada bidang pekerjaan lain sekiranya tidak lagi berkhidmat dalam sektor awam.

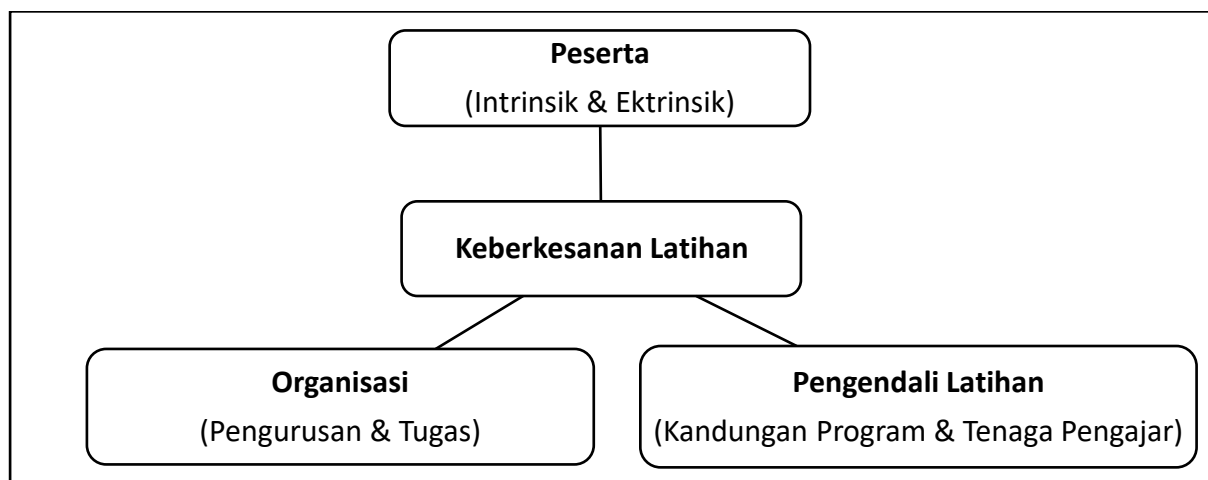
Menurut Mohd Najib (2016) lazimnya latihan yang dirancang oleh organisasi akan terarah kepada analisis tugas, individu dan keperluan organisasi. Analisis organisasi adalah bagi memastikan latihan yang dilaksanakan adalah selaras dengan matlamat dan keperluan organisasi. Sementara analisis tugas atau pekerjaan pula lebih menjurus kepada sama ada latihan yang diberikan berupaya menyediakan pekerja dengan pengetahuan dan kemahiran yang boleh memenuhi piawai prestasi yang ditetapkan (Mohd Najib 2016). Manakala Siti Fardaniah (2016) menjelaskan analisis individu menjurus kepada keperluan atau minat individu kepada sesuatu latihan yang dianjurkan. Menurut beliau juga ketiga-tiga elemen ini penting dalam mempengaruhi keberkesanan sesuatu latihan.

Tidak boleh dinafikan bahawa latihan adalah penting dalam pembangunan kompetensi pekerja. Justeru itu tidak hairanlah sekiranya organisasi sanggup membelanjakan sejumlah wang yang besar bagi tujuan tersebut (Cascio 2015). Ini kerana menurut Draft (2014) latihan diadakan oleh sesebuah organisasi adalah untuk mengurangkan jurang perubahan yang berlaku dipersekitaran global. Ini penting bagi memastikan organisasi mampu untuk bergerak seiring dan tidak ketinggalan dengan perubahan yang berlaku. Perkara ini dibuktikan oleh Junaidah (2001) dalam kajian beliau yang mana pelaksanaan latihan oleh organisasi di Malaysia sama ada di sektor awam atau swasta adalah berupaya untuk meningkatkan prestasi pekerja. Selain itu Siti Fardaniah (2015) dalam kajiannya mendapati aktiviti latihan yang dilaksanakan mampu meningkatkan prestasi organisasi di kalangan kakitangan akademik di sebuah IPTA di Malaysia. Kedua-dua dapatan kajian ini mengesahkan bahawa pentingnya aspek latihan dalam sesebuah organisasi. Sekiranya latihan tidak diuruskan dengan sempurna akan memberikan kesan yang sebaliknya terhadap prestasi pekerja dan organisasi (Wan Huzaini 2017).

3. Pembolehubah Keberkesanan Latihan

Banyak kajian yang dilaksanakan sama ada dalam atau luar negara adalah menjurus kepada penilaian, keberkesanan dan strategi dalam meningkatkan pelaksanaan latihan (Siti Fardaniah (2015). Namun berdasarkan kepada pembacaan dilihat agak terhad fokus penulisan atau kajian

diberikan kepada pembolehubah - pembolehubah lain yang mendorong kepada keberkesanan latihan seperti pengendali latihan, peserta dan organisasi. Hal ini mungkin berlaku disebabkan oleh kekangan-kekangan sesetengah pihak khususnya dalam aspek kepakaran dalam pengumpulan maklumat berkaitan. Perkara ini diakui oleh Kirkpatrick & Kikrpatrick (2010) dan Siti Fardaniah (2015) penilaian seringkali tidak dilakukan secara menyeluruh dan perkara ini berlaku disebabkan oleh faktor masa, kos, kepakaran dan komitmen pengurusan yang lain. Lazimnya pelaksanaan latihan dalam organisasi dirangka dengan teliti mencakupi perancangan proses latihan, keperluan latihan, reka bentuk latihan dan diakhiri dengan penilaian latihan (Noe 2017). Proses ini dilakukan bagi memastikan latihan yang dilaksanakan berupaya untuk memenuhi keperluan pekerja dan organisasi dalam mendepani perubahan dan keperluan kerja semasa (Dessler 2014). Terdapat perkara lain yang perlu diberi perhatian selain daripada tujuan dan kepentingan latihan iaitu pembolehubah-pembolehubah yang berupaya mempengaruhi sesuatu latihan. Ini kerana Cannon-Bowers et al. (1995) dan Siti Fardaniah (2018) latihan hanya akan berkesan sekiranya pembolehubah sokongan seperti individu, organisasi dan program latihan diambil kira sebelum melaksanakan sesuatu program latihan. Hal yang sama juga turut dinyatakan oleh Kang (2007) yang mana menekankan *Training Programme Characteristic* (TPC) seperti reputasi latihan, pilihan menghadiri, reka bentuk latihan, kandungan yang relevan dengan tugas adalah antara pembolehubah sokongan yang perlu diberi perhatian dalam keberkesanan latihan. Ini menunjukkan keberkesanan latihan akan boleh dijangkakan sekiranya kesemua pembolehubah ini diambil kira sebelum pelaksanaan sesuatu latihan diadakan (Leone 2014). Rajah 1.0 seperti mana di bawah akan membantu pembaca untuk melihat perkaitan pembolehubah peserta, pengendali latihan dan organisasi dalam menentukan keberkesanan sesuatu latihan.



Rajah 1: Perkaitan pembolehubah peserta, pengendali latihan dan organisasi terhadap keberkesanan latihan

Seterusnya Kolb (1974) menyatakan empat perkara utama yang perlu dipertimbangkan dalam melaksanakan latihan antaranya adalah pertama mengenal pasti kriteria dan keperluan utama latihan. Kedua membuat tinjauan khusus terhadap latihan yang diperlukan. Ketiga memastikan modul pengajaran berkaitan dengan aplikasi sebenar di ruangan pekerjaan dan keempat menzahirkan konseptual program latihan yang dibangunkan. Kesemua perkara yang diutarakan oleh Kolb (1974) ini turut diamalkan oleh Panel Pembangunan Sumber Manusia (PPSM) Sektor Awam sebagaimana dijelaskan dalam Pekeliling Dasar Latihan Sektor Awam (JPA 2005). Justeru itu selaras dengan pandangan Kolb (1974) dan PPSM (JPA 2015) serta faktor sokongan yang diutarakan oleh Siti Fardaniah (2018). Maka seharusnya jabatan atau agensi melaksanakan *Training Need Analysis* (TNA) atau analisis keperluan latihan yang mencakupi

pembolehubah peserta, pengendali latihan dan organisasi sebelum melaksanakan suatu program latihan.

4. Pembolehubah Peserta

Pembolehubah peserta adalah berkaitan dengan pemilihan calon peserta yang akan mengikuti sesuatu latihan (Young et al. 2002). Hal ini penting kerana pemilihan peserta yang tepat boleh mempengaruhi sesuatu latihan. Menurut Siti Fardaniah (2011) terdapat pelbagai kriteria pemilihan peserta yang bergantung kepada ketetapan organisasi yang melaksanakan latihan. Kriteria yang menjadi domain penulisan adalah terarah kepada kriteria intrinsik dan ekstrinsik peserta.

Kriteria intrinsik adalah suatu dorongan yang lahir dari dalam diri seseorang yang dizahirkan menerusi keinginan (Siti Fardaniah 2018). Selain itu dari aspek latihan kriteria intrinsik boleh dijelaskan sebagai jangkaan dan harapan peserta terhadap faedah latihan yang dihadiri menerusi potensi diri dan prestasi kerja (Facteau 1995 & Chiaburu et al. 2010). Oleh itu dapat digambarkan bahawa kriteria intrinsik ini sebagai kemahuan dan kerelaan peserta untuk mengikuti sesuatu latihan dengan harapan untuk meningkatkan kemahiran atau pengetahuan dalam melaksanakan kerja. Lebih dari itu, kerelaan peserta akan menjurus kepada keyakinan untuk belajar yang mana sarjana mengistilalkannya sebagai efikasi sendiri (Chiaburu 2008). Perkara ini dibuktikan oleh kajian dalam dan luar negara. Salah satunya adalah kajian Siti Fardaniah (2015) yang menggunakan sampel sebuah universiti awam di Malaysia. Hasil kajian mendapati efikasi sendiri adalah komponen utama yang berupaya memberi kesan kepada keberkesanan latihan. Seterusnya kajian Tziner et al. (2007) terhadap pekerja lelaki di dalam sebuah syarikat di Amerika Syarikat juga membuah hasil yang sama dimana efikasi sendiri memberi kesan kepada pencapaian gred latihan atau prestasi pekerja.

Kriteria intrinsik juga menyentuh berkaitan kepuasan kerja. Hal ini diertikan sebagai perkara yang mampu memuaskan hati seseorang apabila melakukan sesuatu perkara yang diinginkan. Seseorang akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi apabila ia mampu untuk menyumbang sesuatu kepada organisasi dan perkara ini akan mendorong kepada peningkatan prestasi kerja. Selain itu kajian yang dilakukan oleh Kontoghiorghes (2004) terhadap pekerja IT di Sebuah syarikat di Amerika Syarikat mendapati kepuasan kerja mampu untuk menjelaskan 41 peratus varian dalam prestasi sesuatu latihan. Ini menjelaskan bahawa sesuatu latihan yang diadakan akan memberikan kesan positif kepada peserta sekiranya kriteria intrinsik seperti keinginan, keyakinan dan kepuasan peserta diambil kira dalam pemilihan peserta untuk menghadiri latihan.

Manakala kriteria ekstrinsik dikira sebagai faktor luaran yang mendorong kepada seseorang peserta untuk mengikuti sesuatu latihan. Faktor luaran ini boleh digambarkan kepada keinginan untuk memenuhi kehendak kerja yang ditetapkan oleh pengurusan dan bukannya lahir daripada keinginan peserta itu sendiri. Menurut Siti Fardaniah (2018) lazimnya faktor luaran juga akan didorong oleh motif kenaikan pangkat dan juga gaji. Selain itu menurut Malu & Reddy (2016) keperluan pengetahuan dan kemahiran untuk memenuhi kehendak kerja dan keinginan untuk memberikan yang terbaik dalam prestasi kerja akan mendorong peserta untuk mengikuti latihan. Beberapa pengkaji seperti Tharenou (2001) dan Cunnigham & Mahoney (2004) menyatakan bahawa kriteria ekstrinsik juga mampu untuk memberikan kesan kepada prestasi latihan.

Selain itu kriteria intrinsik dan ekstrinsik akan melibatkan kepada kerelahan atau pilihan untuk menghadiri sesuatu latihan. Ini kerana menurut Nikandrou et al. (2009) pilihan menghadiri latihan sama ada secara rela atau paksaan akan menghasilkan prestasi latihan yang berbeza. Ini kerana ramai pengkaji seperti Tsai dan Tai (2003), Nikandrou et al. (2009) dan Siti Fardaniah (2016) mengesahkan bahawa latihan yang dihadiri secara rela atau berdasarkan keinginan akan memberi kesan yang positif kepada keberkesanan latihan. Menurut Baldwin et al. (1991) walaupun organisasi mempunyai kuasa untuk mensyaratkan sesuatu kursus atau latihan itu adalah wajib dihadiri oleh seseorang individu. Namun organisasi juga perlu mengambil kira kerelaan peserta untuk menghadiri dengan memberikan bantuan sokongan lain seperti persediaan dari segi masa dan penerangan berkaitan faedah yang akan diperolehi daripada kursus yang dihadiri. Menerusi usaha ini sedikit sebanyak akan memupuk kerelaan peserta untuk menghadiri latihan.

5. Pembolehubah Pengendali Latihan

Pengendali latihan merupakan suatu unit atau kumpulan yang bertanggungjawab dalam menguruskan perkara berkaitan latihan (JPA 2005). Menerusi konteks perkhidmatan Awam pengendali latihan adalah dipertanggungjawabkan di bawah pengendalian pengarah bahagian latihan atau pengurusan sumber manusia bagi setiap agensi atau jabatan (JPA 2005) dan menjadi tanggungjawab mereka untuk menentukan kriteria program latihan yang akan dilaksanakan.

Kriteria program latihan ditafsirkan sebagai kualiti bahan dan persekitaran pembelajaran (Siti Fardaniah & Shamsuddin 2011) yang mana kriteria ini adalah sesuatu yang boleh dikawal atau diselaraskan oleh sesuatu pengendali latihan. Seterusnya Wan Huzaini (2017) menyatakan sesuatu latihan itu akan sia-sia sekiranya pengendali latihan tidak mengambil kira akan perancangan latihan yang meliputi perkara berkaitan program latihan, objektif dan matlamat organisasi. Menurut Azman & Nurul (2010) kesemua kriteria ini adalah penting dalam menghasilkan suatu latihan yang berkualiti dan berkesan. Seterusnya kajian empirikal yang dilakukan oleh Siti Fardaniah (2016) juga menunjukkan bahawa kriteria program latihan merupakan faktor sokongan terpenting berbanding faktor organisasi dan individu dalam aspek keberkesanan latihan. Menurut beliau juga antara kriteria program latihan yang penting adalah seperti kemudahan fizikal, reka bentuk latihan, kandungan latihan, tenaga pengajar dan reputasi latihan.

Antara kriteria yang akan disentuh dalam penulisan ini adalah berkaitan tenaga pengajar. Menurut Holton et al. (2000) dan Harris et al. (2014) terdapat pelbagai panggilan atau istilah berkaitan tenaga pengajar antaranya adalah guru, penceramah, jurulatih atau pemudahcara. Meskipun pelbagai istilah digunakan tetapi penugasan dan tanggungjawab mereka adalah sama iaitu menyampaikan bahan pengajaran dan memberikan bimbingan kepada peserta semasa mengikuti sesuatu latihan (Noe 2014). Justeru itu kompetensi tenaga pengajar adalah penting dalam memastikan penyampaian sesuatu pengajaran itu berkesan (Nurul Atiqah & Roslinda 2020). Beliau juga menyatakan kompetensi tenaga pengajar meliputi aspek seperti bersikap adil, mampu berkomunikasi dengan baik dan mahir dalam mempelbagaikan kaedah pengajaran.

Menurut Bell dan Ford (2007) seorang tenaga pengajar seharusnya bertindak atau bersikap adil dengan memberi layanan yang sama rata kepada semua peserta tanpa mewujudkan suatu suasana diskriminasi berdasarkan kepada umur, gender atau bangsa. Mereka juga menegaskan hal ini penting kerana sekiranya peserta merasakan berlaku ketidakadilan maka ia akan

menggalihkan minat peserta untuk mengikuti pembelajaran. Selain itu lazimnya peserta bagi sektor perkhidmatan awam adalah terdiri daripada golongan dewasa dan mempunyai latar belakang demografi yang berbeza. Oleh itu kemahiran komunikasi serta kemahiran pengajaran yang dimiliki oleh tenaga pengajar adalah amat perlu bagi membolehkan mereka mengawal penyampaian pengajaran dan mampu mempamerkan kualiti pengajaran yang baik (Tobin 2000). Perkara yang sama turut dinyatakan oleh Nurl Atiqah & Roslinda (2020) yang mana penyampaian komunikasi yang baik dari aspek bahasa lisan atau tubuh akan memberi kesan kepada prestasi pembelajaran peserta

Komunikasi boleh diistilahkan sebagai suatu elemen interaksi antara seseorang individu kepada individu lain yang melibatkan pertukaran maklumat menerusi penggunaan medium simbol atau percakapan (Teven et al. 2004). Komunikasi lisan menurut Hashim (2000) adalah berkaitan dengan penggunaan bahasa yang sesuai serta elemen kecindaan dalam pengajaran manakala bukan lisan menjurus kepada penggunaan bahasa badan yang meliputi penggunaan elemen muka, mata dan anggota badan yang lain. Beliau juga menegaskan dengan menggunakan komunikasi yang bertepatan dengan sasaran peserta pastinya akan memberikan kesan dalam jiwa dan pembelajaran mereka. Selain itu Mok (2012) menyatakan keberkesanan pembelajaran peserta adalah bergantung kepada keupayaan tenaga pengajar untuk menghuraikan pandangan, lantunan suara yang jelas dan juga ekspresi muka. Oleh itu, dapat dinyatakan bahawa keupayaan komunikasi tenaga pengajar berupaya untuk meramal kepada keberkesanan sesuatu latihan.

Lebih dari itu, kepelbagaian latar belakang peserta juga memerlukan tenaga pengajar untuk mahir dalam pelbagai kaedah pembelajaran. Khususnya apabila melibatkan pelajar dewasa yang mana tenaga pengajar lebih bertindak sebagai fasilitator atau pemudah cara dalam membantu peserta untuk memahami apa yang ingin disampaikan. Ini kerana menurut Mohd Azhar (2006) peserta dewasa akan lebih berminat untuk mengikuti pembelajaran sekiranya mereka dilibatkan dalam proses tersebut. Penglibatan peserta menurut Hazzan et al. (2011) adalah merupakan pembelajaran aktif yang mana perlu melibatkan mereka dalam pembelajaran dan kaedah ini telah diterima sebagai suatu penyampaian pembelajaran yang berkesan khususnya kepada orang dewasa. Hal ini penting kerana menurut Farhatul & Maimun Aqsha (2016) kaedah pembelajaran yang kurang sesuai akan cenderung kepada kehilangan minat peserta untuk mengikuti pembelajaran. Justeru itu pengendali latihan perlu lebih peka dalam aspek pemilihan tenaga pengajar. Ini kerana tenaga pengajar yang mampu memenuhi keperluan peserta akan menjadikan sesuatu latihan itu lebih berkesan.

Seterusnya kriteria yang perlu diberi perhatian oleh pengendali latihan adalah berkaitan dengan kandungan program. Kandungan program merupakan pengisian yang disampaikan dalam pembelajaran peserta sama ada di dalam bilik kuliah atau di lapangan. Manakala Menurut Rohana et al. (2017) kandungan program adalah maklumat yang perlu disampaikan kepada peserta secara sistematik dan disusun secara berurutan bagi memastikan penyampaian maklumat dapat disampaikan dengan sempurna. Menurut Vermueulan (2007) kandungan program yang disusun oleh pengendali latihan perlulah mampu untuk memenuhi ekspektasi peserta dari aspek keperluan tugas semasa dan pembangunan kerjaya seseorang individu.

Dalam konteks ini keperluan tugas adalah melihat sejauh mana perkaitan atau relevannya kandungan program yang diajar dengan tugas yang dilaksanakan. Ini kerana menurut Siti Fardaniah dan Shamsuddin (2011) relevan dan perkaitan dengan tugas adalah menjurus kepada apa yang diperolehi semasa latihan berupaya untuk membantu mereka dalam melaksanakan penugasan di ruangan pekerjaan yang sebenar. Mereka juga menyatakan kandungan program

yang relevan bukan sahaja mampu memenuhi semasa peserta tetapi juga berupaya memenuhi keperluan tugas masa hadapan. Hal ini turut dijelaskan dalam kajian Hussain (2011) yang mana menyatakan program latihan yang berkesan perlu mencakupi dua elemen iaitu kandungan latihan berkaitan dengan tugas dan kerangka latihan. Lebih dari itu, Siti Fardaniah (2018) menyatakan latihan atau pembelajaran yang berkesan adalah berpunca daripada perkaitan antara kandungan latihan dengan pekerjaan yang dilaksanakan.

Selain itu Knowles (1990) menerusi Teori Pembelajaran Dewasa dan Mohd Azhar (2016) menerusi penulisan “Mengajar Orang Dewasa Belajar” mempunyai sudut pandangan yang sama yang mana orang dewasa akan lebih berminat atau terdorong untuk mempelajari sesuatu sekiranya apa yang dipelajari akan membantu mereka dalam melaksanakan tugas. Kesannya akan menjurus kepada peningkatan motivasi peserta untuk mengikuti sesuatu pembelajaran yang seterusnya membantu kepada keberkesanan sesuatu latihan (Nor Elyani & Minarnie 2014). Lebih dari itu menurut Hopstock (2008) kandungan latihan yang berkaitan dengan pengalaman kerja atau pembelajaran juga perlu diberi perhatian oleh pengendali latihan. Beliau menegaskan bahawa kandungan program yang bersesuaian dengan pengalaman peserta atau seakan-akan sama dengan pekerjaan semasa akan turut membantu dalam meningkatkan keberkesanan sesuatu latihan.

Terdapat beberapa kajian terdahulu seperti Takleab (2005) yang mengkaji program latihan terhadap 119 pekerja di USA dan hasilnya didapati kandungan program yang relevan dengan kerja boleh meningkatkan keberkesanan sesuatu latihan. Perkara yang sama juga turut diperolehi dalam kajian Tai (2006) terhadap 126 sampel pekerja di Utara Taiwan yang mana kandungan latihan yang jelas dan membantu dalam pekerjaan mampu mendorong peserta untuk lebih fokus dalam mengikuti latihan. Pastikan keadaan ini akan menyumbang kepada prestasi atau keberkesanan sesuatu latihan

6. Pembolehubah Organisasi

Menurut Siti Fardaniah (2013) organisasi diistilahkan sebagai elemen-elemen yang ada di persekitarannya yang boleh membantu dalam keberkesanan atau keberkesanan latihan. Beliau menjelaskan faktor persekitaran organisasi boleh terdiri daripada faktor sosial, budaya, tugas dan pengurusan. Menerusi makalah ini faktor yang menjadi perhatian adalah berkaitan dengan faktor pengurusan dan faktor tugas. Ini kerana menurut Husaain (2011) kedua-dua faktor ini mempunyai perkaitan antara satu sama lain. Berdasarkan kepada Azman et al. (2016) faktor sokongan pengurusan adalah merupakan suatu tindakan di mana pihak pengurusan menggunakan maklumat terbaharu, teknologi dan kemahiran terkini serta menunjukkan sikap yang positif dengan memberikan galakan untuk meningkatkan pembangunan kompetensi pekerja menerusi latihan.

Terdapat pelbagai kaedah yang boleh dilakukan oleh pengurusan dalam menzahirkan sokongan terhadap latihan yang antaranya adalah membantu dari aspek pembangunan polisi, prosedur, ganjaran dan juga sokongan moral (Kontoghiorghes 2004). Menurut Noe (2014) sokongan pengurusan boleh berlaku dalam peringkat sebelum dan selepas latihan. Beliau menyatakan pada peringkat sebelum latihan adalah berkaitan dengan dorongan sama ada dari aspek mental dan fizikal kepada peserta untuk menghadiri latihan. Aspek mental menyentuh kepada pemberian maklumat yang tepat berkaitan faedah yang akan diperolehi oleh peserta daripada menghadiri latihan yang dianjurkan. Ini kerana menurut Hansen (2001) pekerja yang dibekalkan dengan maklumat yang tepat berkaitan dengan faedah latihan kepada pembangunan kerjaya akan secara sendirinya terdorong untuk mengikuti latihan yang dianjurkan. Sebagai

contoh seorang Pembantu Tadbir Gred N19 yang diterangkan berkaitan pembangunan kerjaya untuk ke gred yang lebih tinggi akan lebih terdorong untuk mencari pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan. Berbeza dengan mereka yang tidak didedahkan dengan pembangunan kerjaya dan diarahkan mengikut latihan tersebut. Kesannya adalah peserta akan merasa terpaksa dan menghalang kepada pembelajaran dan pemindahan latihan daripada berlaku. Manakala dari aspek fizikal adalah berkaitan kemudahan kewangan dan juga logistik yang membantu peserta untuk menghadiri latihan (Noe 2014).

Sementara selepas latihan adalah berkaitan peluang yang diberikan kepada peserta untuk mengaplikasikan apa yang telah dipelajari di ruangan pekerjaan yang sebenar. Hal ini turut dinyatakan dalam kajian Azman dan Nurul Inani (2010) yang mana kajian beliau di kalangan pekerja di Perpustakaan Negeri di Bahagian Timur Malaysia mendapati sokongan majikan khususnya dari aspek galakkan untuk menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan semasa bekerja mampu meningkatkan prestasi kerja peserta. Namun menurut Nikandrou et al. (2009) terdapat juga pengurusan atau majikan yang tidak mendorong pekerja untuk menggunakan apa yang dipelajari semasa latihan. Perkara ini berlaku kerana mereka bimbang prestasi pekerja tersebut akan lebih baik daripada majikan atau pengurusan. Situasi tersebut menyebabkan latihan yang dihadiri oleh peserta tidak dapat dimanfaatkan sepenuhnya dan perkara ini menurunkan motivasi dan prestasi pekerja selepas menghadiri sesuatu latihan.

Sokongan pengurusan juga boleh dilakukan menerusi penglibatan majikan atau penyelia dalam menyediakan rangka kandungan dan matlamat latihan. Ini kerana kandungan latihan yang sesuai dan bertepatan dengan keperluan pelaksanaan tugas selepas menghadiri latihan amatlah membantu dalam meningkatkan keberkesanan latihan (Chiaburu & Takleab 2005). Lebih dari itu kandungan latihan yang dirangka perlu disokong dengan elemen penyediaan sumber yang mencukupi. Ini kerana menurut Chiaburu et al. (2010) penyediaan sumber yang mencukupi adalah berkaitan dengan kelengkapan, peralatan, bahan dan masa yang mencukupi bagi menyokong kepada pemindahan kemahiran dan pengetahuan baharu peserta. Sebagai contoh penyediaan komputer disediakan untuk kegunaan peserta yang selesai menjalani latihan komputer.

Akhir sekali adalah berkaitan dengan sokongan pengurusan dari segi penghargaan. Menurut Siti Fardaniah (2018) penghargaan boleh hadir dalam pelbagai bentuk seperti kewangan, kenaikan pangkat dan juga pengiktirafan yang berbentuk keyakinan dan pemberian tugas yang lebih kompleks. Walaupun sokongan tersebut kelihatan suatu perkara yang biasa dalam sesebuah organisasi, namun Azman et al. (2010) menyatakan bahawa perlakuan tersebut penting dalam menentukan keberkesanan dan prestasi sesuatu latihan yang dianjurkan.

7. Perbincangan & Kesimpulan

Kebanyakan sarjana bersependapat bahawa terdapat pelbagai pembolehubah atau elemen yang berupaya mempengaruhi keberkesanan dan keberkesanan latihan (Mohd Azmi 2016). Menurut Harris et al. (2014) walaupun terdapat kepelbagaian pembolehubah atau elemen namun ianya mempunyai perkaitan dan hubungan antara satu sama lain dalam mempengaruhi keberkesanan latihan. Walaupun terdapat banyak kajian berkaitan faktor yang mempengaruhi keberkesanan latihan tetapi perakuan kajian tersebut tidak mencukupi untuk dijadikan panduan dan rujukan kepada pengendali latihan secara keseluruhannya (Bitterovaa et al. 2014). Perkara ini berlaku kerana setiap organisasi mempunyai matlamat, objektif dan sasaran peserta yang berbeza. Justeru itu, Noe (2017) menyarankan kepada pengurusan sumber manusia untuk melaksanakan Analisis Keperluan Latihan (TNA) bagi memastikan kesemua faktor dan kriteria telah diambil

kira sebelum melaksanakan latihan. Beliau juga menyatakan komponen TNA seperti analisis organisasi, analisis tugas dan analisis individu atau pekerja adalah berupaya membantu pengurusan sumber manusia dalam menentukan faktor dan kriteria yang perlu diambil perhatian sebelum melaksanakan latihan.

Berdasarkan kepada penulisan di atas pembolehubah organisasi dari aspek sokongan pengurusan yang melibatkan kepada elemen sebelum dan selepas latihan adalah penting dalam menentukan keberkesanan latihan. Perhatian terhadap elemen sebelum latihan boleh meliputi kepada pemahaman pekerja berkaitan faedah pembagunan kerjaya, kemudahan fizikal, kewangan dan juga penglibatan dalam menentukan kandungan dan objektif latihan. Manakala selepas latihan adalah melibatkan kepada peluang atau autonomi untuk mengaplikasikan apa yang dipelajari di ruangan pekerjaan yang sebenar. Lebih dari itu perhatian juga perlu diberikan kepada penyediaan sumber yang mencukupi bagi menyokong pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa latihan. Sokongan pengurusan juga berkait rapat dengan aspek peserta latihan dari aspek kriteria ekstrinsik yang mana boleh diterjemahkan menerusi elemen penghargaan, kenaikan pangkat dan juga emolومن.

Selain itu keberkesanan dan keberkesanan latihan juga perlu mengambil kira akan kriteria intrinsik para peserta yang meliputi kepada elemen kepuasan kerja dan efikasi sendiri. Kedua-dua elemen ini berkait rapat dengan kerelaan dan keyakinan peserta untuk menghadiri latihan. Hal ini mencerminkan bahawa pihak pengurusan sumber manusia perlu mengambil kira suara peserta untuk menghadiri latihan dan mengamalkan sikap toleransi dalam memilih peserta untuk menghadiri latihan. Perkara ini penting kerana kehadiran peserta tanpa rela dalam sesuatu latihan akan memberi kesan kepada prestasi pembelajaran mereka (Siti Fardaniah 2016). Sebagai tambahan pemilihan peserta perlu juga bertepatan dengan objektif dan matlamat latihan dan bukannya sekadar mengisi kouta yang ditetapkan oleh pengendali latihan. Hal ini jika berlaku pastinya akan merugikan organisasi dari aspek masa dan kos melaksanakan latihan.

Manakala pengendali latihan juga perlu memainkan peranan mereka khususnya dari aspek merangka kandungan program dan penyediaan tenaga pengajar dalam melaksanakan latihan tersebut. Ini kerana kandungan latihan yang jelas dan memenuhi ekspektasi peserta akan memberi kesan kepada pembelajaran peserta. Ekspektasi peserta adalah terarah kepada kandungan latihan yang boleh membantu mereka semasa melaksanakan tugas di lapangan (Vermuelen 2007). Kandungan program adalah dalam bentuk dokumentasi dan medium untuk menyampaikannya kepada peserta adalah menjadi tanggungjawab tenaga pengajar (Harris et al. 2014). Oleh itu pemilihan tenaga pengajar perlulah tepat dengan mengambil kira kebolehan dari aspek komunikasi, keadilan, pengetahuan berkaitan kandungan atau modul yang akan disampaikan. Ini kerana menurut Rahmah et al. (2015) seharusnya tenaga pengajar perlulah di pilih dari mereka yang kompeten dan bukannya sebagai bidang terjun sahaja.

Sebagai kesimpulannya ketiga-tiga pembolehubah yang dinyatakan meliputi kepada organisasi, pengendali latihan dan juga peserta adalah merupakan suatu rangkaian yang saling berkaitan dalam menentukan keberkesanan dan keberkesanan sesuatu latihan yang dianjurkan (Siti Fardaniah 2018). Oleh itu menjadi tanggungjawab dan peranan pengurus sumber manusia untuk mengkoordinasikan setiap faktor berdasarkan kepada objektif, matlamat dan kepeluan peserta sebelum melaksanakan sesuatu program latihan.

Rujukan

- Ab. Aziz Yusof. (2002). *Pengurusan Sumber Manusia: Teori dan pelaksanaan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Azman Ismail & Nurul Inani Ibrahim. (2010). Motivasi latihan sebagai pembolehubah penghubung antara program latihan dan keberkesanan latihan, *Jurnal Kemanusiaan* 16: 83-98.
- Azman Ismail, Noor Azmi Mohd Zainol & Nursaadatun Nisak Ahmad. (2016). Program Pembangunan Kepimpinan Meningkatkan Pemindahan Latihan Dalam Tentera Darat Malaysia: Kajian Emirikal. *Jurnal Pengurusan* 46:149-161.
- Baldwin, T. T., Magjuka, R. J. & Loher, B. (1991). The perils of participation: Effects of the choice of training on trainee motivation and learning, *Personnel Psychology* 44: 51-65.
- Bell, B.S. & Ford, J. K. (2007). Reactions to skill assessment: The forgotten factor in explaining motivation to learn, *Human Resource Development Quarterly* 18(1): 33-62.
- Bitterovaa, M., Haskovaa, A. & Pisevab, M. (2014). School leader competencies in management area. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 149:114-118.
- Canon-Bowers, J. A., Salas, E., Tannenbaum, S. I., & Mathieu, J. E. (1995). Toward theoretically based principle of training effectiveness: A model and initial empirical investigation. *Military Psychology* 7 (3): 141:164.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Edisi Kesepuluh. New York: McGraw-Hill Education.
- Chiaburu, D. S., Dam, K. V. & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis, *International Journal of Selection and Assessment* 18:187-200.
- Chiaburu, D. S. & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness, *Journal of European Industrial Training* 29 (8): 605-626.
- Cunningham, G. B. & Mahoney, K. (2004). Self-efficacy of part time employees in university athletics: The influence of organizational commitment, valence of training, and training motivation, *Journal of Sport Management* 18: 59-73.
- Dessler, Gary. (2014). *Human Resources Management*. New York: Pearson Education.
- Draft, R. (2014). *Management*. Edisi Kesebelas. Mason, OH, USA: Cengage Learning.
- Farhatul Khaildah Sapien & Maimun Aqsha Lubis. (2016). Impak Pendidikan Peradaban Islam kepada pendidikan di Malaysia pada masa kini. *The 9th International Workshop and Conference of ASEAN Studies in Islamic and Arabic Education and Educational Technology POLMED-UKM-UMSU 19 Dis 2016* (pp.12-22)
- Hashim Fauzy Yaakob. (2000). *Pengantar Komunikasi Manusia*. Edisi Pertama. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Hansen, T. (2001). A study examining the factors affecting training motivation, Doctoral Dissertation, Bowling Green State University, USA (UMI No. 3038434).
- Harris, T. B., Chung, W., Hutchins, H. M. & Chiaburu, S. (2014). Do trainer style and learner orientation predict training outcomes? *Journal of Workplace Learning* 26 (5): 331-344.
- Holton, E. F., Bates, R. A. & Rouna, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resources Development Quarterly* 11: 333-360.
- Holton, E. F. (2005). Holton Evaluation Model: New evidence and construct elaborations, *Advances in Developing Human Resources* 7(37):37-54.
- Hopstock, L. A. (2008). Motivational and adult learning: A survey among hospital personnel attending a CPR course, *Resuscitation* 76: 425:430
- Hussain RM. (2011). An empirical study of the relationship between motivation to transfer and transfer of training. *Far East Journal of Psychology and Business* 5(1): 47-56.

- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2005). *Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2005: Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam*. Putrajaya: Jabatan Perkhidmatan Awam.
- Junaidah Hashim. (2001). Training evaluation: Clients roles, *Journal of European Industrial Training* 25(7):2001.
- Kang, D. S. (2007). Perceived organizational justice as a predictor of employee's motivation to participate in training, *Research and Practice in Human Resources Management* 15: 89-107.
- Kirkpatrick, D. (1959). Techniques for evaluating training programs, *Journal of American Society of Training Directors* 13(3):21-26.
- Kirkpatrick, D. (1996). Great Idea Revisited: Revisiting Kirkpatrick's Four Level Model, *Training and Development* 50: 54-7.
- Kirkpatrick, D. L. (2010). *Evaluating training programs: The four levels – the ASTD Handbook of Training Design and Delivery*. Virginia: The American Society of Training Development. New York. McGraw-Hill.
- Kirkpatrick D.L & Kirkpatrick D.J. (2010). *Evaluating Training Programs. The Four Level. 3rd ed.* San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Knowles. M. (1990). *The Adult Learner: The Neglected Species*. 4th Ed. Houston: Gulf publishing company.
- Kolb, D.A. (1974). *On management and the learning process*. Organizational Psychology. Prentice Hal, Englewood Cliff.
- Leone, P. (2014). *Measuring and Maximizing Training Impact: Bridging the Gap Between Training and Business Result*. New York: Palgrave Macmillan.
- Malu, B. & Reddy, K. J. (2016). Basic Psychological needs satisfaction, academic performance: Mediating role of motivation, *International Education & Research Journal* 2 (4):75-78.
- McGuire, D. (2014). *Human Resource Development*. London: SAGE Publications.
- Mohd Azhar. (2016). *Andragogi Mengajar orang dewasa belajar*. Pahang. Penerbit PTS Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Mohd Azmi Mat Yusoff. (2016). Penilaian Program Latihan Dalam Perkhidmatan Pentaksiran Berasaskan Sekolah (PBS). Tesis. Dr. Fal. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Mohd Najib Abdul Ghafar. (2016). *Prinsip Asas Penilaian Program Pendidikan*. Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Mok Soon Sang. (2012). *Prinsip teras ketua pentadbiran*. Puchong: Penerbitan Multimedia Sdn.Bhd.
- Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training* 33(3): 255-270.
- Nurul Atiqah Nizam & Roslinda Rosli. (2020). Pengetahuan Isi Kandungan Khusus dan Efikasi Kendiri Guru Sekolah Rendah dalam Pengajaran Topik Pecahan. *Jurnal Akademika* 90(3):145-154.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. Singapore: McGraw Hill.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training and Development*. 7th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Nor Elyani Bt. Musa & Minarnie Hadzira Binti Mohamad. (2014). Keberkesanan Penggunaan alat bahan bantu mengajar dalam pelaksanaan kursus sains kejuruteraan di kalangan pelajar diploma kejuruteraan di Politeknik Tuanku Sultanah Bahiyah.
- Provus, M. M. (1971). *Discrepancy Evaluation*. Berkeley: McCuthan.
- Rahmah Ismail, Rosnita Hamzah & Liew Chei Siang. (2015). Penentu keterlibatan pekerja dalam latihan: Kes sektor pendidikan swasta di Malaysia. *Geografi Online Malaysia Journal of Society and Space*. 11(10): 1-13.

- Rohana Hamzah, Zulfadly Othman, Hasnah Hussiin, Zuraina Ali & Nur Qistina Abdullah. (2017). Pembangunan model penilaian kurikulum berteraskan nilai universal bagi Program Pendidikan Berteraskan Teknologi & Kejuruteraan: Satu kerangka konseptual. *International Journal of humanities technology and civilization*. Penerbit Universiti Malaysia Pahang.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz. (2013). Mediation effect of training motivation on the relationships between trainee, training, organizational characteristic support and overall training effectiveness, Unpublished Doctoral Dissertation, Universiti Putra Malaysia, Serdang.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz. (2015). Developing General Training Effectiveness Scale for the Malaysian Workplace Learning, *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6(4): 47-56.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz. (2016). Evaluating training effectiveness using the Malaysia sample: Tracing the mediation effect of training motivation using SEM-AMOS, *International Journal of Economics and Financial Issues* 6(S6): 94-100.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz & Mohd Nasir Selamat. (2016). Stimulating Workplace learning through training characteristics and motivation to learn. *Jurnal Pengurusan* 48:173-185
- Siti Fardaniah Abdul Aziz. (2018). *Keberkesanan Latihan dan Pembangunan Sumber Manusia*. Selangor. Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz. (2018). Bagaimana organisasi boleh memotivasikan pekerja untuk belajar dalam latihan: Persepsi Ahli Akademik. *Akademika* 88(2), Julai 2018. 5-20.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz & Shamsuddin Ahmad. (2011). Characteristics of a training programme that stimulate training motivation: An integrative literature review, *Asian Journal of Business Management Sciences* 1(5): 21-30.
- Tai, Wei-Tao. (2006). Effects of training framing, general self-efficacy and training motivation on trainees' training effectiveness, *Personnel Review* 35(1): 51-65.
- Teven, J. J. & Hanson, T. L. (2004). The impact of teacher immediacy and perceived caring on teacher competence and trustworthiness. *Communication Quarterly* 52(1): 39-54. Winter. University Park.
- Tharenou, P. (2001). The Relationship of training motivation to participation in training and development, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74: 559-621.
- Tobin, D. (2000). *In training reviewing traditional training model*. California: McGraw-hill.
- Tyler, R. W. (1950). General statement on evaluation. *Journal of Educational Research* 35:492-501.
- Tziner, A., Fisher, M., Senior. T. & Weisberg. J. (2007). Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment* 15(2): 167-174
- Vermuelen, R. C. M. (2007). Transfer as two way process: Testing a model, *Journal of European Industrial Training* 33 (1): 52-68.
- Werner, J.M, & DeSimone, R.L. (2012). *Human Resource Development*. Edisi Keenam. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Wan Huzaini Wan Husain. (2017). Penilaian Program Latihan Asas Nazir Sekolah. Tesis Dr. Fal. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM).
- Young, M. D., Petersen, g. J. & Short, P. M. (2002). The complexity of substantive reform a call for independence among the key stakeholders. *Education Administration Quarterly* 38(2): 13-17