

Program Pembangunan Kepimpinan Meningkatkan Pemindahan Latihan dalam Tentera Darat Malaysia: Kajian Empirikal

(Leadership Development Program Enhances Training Transfer in Malaysian Armed Forces: Empirical Evidence)

Azman Ismail

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

Noor Azmi Mohd Zainol

(Fakulti Pengajian & Pengurusan Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia)

Nur Saadatun Nisak Ahmad

(UKM-Graduate School of Business, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk mengukur perhubungan di antara program pembangunan kepimpinan dengan pemindahan latihan. Kaedah tinjauan telah digunakan menerusi borang soal selidik yang diedarkan kepada para pemimpin tentera darat yang bertugas di Semenanjung Malaysia. Analisis model laluan Smart Partial Least Squares (SmartPLS) telah dilaksanakan untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian dan keputusan pengujian ini menunjukkan tiga penemuan penting; pertama, kandungan kursus mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan. Kedua, peranan jurulatih mempunyai perkaitan yang positif tetapi tidak signifikan dengan pemindahan latihan. Ketiga, sokongan pengurusan mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan. Dapatan ini mengesahkan bahawa kandungan kursus dan sokongan pengurusan telah bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada pemindahan latihan. Sebaliknya, peranan jurulatih tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada pemindahan latihan di organisasi kajian. Justeru itu, artikel ini turut menghuraikan perbincangan, implikasi dan kesimpulan kajian.

Kata kunci: Pemindahan latihan; latihan kepimpinan; kandungan kursus; peranan jurulatih; sokongan pengurusan

ABSTRACT

This study aims to measure the relationship between leadership development programs and training transfer. A survey method was employed to gather survey questionnaires from armed forces leaders in Peninsular Malaysia. The SmartPLS path model analysis was utilized to test the research hypotheses and outcomes of this test showed three important findings; first, course content was positively and significantly related with training transfer. Second, trainer's role was positive but insignificantly related with training transfer. Third, management support was positively and significantly related with training transfer. In sum, this result confirms that course content and management support act as important predictors of training transfer. Conversely, trainer's role does not act as an important predictor of training transfer in the studied organization. Further, this article offers discussion, implications and conclusion.

Keywords: Training transfer; leadership training; course content; trainer's role; management support

PENGENALAN

Kejayaan sesebuah organisasi dalam segala aspek adalah bergantung kepada pemimpin yang boleh menunjuk arah dan membimbing pekerja dengan cara yang betul bagi meningkatkan keseluruhan produktiviti organisasi. Terdapat pandangan yang popular mengatakan bahawa sesetengah individu mempunyai kualiti sebagai pemimpin kerana ia dilahirkan sedemikian, tetapi pandangan ini telah disanggah oleh kebanyakan sarjana bahawa seseorang individu yang mempunyai kualiti pemimpin tidak semestinya boleh menjadi pemimpin yang berkesan tanpa melalui proses pembangunan yang teratur (Daft & Marcic 2015; David Ng 2013; Noe 2014). Dalam keadaan ini, program pembangunan kepimpinan (PPK) sering dilihat sebagai satu segmen dalam pembangunan sumber manusia organisasi yang amat penting untuk menggilap,

membentuk dan memantapkan kualiti kepemimpinan para pemimpin di peringkat atasan, pertengahan dan rendah melalui penguasaan dan penggunaan pengetahuan semasa, kemahiran baharu, kebolehan terkini dan sikap positif bagi menghadapi perubahan yang mencabar dalam organisasi yang dinamik (Abbas & Yaqoob 2009; McGonagill & Pruyn 2010; Hagemann & Stroepe 2013). Sekiranya pemimpin berupaya menggunakan kompetensi yang dipelajari dalam program pembangunan kepimpinan (contohnya, kemahiran konseptual, kemanusiaan dan teknikal) dengan teratur ini akan dapat membantu mereka mengurus cabaran persekitaran dalaman dan luaran organisasi bagi mencapai matlamat dan melaksanakan strategi organisasi (McGonagill & Pruyn 2010; Ospina et al. 2011).

Sejarah perkembangan pemikiran pengurusan seringkali mempengaruhi corak PPK. Pola pemikiran

pengurusan yang berpengaruh ialah pendekatan pengurusan klasik dan pendekatan pengurusan kontemporari (Daft & Marcic 2015; Zuber & Louw 2014). Pendekatan pengurusan klasik biasanya diamalkan oleh organisasi-organisasi yang berada dalam tahap pertumbuhan kerana kebanyakan sumber manusia adalah kurang mempunyai kuasa, visi dan kepakaran dalam membuat perubahan (Cox 2008). Berdasarkan situasi organisasi yang sedemikian, PPK biasanya dilaksanakan dalam bentuk aktiviti-aktiviti rutin, tidak formal dan *ad hoc* untuk meningkatkan kebolehan pengurus dan eksekutif bagi melaksanakan tugas dan tanggungjawab dalam jangka masa pendek. Sungguhpun amalan latihan ini boleh membantu mengurangkan masalah kerja harian dan meningkatkan prestasi kerja semasa, ia hanya sesuai untuk digunakan bagi meningkatkan prestasi organisasi yang beroperasi dalam persekitaran pasaran yang stabil dan kurang persaingan. Sebaliknya, ia tidak berupaya menarik, mengekal dan mendorong para pengurus dan eksekutif bagi meningkatkan daya saing organisasi dalam era persaingan global (cth: Brum 2007; Beheshtifar & Vazir-Panah 2012; Hagemann & Stroope 2013).

Dalam era globalisasi, keadaan susun atur dan matriks organisasi adalah kompleks. Kebanyakan majikan berusaha dengan bersungguh-sungguh untuk menempat, meningkat dan mengekalkan daya saing organisasi mereka dalam pasaran ekonomi global (Kets de Vries 2006; York 2009; Mistry, Sharma & Low 2014). Dalam pendekatan baru ini, majikan mempunyai pengharapan yang sangat tinggi terhadap keupayaan pemimpin untuk bergerak dan memberi respon terhadap ketidakpastian persekitaran, mampu berhadapan dengan peluang dan masalah dengan cepat, dan dalam masa yang sama, mampu untuk berhadapan dengan sebarang perubahan yang berterusan bagi mengekal dan meningkatkan daya saing organisasi (Brum 2007; Kets de Vries & Korotov 2010). Salah satu instrumen terpenting yang biasa digunakan dalam pemikiran pengurusan kontemporari ialah mengubah paradigma program latihan kepimpinan daripada pendekatan tradisional yang berasaskan operasi kerja harian kepada pendekatan kontemporari yang berasaskan matlamat, budaya dan strategi organisasi (McGonagill & Pruyn 2010; Ospina et al. 2011).

Untuk mencapai matlamat ini, PPK mula direka bagi mewujudkan jangkaan pembelajaran yang realistik, membuat pekerja berasa selesa menghadiri program latihan, meningkatkan kebolehpayaan pekerja yang selari dengan keperluan organisasi, menyediakan barisan pemimpin yang berkebolehan tinggi dan fleksibel dalam menghadapi cabaran dan pembaharuan di masa hadapan, menerima perkembangan teknologi yang terkini dan melakukan inovasi secara berterusan dan mewujudkan hubungan sosial yang kompleks serta menjadikan organisasi yang mementingkan pembelajaran secara berterusan (Brum 2007; Schirmer et al. 2008). Pendekatan pembangunan ini diharapkan dapat mengubah gaya kepimpinan pengurus daripada hanya menyelesaikan masalah semasa kepada membentuk

pemimpin yang boleh menghadapi pelbagai cabaran mengikut perubahan dan peredaran semasa, membuat keputusan dengan cekap dan mempengaruhi orang lain (Kets de Vries 2007; York 2009), memastikan objektif setiap bahagian adalah sejajar dengan perancangan jangka pendek dan jangka panjang organisasi, mengadaptasi segala perubahan yang berlaku di samping cekap meramal perubahan, mengoptimalkan sumber yang ada, dan mengatasi gangguan dan krisis organisasi (Mayer et al. 2008; Hagemann & Stroope 2013).

Menurut *Global Leadership Forecast 2008/2009*, 41 peratus daripada pemimpin dunia yang mempunyai pretasi yang baik adalah dalam kalangan mereka yang telah melalui latihan pembangunan kepimpinan (Patterson March 1, 2009). Manakala, *The American Society of Training and Development* (ASTD) melaporkan dua dapatan penting; 60 peratus syarikat yang tersenarai dalam syarikat Fortune 500 mendapati bahawa PPK telah diletakkan sebagai keutamaan tertinggi iaitu mencapai lebih daripada 36 peratus pada tahun 1990. Kedua, 79 peratus meyakini PPK adalah usaha yang penting. Seterusnya, satu kaji selidik oleh ROI Institute terhadap 12 buah syarikat yang tersenarai dalam Fortune 500 mendapati bahawa 8 peratus ketua pegawai eksekutif mengakui pelaksanaan PPK berjaya meningkatkan prestasi perniagaan mereka (Successsv 2011).

Penelitian yang mendalam terhadap kajian literatur pengurusan organisasi semasa mendapati bahawa PPK yang berkesan menekankan tiga komponen yang sangat penting; kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan (Rahimi 2007; Hatfield et al. 2011; Hussain 2011; Azman 2012; Noe 2014). Dalam konteks pengurusan latihan, kandungan kursus sering kali ditakrifkan sebagai maklumat kursus yang merangkumi definisi, objektif, konsep dan kemahiran yang perlu dipersembahkan kepada pelatih semasa sesi latihan. Secara khusus, ia mengandungi fakta-fakta, pengetahuan, konsep-konsep khas, prinsip-prinsip serta elemen-elemen kemahiran yang relevan dengan tugas pelatih, sesuai dengan matlamat organisasi (Beebe et al. 2004; George & Singh 2000; Noe 2014). Dalam program latihan, kandungan kursus akan dapat difahami dengan jelas oleh pelatih apabila ia diolah secara terperinci dalam bentuk modul dan manual pembelajaran yang teratur (MacDonald et al. 2000; Kirkpatrick 2005).

Manakala, peranan jurulatih pula kerap ditafsirkan sebagai penunjuk ajar, pemudah cara, pakar bidang, dan pakar yang mampu mengenalpasti dan membentuk objektif pembelajaran, menyampaikan pengajaran, menilai proses pengajaran dan mengukur prestasi pelatih, di samping menjalankan tugas-tugas pentadbiran kursus (Mohd. Nasir 2008; Balkisnah & Norhasni 2009; Cianciolo & Bickley 2011; Hatfield et al. 2011; Harris et al. 2014). Seterusnya, sokongan pengurusan pula seringkali ditafsirkan sebagai para pengurus menggunakan pengetahuan semasa, kemahiran terkini, kebolehan baharu dan sikap positif untuk memberi galakan dan peluang kepada para pelatih untuk meningkatkan prestasi dalam

organisasi (Hussain 2011; Muhammad Madi et al. 2011). Dalam program latihan, pengurus biasanya mendorong pekerja menghadiri program latihan, menyediakan bantuan fizikal dan kewangan, melibatkan pelatih dalam membuat keputusan dan membimbing pelatih dalam mengaplikasikan apa yang dipelajari apabila kembali bertugas di tempat kerja (Goldstein & Ford 2002; Azman & Inani 2010; Noe 2014).

Agak mengejutkan apabila kajian yang lebih mendalam dilaksanakan baru-baru ini mengenengahkan bahawa PPK yang dirancang dan diurus secara teratur berupaya meningkatkan keberkesanan latihan, terutamanya pemindahan latihan (Azman et al. 2011; Hatfield et al. 2011). Dari perspektif pengurusan latihan, pemindahan latihan seringkali dibahagikan kepada dua kategori iaitu pemindahan langsung dan pemindahan tidak langsung. Pemindahan langsung bererti kebolehan pelatih untuk mempelajari dan menggunakan pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan sikap yang positif yang diperolehi daripada program latihan di tempat latihan. Manakala, pemindahan tidak langsung kerap dilihat sebagai kebolehan pelatih untuk mempelajari dan menggunakan pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan sikap yang positif yang diperolehi daripada program latihan di tempat kerja. Kedua-dua jenis pemindahan ini berlainan, namun ianya adalah penting untuk mendorong pelatih menggunakan apa yang dipelajari daripada program latihan apabila kembali bertugas di organisasi, seperti menambah baik operasi kerja harian, memantapkan pembangunan profesional dan menjayakan keperluan dan pengharapan majikan (Muhammad Madi et al. 2011; Noe 2014).

Dalam model pembangunan pengurusan organisasi, kebanyakan sarjana berpendapat bahawa kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan adalah konsep yang berbeza tetapi saling berkaitan di antara satu dengan yang lain. Sebagai contoh, kebolehan pengurusan mereka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan tugas, kebolehan jurulatih mengajar dan membimbing secara teratur dan kesediaan pihak pengurusan menghulurkan sokongan fizikal dan moral dengan sewajarnya berupaya meningkatkan minat para pelatih mempelajari dan mengaplikasikan pengetahuan semasa, kemahiran baharu, kebolehan terkini dan sikap positif apabila kembali bertugas di organisasi (Schirmer et al. 2008; Azman et al. 2011; Hatfield et al. 2011; Harris et al. 2014). Sifat perhubungan ini adalah sangat menarik, namun saiz kesan peranan PPK sebagai pemboleh ubah peramal tidak dibincangkan secara kritikal dalam kajian literatur pembangunan sumber manusia. Kebanyakan sarjana berhujah bahawa situasi ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor; pertama, kajian lepas terlalu banyak menghuraikan ciri-ciri dalaman PPK secara konseptual seperti takrif, jenis, tujuan dan kepentingan program ini kepada pekerja dan organisasi. Kedua, kajian lepas lebih berminat mengkaji perbezaan persepsi pekerja mengikut ciri-ciri demografi terhadap aktiviti-aktiviti PPK. Ketiga, kajian lepas lebih banyak menumpukan kepada menghuraikan darjah keteguhan perhubungan

di antara PPK dengan sikap dan tingkah laku pemimpin secara umum. Oleh itu, pendekatan kajian tersebut tidak berupaya menghasilkan perakuan-perakuan yang mencukupi untuk dijadikan panduan yang berguna oleh pengamal bagi merungkai kerumitan dalam memahami konsep PPK, dan merangka pelan-pelan tindakan strategik bagi meningkatkan keberkesanan PPK dalam organisasi yang berdaya saing (Quesada et al. 2011; Hussain 2011; Azman 2012; Bitterová et al. 2014). Justeru itu, situasi ini mendorong para pengkaji untuk menyelidiki secara mendalam sifat perhubungan ini.

Kajian ini mempunyai tiga objektif utama; pertama, untuk mengukur perhubungan di antara kandungan kursus dengan pemindahan latihan. Kedua, untuk mengukur perhubungan di antara peranan jurulatih dengan pemindahan latihan. Ketiga, untuk mengukur perhubungan di antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan.

Struktur perbincangan dalam artikel ini menfokuskan kepada tiga bahagian utama: pertama, ulasan literatur yang menghuraikan teori-teori dan kajian lepas yang menyokong pembangunan kerangka konseptual dan hipotesis-hipotesis kajian. Kedua, menerangkan kaedah penyelidikan dan prosedur menjalankan kajian. Akhir sekali, membincangkan dapatan, implikasi dan kesimpulan kajian.

ULASAN LITERATUR

PERHUBUNGAN DI ANTARA PROGRAM PEMBANGUNAN KEPIMPINAN DAN PEMINDAHAN LATIHAN

Beberapa kajian yang dilaksanakan baru-baru ini menggunakan pendekatan model kesan langsung bagi menilai PPK berdasarkan sampel yang berbeza, seperti 190 pegawai di sebuah batalion infantri Tentera Darat Malaysia (TDM) (Rahimi 2007), 21,000 pemimpin yang berkhidmat di pelbagai peringkat dalam Tentera Darat Amerika Syarikat (Hatfield et al. 2011), 202 orang tentera dari Amerika Syarikat yang terlibat dengan latihan yang dijalankan oleh Jabatan Pembangunan Sumber Manusia (Micheal & Mesut 2014), 89 staf pentadbiran di sebuah universiti di Pakistan (Hussain 2011), 110 para pengurus kanan dan muda di berbagai syarikat bangsa Sepanyol (Quesada et al. 2011), 250 anggota tentera di Kem Terendak, Melaka (Azman 2012), and 93 guru besar and penolong guru besar yang menghadiri latihan kerjaya pemimpin sekolah di Slovakia (Bitterová et al. 2014). Hasil kajian ini telah menemui tiga penemuan penting; pertama, penggunaan reka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan tugas telah berupaya mendorong pelatih memindahkan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu dan sikap positif apabila kembali bertugas ke organisasi mereka (Azman 2012; Hatfield et al. 2011; Hussain 2011; Rahimi 2007). Selain itu, para pengkaji sebelum ini juga menyifatkan tanpa penyusunan kandungan kursus latihan yang baik, bukan

sahaja memberi kesan negatif kepada pekerja, malah pihak organisasi juga terpaksa menanggung perbelanjaan yang tinggi bagi menyediakan sebuah program latihan yang dikatakan mampu meningkatkan prestasi pekerja kelak (Bitterová et al. 2014).

Kedua, kebolehan jurulatih mengajar dan membimbing secara teratur telah berupaya mendorong pelatih memindahkan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu dan sikap positif apabila kembali bertugas ke organisasi mereka (Azman 2012; Hatfield et al. 2011; Hussain 2011; Rahimi 2007). Bagi menghasilkan keberkesanan sesebuah latihan, peranan jurulatih dikatakan penyumbang utama selain reka bentuk kandungan dan sokongan pengurusan. Pemilihan jurulatih perlulah tepat dan sesuai bagi menghasilkan mutu penyampaian yang berkesan. Ketiga, kesanggupan pihak pengurusan menghulurkan sokongan fizikal dan moral dengan sewajarnya telah berupaya mendorong pelatih memindahkan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu dan sikap positif apabila kembali bertugas ke organisasi mereka (Azman 2012; Bitterová, Hašková & PISOVÁ 2014; Hussain 2011; Quesada et al. 2011). Selain meningkatkan motivasi anggota TDM untuk terus menerima dan mempelajari sesuatu yang baharu terutamanya berkaitan dengan tugas dan persekitaran mereka, justeru mampu meningkatkan daya pemikiran yang kreatif dalam melaksanakan sesuatu tugas.

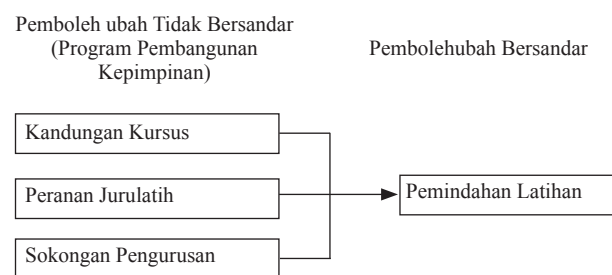
Dapatan kajian di atas adalah konsisten dengan saranan-saranan yang diutarakan oleh beberapa teori gelagat organisasi iaitu Teori Ekuiti oleh Adams (1963), Teori Jangkaan oleh Vrooms (1964), Teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura (1977), Teori Pembelajaran Dewasa oleh Knowles (1984), dan Teori Penetapan Matlamat oleh Locke dan Latham (1990) dan Perhubungan Kepimpinan oleh Rost (1993). Pertama, Teori Ekuiti oleh Adams (1963) menerangkan bahawa layanan yang sewajarnya dalam pembahagian dan pertukaran sumber-sumber dapat mempengaruhi secara positif kelakuan individu. Dalam konteks PPK, pemahaman dan penerimaan kandungan latihan yang jelas dan tepat membantu anggota TDM untuk menjalankan tugas dengan lebih baik pada masa depan (Hagemann & Stroope 2013). Kedua, Teori Jangkaan oleh Vrooms (1964) menghuraikan bahawa kefahaman seseorang terhadap kepentingan hasil tugasnya akan mendorong beliau melakukan sesuatu tindakan mengikut konteks tugas yang telah ditetapkan terutama sebagai TDM. Ketiga, Teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura (1977) mengutarakan bahawa seseorang yang mempelajari sesuatu daripada orang lain melalui pengamatan dan peniruan akan dapat membantu meningkatkan keyakinan dalam melaksanakan sesuatu tugas. Dalam konteks kajian menjelaskan anggota TDM yang baru dilantik akan diberi tunjuk ajar oleh seorang jurulatih berkaitan dengan bidang tugas pekerjaannya. Namun, sejauh manakah keberkesanan jurulatih ini dalam menyampaikan kandungan latihan kepada para pelatih? Keempat, Teori Pembelajaran

Dewasa oleh Knowles (1984) menghuraikan bahawa orang-orang dewasa belajar melalui pengalaman dan menggunakan pendekatan penyelesaian masalah untuk meningkatkan pengetahuan. Sebagai contoh, di TDM, kandungan latihan yang dijalankan adalah merujuk kepada modul-modul khas yang menerapkan unsur-unsur kepimpinan ketenteraan dalam sesi latihan. Kelima, paradigma yang diutarakan oleh Rost (1993) menegaskan bahawa perhubungan kepimpinan yang bermanfaat dan berorientasi masa depan akan dapat mendorong seseorang melakukan perubahan sebenar.

Keenam, Teori Penetapan Matlamat oleh Locke dan Latham (1990) mengutarakan bahawa matlamat boleh memandu seseorang untuk memilih tindakan yang dapat mencapai sasaran yang ditetapkan. Aplikasi teori tersebut dalam Model Pembangunan Kepimpinan menunjukkan bahawa kesedaran pekerja terhadap layanan yang adil, kesedaran terhadap nilai hasil tindakan, kesan pembelajaran melalui pengamatan peniruan, kesan pembelajaran melalui pengalaman dan kaedah menyelesaikan masalah, pengaruh perhubungan dan tahap kefahaman pekerja terhadap matlamat akan meningkat apabila pengurus berupaya mereka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan pelatih, jurulatih berupaya mengajar dan membimbing pelatih secara teratur, dan pengurus berupaya menghulurkan sokongan fizikal dan moral yang sewajarnya kepada pelatih. Akibatnya, keadaan ini boleh mendorong pelatih memindahkan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu dan sikap positif yang diperolehi daripada program latihan apabila kembali bertugas ke organisasi mereka (Azman 2012; Hatfield et al. 2011; Hussain 2011; Rahimi 2007).

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS KAJIAN

Kajian literatur di atas telah dijadikan sebagai dasar untuk membina kerangka konseptual kajian seperti yang diterangkan dalam Rajah 1.



RAJAH 1. Kerangka konseptual kajian

Berdasarkan kerangka konseptual di sebelah, hipotesis-hipotesis yang diuji adalah:

- H₁ Kandungan kursus mempunyai hubungan yang positif dengan pemindahan latihan.
- H₂ Peranan jurulatih mempunyai hubungan yang positif dengan pemindahan latihan.

H₃ Sokongan pengurusan mempunyai hubungan yang positif dengan pemindahan latihan.

METODOLOGI KAJIAN

REKA BENTUK KAJIAN

Kaedah keratan rentas telah digunakan dalam kajian ini kerana ia membenarkan pengkaji menggunakan kajian literatur PPK, kajian rintis dan borang soal selidik sebagai metodologi utama dalam pengumpulan data kajian. Kaedah ini berupaya membantu pengumpulan data yang tepat, mengelakkan wujudnya unsur bias, dan meningkatkan kualiti data yang dikumpulkan (Cresswell 2008; Sekaran & Bougie 2013). Langkah pertama dalam prosedur pengumpulan data ialah pengkaji menyediakan deraf borang soal selidik yang dibina berdasarkan kajian literatur PPK. Selanjutnya, bagi menghasilkan ketepatan data, pengkaji telah mengendalikan temuduga tidak berstruktur yang melibatkan sepuluh orang pemimpin tentera yang memiliki pengalaman kerja lebih daripada lima tahun dan pernah mengikuti kursus-kursus kepimpinan ketenteraan yang dilaksanakan di pusat-pusat latihan ketenteraan di Malaysia. Peserta temuduga ini dipilih menggunakan persampelan mudah dan mereka ini terdiri daripada ketua kompeni, ketua platun dan ketua seksyen. Pandangan mereka telah digunakan untuk memahami amalan PPK, ciri-ciri pemindahan latihan dan bagaimana berlakunya perkaitan di antara PPK dengan pemindahan latihan di organisasi kajian. Seterusnya, maklumat temuduga tersebut telah digunakan bagi menambah baik kandungan dan format borang soal selidik kajian ini. Sebelum borang soal selidik diedarkan, kaedah terjemahan balik telah digunakan untuk menterjemah borang soal selidik ke dalam bahasa Melayu dan bahasa Inggeris bagi memastikan kesahan dan kebolehpercayaan dapatan kajian (Cresswell 2008; Sekaran & Bougie 2013). Dalam kajian ini, hanya borang soal selidik dalam bahasa Melayu sahaja yang diedarkan kerana para peserta berasa selesa untuk menjawab dalam bahasa Melayu.

ALAT PENGUKURAN

Instrumen kajian ini mengandungi empat bahagian utama; pertama, kandungan kursus diukur dengan menggunakan 9 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan kandungan kursus (Aziz 2006; Hamdan 2006; Jabatan Arah Infantri 2010). Dimensi kandungan kursus yang diukur ialah kesesuaian, kecukupan dan pendedahan baharu. Kedua, peranan jurulatih diukur dengan menggunakan 9 item yang diubah suai daripada literatur kajian berkenaan peranan jurulatih (Lokman 2006; Rahimi 2007; Sani 2009). Dimensi peranan jurulatih yang diukur ialah pengajaran, bimbingan, galakan dan keperihatinan. Ketiga, sokongan pengurusan diukur menggunakan 19 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan pegawai atasan atau penyelia (Kang 2007; Azman &

Inani 2010). Dimensi sokongan pengurusan yang diukur ialah pemilihan kursus, pemilihan peserta, bantuan moral, bantuan fizikal, maklum balas dan kebajikan. Akhir sekali, pemindahan latihan diukur menggunakan 15 item yang diubahsuai daripada kajian literatur prestasi kerja (Kang 2007; Azman & Inani 2010; Azman 2012). Dimensi pemindahan latihan yang diukur ialah pengetahuan, kemahiran, kebolehan mental dan nilai-nilai murni. Kesemua item telah diukur menggunakan skala tujuh jawapan pilihan yang bermula daripada, “Sangat Tidak Bersetuju (1)” hingga ke, “Sangat Bersetuju (7)” dan “Sangat Tidak Berpuashati (1)” hingga ke, “Sangat Berpuashati (7)”. Ciri-ciri demografi responden telah digunakan sebagai pemboleh ubah kawalan kerana kajian ini hanya menfokuskan kepada sikap pemimpin tentera secara umum.

SAMPEL

Kaedah persampelan mudah telah digunakan untuk mengedat 200 borang soal selidik kepada pemimpin tentera darat yang menjalani latihan di sebuah pusat latihan tentera darat yang terbesar di Semenanjung Malaysia. Daripada jumlah tersebut, hanya 163 borang-borang soal selidik sahaja yang telah dijawab dengan lengkap oleh responden kajian. Kaedah persampelan ini telah dipilih kerana pihak pengurusan tidak dapat memberikan senarai pemimpin tentera atas alasan sulit dan rahsia, dan keadaan ini tidak mengizinkan para pengkaji memilih responden menggunakan kaedah rawak. Responden kajian ini menjawab borang soal selidik tersebut dengan persetujuan dan kerelaan mereka sendiri. Jumlah sampel ini memenuhi syarat penganalisan data menggunakan statistik inferens (Cresswell 2008; Sekaran & Bougie 2013).

ANALISIS DATA

Beberapa sarjana kontemporari seperti Ringle et al. (2005) dan Henseler et al. (2009) menyarankan bahawa SmartPLS adalah pakej statistik generasi baharu yang sangat sesuai digunakan untuk menganalisis data bagi mendapatkan keputusan yang tepat dan boleh dipercayai. Antara kelebihan utama pakej statistik ini ialah ia mampu membuat analisis data secara serentak terhadap model pengukuran sama ada reflektif atau formatif melalui analisis laluan, tidak memerlukan data yang bertaburan normal, berupaya menganalisis data yang mempunyai persampelan kecil, dan mesra pengguna dengan paparan antara muka yang menarik (Ringle et al. 2005; Henseler et al. 2009). Berdasarkan garis panduan yang disarankan oleh Henseler et al. (2009) dan Ringle et al. (2005), analisis pengesahan faktor telah dilaksanakan untuk menganalisis kesepadanan model pengukuran dengan data kajian. Analisis ini dibuat bagi mengenal pasti tahap kesahan dan kebolehpercayaan item-item yang mewakili konstruk-konstruk dalam model kajian (Gefen & Straub 2005; Chua 2006). Seterusnya, analisis laluan (*path analysis*) telah dibuat bagi menguji hipotesis kajian

dengan menilai model struktural berdasarkan kepada nilai piawai beta (β), statistik t (t) dan ganda dua R (R^2). Nilai β ($t > 1.96$) menunjukkan perhubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah, manakala nilai R^2 yang diperolehi hasil daripada pengujian menggambarkan kekuatan sesebuah model perhubungan (Henseler et al. 2009; Chin 2010). Nilai R^2 akan menerangkan peratus pengaruh pemboleh ubah tidak bersandar berdasarkan kriteria berikut; nilai R^2 0.67 dikelompokkan sebagai teguh, 0.33 sebagai sederhana dan 0.19 sebagai lemah (Henseler et al. 2009; Chin 2010).

DAPATAN KAJIAN

Jadual 1 menunjukkan bahawa kebanyakan responden adalah berumur di antara 31 hingga 35 tahun (36.2 peratus), berkahwin (82.8 peratus), berkelulusan SPM/MCE (46.0 peratus), berpangkat staf sarjan/sarjan (55.8 peratus), tempoh perkhidmatan di antara 16 hingga 21 tahun (39.2 peratus), tempat bertugas di pasukan infantri

(81.6 peratus), dan berjawatan ketua seksyen/penolong ketua seksyen (57%).

ANALISIS KESAHAN DAN KEBOLEHPERCAYAAN INSTRUMEN KAJIAN

Jadual 2 menunjukkan keputusan pengujian faktor bagi setiap konstruk kajian berdasarkan pemeriksaan pemberat faktor (*factor loadings*) dan nilai pemberat silang matriks (*cross loading matrix*) (Chin 2010). Nilai pemberat faktor bagi setiap item adalah melebihi 0.7, menunjukkan bahawa item-item yang mewakili setiap konstruk telah mencapai piawai analisis kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan (Fornell & Larcker 1981; Gefen & Straub 2005). Selain itu, setiap konstruk mempunyai nilai kebolehpercayaan komposit dan pekali alpha Cronbach yang melebihi 0.80, bererti skala pengukuran mempunyai ketekalan dalaman yang tinggi (Chua 2006; Henseler et al. 2009). Hal ini menunjukkan bahawa konstruk-konstruk kajian ini mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan.

JADUAL 1. Profil sampel kajian (N = 163)

Profil Responden	Sub-Profil	Kekerapan	Peratusan
Umur	21 - 25 tahun	16	9.8
	26 - 30 tahun	33	20.2
	31 - 35 tahun	59	36.2
	36 tahun ke atas	55	33.7
Taraf Perkahwinan	Bujang	28	17.2
	Berkahwin	135	82.8
Taraf Pendidikan	Ijazah	11	6.7
	Diploma	29	17.8
	STPM/HSC	1	.6
	SPM/MCE	75	46.0
	SRP/PMR/LCE	47	28.8
Pangkat	Mejar	2	1.2
	Kapten/Leftenan	52	31.9
	Staf Sarjan/Sarjan	91	55.8
	Koperal/Lans Koperal	18	11.0
Tempoh Perkhidmatan	5 - 10 tahun	41	25.2
	11 - 15 tahun	52	31.9
	16 - 21 tahun	64	39.3
	22 tahun ke atas	6	3.7
Tempat Bertugas	Markas Formasi	17	10.4
	Pusat Latihan	10	6.1
	Pasukan Infantri	133	81.6
	Kompeni Bantuan Para/Bot Tempur/Pandura	3	1.8
Jawatan Sekarang	Ketua Kompeni/Penolong Ketua Kompeni	14	8.6
	Ketua Platon/Penolong Ketua Platon	28	17.2
	Ketua Seksyen/Penolong Ketua Seksyen	93	57.0
	Staf/ Jurulatih	28	17.2

Nota: STPM/HSC : Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia/Higher School Certificate
 SPM/MCE : Sijil Pelajaran Malaysia/Malaysia Certificate of Education
 SRP/PMR/LCE : Sijil Rendah Pelajaran /Penilaian Menengah Rendah/Lower Certificate Education

JADUAL 2. Nilai pemberat faktor dan pemberat silang untuk konstruk yang berbeza

Pemboleh ubah	Kandungan Kursus	Peranan Jurulatih	Sokongan Pengurusan	Pemindahan Latihan
Kandungan Kursus				
KK1	0.769626			
KK2	0.747690			
KK3	0.740892			
KK4	0.777699			
KK5	0.831281			
KK6	0.766997			
KK7	0.764443			
KK8	0.848271			
KK9	0.758987			
Peranan Jurulatih				
PJ1		0.856282		
PJ2		0.909158		
PJ3		0.853333		
PJ4		0.873145		
PJ5		0.850391		
PJ6		0.779617		
PJ7		0.767180		
PJ8		0.808113		
PJ9		0.788328		
Sokongan Pengurusan				
SP1			0.852216	
SP2			0.837773	
SP3			0.838681	
SP4			0.824296	
SP5			0.832999	
SP6			0.799965	
SP7			0.856611	
SP8			0.844244	
SP9			0.835523	
SP10			0.843278	
SP11			0.820079	
SP12			0.762582	
SP13			0.732590	
SP14			0.768570	
SP15			0.751088	
SP16			0.755776	
SP17			0.850581	
SP18			0.887958	
SP19			0.870694	
Pemindahan Latihan				
PL1				0.838582
PL2				0.832335
PL3				0.808581
PL4				0.867731
PL5				0.818412
PL6				0.828071
PL7				0.732352
PL8				0.767218
PL9				0.829336
PL10				0.831739
PL11				0.759997
PL12				0.861149
PL13				0.754432
PL14				0.858743
PL15				0.868771

Jadual 3 menunjukkan bahawa Nilai Purata Varians yang Diekstrak (*Average Variance Extracted-AVE*) bagi setiap konstruk adalah di antara 0.70 hingga 0.73, yang juga melebihi nilai kritikal yang diperlukan iaitu 0.5 (Chin 2010; Hair et al. 2012). Ini menunjukkan bahawa bahawa konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan konvergen (Fornell & Larcker 1981; Henseler et al. 2009). Manakala, nilai punca ganda dua AVE (\sqrt{AVE}) yang ditunjukkan secara diagonal adalah lebih besar daripada korelasi di antara konstruk lain yang ditunjukkan secara tidak diagonal. Ini menunjukkan bahawa konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan diskriminan (Fornell & Larcker 1981; Henseler et al. 2009).

ANALISIS KONSTRUK

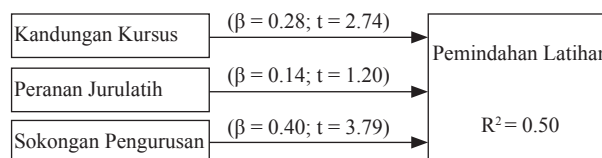
Jadual 4 menunjukkan tahap konstruk dan keputusan ujian multikolineariti konstruk. Nilai min bagi pemboleh ubah kajian adalah bermula dari 5.81 ke 5.98, bererti kandungan kursus, peranan jurulatih, sokongan pengurusan dan pemindahan latihan berada di antara tahap tinggi (4) dan sangat tinggi (7). Manakala, ujian faktor inflasi varian (VIF) antara pemboleh ubah tidak bersandar (kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan) dan pemboleh ubah bersandar (pemindahan latihan) mempunyai nilai yang rendah daripada 5.0, bererti data kajian ini bebas daripada masalah multikolineariti yang serius (Hair et al. 2014). Secara keseluruhannya, keputusan analisis konstruk mengesahkan bahawa konstruk-konstruk kajian ini mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan.

HASIL UJIAN TERHADAP HIPOTESIS KAJIAN

Rajah 2 menunjukkan bahawa kandungan kursus, peranan jurulatih dan sokongan pengurusan adalah pemboleh ubah tidak bersandar. Manakala, pemindahan latihan adalah

pemboleh ubah bersandar. Kemasukan pemboleh ubah tidak bersandar ke dalam model laluan SmartPLS telah menyumbang sebanyak 50 peratus kepada perubahan dalam pemboleh ubah tidak bersandar, oleh itu nilai tersebut boleh dianggap memuaskan (Cohen 1988). Manakala, keputusan pengujian hipotesis melalui analisis model laluan SmartPLS yang menggunakan kaedah *bootstrapping* menjelaskan nilai β ($t > 1.96$) menggambarkan pemberat silang model yang tinggi dan wujudnya hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah berikut. Justeru itu, kajian ini telah menjelaskan tiga penemuan penting; pertama, kandungan kursus mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan ($\beta = 0.28$; $t = 2.74$), oleh itu H_1 disokong. Kedua, peranan jurulatih mempunyai perkaitan yang positif tetapi tidak signifikan dengan pemindahan latihan ($\beta = 0.14$; $t = 1.20$), oleh itu, H_2 tidak disokong. Ketiga, sokongan pengurusan mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan ($\beta = 0.40$; $t = 3.74$), oleh itu, H_3 disokong. Secara keseluruhannya, keputusan ini mengesahkan bahawa kandungan kursus dan sokongan pengurusan berupaya bertindak sebagai peramal penting kepada pemindahan latihan dalam organisasi kajian. Sebaliknya, peranan jurulatih tidak berupaya bertindak sebagai peramal penting kepada pemindahan latihan dalam organisasi kajian.

Pemboleh Ubah Tidak Bersandar Program Pembangunan Kepimpinan



RAJAH 2. Keputusan pengujian hipotesis-hipotesis kajian

JADUAL 3. Keputusan ujian kesahan konvergen dan diskriminan

Pemboleh ubah	AVE	Kandungan Kursus	Peranan Jurulatih	Sokongan Pengurusan	Pemindahan Latihan
Kandungan Kursus	0.6072	0.8198			
Peranan Jurulatih	0.6938	0.5403	0.8329		
Sokongan Pengurusan	0.6730	0.4810	0.7396	0.8204	
Pemindahan Latihan	0.6696	0.5525	0.5897	0.6418	0.8183

JADUAL 4. Statistik asas dan analisa Variance Inflation Factor (VIF)

Pemboleh ubah	Min	Sisihan Piawai	Variance Inflation Factor (VIF)			
			1	2	3	4
1. Kandungan Kursus	5.97	.63				1.48
2. Peranan Jurulatih	5.98	.67				2.60
3. Sokongan Pengurusan	5.81	.74				2.31
4. Pemindahan Latihan	5.96	.57				

Lanjutan daripada pengujian hipotesis di atas, satu ujian kesesuaian keseluruhan model (goodness-of-fit atau GoF) telah dilaksanakan. Keputusan ujian ini menunjukkan bahawa nilai GoF ialah 0.57 adalah melebihi piawai 0.36 apabila saiz kesan R^2 adalah besar dalam model kajian (Wetzels et al. 2009). Oleh itu, dapatan ini secara umumnya menyokong kesesuaian model laluan SmartPLS yang digunakan dalam kajian ini.

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Kajian ini mengesahkan bahawa kandungan kursus dan sokongan pengurusan berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah yang mempengaruhi pemindahan latihan. Sebaliknya, peranan jurulatih tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah yang mempengaruhi pemindahan latihan. Dalam konteks organisasi kajian, kebanyakan responden berpendapat bahawa keupayaan para pengurus mereka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan pelatih, dan kesediaan para pengurus menghulurkan sokongan yang sewajarnya kepada pelatih dapat mendorong pegawai tentera memindahkan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu dan sikap positif apabila kembali bertugas di organisasi mereka. Sebaliknya, kesungguhan jurulatih mengajar dan membimbing pelatih dalam PPK tidak berupaya mendorong mereka memindahkan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan baharu dan sikap positif apabila kembali bertugas di organisasi mereka.

Implikasi kajian ini dapat dibahagikan kepada tiga kategori yang utama: sumbangan kepada teori, pemantapan kaedah penyelidikan dan sumbangan kepada pengamal sumber manusia. Dari segi sumbangan kepada teori, kajian ini telah mengetengahkan tiga dapatan yang penting: pertama, kandungan kursus berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada pemindahan latihan. Penemuan ini adalah menyokong kajian-kajian yang telah dijalankan oleh Rahimi (2007), Hatfield et al. (2011) dan Azman (2012). Kedua, sokongan pengurusan berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada pemindahan latihan. Penemuan ini adalah menyokong kajian-kajian yang telah dijalankan oleh Rahimi (2007) dan Hatfield et al. (2011). Ketiga, peranan jurulatih tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada pemindahan latihan. Berdasarkan pengamatan yang mendalam terhadap hasil temuduga tidak berstruktur menunjukkan bahawa dapatan ini mungkin dipengaruhi oleh faktor luaran; pertama, sebagaimana ditunjukkan dalam Jadual 1, profil responden kajian ini mempunyai ciri-ciri peribadi dan perkhidmatan yang tidak seimbang dari segi taburan umur, status perkahwinan, pendidikan, pangkat, tempoh, tempat bertugas dan jawatan. Keadaan ini mungkin menyebabkan responden yang berbeza latar belakang peribadi dan perkhidmatan mempunyai penilaian dan pengharapan yang tidak sama terhadap

cara jurulatih mengendalikan program latihan. Kedua, para jurulatih mempunyai kebolehan yang berbeza dalam melaksanakan peranannya dan keadaan ini mungkin tidak dapat memenuhi hasrat dan kehendak para pelatih yang terdiri daripada pelbagai latar belakang peribadi dan perkhidmatan yang berbeza. Ketiga, kebanyakan pelatih yang menghadiri program latihan adalah mereka yang menerima arahan secara mandatori daripada pihak pengurusan atasan. Keadaan ini mungkin mengurangkan motivasi mereka untuk memberi tumpuan dan komitmen terhadap apa yang diajarkan oleh jurulatih mereka. Faktor-faktor di atas boleh mengurangkan keupayaan jurulatih untuk meningkatkan pemindahan latihan di tempat kerja.

Dari aspek pemantapan kaedah penyelidikan, borang soal selidik yang digunakan dalam kajian ini telah mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Pencapaian ini boleh menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh dipercayai. Dari perspektif pengamal, dapatan kajian ini boleh digunakan sebagai panduan kepada majikan untuk menambah baik pengurusan PPK. Secara praktikal, konsep pembangunan kepimpinan (PPK) dalam TDM adalah berlandaskan kepada latihan kepimpinan yang dilaksanakan melalui kursus-kursus kerjaya bagi pegawai dan anggota Lain-lain Pangkat (LLP) di pusat/institusi latihan TDM. Setiap kursus yang dijalankan di pusat/institusi latihan ini akan melibatkan modul-modul kepimpinan di dalam kerangka mata pelajaran kursus-kursus tersebut. Dengan cara ini proses membangunkan kepimpinan ini akan berupaya melatih dan membimbing pelatih mengikut tahap kepimpinan pelatih tersebut. Tambahan pula, Model Pembangunan Kepimpinan TDM direka bentuk berasaskan kepada model-model latihan tentera darat beberapa buah negara seperti Australia, Amerika Syarikat dan United Kingdom (MD 0.2A TD, 2005). Model ini mempunyai tiga asas utama iaitu, latihan dan pendidikan institusi, pemberian tugas serta pembangunan diri. Latihan dan pendidikan institusi seringkali dilihat sebagai tapak asas untuk pembangunan kepimpinan. Elemen ini merupakan asas di mana pemerintah sesebuah pasukan membina, mencorak dan membentuk pemimpin yang sedang membangunkan kepimpinan dalam diri mereka agar pemimpin tersebut berpengetahuan dan berdaya saing (MD 0.2A TD 2005). Kepentingan kaedah pelaksanaan PPK kepada pegawai tentera ini kebarangkalian mempunyai perbezaan dengan sampel yang bekerja di sektor kerajaan atau swasta yang lain. Di mana penyediaan kandungan latihan pada kumpulan tentera lebih bersifat ketegasan dan menjurus kepada arahan tugas yang ditetapkan. Memandangkan dalam bidang ketenteraan, PPK seringkali dilihat sebagai program yang terancang bagi membentuk sikap dan watak para pemimpin tentera yang disegani (Erasmus & Uys 2012; Jasvinder et al. 2001; LDP Handbook 2009). Oleh itu, pendekatan ini lebih memfokuskan kepada pembangunan kemahiran kepimpinan bagi menghadapi persekitaran keselamatan yang semakin

kompleks dan mencabar dalam era globalisasi (Erasmus & Uys 2012; Jasvinder et al. 2001; LDP Handbook 2009; Metz 2011). Berbanding dengan bidang bukan ketenteraan, faktor kandungan kursus dan sokongan pengurusan juga dikatakan faktor penyumbang kepada pemindahan latihan, namun ianya tidak disifatkan sebagai penyumbang utama, kerana fokus tugas yang sering berubah mempengaruhi kandungan kursus dan sokongan pengurusan terhadap kumpulan ini.

Matlamat ini dapat dicapai sekiranya pihak pengurusan atasan memberi fokus yang sewajarnya terhadap dimensi berikut: pertama, penambahbaikan dari segi kandungan dan kaedah pelaksanaan PPK. Sebagai contoh, kandungan program latihan perlu memberi penekanan yang seimbang terhadap aspek-aspek kognitif (pengetahuan dan kebolehan baharu), afektif (pengendalian emosi), psikomotor (kecekapan fizikal) dan kerohanian (nilai-nilai murni dan etika). Manakala, kaedah pengajaran dan pembelajaran perlu dipelbagaikan seperti menggabungkan teori, latihan praktikal, penggunaan alat bantu mengajar yang sesuai dengan keadaan semasa akan dapat membantu pelatih mengaplikasikan apa yang dipelajari apabila kembali bertugas di organisasi yang sebenar. Kedua, polisi pengambilan dan pemilihan staf perlu mengambilkira kelayakan akademik yang bersesuaian, sijil kompetensi profesional yang diiktiraf, dan pengalaman kerja dalam bidang yang berkaitan untuk mengisi jawatan-jawatan pengurusan penting dalam organisasi. Dengan penguatkuasaan polisi ini, organisasi akan dapat menggunakan khidmat mereka sebagai jurulatih dan mentor bagi melatih dan membina para pemimpin muda yang berkaliber.

Keempat, pihak pengurusan atasan perlu memberi sokongan sewajarnya kepada pekerja sebelum, semasa dan selepas menghadiri PPK. Sokongan sebelum latihan adalah penting untuk membina pemikiran dan persepsi yang positif berkenaan PPK. Sokongan semasa menghadiri latihan adalah penting untuk mengekalkan tahap moral dan motivasi supaya dapat menguasai pembelajaran yang disampaikan. Sokongan selepas kembali daripada menjalani latihan amat diperlukan bagi menggalakkan pelatih menggunakan pengetahuan dan kebolehan baharu, mempraktikkan kemahiran terkini, dan mempamerkan nilai-nilai positif kepemimpinan apabila kembali bertugas di organisasi. Kelima, sistem ganjaran berdasarkan prestasi perlu dilaksanakan untuk memberi jenis atau amaun ganjaran kewangan yang sesuai kepada pelatih yang cemerlang mengikuti program latihan. Ini adalah penting untuk mendorong pelatih menghadiri, mempelajari dan menguasai kompetensi terkini. Sekiranya cadangan di atas diberi pertimbangan yang sewajarnya, maka ia akan dapat mendorong para pekerja untuk menghargai dan menyokong sepenuh hati matlamat program latihan dan pembangunan organisasi.

KESIMPULAN, KEKANGAN DAN HALA TUJU KAJIAN MASA DEPAN

Kajian ini telah menguji kerangka konseptual berdasarkan kajian literatur PPK. Analisis pengesahan faktor menunjukkan bahawa instrumen kajian ini telah mencapai piawai kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Seterusnya, keputusan analisis model laluan SmartPLS telah mengesahkan bahawa kandungan kursus dan sokongan pengurusan berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada pemindahan latihan di organisasi kajian. Dapatan ini telah menyokong dan menyebarkan kajian lepas yang diterbitkan di dalam dan luar negara. Sebaliknya, peranan jurulatih tidak berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang penting kepada pemindahan latihan di organisasi kajian.

Berdasarkan pengamatan yang mendalam terhadap hasil temu duga tidak berstruktur menunjukkan bahawa peranan jurulatih tidak berupaya bertindak sebagai peramal yang berkesan mungkin dipengaruhi oleh perbezaan persepsi responden yang terdiri daripada pelbagai ciri peribadi dan perkhidmatan, perbezaan kebolehan jurulatih melaksanakan peranannya, dan perbezaan tahap motivasi para pelatih untuk belajar dalam program latihan. Keadaan ini boleh mengurangkan kebolehan para jurulatih untuk meningkatkan pemindahan latihan di tempat kerja. Oleh itu, kajian pada masa akan datang perlulah memperakui bahawa kandungan kursus dan sokongan pengurusan adalah dimensi yang strategik dalam program pengurusan organisasi. Selanjutnya, cadangan ini meramalkan bahawa keupayaan para pengurus mereka bentuk kandungan kursus yang menepati keperluan pelatih dan menghulurkan sokongan fizikal dan moral yang sewajarnya kepada para pelatih dalam program pembangunan kepimpinan akan dapat membantu meningkatkan sikap dan kelakuan pelatih yang positif (contohnya, kepuasan, prestasi, komitmen, persepsi keadilan, pematuhan kepada etika, kualiti hayat kerja dan kerjaya). Seterusnya, sikap yang positif ini boleh mendorong sokongan yang padu daripada para pekerja bagi menjayakan matlamat dan strategi organisasi dalam era dunia tanpa sempadan.

Kesimpulan yang dibuat berdasarkan dapatan kajian ini perlu mengambil kira batasan-batasan kerangka konseptual dan metodologi kajian. Pertama, kaedah keratan rentas yang digunakan dalam kajian ini tidak dapat mengesan perubahan yang dinamik dan corak perhubungan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang lebih khusus dalam sampel kajian. Kedua, kajian ini tidak mengenengahkan perhubungan di antara indikator-indikator khusus bagi pemboleh ubah tidak bersandar dan pemboleh ubah bersandar. Ketiga, keputusan analisis model laluan SmartPLS hanya menerangkan tahap varian pemindahan latihan yang dipengaruhi oleh pemboleh ubah-pemboleh ubah yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali, sampel kajian ini hanya menggunakan pemimpin Kor Infantri Tentera Darat Malaysia yang telah dipilih menggunakan teknik pensampelan mudah. Oleh itu, dapatan kajian ini hanya berupaya membuat

jangkaan tentang corak perhubungan di antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian secara umum sahaja dan ia tidak berupaya digeneralisasikan kepada latar organisasi yang berlainan.

Batasan kajian di atas perlu diberi perhatian yang sewajarnya bagi menambah baik kajian akan datang. Antara tindakan yang boleh diambil ialah pertama, beberapa ciri peribadi dan organisasi perlu diterokai dengan lebih mendalam kerana ia boleh menunjukkan persamaan dan perbezaan terhadap pemindahan latihan dalam organisasi. Kedua, reka bentuk lain yang lebih mantap seperti kajian longitudinal adalah lebih sesuai untuk digunakan kerana ia dapat mengumpul data sama ada di peringkat awal, pertengahan atau/dan akhir tempoh kajian. Hasil analisis data kajian dapat menerangkan ciri-ciri populasi kajian dengan lebih tepat. Ketiga, kajian akan datang perlu menggunakan lebih dari satu organisasi bagi memperlihatkan sifat dan darjah keteguhan perhubungan di antara program pembangunan kepimpinan dengan pemindahan latihan. Keempat, pemboleh ubah-pemboleh ubah tidak bersandar lain juga perlu diambil kira dalam kajian akan datang seperti jenis latihan dan kaedah latihan kerana ia sering dilihat sebagai peramal yang penting kepada sikap dan kelakuan individu (Jacobs & Mohammad Jaseem 2012; Pederson et al. 2013). Akhir sekali, pemboleh ubah bersandar lain juga perlu diambil kira dalam kajian akan datang seperti kepuasan kerja, prestasi kerja dan komitmen organisasi kerana ia kerap dilihat sebagai akibat yang sangat penting daripada pelaksanaan program pembangunan kepimpinan (Abdul Rahim 2013; Enache et al. 2013). Sekiranya cadangan di atas diambil kira ia dapat membantu menghasilkan dapatan kajian yang lebih mantap pada masa akan datang.

RUJUKAN

- Abbas, Q. & Yaqoob, S. 2009. Effect of leadership development on employee performance in Pakistan. *Pakistan Economic and Social Review* 47(2): 269-292.
- Abdul Rahim, Z. 2013. Is job satisfaction enhancing learning-training transfer relationship?. *Journal of Workplace Learning* 25(8): 543-555.
- Adams, J.S. 1963. Towards an understanding of inequality. *Journal of Abnormal and Normal Social Psychology* 67: 422-436.
- Aziz, A. 2006. Education and training in the MAF: A case study of unit commander master in management course (UCMMC). *Laporan Projek Tahun Akhir Yang Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya*.
- Azman, I. & Inani, N.I. 2010. Motivasi latihan sebagai pemboleh ubah penghubung antara program latihan dan keberkesanan latihan. *Jurnal Kemanusiaan* 16: 83-98.
- Azman, I., Fazilatulaili, A., Afiqah, S.N.F. & Hua, N.K. 2011. Supervisor's role in training programs and its relationship with training transfer. *Prosiding International Management Conference (IMaC2011)*. Taman Tamadun Islam, Kuala Terengganu, Terengganu.
- Azman, M.Z. 2012. *Factors affecting the effectiveness of training transfer in the parachute infantry battalion*. Laporan Projek Sarjana Yang Tidak Diterbitkan. Universiti Malaya.
- Balkisnah, S. & Norhasni, Z.A. 2009. Tinjauan faktor-faktor pendorong dan penghalang pemindahan latihan: Konteks Malaysia. *SOSIOHUMANIKA* 2(1): 107-124.
- Bandura, A. 1977. *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Beebe, S.A., Mottet, T.P. & Roach, K.D. 2004. *Training and Development: Enhancing Leadership and Communication Skills*. Boston: Allyn & Bacon
- Beheshtifar, M. & Vazir-Panah, Z. 2012. Leadership development activities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2(7): 387-393.
- Bitterová, M., Hašková, A. & PISOĚOVÁ, M. 2014. School leader's competencies in management area. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 149 (2014):114-118.
- Brum S. 2007. What impact does training have on employee commitment and employee turnover? *Schmidt Labor Research Center Seminar Research Series*: 1-13. University of Rhode Island:1-13.
- Chin, W.W. 2010. Bootstrap cross-validation indices for PLS path model assessment. Dlm. *Handbook PLS and Marketing*, disunting oleh V. Esposito, W. Chin, J. Hensler & H. Wold. Berlin, Heidelberg, New York: Springer.
- Chua, Y.P. 2006. *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Cianciolo, A.T., Grover, J., Bickley, W.R. & Manning, D. 2011. Problem-based learning: Instructor characteristics, competencies, and professional development. U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences (Research Report 1936).
- Cohen, J. 1988. *Statistical Power Analysis for the Behavioural Sciences*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cox, M. & Walsh, J. 2008. Leadership development and knowledge transfer. *CSL Leadership Review* 1(2):120-136.
- Cresswell, J.W. 2008. *Educational Research: Planning, Conduct, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Daft, R.L. & Marcic, D. 2015. *Understanding Management*. Singapore: Cengage Learning.
- David Ng, F.S. 2013. Assessing leadership knowledge in a principalship preparation programme. *International Journal of Educational Management* 27(4): 425-445.
- Enache, M., Sallán, J.M., Simo, P. & Fernandez, V. 2013. Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower* 34(8): 880-898.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* XVIII (Feb): 39-50.
- Gefen, D. & Straub, D. 2005. A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communication of the Association for Information Systems*, 16: 91-109
- George, T. & Singh, S. 2000. *Human Resource Development in Organisations*. Kuala Lumpur: INTAN.
- Goldstein, I.L. & Ford, J.K. 2002. *Training in Organisations*. Wadsworth: Thompson Learning.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. 2006. *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Hair, J.F., Sartetd, M., Pieper, T.M. & Ringle, C.M. 2012. The use of partial least squares structural equation modelling in

- strategic management research: A review of past practices and recommendations for future. *Long Range Planning* 45(5/6): 320-340.
- Hamdan, M. 2006. *Effectiveness of the Malaysian army training system (MATS): Towards efficiency and quality in the army*. Laporan Projek Tahun Akhir (Tidak Diterbitkan). Universiti Malaya.
- Hagemann, B. & Stroope, S. 2013. Developing the next generation of leaders. *Industrial and Commercial Training* 45(2): 123-126.
- Hatfield, J., Steele, J.P., Riley, R., Glaze, H.K. & Fallesen, J. J. 2011. *2010 Center for Army Leadership annual survey of army leadership (CASAL): Army education*. Technical Report 2011-2. The Center for Army Leadership, Fort Leavenworth, Kansas.
- 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.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* 20: 277-320.
- Hussain, R.M. 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 Arah Infantri. 2010. *Laporan Validasi Luaran*. Kuala Lumpur. Kementerian Pertahanan Malaysia.
- Jacobs, R.L. & Mohammad Jaseem B. 2012. Developing employee expertise through structured on-the-job training (S-OJT): An introduction to this training approach and the KNPC experience. *Industrial and Commercial Training* 44(2): 75-84.
- Kang, D. 2007. Perceived organizational justice as a predictor of employees' motivation to participate in training. *Research and Practice in Human Resource Management* 15(1): 89-107.
- Kets de Vries, M.F.R. 2006. *The Leader on the Couch: A Clinical Approach to Changing People and Organizations*. John Wiley & Sons Ltd.
- Kets de Vries, M.F.R. 2007. Decoding the team conundrum: The eight roles executives play. *Journal of Organizational Dynamics* 36(1): 28-44.
- Kets de Vries, M.F.R. & Korotov, K. 2010. Developing leaders and leadership development. INSEAD Working Paper No. 2010/EFE/IGLC. Diakses dari <http://ssrn.com/abstract=1684001> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1684001>
- Kirkpatrick, D.L. & Kirkpatrick, J.D. 2005. *Transferring Learning to Behavior*. Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. 1984. *Andragogy in Action*. San Francisco: Jessey-Bass Publishers.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lokman, H.A. 2006. *Kajian keberkesanan jurulatih lain-lain pangkat di dalam tentera darat Malaysia*. Laporan Projek Tahun Akhir (Tidak Diterbitkan). Universiti Malaya.
- MacDonald, C.J., Gabriel, M.A. & Cousins, J.B. 2000. Factors influencing adult learning in technology-based firms: One management training program's experience. *Journal of Management Development* 19(3): 220-240.
- Mayer, B.W., Moss, J. & Dale, K. 2008. Disaster and preparedness: Lessons from hurricane rita. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 16: 14-23.
- McGonagill, G. & Pruyn, P.W. 2010. Leadership development in the U.S.: Principles and patterns of best practice. Dlm. *Bertelsmann Stiftung Leadership Series*, disunting oleh S.Vopel. Berlin, Germany: Bertelsmann Stiftung.
- Mistry, V., Sharma U. & Low, M. 2014. Management accountants' perception of their role in accounting for sustainable development: An exploratory study. *Pacific Accounting Review* 26(1/2): 112-133.
- Micheal J.K. & Mesut Akdere. 2014. Examining leadership development in the U.S Army within the HRD Context: *The Korean Journal of Defense Analysis*.
- Mohd. Nasir, M. 2008. Karakteristik jurulatih dalam konteks pembelajaran dewasa. Dlm. *Dinamika Pembelajaran Dewasa Dalam Perspektif Islam*, disunting oleh Azmi, S.S. & Mohd. Azhar, A.H.. Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Muhammad Madi, A., Bambang, B. & Azman, I. 2011. Supervisor's role in training programs as a manager of learning program. *Scientific Journal of Logistics* 1734-4(7): 16-25.
- Noe, R.A. 2014. *Employee Training and Development*. Illinois: McGraw-Hill Irwin.
- Noe, R.A., Hollenback, J.R., Gerhart, B. & Wright, P.M. 2013. *Fundamental of Human Resource Management*. Illinois: McGraw-Hill Irwin.
- Ospina, S., El Hadidy, W. & Caisedo, G. 2011. Leadership, diversity and inclusion: Insights from scholarship reports on a 2010 project developed at the Research Center for Leadership in Action at New York University's.
- Robert F.W. 2014. Graduate school of public service, in support of the national urban fellows public service leadership diversity initiative. research center for leadership in action, NYU Wagner.
- Patterson, S.W. Data-driven leadership development. Diakses dari http://www.clomedia.com/articles/data_driven_leadership_development
- Pederson, L.S., Dresdow, S. & Benson, J. 2013. Significant tasks in training of job-shop supervisors. *Journal of Workplace Learning* 25(2): 23-36.
- Quesada, C., Pineda-Herrero, P. & Espona, E. 2011. Evaluating the efficiency of leadership training programmes in Spain. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 30: 2194-2198.
- Rahimi, R. 2007. *Training environment and training effectiveness: A study of the Malaysian army at 6th Royal Malay Regiment*. Laporan Projek Tahun Akhir (Tidak Diterbitkan). Universiti Utara Malaysia.
- Ringle, C.M., Wende, S. & Will, A. 2005. *SmartPLS 2.0 (Beta)*. Hamburg: SmartPLS. Available at www.smartpls.de.
- Rost, J.C. 1993. Leadership development in the new millennium. *The Journal of Leadership Studies* 1(1): 91-110.
- Sani, S.O. 2009. *Assessing the relationship between training environment and training effectiveness: The case of training programmes for army personnel*. Laporan Projek Tahun Akhir Yang Tidak Diterbitkan. Universiti Utara Malaysia.
- Schirmer, P., Crowley, J.C., Blacker, N.E., Brennan, R.R. Jr., Leonard, H.A., Polich, J.M., Sollinger, J.M. & Varda, D.M. 2008. *Leader Development in Army Units: Views from the Field*. Santa Monica, CA: RAND Corporation.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2013. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, New York: John Wiley & Sons, Inc. Successst. *Good Stats for defending training & development investment*.

- Vrooms, V.H. 1964. *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wetzels, M., Odekerken-Schroder, G. & van Oppen, C. 2009. Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly* 33: 177-195.
- York, K.M. 2009. *Applied Human Resource Management: Strategic Issues and Experiential Exercises*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zuber, O. & Louw, S.I. 2014. Academic leadership development programs: A model for sustained institutional change. *Journal of Organizational Change Management* 27(6): 1008-1010.

Azman Ismail (penulis koresponden)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: azisma08@gmail.com

Noor Azmi Mohd Zaino
Fakulti Pengajian & Pengurusan Pertahanan
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia
57000 Kem Sungai Besi, Kuala Lumpur, MALAYSIA.
E-Mel: azmi7172@gmail.com

Nurraadatun Nisak Ahmad
UKM- Graduate School of Business
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: nursa040@perak.uitm.edu.my

