

Faktor Jurulatih Mempengaruhi Keberkesanan Latihan: Satu Kajian Empirikal Di Jabatan Meteorologi Malaysia

Mohd Faizal Mohd Isa
Wan Shakizah Wan Mohd Noor
Zulkiflee Daud

School of Business Management
College of Business, Accounting Building
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok, Kedah

email: m.faizal@uum.edu.my; shakizah@uum.edu.my; zulkiflee@uum.edu.my

Azahani bt. Abd. Aziz

Jabatan Meteorologi Malaysia
E-mel: azahani72@yahoo.com

Abstrak

Pembangunan sumber manusia terutamanya latihan banyak menghuraikan tentang betapa pentingnya latihan di dalam sesebuah organisasi. Oleh itu, faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan latihan perlu dititikberatkan agar tidak berlakunya pembaziran. Sehubungan dengan itu, kajian ini telah dijalankan untuk mengukur perkaitan di antara keberkesanan latihan dan faktor yang mempengaruhinya iaitu faktor jurulatih dengan menggunakan 105 borang soalselidik yang diisi dengan lengkap oleh kakitangan di Jabatan Meteorologi Malaysia. Dapatan analisa regresi digunakan untuk mengkaji kekuatan hubungan antara pembolehubah bebas iaitu faktor jurulatih dengan pembolehubah bersandar iaitu keberkesanan latihan. Secara amnya, dapatan kajian ini mengesahkan bahawa faktor jurulatih amat mempengaruhi keberkesanan latihan. Selanjutnya, implikasi dan perbincangan kajian turut diuraikan dalam kertas kajian ini.

Kata kunci: keberkesanan latihan, faktor jurulatih, pemindahan pengetahuan

1.0 Pengenalan

Latihan adalah merupakan salah satu bidang di bawah Pengurusan Sumber Manusia dimana ia merupakan salah satu fungsi untuk membangunkan sumber manusia yang sangat penting (DeSimone et al., 2002; Tannenbaum & Yukl, 1992). Ia juga ditakrifkan sebagai suatu proses pembelajaran yang terancang dan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pekerja bagi menyelesaikan masalah semasa, masalah yang mungkin wujud pada masa akan datang, membangunkan kecekapan pekerja dan daya saing organisasi pada masa hadapan (DeSimone et al., 2002; Ibrahim, 2001; Kraiger et al., 1993). Latihan ini juga dapat dibahagikan kepada dua pendekatan iaitu latihan yang berorientasikan tradisional dan latihan berorientasikan pendekatan kontemporari. Latihan berorientasi pendekatan tradisional adalah wujud dalam

organisasi yang beroperasi dalam persekitaran yang stabil dan kurang persaingan dan pada masa kini ia banyak berlaku di dalam sektor awam.

Dalam konteks ini, Jabatan Meteorologi Malaysia saban tahun telah membelanjakan sebanyak hampir ratusan ribu ringgit Malaysia untuk memastikan bahawa setiap kakitangannya mendapat latihan yang mencukupi dan berkualiti. Memandangkan tingginya kos pengendalian latihan, organisasi sentiasa mengambil berat tentang keberkesanan pelaksanaan latihan. Aspek latihan semakin diberi penekanan memandangkan terdapat pelbagai aduan pelanggan dari media masa dan media cetak yang tidak berpuashati dengan ramalan cuaca yang dikeluarkan. Sehubungan itu, bagaimana memastikan sesuatu program latihan memberi manfaat kepada organisasi, sesuatu program latihan perlu dinilai terutamanya terhadap keberkesanan dan hubungannya dengan prestasi kerja.

Justeru, sebagai kakitangan awam keberkesanan latihan adalah amat dititikberatkan dan seterusnya kajian impak keberkesanan latihan akan dilakukan ke atas Jabatan Meteorologi Malaysia. Bagi memastikan matlamat ini tercapai pengaruh jurulatih terhadap keberkesanan program latihan teknikal kepada kumpulan Pengurusan & professional akan dikaji. Hasil kajian ini amat penting bagi menghasilkan satu kerangka strategi atau menambahbaik strategi yang sedia ada agar Kursus Asas Meteorologi ini lebih memberi kesan yang mendalam kepada Jabatan.

2.0 Sorotan Kesusasteraan

Bab ini membincangkan tentang kajian-kajian lepas yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji dan perkaitan antara pembolehubah yang tidak bersandar iaitu faktor jurulatih dengan keberkesanan latihan.

2.1 Keberkesanan Latihan

Kebanyakan sarjana mempunyai pandangan yang berbeza-beza dalam mentakrifkan keberkesanan latihan, iaitu sejauh mana objektif program latihan tercapai (Tai, 2006), kadar keupayaan pekerja mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi semasa mengikuti latihan (Baldwin & Ford, 1998; Baldwin et al., 1991), keupayaan program latihan mengubah perlakuan pekerja, meningkatkan produktiviti dan meningkatkan prestasi kerja dan organisasi (Chiaburu & Tekleab, 2005; Holton & Baldwin, 2003; Holton et al., 1997; Holton et al., 2000; Lane et al., 2001), dan menilai hasil latihan yang dialami oleh seseorang peserta berpandukan reaksi (keluasan had pelatih merasai dan menyukai program latihan), pembelajaran (pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi pekerja), sikap (pekerja memindahkan pengetahuan kepada situasi kerja), dan kesan (pencapaian objektif organisasi seperti kadar ketidakhadiran, pusing ganti kakitangan, peningkatan produktiviti dan pengurangan kos (Kirkpatrick, 1976).

Berdasarkan kajian lepas, terdapat tiga faktor yang membantu atau menghalang pemindahan pengetahuan atau pembelajaran iaitu faktor rekabentuk latihan seperti jangkamasa dan objektif kursus, penekanan kepada amali atau teori sahaja, kepakaran tenaga pengajar dan maklumbalas berkaitan dengan prestasi kakitangan semasa mereka mula bertugas di tempat masing-masing. Seterusnya faktor individu seperti motivasi pelajar itu sendiri, keupayaan untuk memahami pelajaran yang diajar, perhatian yang diberikan semasa di dalam kelas dan relevannya kursus yang diajar dengan bidang tugas mereka. Dan yang akhir sekali ialah faktor

persekitaran dimana adakah ia mendapat sokongan dari pihak pengurusan untuk mengamalkan sesuatu yang baru dan adakah ia sesuai dengan prosedur tempat ia bertugas. Menurut beliau ketiga-tiga faktor ini menjadi penentu kepada keberkesanan sesebuah latihan.

Selain daripada ketiga-tiga faktor di atas, menurut (Parry,1990) faktor masa juga menyumbang kepada keberkesanan latihan. Sebagai contoh adakah pelatih mempunyai masa yang cukup untuk mempraktikkan apa yang disarankan. Hasil kajian (Parry, 1990) adalah menyamai hasil kajian (Shumaker,2004) dimana ia menyatakan persepsi pekerja kerani tentang keberkesanan latihan di majlis perbandaran mempunyai hubungkait dengan faktor organisasi, jurulatih serta pelatih. Menurut beliau ketiga-tiga faktor ini menjadi penentu kepada keberkesanan sesebuah latihan.

Namun dalam artikel ini faktor jurulatih yang mempengaruhi keberkesanan latihan di Jabatan Meteorologi Malaysia yang akan dibincangkan. Oleh itu faktor yang mempengaruhi prestasi pembelajaran pelatih ialah motivasi untuk belajar, kemahiran komputer yang mencukupi, kandungan program latihan, hubungan dua hala diantara pelatih dan jurulatih, mudah untuk digunakan atau akses, sokongan daripada jurulatih dan persekitaran pembelajaran yang konsisten manakala faktor yang mempengaruhi prestasi ialah motivasi pembelajaran, kandungan program latihan, sokongan daripada jurulatih dan pencapaian pembelajaran.

Pelatih yang mempunyai ciri-ciri positif yang tinggi akan merasai kepuasan yang lebih terhadap hasil positif. Sebaliknya pula berlaku kepada pelatih yang tidak mempunyai ciri-ciri positif. Berdasarkan kajian yang dibuat didapati pelatih yang mempunyai matlamat pembelajaran yang tinggi akan menjadikan latihan lebih berkesan.(Herold,et al.,2002) pula mengatakan bahawa penetapan matlamat merupakan teori yang boleh diterima pakai dan amat praktikal dalam motivasi kerja dan pencapaian latihan. Banyak kajian telah mengenal pasti pencapaian adalah berfungsi secara positif dengan tahap matlamat .

2.2 Ciri-ciri jurulatih

Kejayaan program latihan bergantung kepada kelayakan dan sikap jurulatih. Seorang jurulatih mesti memahami hala tuju program pendidikan dan mempunyai pengetahuan serta kemahiran yang diperlukan di dalam latihan. (Leduchwicz,1982) menjelaskan bahawa selain daripada keupayaan jurulatih ,keupayaan untuk mempengaruhi pelatih juga adalah penting. Diantara kelayakan jurulatih ialah menyampaikan mesej dengan berkesan, menyediakan bahan untuk latihan lebih awal, mengendalikan pelatih dengan kaedah yang sesuai, menjawab persoalan dari pelatih dengan jelas dan menggalakkan pelatih untuk mencapai matlamat.

Kajian menunjukkan bahawa menyuntik harapan yang tinggi kepada jurulatih sama seperti menajamkan prestasi pelatih. Apabila membincangkan tentang ciri-ciri jurulatih,banyak kajian telah menilai ciri-ciri guru yang dinilai oleh pelajar dalam situasi akademik disebabkan kurangnya kajian tentang ciri-ciri jurulatih ini. Terdapat empat gelagat jurulatih yang memberi kesan terhadap keberkesanan latihan diantaranya ialah kejelasan, kepelbagaian orientasi tugas dan keterlibatan dalam proses pembelajaran.

a. Kejelasan

Merujuk kepada bagaimana pelatih mempersembahkan bahan yang disampaikan kepada pelatih. Jurulatih yang mempunyai tahap kejelasan yang tinggi dalam menerangkan kepada pelatih meluangkan masa yang sedikit untuk menyampaikan maklumat yang hendak disampaikan.

b. Kepelbagaian

Merujuk kepada bagaimana tahap fleksibel jurulatih semasa membentangkan bahan latihan kepada pelatih. Jurulatih yang berkesan akan mewujudkan kepelbagaian dengan menggunakan pelbagai bahan, kaedah dan persoalan untuk memastikan pelatih tidak merasa bosan dan merasa corak latihan yang sama dan hambar setiap kali sesi latihan diadakan.

c. Orientasi tugas

Orientasi tugas pula ialah merujuk kepada jurulatih yang berorientasikan pencapaian iaitu setiap kali sesi latihan diadakan ia akan memastikan penerimaan pelatih berada di tahap tinggi, sederhana atau rendah.. Jurulatih dengan orientasi tugas yang tinggi akan peka dalam memastikan semua bahan latihan diajar dengan sempurna. Jurulatih yang berkesan juga akan menggunakan masa latihan dengan berkesan.

d. Proses pembelajaran

Persekitaran pembelajaran bermaksud ahli di dalam organisasi mempercayai bahawa pembelajaran atau latihan memainkan peranan yang amat penting di dalam tugas kerja mereka (Tracy et.al, 1995). Jurulatih yang efektif juga akan melibatkan diri untuk memastikan proses pembelajaran berjalan lancar.

2.3 Kerangka Teoritik Kajian

Kerangka kerja yang digunakan bagi kajian ini terbahagi kepada dua bahagian iaitu pemboleh ubah bersandar (keberkesanan latihan) manakala pemboleh ubah tidak bersandar ialah faktor jurulatih seperti kejelasan, kepelbagaian semasa membentangkan bahan latihan, orientasi tugas dan proses pembelajaran yang lancar.

Pemboleh ubah tidak bersandar

Pemboleh ubah bersandar



Rajah 1: Kerangka Teoritik- Rujukan Baldwin & Ford(1988)

3.0 Metodologi

Kajian dijalankan secara kuantitatif dan *cross sectional*. Populasi kajian ini ialah adalah terdiri daripada 187 kakitangan di Jabatan Meteorologi Malaysia. Berdasarkan kepada jadual (Krejcie dan Morgan ,1971) dalam Sidek,2002), seramai 127 orang daripada pekerja tersebut akan diambil sebagai responden. Namun, hanya 105 sahaja responden yang mengembalikan borang soal selidik.

Seterusnya, soalan dalam soal selidik bagi Bahagian A, C dan D diadaptasi daripada (Rohani, 2010) dimana ia berasaskan kepada instrumen kajian yang dibina oleh Prof. Herbert Marsh, dari University of Western Sydney (James Neill, 2003), manakala untuk Bahagian B dan E, ianya diadaptasi daripada (S.M Agong, 2009) dari Thayer dan Teachout (1995) dengan menggunakan Skala Likert (1-5) untuk mengukur jawapan daripada responden.

4.0 Dapatan Kajian

Jadual 4.0 menunjukkan taburan responden mengikut jantina, umur dan latarbelakang akademik. Seramai 49 orang (46.7 peratus) adalah lelaki manakala yang selebihnya 56 (53.3) adalah wanita. Ini bermakna pemilihan responden adalah seimbang dan faktor jantina tidak mempengaruhi keberkesanan latihan. Seterusnya, daripada analisis yang dijalankan, minoriti responden berumur 40 tahun keatas dengan peratusan 13.3 diikuti 46 orang berumur antara 31 hingga 40 tahun dan 45 orang berumur antara 21 hingga 30 tahun. taburan responden mengikut kelulusan akademik menunjukkan majoriti responden adalah berkelulusan Sarjana Muda Sains Fizik iaitu sebanyak 61 orang atau 58.1 peratus dan Sarjana Muda Sains Matematik ialah sebanyak 40 manakala lain-lain adalah sebanyak 4 orang. Dari segi latarbelakang pengajian juga ia tidak mencerminkan bahawa pandangan dari kakitangan berlatar belakang fizik dan matematik adalah berbeza kerana bilangan responden adalah hampir seimbang.

Item	Kekerapan (N=105)	Peratus (%)
Jantina		
Lelaki	49	46.7
Perempuan	56	53.3
Umur		
41 tahun keatas	14	13.3
31-40 tahun	46	43.8
21-30 tahun	45	42.9
Latar Belakang Akademik		
Sarjana Muda Sains Fizik	61	58.1
Sarjana Muda Sains Matematik	40	38.1
Kelulusan Lain	4	3.8

4.1 Analisa Regresi

Untuk mencapai objektif yang telah digariskan, satu analisis regresi telah dilakukan. Hasil regresi antara ciri-ciri jurulatih dengan keberkesanan latihan menunjukkan bahawa R square adalah 0.516. Ini bermakna 51.6 peratus daripada varians dalam keberkesanan kursus dijelaskan oleh faktor tersebut. Oleh kerana itu, model yang dibentangkan di dalam kajian ini adalah disokong kesahihannya.

Berdasarkan Jadual 4.1 di bawah, dapat diperhatikan bahawa nilai-nilai Beta untuk faktor penceramah ialah 0.587 ($p < 0.05$), Ini menunjukkan bahawa pembolehubah-pembolehubah tersebut merupakan faktor kepada keberkesanan latihan.

Jadual 4.1

	Unstandardized coefficient		Standardized coefficient		
	B	Std. Error	β	t	Sig
Constant	1.247	0.371		3.361	0.001
Penceramah	0.554	0.080	0.587	6.903	0.000

Nota: ** $p < 0.01$; * $p < 0.05$, $R^2 = 0.516$);

Pembolehubah Bersandar = Keberkesanan Latihan

Daripada output regresi ini menunjukkan terdapat faktor-faktor lain yang tidak terdapat didalam kajian ini yang mempengaruhi keberkesanan latihan. Berdasarkan kajian-kajian lepas antara faktor-faktor yang dikaitkan dengan keberkesanan latihan ialah faktor rekabentuk latihan, iklim semasa latihan, keperluan kerja oleh (Baldwin dan Ford, 1988), Elangovan dan Karakowsky,1999), (Yamnull dan Mclean,2001) serta faktor tekanan kerja,krisis kerja oleh May dan Kahnweiler (2000).

Terdapat juga faktor lain yang dikaji oleh pengkaji-pengkaji lepas yang boleh mempengaruhi keberkesanan latihan seperti dapat mengaplikasi apa yang dipelajari secara aktif, belajar secara berulang dan masa yang lama untuk mempraktikkan apa yang dipelajari (Craig,1999). Faktor masa juga mempengaruhi keberkesanan latihan sebagaimana hasil kajian oleh (Axtel et.al ,1997) yang mendapati bahan latihan yang digunakan dalam jangka masa pendek mempengaruhi keberkesanan latihan. Dapatan kajian ini adalah bertentangan dengan kajian yang dibuat oleh (Lim,1998) dan (Foxon,1995) yang mendapati faktor persekitaran lebih

mempengaruhi keberkesanan latihan. Namun ia adalah bertepatan dengan pendapat oleh (Leduchwicz,1982) yang menjelaskan bahawa faktor penceramah amat mempengaruhi latihan.

5.0 Perbincangan

Hasil kajian ini menyokong pendapat yang dijalankan oleh (Leduchwicz,1982) dimana ia menyatakan bahawa faktor penceramah amat mempengaruhi keberkesanan latihan. Ini menjelaskan bahawa selain daripada keupayaan jurulatih ,keupayaan untuk mempengaruhi pelatih juga adalah penting.

Merujuk semula kepada Jabatan Meteorologi Malaysia, faktor jurulatih sangat mempengaruhi keberkesanan latihan kerana modul meteorologi adalah satu modul yang sangat teknikal dan memerlukan jurulatih yang benar-benar pakar dalam bidang ini. Kandungan kursus ini memerlukan kepakaran dan pengalaman untuk membolehkan ianya dapat disampaikan dengan baik. Jurulatih perlu mempersembahkan bahan yang disampaikan kepada pelatih dan menerangkan kepada pelatih dimana memerlukan masa yang sedikit untuk menyampaikan maklumat yang hendak disampaikan. Dari segi kepelbagaian pula jurulatih perlu menggunakan pelbagai bahan, kaedah dan persoalan untuk memastikan pelatih tidak merasa bosan dan merasa corak latihan yang sama dan hambar setiap kali sesi latihan diadakan. Sesungguhnya modul ini memerlukan daya imaginasi yang tinggi kerana apa yang dipelajari tidak dapat dilihat dengan mata kasar. Ia lebih kepada teori-teori yang berkaitan atmosfera dimana amat sukar untuk difahami.

Dari segi orientasi tugas pula ialah merujuk kepada jurulatih yang berorientasikan pencapaian iaitu setiap kali sesi latihan diadakan ia akan memastikan penerimaan pelatih berada di tahap tinggi, sederhana atau rendah. Jurulatih dengan orientasi tugas yang tinggi akan peka dalam memastikan semua bahan latihan diajar dengan sempurna. Jurulatih yang berkesan juga akan menggunakan masa latihan dengan berkesan. Namun apa yang terjadi di JMM, tenaga pengajar adalah terdiri daripada pengarah-pengarah bahagian yang mempunyai masa yang amat terhad memandangkan ia mempunyai tugas hakiki yang sedia ada. Penilaian terhadap peserta tidak dapat dilakukan dengan baik jika masa yang diberikan adalah terhad.

Berdasarkan kajian ini faktor motivasi didapati sangat mempengaruhi keberkesanan latihan kerana di JMM modul meteorologi memerlukan asas yang kuat dalam bidang kajicuaa. Pengambilan pelatih adalah terdiri daripada kakitangan yang berlatarbelakang Matematik dan Fizik Maka bagi pelatih ini modul meteorologi adalah modul baru dan pelatih perlu mempelajari perkara baru. Oleh itu motivasi yang tinggi amat diperlukan bagi menghadapi modul yang baru bagi peserta kursus.. Begitu juga faktor sokongan teknologi pula ia amat membantu keberkesanan kursus ini kerana bidang ini sangat teknikal dan memerlukan peralatan yang sentiasa terkini agar boleh bersaing dengan Negara-negara yang sangat maju dalam bidang meteorologi seperti Korea dan Jepun. Di Jepun dan Korea pula dengan adanya peralatan yang canggih membolehkan mereka mengeluarkan amaran awal Tsunami atau gempa bumi lebih cepat dari Negara Malaysia.

Kajian ini akan membantu organisasi memahami dan mengenalpasti faktor yang memberi kesan kepada keberkesanan latihan. Latihan yang berkesan ialah apabila pelatih dapat mengamalkan apa yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi keberkesanan latihan dan diantaranya ialah faktor individu, faktor jurulatih dan faktor persekitaran walaupun faktor persekitaran adalah tidak signifikan di dalam kajian ini.

Kekangan terhadap kajian ini adalah kerana saiz populasi adalah kecil memandangkan pengambilan pegawai adalah mengikut keperluan dan kekosongan.

Dari segi implikasi, secara teori kajian ini memberi gambaran baru dari segi input dan perspektif memandangkan jabatan ini adalah jabatan yang berlatarbelakangkan teknikal. Berbanding dengan kajian terdahulu kebanyakannya mempunyai latarbelakang yang berbeza dimana organisasi ini kebanyakannya adalah dalam bidang Sains Matematik dan Fizik. Dari aspek praktikal pula, kajian ini bukan sahaja memberi sumbangan dari segi akademik tetapi juga member manfaat serta menambah pengetahuan dalam pengkajian bidang pengurusan sumber manusia. Kajian ini juga dapat member maklumat kepada Jawatankuasa Latihan Jabatan bagi tujuan pembentukan strategi dan program berkaitan.

Selanjutnya, penemuan kajian ini juga boleh memberi gambaran menyeluruh bagi kajian akan datang. Seterusnya dicadangkan agar Jabatan Meteorologi Malaysia memperbanyakkan penceramah dari luar iaitu penceramah yang mahir dalam bidang meteorologi dan pada masa yang sama mempunyai kemahiran mengajar di pusat pengajian tinggi. Selain daripada itu, penceramah-penceramah dari Pertubuhan Meteorologi Sedunia juga amat membantu untuk meningkatkan mutu pengajaran dan pembelajaran memandangkan pengajaran yang diberikan lebih interaktif dan berkesan. Kebanyakan kajian keberkesanan latihan dijalankan secara kuantitatif dan adalah lebih baik jika ia dijalankan secara kualitatif dimana kaedah ini dapat mengetahui sesuatu perkara itu dengan lebih mendalam. Kajian kes kualitatif biasanya dijalankan sebab penyelidik berminat untuk meneroka, membuat interpretasi dan mendapat pemahaman yang mendalam tentang sesuatu kes, bukan untuk menguji sesuatu hipotes sebagaimana kaedah kuantitatif

6.0 Kesimpulan

Kebanyakan pengurusan organisasi melahirkan kekecewaan kerana tidak dapat melihat keberkesanan latihan dilaksanakan di tempat kerja oleh para pelatih yang telah dihantar menghadiri sebarang kursus yang sangat penting untuk diaplikasikan dalam organisasi. Namun demikian, kekecewaan ini tidak disertai oleh usaha yang bersungguh-sungguh untuk mengenal pasti faktor yang akan mempengaruhi keberkesanan latihan secara optimum. Oleh itu, kajian keatas faktor-faktor yang dikenalpasti amatlah penting untuk dilakukan agar penambahbaikan kepada kursus

Secara keseluruhannya, kajian ini berjaya mencapai objektif yang ditetapkan. Penemuan-penemuan kajian adalah berdasarkan kepada situasi semasa kajian ini dijalankan serta diharapkan boleh dimanfaatkan penemuan ini demi mempertingkatkan keberkesanan Kursus Asas Meteorologi pada masa akan datang .

RUJUKAN

- Baldwin, T. T. and Magjuka, R. J. (1991). Organizational training and signals of importance: Linking program outcomes to pre-training expectations. *Human Resource Development*, 2, 25-36.
- Chiaburu, D.S. & Tekleab, A.G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimension of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29 (8), 604-626.

- Craig, R. L. (1996). *Working in Higher Education*. Buckingham: The Society for Research into Higher Education. London: Open University Press.
- DeSimone, R.L., Werner, J.M. & Harris, D.M. (2002). *Human resource development*, Thompson Learning, Inc.
- Elangovan, A.R dan Karakowsky, L (1999). The Role of Trainee and Environmental Factors in Transfer of Training: An Exploratory Framework. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 268-275.
- Foxon, M. (1995). *A Process Approach to The Transfer of Training. Part 2: Using Action Planning to Facilitate The Transfer of Training*. Australian Journal of Education Technology. 10(1). 1-18.
- Ibrahim Mamat (2001). *Effective design and successful management of training*. Kuala Lumpur: Eastview Publication Sdn. Bhd
- Kirkpatrick, D.L. (1976). Evaluation of training, In Craig, R.L. (Ed.). *Training and Development Handbook*, 18. 1-18.27. New York, NY: McGraw-Hill.
- Kraiger, K., Ford, J.K. & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation, *Journal of Applied Psychology*, 78, 311-28
- Leduchwics, T (1982). "Trainer role and effectiveness: A review of literature. *International Journal of Manpower*, 3, 2-9
- Lim, H, Lee, S-G, & Nam, K (2007). "Validating E-Learning factors affecting training effectiveness". *International Journal of Information Management*. 27(1), 25-35
- Parry, S. (1990). "Bribging it back to work". *Training and Development Journal*. Dec. 44 (12), 15-17
- Rohani Abdullah, (2010) *Kajian Impak Program Latihan Dan Bimbingan Usahawan*, Universiti Utara Malaysia
- Schumaker, A (2004). "Predicting perceived effectiveness of training in local government: A study of municipal clerks training programme". *Public Performance and Management Review*. 27 (3), 51.
- Syed Mohd Agong, Sd Agil (2009) Hubungan antara Pemindahan Latihan dengan Faktor Individu dan Persekitaran Kerja: Kementerian Pertanian dan Industri Asas Tani Malaysia. Masters thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Thayer, P.W. & M.S. Teachout. (1995). "A Climate of Transfer Model". Available at <http://www.usq.edu.au/users/machin/phd>
- Tracey, J.B., Hinkin, T.R., Tannenbaum, S. and Mathieu, J.E. (2001). *The influence of individual characteristics and the work environment on varying levels of training outcomes*, *Human Resource Development Quarterly*, 12 (1), 5-23. Wills, 1993