

## **BAB 2**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Bab ini akan membincangkan secara teori langkah-langkah yang menyokong kepada kajian penyelidikan. Beberapa literatur akan digunakan sebagai asas kepada pembentukan model kajian. Pertama, bab ini akan melihat literatur berkaitan gelagat kepada latihan. Kedua, bab ini akan membincangkan konsep penentu yang mempengaruhi keberkesanan latihan kelompok. Akhir sekali model penyelidikan dibangunkan yang menjurus kepada penentu yang mempengaruhi keberkesanan latihan kelompok. Model kajian ini digunakan sebagai asas kepada beberapa ujian hipotesis.

#### **2.2 Kerangka Teori.**

Ini merupakan kajian saintifik yang pertama ke atas latihan kelompok setakat ini yang mana diharapkan ia menjadi langkah permulaan kepada kajian-kajian yang lebih mendalam di bidang ilmu ketenteraan yang lain. Bagi memenuhi keperluan tersebut, kajian telah ditumpukan kepada penyelidikan saintifik dengan melaksanakan *random survey* ke atas responden di rejimen-rejimen Armor bagi memperolehi data primer berkaitan keberkesanan latihan kelompok. Walaupun ketiadaan literatur-literatur khusus, literatur berhubung keberkesanan latihan telah membolehkan kajian-kajian literatur yang berkaitan digunapakai untuk

melaksanakan kajian saintifik ke atas keberkesanan latihan kelompok yang dijalankan di semua rejimen Armor.

Tentera Darat Malaysia yang sentiasa bersedia untuk diaturgerakkan ke mana-mana medan pertempuran adalah sentiasa terdedah kepada suasana peperangan yang amat *fluid*. Oleh itu, berlatih untuk berperang telah diletakkan sebagai salah satu komitmen yang terpenting di dalam masa aman. Memandangkan ia merupakan *command function*, semua Pemerintah mempunyai tanggungjawab menentukan setiap individu dan kelompok unit menerima latihan yang paling efektif dan efisien. Pengajaran yang paling utama berkaitan keberkesanan latihan ialah mereka tidak akan tahu wujudnya masalah latihan sehingga mereka tahu cara untuk mengukur kebolehpayaan dan kecekapan latihan tersebut. Mengikut penjelasan oleh Zhao (2005), program latihan adalah rancangan lanjutan bagi menyediakan pengurus-pengurus dengan memenuhi pengetahuan kerja yang sepatutnya dan untuk meningkatkan prestasi kerja berpandukan pengurusan am dan keperluan teknikal yang spesifik sebagaimana diperlukan oleh organisasi. Bagi memenuhi pengetahuan kerja yang diperlukan dan meningkatkan prestasi kerja yang dikehendaki, maka ia memerlukan latihan berterusan. Setiap latihan sudah tentu ada pelbagai cabaran dan masalah dalam memastikan keberkesanan bagi mencapai keperluan prestasi dan pengetahuan kerja yang dikehendaki. Antara cabaran yang perlu ditangani oleh organisasi dalam memastikan kejayaan setiap latihan adalah cabaran bagi memastikan jangkaan pelatih-pelatih dan bagaimana hasrat mereka ini dipenuhi semasa pelaksanaan proses latihan itu (Rowold, 2007).

Masalah yang dihadapi di dalam mana-mana latihan hanya dapat dikenalpasti jika mereka telah memahami sepenuhnya sesuatu program pengurusan latihan itu yang mana di dalam kontak latihan kelompok ini, ia mampu membantu meningkatkan mutu latihan apabila pihak pengurusan memahami, mematuhi dan menggunakan sepenuhnya pengetahuan dan kemahiran mereka yang terlibat di dalam mana-mana latihan kelompok di pasukan. Ini kerana sasaran utama latihan adalah untuk meningkatkan keupayaan organisasi yang mana ia adalah sangat penting bagi mengukur program latihan di dalam bentuk hasil latihan (Leung, 2006). Sementara Zaleha (2003) menyatakan bahawa keberkesanan program latihan memerlukan pemantauan yang berterusan di sepanjang program dan pada masa latihan yang kritikal supaya maklumbalas akan dapat memaklumkan tentang keberkesanan program latihan tersebut dan di masa akan datang. Beliau cuba menjelaskan betapa pentingnya latihan yang dilaksanakan diselia, diperiksa dan dikelolakan dengan sempurna mulai dari awal hingga tamat latihan supaya segala kebaikan dan kelemahan latihan yang dilaksanakan dapat dikenalpasti bagi memastikan tahap keberkesanan latihan diketahui supaya keputusan pencapaian dapat dikaji dan dianalisa melalui proses penilaian untuk digunapakai pada latihan-latihan di masa hadapan. Semua peringkat itu dinilai bagi mengetahui sebarang kelemahan dan keberkesanan latihan supaya ia dapat membantu Pemerintah untuk latihan kelompok yang akan datang. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Zhao (2005), bahawa latihan formal di rujuk kepada program latihan yang direka dan dirancang dengan tujuan tertentu yang kebiasaannya dipertimbangkan sebagai salah satu bahagian yang dikaitkan

dengan strategi untuk pembangunan sesebuah organisasi secara menyeluruh. Di dalam hal ini, beliau cuba memaklumkan bahawa latihan formal yang dilaksanakan itu sendiri akan dapat memberi gambaran kepada kepentingan sesuatu program latihan yang direka dan dirancang bagi mencapai strategi pembangunan menyeluruh sesebuah organisasi itu. Ini membuktikan betapa pentingnya latihan dilaksanakan secara formal yang mana jika dikaitkan dengan latihan formal yang perlu dipelajari oleh setiap peringkat anggota Kor Armor dengan menghadiri kursus di PULAMOR. Sementara bagi mereka yang tidak berpeluang untuk menghadiri latihan formal di PULAMOR juga perlu mendapatkan ilmu pengetahuan melalui latihan tidak formal. Ini kerana ia penting bagi seseorang anggota tentera untuk memahami pengurusan latihan semasa terlibat di dalam latihan kelompok di pasukan. Dengan melaksanakan latihan tidak formal, selain menimba pengetahuan, mereka juga akan dapat meningkatkan kemahiran sediaada. Latihan tidak formal ini merupakan latihan yang tidak ada perancangan khusus sebagaimana latihan formal yang mana ia boleh diperolehi pelbagai cara samada melalui pihak atasan, rakan sekerja atau anggota bawahan di tempat kerja mereka sendiri. Mengikut penjelasan oleh Barber (2004) dan Smith, Oczkowski, Noble & Macklin (2004) yang mana mereka memaklumkan bahawa kita mungkin mempunyai latihan tidak formal di mana pelatih tidak ada sebarang perhubungan dengan mana-mana pusat latihan yang melaksanakan latihan formal di mana mereka ini menerima latihan tidak formal di tempat kerja masing-masing. Dengan latihan tersebut mereka juga dapat meningkatkan kemahiran yang ada ketika itu. Bagaimana ia dapat

membantu menambah dan meningkatkan kemahiran dan pengetahuan kerja banyak bergantung kepada sikap seseorang itu disamping keadaan persekitaran tempat bertugas tersebut. Mengikut Knoll & Ellis (2001), sebahagian pekerja baru pada amnya bersikap menghormati syarikat, menyayangi syarikat, merasa bangga dapat berkerja di syarikat tersebut dan sebahagiannya merasa kagum dengan syarikat mereka. Walau bagaimanapun ada juga antara mereka yang bersikap bertentangan dari kalangan pekerja tadi. Ini menunjukkan bahawa sikap seseorang pekerja juga mempengaruhi pekerjaan harian mereka kerana ia banyak dipengaruhi dengan persekitaran tempat kerja itu sendiri. Ini dapat dibuktikan hasil dari kajian oleh Knoll & Ellis (2001) bahawa pekerja amat memerlukan persekitaran tempat kerja yang menarik dan persekitaran kejuruan yang mempunyai kemudahan-kemudahan lokasi dan aktiviti-aktiviti semasa rehat dan selepas waktu kerja seperti kemudahan restoran, bar dan kedai. Selain itu, kemudahan ke tempat kerja, keselamatan terjamin, ruang kerja yang selesa, mempunyai teknologi dan kelengkapan yang baik dan lain-lain lagi. Maka itu, semua ini mempunyai hubungkait yang sangat rapat dengan persekitaran tempat kerja yang sempurna dan terbaik hingga menghasilkan pekerja-pekerja yang berdedikasi, berdisiplin dan mempunyai sikap tanggungjawab yang tidak berbelah bahagi kepada memenuhi keperluan syarikat. Dalam aspek ini, walaupun sikap dan persekitaran tempat kerja dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik, tetapi tanpa latihan atau kursus lanjutan/peningkatan, ia tidak dapat memastikan sikap pekerja sentiasa baik dan terpuji. Maka itulah latihan penting bagi memastikan bahawa kita sentiasa mempunyai sikap yang terpuji dan

berdisiplin. Tanpa latihan sebegini kita dapat bayangkan bahawa sesebuah organisasi itu akan berkemungkinan menghadapi masalah disiplin pekerja yang mempunyai sikap yang tidak baik dan akhirnya dikhuatiri jika tidak ditangani dengan baik akan merebak ke seluruh organisasi tersebut. Dengan adanya latihan sebegini, sudah pasti ia akan dapat memastikan pekerja sentiasa mempunyai sikap diri yang disenangi majikan dan akhirnya matlamat dan objektif organisasi akan dapat dipenuhi tanpa sebarang masalah. Di dalam hal ini, sikap juga merupakan elemen penting di kalangan anggota tentera apabila mereka ingin terlibat di dalam mana-mana latihan kelompok.

Oleh itu, ia dapat disimpulkan bahawa pekerjaan itu sendiri merupakan satu elemen pengurusan latihan yang amat penting lagi berfaedah bagi melatih seseorang di dalam melaksanakan tugas masing-masing dan melalui pekerjaan itu juga ia dapat membantu seseorang meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan pengalaman dari pengetahuan asas hingga mencapai satu tahap tertinggi dan terbaik yang diperlukan oleh majikan atau organisasi yang berkaitan. Di dalam hal ini, adakah keberkesanan latihan yang dilaksanakan dengan menggunakan alat pengurusan latihan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pengetahuan dan kemahiran pihak pengurusan termasuk sikap pihak pengurusan, bantuan dari pihak atasan dan keadaan persekitaran yang merangkumi sumber organisasi yang disediakan oleh pihak pengurusan.

## 2.3 Definasi

**2.3.1 Latihan.** Melalui Campbell, Dunnette, Lawler & Weick (1970) dan (Noe, 1986) mendefinisikan latihan sebagai rancangan pengalaman pembelajaran yang direkabentuk bagi membawa kepada perubahan kekal di dalam pengetahuan, sikap atau kemahiran individu. Latihan akan menjurus kepada tindakbalas, yang mana ia akan membawa kepada pembelajaran, menjurus kepada perubahan dalam gelagat pekerjaan, perubahan di dalam organisasi dan juga membawa kepada perubahan di dalam pencapaian sasaran utama sesebuah organisasi (Bates, 2001). Beliau menyatakan bahawa rangkaian latihan ini boleh menjadi sangat kuat hubungan antara satu sama lain tetapi ia juga boleh menjadi lemah dan ia juga boleh terputus di mana-mana sambungannya. Oleh itu, ia boleh diperjelaskan bahawa sesuatu bentuk latihan itu amat penting dan menyumbang kepada keberkesanan sesuatu latihan. Jika ia dilaksanakan secara tersusun dan sistematik berpandukan panduan dan program latihan dengan menggunakan alat pengurusan latihan yang tepat, maka sudah tentu latihan akan dapat dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Dengan itu, ia akan dapat meningkatkan mutu kerja pekerja dan berjaya mencapai objektif dan sasaran kerja organisasi berkaitan. Ini kerana latihan bertindak kepada banyak tujuan dan kepakaran yang antara lain merangkumi fokus kekuatan dalam isu-isu, menjadikan kerja dan isu itu menjadi nyata dan menyokong lain-lain campur tangan. Melalui terjemahan tersebut, bolehlah disimpulkan bahawa latihan itu sendiri mempunyai banyak tujuan bergantung

kepada bagaimana sesuatu latihan itu dilaksanakan berpandukan kepada jenis latihan yang ingin dilaksanakan. Ia juga merupakan satu alat pengurusan latihan yang digunakan bagi meningkatkan kepakaran dan membantu organisasi mencapai pelbagai objektif, matlamat dan tujuannya. Maka itu, latihan perlu difokuskan kepada kemahiran mengajar dan pengetahuan. Latihan adalah berkaitan menyediakan tenaga pengajar kepada kemahiran mengajar yang baru (Burns, 2003). Di dalam hal ini, beliau telah mengandaikan bahawa tujuan latihan mempunyai perbezaan yang nyata berbanding penyelidikan dan penilaian yang mana ketiga-tiga elemen ini mengambil tempat pada masa yang berbeza, kejadian yang berasingan dan tempat-tempat yang berbeza. Maka itu latihan yang dimaksudkannya adalah membolehkan teknik mengajar asas dipunyai oleh setiap tenaga pengajar melalui perkhidmatan pra-mengajar yang perlu dilalui oleh setiap dari mereka. Jika ianya dikupas lebih lanjut, latihan merupakan satu bentuk pembelajaran yang sangat penting bagi setiap pengajar bagi memastikan bahawa mereka benar-benar bersedia menjadi tenaga pengajar agar mereka benar-benar berkelayakan dan mampu mengajar serta menurunkan ilmu pengajaran kepada penuntutnya.

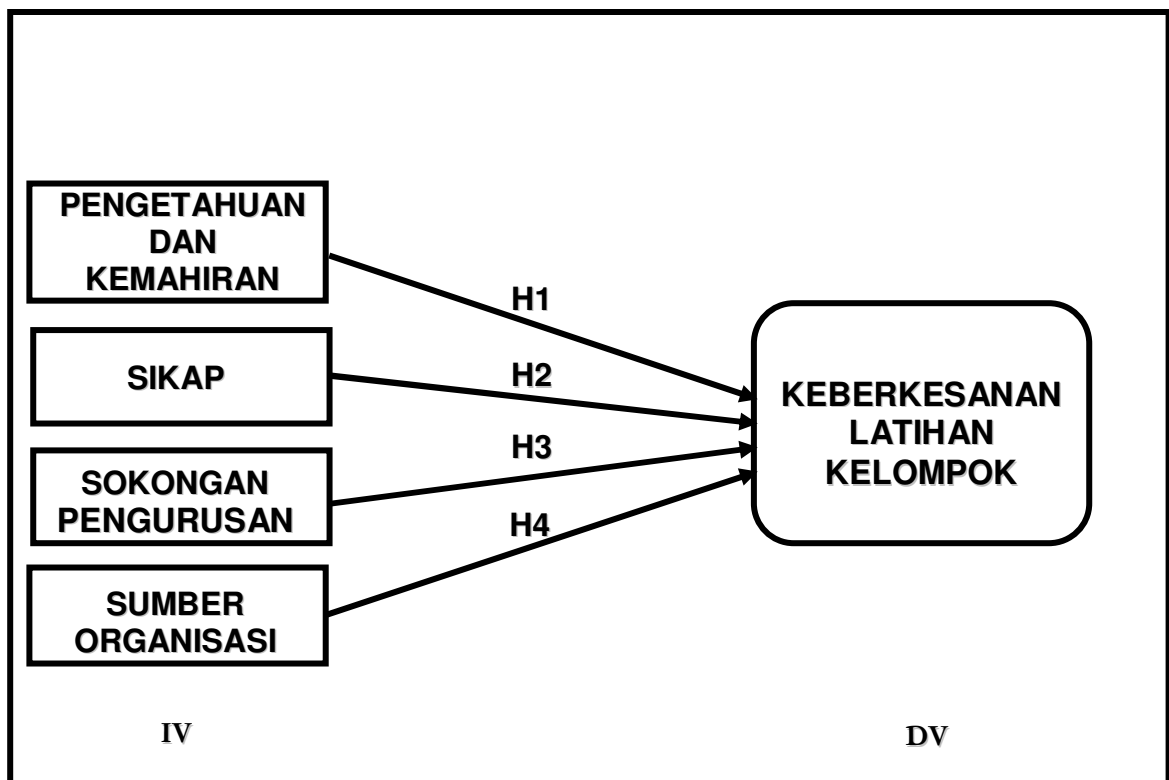
**2.3.2 Keberkesanan Latihan.** Terdapat banyak literatur yang membincangkan perkara-perkara yang melibatkan kajian latihan seperti kajian terhadap keberkesanan latihan, kajian terhadap alat pengurusan latihan seperti program latihan, kajian terhadap penilaian latihan dan sebagainya. Latihan mengandungi aktiviti-aktiviti pembelajaran yang terancang mampu untuk meningkatkan



prestasi individu melalui perubahan kepada pengetahuan, kemahiran dan sikap (Huang, 2001). Untuk kajian ini, Alvarez, Salas & Garofano (2004) telah mentakrifkan pemindahan latihan sebagai satu peringkat penggunaan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi di dalam latihan digunakan semasa berkerja. Di dalam membincangkan motivasi latihan dan keberkesanan latihan, Noe & Schmitt (1986) menjelaskan bahawa pelatih yang mempunyai motivasi latihan yang tinggi akan percaya yang penglibatan di dalam program latihan dan perolehan pengetahuan akan menjurus kepada hasil kerja yang bernilai. Beliau menjelaskan bahawa ia adalah logik untuk menjangkakan individu yang mana bermotivasi tinggi akan menghadiri program latihan dan memberi perhatian kepada kandungan program latihan itu. Ini diperjelaskan dengan kajian terdahulu ada menghasilkan bukti berkaitan hubungan antara motivasi latihan dan pengetahuan. Laporan penilaian memastikan samada organisasi telah mencapai lebih kurang nilai yang sama dari jumlah wang dan masa (sumber organisasi) yang dilaburkan di dalam program latihan (Dominic, 2009). Sementara Junaidah (2002), menyatakan bahawa isu di dalam *evaluation centre* yang mana hasil latihan adalah penting dan bagaimana ia sepatutnya diukur. Pilihan kriteria penilaian untuk mengukur *dependent* bagi pengoperasian keberkesanan latihan adalah satu keputusan yang utama yang mana mesti dibuat bila melaksanakan penilaian keberkesanan pelaksanaan latihan (Arthur, Bennett, Edens & Bell, 2003). Mengikut penjelasan oleh Singh & Vinnicombe (2003) yang dipetik oleh Dominic (2009) bahawa pengurusan latihan boleh dipertimbangkan sebagai satu proses meningkatkan kemampuan pekerja untuk

mengurus tanggungjawab yang besar dengan jayanya. Untuk itu, di dalam aspek keberkesanan latihan, Huang (2001) ada membangkitkan tentang hubungan antara ciri organisasi dengan keberkesanan latihan yang mana tiada perbezaan yang signifikan antara keduanya. Di dalam kajiannya, Huang (2001) mendapati bahawa wujud hubungan yang signifikan antara peratusan pekerja yang menerima latihan dengan tahap keberkesanan latihan.

**Rajah 2.1: Model Penyelidikan**



**2.4 Kajian Hipotesis.** Melalui Rajah 2.1, terdapat empat pembolehubah bebas (*Independent Variables*) yang telah dikenalpasti antara faktor yang boleh mempengaruhi keberkesanan latihan yang menjadi pembolehubah bersandar

(*Dependent Variable*). Berpandukan kepada pembolehubah bebas dan pembolehubah bersandar itu, empat hipotesis telah dibangunkan bagi memastikan terdapatnya hubungan antara pembolehubah bebas tersebut dan pembolehubah bersandar. Kontoghiorghes (2001) melalui kajiannya mendapati bahawa pengetahuan, kemahiran, sokongan pengurusan dan persekitaran mempunyai kaitan dengan perpindahan latihan. Mengikut Alvarez et al., (2004), *Intergrated Model of Training Evaluation and Effectiveness (IMTEE)* merupakan model pertama yang dicadangkan untuk mengetahui perhubungan antara sikap *posttraining* dengan pembolehubah keberkesanan latihan begitu juga perhubungan antara sikap *posttraining* dengan lain-lain penilaian sasaran. Hasil analisa korelasi dan regresi menunjukkan hubungan positif antara sikap pembelajaran dan jumlah dimensi kepuashatian dengan latihan (Chih, Liu & Lee, 2008) Ini menunjukkan bahawa sikap dijangka menjadi faktor penyumbang kepada keberkesanan latihan. Chiaburu (2005) menyatakan bahawa perhubungan antara sokongan pihak pengurusan dan keberkesanan latihan diuji melalui motivasi latihan. Ia terbukti apabila sokongan pengurusan adalah merupakan *predictor* terkuat kepada motivasi latihan. Kita juga menjangkakan saiz peruntukan latihan (sumber organisasi) mempunyai hubungan dengan keberkesanan latihan (Huang, 2001). Menurut Baldwin & Ford (1988) terdapat tujuh kajian yang menyelidik hubungan ciri-ciri persekitaran (sumber organisasi) dengan perpindahan latihan. Ini menunjukkan bahawa wujudnya hubungan antara sumber organisasi dengan keberkesanan latihan. Arthur et al., (2003) mendapati bahawa mengikut jenis latihan yang digunakan, kemahiran atau

karakter tugas latihan dan pilihan ciri penilaian ada hubungan dengan keberkesanan program latihan.

Kajian ini berpandukan kepada penyelidikan hipotesis melibatkan empat faktor yang mempengaruhi keberkesanan latihan kelompok yang dilaksanakan di rejimen-rejimen Armor.

- **H1** – Tahap pengetahuan dan kemahiran pihak pengurusan mempunyai kesan positif ke atas tahap keberkesanan latihan kelompok.
- **H2** – Tahap sikap pihak pengurusan mempunyai kesan positif ke atas tahap keberkesanan latihan kelompok.
- **H3** – Tahap bantuan dari pihak pengurusan mempunyai kesan positif ke atas keberkesanan latihan kelompok.
- **H4** – Tahap sumber organisasi mempunyai kesan positif ke atas keberkesanan latihan kelompok.

Maka itu, kajian ini diperlukan untuk mengenalpasti adakah wujud hubungan antara Pembolehubah Bersandar (Keberkesanan Latihan Kelompok) dengan keempat-empat Pembolehubah Bebas (Pengetahuan dan Kemahiran; Sikap; Sokongan; Sumber Organisasi).

**2.4.1 Pengetahuan dan Kemahiran Pihak Pengurusan dan Keberkesanan Latihan Kelompok.** Jika melihat penerimaan berkaitan latihan oleh setiap individu, mengikut Anupama & Johnson (2007), latihan adalah mandatori disebabkan ia melibatkan pengetahuan dan kemahiran yang mana jika mereka diperlukan melaksanakan tugas dengan baik, setiap individu perlu lebih

bermotivasi untuk belajar secara mandatori berbanding latihan secara sukarela. Ini membawa maksud bahawa latihan perlu dilaksanakan secara formal berbanding latihan tidak formal. Asgarkhani (2004) menyatakan bahawa terdapat kekeliruan antara perkataan informasi dan pengetahuan yang mana nyata sekali ia tidak difahami secara jelas sedangkan informasi itu dipindahkan dengan cepat dan senang dari satu tempat ke tempat yang lain sementara perpindahan pengetahuan selalunya amat sukar dan perlahan dari seseorang itu kepada orang lain. Informasi dengan kata lain adalah maklumat yang mana ia tidak memerlukan seseorang untuk berfikir untuk menyelesaikan atau membuat sesuatu keputusan walhal pengetahuan adalah satu bentuk ilmu yang perlu diperolehi dengan pelbagai cara bagi digunakan untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang diperlukan untuk keberkesanan latihan kelompok. Sementara itu, mengikut penerangan oleh Tuomi (2000) pula, terdapat beberapa peringkat pengetahuan yang mana ia adalah bermula dengan data yang awalnya kelihatan seperti fakta mudah yang boleh distrukturkan menjadi maklumat dan seterusnya maklumat tadi ditukar menjadi pengetahuan apabila ia diterjemahkan, ditambah pengisian atau bila makna ditambah kepada maklumat asal tadi. Asgarkhani (2004) dan Daghfous (2003) telah mendefinisikan pengetahuan kepada dua bahagian. Pertama *explicit* iaitu boleh dijelaskan dengan mudah dan cukup spesifik bagi didokumenkan dan dipelajari/dilatih sementara kedua, *tacit* iaitu sukar direkodkan dan susah untuk didokumenkan atau diajar kepada orang lain. Di dalam mengaitkan kedua-duanya dengan latihan kelompok, pengetahuan berbentuk *explicit* diperlukan di dalam pengurusan latihan melibatkan dokumen,

peta, pembuatan arahan, perintah dan amaran awal bertulis yang tidak memerlukan pemikiran yang kritikal sementara pengetahuan *tacit* lebih menjurus kepada pemusatan dan atau pencambahan fikiran yang lebih kritikal, berpusat atau mendesak oleh Pemerintah pasukan. Daghfous (2003) mendefinisikan pengetahuan sebagai teknik-teknik spesifik yang tetap begitu juga dengan kefahaman saintifik. Jika diterjemahkan kepada latihan ketenteraan, ia boleh ditafsirkan sebagai satu ilmu yang digunakan menjurus kepada satu keadaan yang tetap seperti pembuatan arahan dan perintah lisan dengan menggunakan pendekatan saintifik.

Kemahiran ialah pelaksanaan sebahagian dari gelagat di mana mempunyai sebahagian pembezaan kepakaran, contohnya kualiti dan atau kuantiti (Lyons, 2007). Beliau menyatakan bahawa kualiti prestasi sumber manusia kebiasaannya bergantung kepada pelaksanaan kepada kompetensi kemahiran dan pengetahuan. Ini menunjukkan bahawa keupayaan prestasi anggota banyak bergantung kepada kemahiran dan pengetahuan yang mereka miliki bagi menjayakan sesuatu latihan kelompok di pasukan. Latihan sebagai alat penambakan prestasi mengikut Bates (2001) adalah sukar bagi organisasi yang mempunyai kemahiran yang rendah. Ini menjelaskan bahawa wujudnya kepentingan latihan bagi meningkatkan kemahiran yang perlu ada pada setiap anggota untuk memastikan kecemerlangan organisasi. Oleh itu setiap individu percaya bahawa dengan menggunakan kemahiran dan pengetahuan yang dipelajari semasa pelaksanaan latihan akan meningkatkan prestasi mereka (Bates, 2001). Maka itu, kajian ini mengunjur kepada;

**Tahap pengetahuan dan kemahiran pihak pengurusan mempunyai kesan positif ke atas tahap keberkesanan latihan kelompok.**

**2.4.2 Sikap Pengurusan dan Keberkesanan Latihan Kelompok.** Bates (2001) menyatakan bahawa sikap terhadap latihan menunjukkan bahawa nilai atau kepentingan individu yang ditempatkan di atas penglibatan di dalam latihan bagi pembangunan seseorang atau profesional. Ini menunjukkan bahawa hubungan antara sikap dengan latihan mempunyai nilai dan kepentingan bagi meningkatkan perkembangan individu. Anupama & Johnson, (2007) menyatakan bahawa individu yang menerima latihan yang cukup dan terbaik sepatutnya mempunyai sikap yang positif terhadap latihan. Dengan adanya sikap yang positif di kalangan anggota di pasukan, latihan kelompok akan dapat dilaksanakan dengan lebih teratur dan berkesan. Walaupun adalah logik untuk mempunyai sikap yang positif berkaitan latihan tetapi ia masih tidak cukup untuk menggalakkan atau merangsang mereka bagi menghadiri sesi-sesi latihan yang dilaksanakan (Bates, 2001). Beliau selanjutnya menyatakan bahawa pekerja mungkin merasakan ada kerja yang perlu dilaksanakan yang menjadi penyebab kepada tidak perlunya menghadiri latihan atau mereka merasakan bahawa keperluan untuk mempelajari perkara baru hanya sebagai keperluan tambahan dan ia satu tekanan yang tidak menyenangkan. Jika ia dikaitkan dengan keperluan latihan di dalam ketenteraan, nyata sikap ini amat merugikan dan ia merupakan satu halangan untuk memastikan kejayaan sesuatu latihan kelompok di pasukan. Maka itu, kajian ini mengunjur kepada;

**Tahap sikap pihak pengurusan latihan mempunyai kesan positif ke atas tahap keberkesanan latihan kelompok.**

**2.4.3 Sokongan dari Pihak Pengurusan dan Keberkesanan Latihan Kelompok.** Mengikut Yadapadithaya & Stewart (2003), salah satu perkara penting di dalam latihan adalah bantuan dan galakan pihak atasan dan rakan sekerja yang mana menjadi keutamaan dan tanggungjawab setiap organisasi bagi memastikan latihan dan pembangunan latihan dilaksanakan dalam memperkenalkan keperluan kepada perpindahan kemahiran dan idea baru. Oleh itu ia boleh dirumuskan bahawa sokongan pihak atasan adalah merupakan kunci kejayaan kepada keberkesanan latihan di pasukan kerana dengan komitmen dari pihak atasan akan dapat memberi galakan kepada anggota untuk meningkatkan serta mendapatkan kemahiran dan idea yang baru bagaimana untuk melaksanakan latihan di pasukan. Sementara Foxon (1994), ada menyatakan bahawa pegawai pelatih tidak banyak membantu pelatih dengan teknik dan kemahiran yang diperlukan bagi tujuan pemindahan sesuatu latihan yang dijalankan. Jika ini berlaku, ia sudah tentu menggagalkan organisasi untuk mencapai sasaran latihan yang ditetapkan. Maka itu, kajian ini mengunjur kepada;

**Tahap sokongan dari pengurusan mempunyai kesan positif ke atas keberkesanan latihan kelompok.**



**2.4.4 Sumber Organisasi dan Keberkesanan Latihan Kelompok.** Setiap individu yang menerima latihan yang cukup berkaitan dengan penugasan mereka berkemungkinan melihat persekitaran kerja (sumber organisasi) sebagai sokongan kepada latihan dan aktiviti-aktiviti pembangunan (Anupama & Johnson, 2007). Antara sumber organisasi mengikut Siriporn dan McLean (2001) yang mana mengaitkan sumber kewangan tinggi yang dibelanjakan oleh kebanyakan organisasi semasa mereka melaksanakan latihan dengan percaya bahawa keupayaan pekerja-pekerja mereka akan meningkat dan menyumbang kepada peningkatan pengeluaran syarikat. Ini membuktikan bahawa kepentingan salah satu sumber organisasi tersebut di dalam latihan bagi memastikan kemahiran keupayaan anggota meningkat untuk mencapai objektif dan sasaran pasukan. Sementara Yadapadithaya & Stewart, (2003) menyatakan bahawa dengan adanya peralatan yang mencukupi akan membolehkan pekerja menggunakan kemahiran dan idea baru yang diperlukan dan secara tepat mengenalpasti dan mengurangkan sekatan situasi yang tidak diinginkan. Ini boleh diperjelaskan bahawa dengan adanya sumber organisasi yang mencukupi, ia dapat membantu di dalam kelancaran sesuatu latihan yang mana anggota akan dapat mengimplimentasikan kemahiran dan idea yang diperolehi semasa latihan bagi digunakan untuk memperbaiki kelemahan dan batasan kepada latihan kelompok yang dilaksanakan. Walau bagaimanapun kesannya mengikut Bates (2001), organisasi yang berminat untuk menggalakkan penglibatan pekerja di dalam latihan sebagai satu alat meningkatkan prestasi sepatutnya dengan serius mempertimbangkan keperluan persekitaran kerja yang mana dapat menyokong

kejayaan pekerja di dalam mengaplikasikan latihan. Melalui keterangan tersebut, terbukti bahawa persekitaran tempat kerja adalah amat mustahak di dalam memastikan latihan yang bakal dilaksanakan dapat berjalan dengan lancar sebagaimana yang dikehendaki. Maka itu, keperluan persekitaran kerja meliputi sumber kewangan, masa yang diperuntukan, sumber tenaga dan kelengkapan amat diperlukan bagi memastikan keberkesanan latihan kelompok di pasukan. Maka itu, kajian ini mengunjur kepada;

**Tahap sumber organisasi mempunyai kesan positif ke atas keberkesanan latihan kelompok.**

## **2.5 Rumusan**

Sebagai rumusan, bab ini mengulas kerangka teori yang digunakan semasa sebelum kajian untuk menjangkakan keberkesanan latihan kelompok. Ulasan literatur ini membawa kepada penentuan konsep keberkesanan latihan kelompok dan pembentukan model penyelidikan merangkumi pelbagai dimensi gelagat manusia. Bab ini juga menyentuh tentang pembentukan hipotesis yang akan diuji. Bab seterusnya akan membincangkan metodologi kajian yang digunakan di dalam kajian ini bagi menguji model penyelidikan dan hipotesis-hipotesis yang dibentuk.