

**MOTIVASI LATIHAN SEBAGAI PERAMAL KEPADA PEMINDAHAN LATIHAN  
DALAM PROGRAM PEMBANGUNAN KEPIMPINAN  
KOR INFANTRI TENTERA DARAT MALAYSIA**

**TRAINING MOTIVATION AS A PREDICTOR TO TRANSFER TRAINING IN THE  
MALAYSIAN ARMY INFANTRY CORPS LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM**

Noor Azmi Mohd Zainol<sup>1</sup>, Azman Ismail<sup>2</sup>, Jessica Ong Hai Liaw<sup>3</sup>

FAKULTI PENGAJIAN DAN PENGURUSAN PERTAHANAN  
UNIVERSITI PERTAHANAN NASIONAL  
MALAYSIA  
noorazmi@upnm.edu.my

**ABSTRAK-** Tujuan kajian ini dilaksanakan adalah untuk mengukur pengaruh motivasi latihan dalam perhubungan di antara program pembangunan kepimpinan dan pemindahan latihan. Sebanyak 412 borang soal selidik yang lengkap diisi oleh responden yang berkhidmat dalam Kor Infantri Tentera Darat Malaysia telah dianalisis menggunakan pakej perisian SmartPLS 3.2.5. Dapatan analisis pengesahan faktor menunjukkan bahawa skala pengukuran kajian ini telah mencapai tahap piawaian analisis kesahan dan kebolehpercayaan. Selanjutnya, keputusan pengujian hipotesis menggunakan model laluan SmartPLS mengetengahkan dua penemuan penting: pertama, perhubungan di antara kandungan kursus dengan motivasi latihan mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan. Kedua, perhubungan di antara kaedah latihan dengan motivasi latihan mempunyai perkaitan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan. Berdasarkan perspektif statistik, dapatan kajian ini mengesahkan bahawa motivasi latihan bertindak sebagai pemboleh ubah mencelah di antara program pembangunan kepimpinan dengan pemindahan latihan dalam organisasi kajian. Justeru itu, perbincangan, implikasi kajian dan kesimpulan turut diberikan perhatian dalam kajian ini.

**Kata Kunci:** Program pembangunan kepimpinan, motivasi latihan, pemindahan latihan, Kor Infantri Tentera Darat Malaysia.

---

<sup>1</sup> Fakulti Pengajian Dan Pengurusan Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia

<sup>2</sup> Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia

<sup>3</sup> Fakulti Pengajian Dan Pengurusan Pertahanan, Universiti Pertahanan Nasional Malaysia

## 1. PENDAHULUAN

Program pembangunan kepimpinan (PPK) biasanya dilaksanakan secara rasmi dan tidak rasmi untuk semua peringkat pengurusan dan eksekutif dalam organisasi bagi meningkatkan pengetahuan yang diperlukan, kemahiran terkini dan sikap yang positif untuk mencapai matlamat dan strategi organisasi (Day & Harrison, 2011; Lyne de Ver & Kennedy, 2011; Noe, 2014). Dalam konteks ketenteraan, proses mereka bentuk PPK adalah lebih memfokuskan kepada pembangunan individu dalam membangunkan kemahiran kepimpinan bagi menghadapi persekitaran keselamatan yang semakin kompleks (Erasmus & Uys, 2012; LDP Handbook, 2009; Metz, 2011). Kebanyakan sarjana seperti Beheshtifar dan Panah (2012), Day dan Harrison (2011), serta Erasmus dan Uys (2012), menyatakan bahawa tahap keberkesanan PPK adalah bergantung kepada keupayaan organisasi untuk melaksanakan dua elemen penting: kandungan kursus dan kaedah latihan. Dalam konteks PPK, kandungan kursus sering ditakrifkan sebagai fakta-fakta asas berkenaan kursus, pengetahuan, konsep-konsep khas, prinsip-prinsip serta elemen-elemen kemahiran yang diperlukan untuk menambahkan pengetahuan dan prestasi kerja yang dipersembahkan kepada para pelatih semasa sesi latihan diadakan (Azman et al., 2016; Beebe et al., 2004; Noor Azmi et al., 2013). Manakala, kaedah latihan pula biasa ditakrifkan sebagai prosedur dan strategi yang digunakan untuk menyampaikan maklumat dan membantu pelatih mencapai objektif latihan, menarik minat pelatih untuk belajar dengan menggunakan kaedah-kaedah seperti syarahan, perbincangan, demonstrasi, alat simulasi, alat pandang

dengar dan latihan praktikal bagi mendapatkan kesan yang maksimum (Goldstein & Ford, 2002; Blanchard & Thacker, 2003; Maimunah, 2008; Noor Azmi et al., 2013). Sekiranya sesebuah organisasi dapat melaksanakan PPK secara teratur ia mampu meningkatkan sikap dan kelakuan kerja yang positif, iaitu pemindahan latihan (Rahimi, 2007; Azman et al. 2011; Hatfield et al., 2011).

Pemerhatian mendalam terhadap literatur berkaitan pengaruh PPK ke atas pemindahan latihan mendapati bahawa ianya dipengaruhi secara tidak langsung oleh motivasi latihan (Azman & Inani, 2010; Azman, 2012; Mullen et al., 2006). Dalam konteks PPK, pemindahan latihan kerap ditakrifkan sebagai kemampuan seseorang pemimpin untuk mempelajari segala pengetahuan, kemahiran, kebolehan dan sikap positif semasa menjalani latihan dan berupaya menggunakan apa yang dipelajari ini apabila kembali bertugas di organisasi (Elangovan & Karakowsky, 1999; Noe, 1986; Burke & Hutchins, 2007; Blume et al., 2010). Sungguhpun sifat perhubungan ini adalah penting, namun peranan motivasi latihan sebagai pemboleh ubah mencelah dalam model-model PPK agak kurang diberi perhatian (Azman & Inani, 2010; Azman, 2012; Mullen et al., 2006). Keadaan ini mendorong para pengkaji untuk meneroka isu ini dengan lebih mendalam.

## 2. OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini mempunyai dua objektif utama: pertama, mengukur perhubungan di antara PPK (kandungan kursus dan kaedah latihan) dengan pemindahan latihan. Kedua, mengukur perhubungan di antara PPK (kandungan kursus dan kaedah latihan), motivasi latihan dan pemindahan latihan.

### 3. KAJIAN LITERATUR

Perhubungan di antara program pembangunan kepimpinan dengan sikap dan kelakuan pekerja adalah konsisten dengan maksud teori-teori motivasi, iaitu Teori Jangkaan (Expectancy Theory) oleh Vroom (1964, 1973), dan Teori Pembelajaran Dewasa (Adult Learning Theory) oleh Knowles (1984). Menurut saranan teori jangkaan oleh Vroom (1964, 1973), setiap individu akan bertindak di atas kefahamannya terhadap ganjaran yang akan diperolehinya (Azman & Inani, 2010). Aplikasi teori ini dalam konteks program latihan menunjukkan bahawa kemampuan pihak pengurusan merancang kaedah latihan dan kandungan kursus yang mengandungi maklumat-maklumat yang relevan dengan tugas akan meningkatkan motivasi latihan pelatih, dan seterusnya membantu pelatih untuk menguasai pengetahuan, kemahiran dan sikap baru. Penguasaan aspek ini boleh meningkatkan proses pemindahan latihan di dalam organisasi (Azman et al., 2011; Azman, 2012; Hatfield et al., 2011; Noor Azmi et al., 2017; Rahimi, 2007).

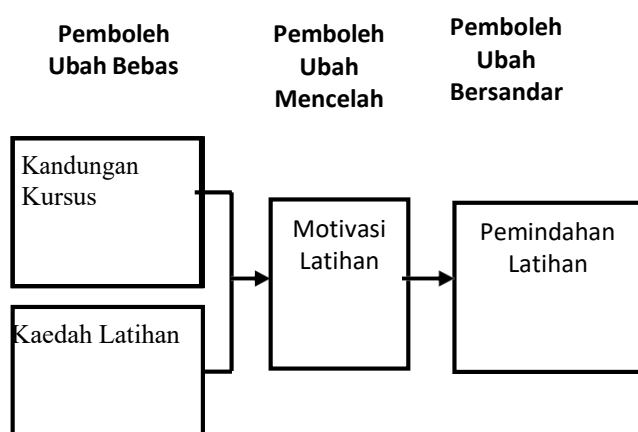
Knowles (1984) melalui teori pembelajaran dewasa pula menyatakan bahawa orang dewasa belajar melalui pengalaman dan menggunakan kaedah penyelesaian masalah untuk mendapatkan pengetahuan. Selain itu, untuk mencapai kejayaan dalam sesuatu program pembelajaran sama ada kursus atau latihan, orang dewasa perlu dimaklumkan dahulu kenapa mereka memerlukan kursus dan latihan tersebut dan kenapa topik yang diajarkan kepada mereka begitu penting (Balkisnah & Norhasni, 2009; Black & Earnest, 2009). Teori ini dapat dikaitkan dengan kajian yang telah dilaksanakan oleh Mullen et al. (2006) yang mengkaji tentang sokongan pihak atasan dalam

mempengaruhi pemindahan latihan di kalangan anggota tentera Amerika Syarikat.

Sejumlah kajian telah dilaksanakan untuk menguji perhubungan di antara elemen PPK, iaitu kandungan kursus dan kaedah latihan dengan pemindahan latihan berdasarkan saiz sampel yang berbeza. Kajian-kajian tersebut ialah 190 sampel di sebuah batalion infantri TDM (Rahimi, 2007), 250 sampel yang terdiri daripada anggota ketumbukan payung terjun Tentera Darat Malaysia (Azman, 2012), Noor Azmi et al. (2019) terhadap 412 sampel yang mengikuti program pembangunan kepimpinan dalam Tentera Darat Malaysia, dan 21,000 sampel yang terdiri daripada para pemimpin pelbagai peringkat di dalam Tentera Darat Amerika Syarikat (Hatfield et al., 2011). Hasil kajian-kajian ini mendapati bahawa rekabentuk kandungan kursus yang direkabentuk secara terancang, serta kaedah latihan yang menarik, mampu meningkatkan pemindahan latihan di tempat kerja (Azman, 2012; Hatfield et al., 2011; Noor Azmi et al., 2019; Rahimi, 2007;). Selain itu, beberapa kajian juga telah dilaksanakan oleh para sarjana terhadap hubungkait motivasi latihan sebagai pemboleh ubah mencelah dalam perhubungan di antara PPK dengan pemindahan latihan. Di antara kajian-kajian tersebut ialah, kajian oleh Paul et al. (2009) terhadap 883 sampel yang terdiri daripada pelatih pegawai kadet di United States Military Academy, Amerika Syarikat, kajian terhadap 194 anggota tentera darat Amerika Syarikat oleh Mullen et al. (2006) Selain itu, sejumlah 163 sampel pemimpin pelbagai peringkat dalam Tentera Darat Malaysia oleh Azman et al. (2016) Noor Azmi et al. (2017) dalam kajiannya terhadap 329 sampel yang terdiri daripada pemimpin pertengahan dan rendah dalam Kor

Infantri, Tentera Darat Malaysia, turut mengukuhkan bukti-bukti empirikal ini. Penemuan kajian-kajian ini membuktikan bahawa motivasi latihan berperanan sebagai pemboleh ubah mencelah dalam hubungan di antara PPK dengan pemindahan latihan (Azman et al., 2016; Mullen et al., 2006; Noor Azmi et al., 2017; Paul et al., 2009).

Bukti-bukti teoritikal dan empirikal di atas telah digunakan sebagai dasar untuk membina kerangka konseptual kajian ini seperti yang ditunjukkan di dalam Rajah 1. Kerangka konseptual ini akan digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis kajian ini.



**Rajah 1. Kerangka Konseptual Kajian**

Berdasarkan kerangka konseptual tersebut, hipotesis-hipotesis yang akan diuji ialah:

- H1:** Terdapat hubungan yang positif di antara kandungan kursus dengan pemindahan latihan.
- H2:** Terdapat hubungan yang positif di antara kaedah latihan dengan pemindahan latihan.
- H3:** Perhubungan di antara kandungan kursus dengan motivasi latihan memberi impak yang positif ke atas pemindahan latihan.
- H4:** Perhubungan di antara kaedah latihan dengan motivasi latihan memberi

impak yang positif ke atas pemindahan latihan.

#### 4. METODOLOGI KAJIAN

##### 4.1 Rekabentuk kajian

Kaedah keratan rentas telah digunakan dalam mereka bentuk kajian ini. Kaedah ini membolehkan pengkaji menggabungkan kajian literatur, temuduga terperinci dan kajian soal selidik sebagai prosedur utama pengumpulan data kajian. Kelebihan kaedah ini ialah berupaya membantu pengumpulan data secara tepat, mengelakkan wujudnya unsur berat sebelah, relevan dengan keperluan sesuatu kajian dan boleh dipercayai untuk mengukur persepsi responden terhadap pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian (Sekaran & Bougie, 2016; Creswell, 2016).

Kajian ini menjurus kepada Kor Infantri yang merupakan tulang belakang kepada Tentera Darat Malaysia (TDM). Kor Infantri terbentuk daripada beberapa buah batalion infantri yang merupakan elemen tempur utama di dalam Tentera Darat. Batalion-batalion infantri ini diketuai oleh seorang Pegawai Memerintah yang memiliki beberapa kompeni (mempunyai platon dan seksyen). Kompeni-kompeni ini diperintah oleh seorang ketua kompeni (pemimpin pertengahan), dengan dibantu oleh Ketua Platon (pemimpin pertengahan). Ketua platon pula dibantu oleh Ketua Seksyen yang merupakan pemimpin rendah di dalam sesebuah batalion infantri (MP 1.1.9A TD, 2005).

##### 4.2 Temuduga terperinci

Langkah pertama dalam prosedur pengumpulan data bagi kajian ini ialah temuduga terperinci (*in-depth interview*) dengan melibatkan beberapa pemimpin pertengahan dan rendah yang

berkhidmat di batalion Infantri, iaitu Ketua Kompeni, Ketua Platun dan Ketua Seksyen. Mereka dipilih menggunakan persampelan purposif (Sekaran & Bougie, 2016) kerana mereka mempunyai pengalaman kerja dan pengetahuan yang mendalam di organisasi kajian serta pernah mengikuti kursus-kursus Ketua Kompeni, Ketua Platun dan Ketua Seksyen. Maklumat yang diperolehi daripada mereka menerangkan bahawa pemimpin di dalam Kor Infantri wajib mempunyai profil yang bersifat gagah, agresif dan digeruni serta profesional selaku tulang belakang kepada TDM, sesuai dengan peranan dan tugas seperti yang telah dinyatakan. Bagi mencapai matlamat ini, PPK telah dilaksanakan melalui kursus-kursus Ketua Kompeni, Ketua Platun dan Ketua Seksyen di Pusat Latihan Tempur Tentera Darat (PULADA), Ulu Tiram, Johor. Maklumat yang diperolehi daripada temuduga terperinci menunjukkan bahawa kandungan kursus, dan kaedah latihan telah diberi penekanan yang utama di dalam PPK. Pelaksanaan PPK secara teratur mampu mendorong para pemimpin pertengahan dan rendah memindahkan pengetahuan baru, kemahiran terkini dan nilai-nilai kepemimpinan di tempat kerja sekembalinya mereka daripada berkursus.

#### 4.3 Soal selidik

Pengumpulan data dibuat menggunakan borang soal selidik berdasarkan skala tujuh jawapan pilihan Likert. Borang soal selidik kajian ini merangkumi tiga bahagian utama. Pertama, kandungan kursus diukur dengan menggunakan 10 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan kandungan kursus (Broucker, 2009; Azman & Inani, 2010; Jabatan Arah Infantri, 2009) dan kaedah latihan telah

diukur dengan menggunakan lapan item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan kaedah latihan (Pont, 1990; Thayer, 1995; Azman & Inani, 2010; Jabatan Arah Infantri, 2009). Kedua, pemindahan latihan telah diukur menggunakan lapan item yang diubahsuai daripada literatur kajian pemindahan latihan (Rahimi, 2007; Azman & Inani, 2010; Azman et al., 2011). Ketiga, motivasi latihan telah diukur menggunakan enam item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkaitan motivasi latihan (Kang, 2007; Azman & Nurul, 2010). Sebelum borang soal selidik kajian ini diedarkan, pengkaji telah mendapatkan kebenaran daripada Markas Latihan Tentera Darat, Markas Tentera Darat-Jabatan Arah Infantri dan PULADA. Teknik persampelan mudah telah digunakan untuk mengedarkan 500 borang soal selidik kepada pemimpin menengah dan rendah di beberapa buah batalion infantri dan PULADA. Daripada jumlah di atas, sebanyak 412 borang soal selidik yang diisi dengan lengkap, mewakili kadar maklum balas sebanyak 82.4 peratus.

#### 4.4 Analisis data

Pakej perisian SmartPLS versi 3.2.5 digunakan untuk menganalisis kesepadanan model pengukuran iaitu dengan melaksanakan analisis pengesahan faktor dan seterusnya menguji hipotesis kajian. Di antara beberapa kelebihan pakej ini ialah, mampu membuat analisis data secara serentak model pengukuran sama ada reflektif dan formatif dengan menggunakan analisis laluan (*path analysis*), tidak memerlukan data yang bertaburan normal, berupaya menganalisis data yang mempunyai persampelan kecil, serta mesra pengguna dengan paparan antara muka yang menarik (Henseler et al., 2009;

Henseler, 2010). Sebelum menilai kesepadanan model hipotesis, analisis kesepadanan model pengukuran dengan data kajian akan dilakukan dengan menggunakan analisis pengesahan faktor (*Confirmatory Factor Analysis*). Analisis ini dibuat bagi mengenalpasti tahap kesahan dan kebolehpercayaan item-item yang digunakan di dalam kajian yang mewakili konstruk-konstruk dalam model iaitu kandungan kursus, kaedah latihan, motivasi latihan dan pemindahan latihan (Chua, 2006; Gefen & Straub, 2005).

Seterusnya, pengujian hipotesis telah dilaksanakan dengan menggunakan kaedah *bootstrapping* (Hair et al., 2017) dengan menilai model struktural berdasarkan kepada nilai piawaian beta ( $\beta$ ), statistik t (t) dan R Square ( $R^2$ ). Nilai  $\beta$  ( $t > 1.96$ ) menunjukkan perhubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah (Chin, 1998; Henseler et al., 2009). Selain itu, nilai *R Square* ( $R^2$ ) yang diperolehi hasil daripada pengujian menunjukkan kekuatan sesebuah model perhubungan. Nilai  $R^2$  akan menerangkan peratus perubahan terhadap pemboleh ubah bersandar dalam hubungannya dengan pemboleh ubah tidak bersandar. Nilai  $R^2$  0.67 dikategorikan sebagai teguh, 0.33 sebagai sederhana dan 0.19 sebagai lemah (Chin, 1998; Henseler et al., 2009). Bagi menguji kesan pemboleh ubah mencelah dalam model structural, Hair et al. (2017) mengkategorikan hubungan-hubungan di seperti berikut: (1) **Tanpa Kesan Mencelah:** (a) Hubungan langsung tanpa mencelah: Hanya hubungan langsung signifikan; dan (b) Tiada hubungan langsung dan mencelah: Kesemua hubungan tidak signifikan; (2) **Kesan Mencelah:** (a) Komplementari (Mencelah Separa): Hubungan langsung dan mencelah signifikan secara positif; (b) Kompetitif (Mencelah Separa):

Hubungan langsung dan mencelah signifikan secara negatif; dan (c) Mencelah Penuh: Hubungan mencelah signifikan dan hubungan langsung tidak signifikan.

## 5. DAPATAN KAJIAN

### 5.1 Profil sampel kajian

Jadual 1 menunjukkan bahawa majoriti responden berpangkat Koperal/Lans Koperal (42.2%), berumur di antara 31 – 35 tahun (36.4%), telah berkhidmat selama 16 hingga 21 tahun (36.2%), mempunyai taraf pendidikan SPM/MCE (41.3%), sedang bertugas di pasukan infantri (89.3%), sedang menjawat jawatan ketua seksyen (68.7%) dan mempunyai pengalaman mengikuti kursus Ketua Seksyen (75.5%).

Jadual 1: Ciri-ciri Responden dan Profil Sampel Kajian (N=412)

Profil Responden	Sub-Profil	Kekerapan	Peratusan
Pangkat	Mejar	20	4.9
	Kapten/Lefte nan	81	19.7
	Staf		
	Sarjan/Sarjan	137	33.3
	Koperal/Lans Koperal	174	42.1
Umur	21 -25 tahun	37	9.0
	26 -30 tahun	122	29.6
	31 - 35 tahun	150	36.4
	36 tahun ke atas	103	25.0
Tempoh Perkhidmatan	Kurang dari 5 tahun	51	12.4
	6 – 10 tahun	55	13.2

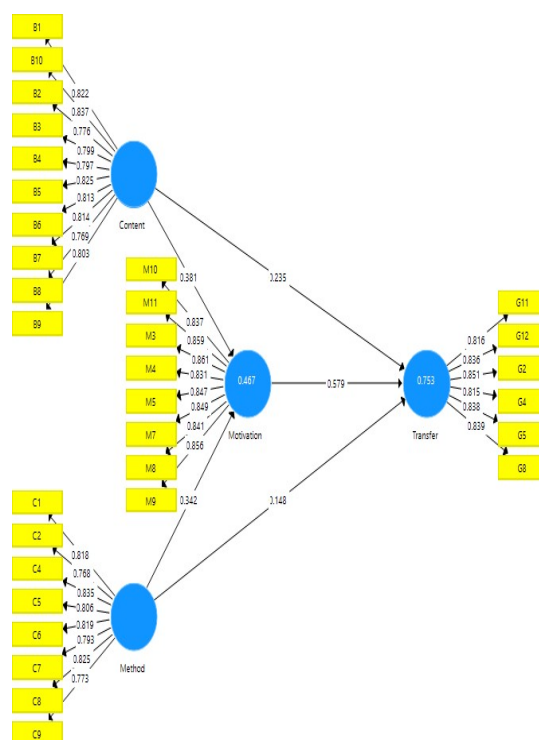
	11 – 15 tahun	137	33.3
	16 – 21 tahun	149	36.2
	22 tahun ke atas	20	4.9
Taraf Pendidikan	Ijazah/Diploma	90	21.8
	STPM/HSC	12	2.9
	SPM/MCE/SPMV	170	41.3
	SRP/PMR/LCE	140	34.0
Tempat Bertugas	Markas Formasi	25	6.1
	Pusat Latihan	19	4.6
	Pasukan Infantri	368	89.3
	Ketua Kompeni	17	4.1
Jawatan Sekarang	Ketua Platoon	54	13.1
	Ketua Seksyen	283	68.7
	Staf Jurulatih	45	10.9
	Staf Jurulatih	13	3.2
PPK Tertinggi Dihadiri	Ketua Kompeni	30	7.3
	Ketua Platoon	71	17.2
	Ketua Seksyen	311	75.5

Nota:

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

### 5.2 Analisis Pengesahan Faktor (Confirmatory Factor Analysis)

Rajah 2 menunjukkan prosedur Analisis Pengesahan Faktor. Prosedur ini dilaksanakan bagi menguji kesepadanan model pengukuran dengan data kajian dengan menilai tahap kesahan dan kebolehpercayaan item-item di dalam model pengukuran. Melalui prosedur ini, nilai-nilai kesahan konvergen, diskriminan dan kebolehpercayaan item akan diperolehi. Maklumat terperinci adalah seperti dibincangkan dalam Jadual 2.



Rajah 2: Analisis Pengesahan Faktor

Jadual 2 menunjukkan keputusan ujian kesahan konvergen, diskriminan dan kebolehpercayaan item.

Kesemua item di dalam konstruk- konstruk mempunyai pemberat faktor (*factor loadings*) melebihi 0.7 menunjukkan bahawa item-item tersebut telah mencapai tahap yang ditetapkan dalam pemberat faktor (Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981; Gefen & Straub, 2005; Henseler et al., 2009). Selain itu, *average variance extracted* (AVE) melebihi 0.5 (> 0.5) menunjukkan bahawa

konstruk-konstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan konvergen (Barclay et al., 1995; Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2009). Bagi ujian kesahan diskriminan pula, 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 hasil analisis ini telah mencapai kriteria ujian kesahan diskriminan yang ditetapkan (Henseler et al., 2009). Seterusnya, ujian kebolehpercayaan item diuji dengan melihat nilai kebolehpercayaan komposit dan nilai alpha Cronbachs. Nilai yang ditunjukkan adalah melebihi 0.8, menunjukkan bahawa skala pengukuran mempunyai ketekalan dalaman yang tinggi. (Chua, 2006; Henseler et al., 2009; Sekaran & Bougie, 2016). Oleh itu, tahap kesahan dan kebolehpercayaan model pengukuran ini adalah memenuhi kriteria analisis penerokaan faktor yang ditetapkan.

Jadual 2: Keputusan Ujian Kesahan Konvergen, Diskriminan dan Kebolehpercayaan Item

	Jumlah Item	Pemb erat Fakto r	Kebole percaya an Komposi t	Alpha Cronb achs	AV E	KK	KL	ML	PL
Kandu ngan Kursus (KK)	10	0.769 – 0.825	0.949	0.940	0.6 49	<b>0.8 06</b>			
Kaedah Latihan (KL)	8	0.768 – 0.835	0.936	0.922	0.6 48	0.7 85	<b>0.80 5</b>		
Motiva si Latihan (ML)	8	0.831 – 0.861	0.953	0.944	0.7 19	0.6 49	0.64 1	<b>0.8 48</b>	
Pemin dahan Latihan (PL)	6	0.815 – 0.851	0.931	0.911	0.6 93	0.7 27	0.70 4	0.8 26	<b>0.83 3</b>

Nota:  $\sqrt{AVE}$  yang ditunjukkan secara diagonal

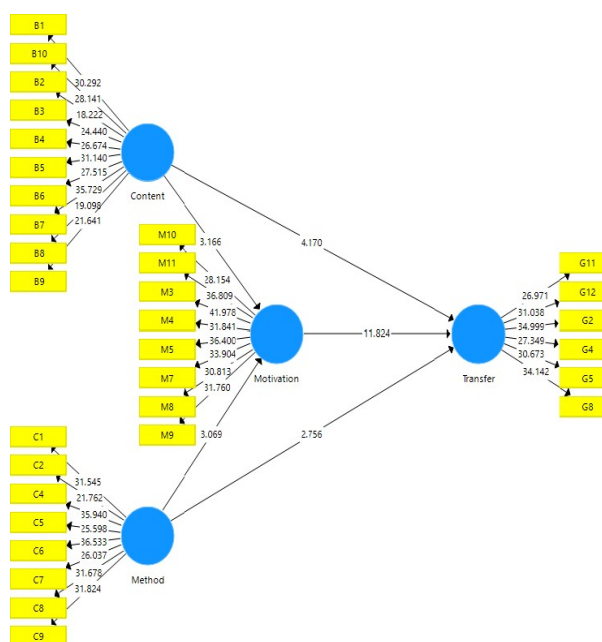
5.3 Keputusan Pengujian Hipotesis

	$\beta$	t	p	R <sup>2</sup>
Kandungan → Kursus Pemindahan Latihan	0.235	4.170	0.000	0.753
Kaedah → Latihan Pemindahan Latihan	0.148	2.756	0.006	
Kandungan → Kursus Motivasi Latihan	0.381	3.166	0.002	
Kaedah → Latihan Motivasi Latihan	0.342	3.069	0.002	
Motivasi → Latihan Pemindahan Latihan	0.579	11.824	0.000	

Rajah 3 menunjukkan keputusan pengujian hipotesis menggunakan kaedah *bootstrapping*. Bagi pengujian hipotesis kesan langsung, hasil pengujian menunjukkan dua penemuan penting, iaitu: pertama, kandungan kursus mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan ( $\beta=0.235$ ;  $t>4.170$ ), dan kedua, kaedah latihan mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan ( $\beta=0.148$ ;  $t>2.756$ ). Oleh itu, H1 dan H2 diterima. Seterusnya, hubungan kesan pemboleh ubah mencelah telah dinilai dengan menguji peranan motivasi latihan dalam model kajian. Dapatan pengujian menunjukkan bahawa hubungan di antara kandungan kursus (H3) dan kaedah latihan (H4) dengan motivasi latihan adalah signifikan, iaitu H3 ( $\beta=0.381$ ;  $t>3.166$ ), manakala H4 ( $\beta=0.342$ ;  $t>3.069$ ). Seterusnya, hubungan di antara motivasi latihan dengan pemindahan latihan menunjukkan nilai yang signifikan ( $\beta=0.579$ ;  $t>11.824$ ). Ini menunjukkan bahawa motivasi latihan berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah mencelah dalam hubungan di antara kandungan kursus dan kaedah latihan dengan pemindahan latihan. Walau bagaimanapun, kesan mencelah tersebut dikategorikan sebagai kesan mencelah **komplementari (mencelah separa)**; iaitu hubungan langsung dan mencelah signifikan secara positif (Hair et al., 2017). Dari aspek kekuatan model, kemasukan



motivasi latihan ke dalam analisis telah menyumbang sebanyak 75.3 peratus (Rujuk Rajah 2) terhadap perubahan dalam pemindahan latihan dan pencapaian ini dianggap sebagai teguh (Chin, 1998; Henseler et al., 2009). Ringkasan keseluruhan pengujian hipotesis menggunakan kaedah *bootstrapping* ditunjukkan secara terperinci dalam Jadual 3.



Nota: Signifikan pada \* $t > 1.96$ ; \*\* $t > 2.58$ ; \*\*\* $t > 3.29$

Rajah 3: Pengujian Hipotesis menggunakan kaedah Bootstrapping

Jadual 3: Ringkasan Pengujian Hipotesis

## 6. PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Dapatan kajian ini mengesahkan bahawa motivasi latihan bertindak sebagai pemboleh ubah mencelah dalam perhubungan di antara PPK dengan pemindahan latihan. Dalam konteks organisasi kajian, PPK telah direka dan dilaksanakan secara formal dan tidak formal untuk para pemimpin menengah dan rendah bagi mencapai matlamat dan strategi Kor Infantri Tentera Darat Malaysia. Majoriti responden yang

ditemuduga berpendapat bahawa kandungan kursus dan kaedah latihan yang direka dan dilaksanakan secara teratur akan meningkatkan tahap motivasi latihan. Mereka juga bersetuju bahawa motivasi latihan yang tinggi ini akan menyebabkan tahap pemindahan latihan dalam organisasi juga tinggi. Keadaan ini menunjukkan bahawa keupayaan organisasi mereka bentuk kandungan kursus dan elaksanakan kaedah latihan secara t ur berupaya meningkatkan motivasi latihan dalam program pembangunan kepimpinan. Seterusnya, ia boleh meningkatkan pemindahan latihan dalam organisasi kajian.

Implikasi kajian ini dapat dibahagikan kepada tiga aspek utama: sumbangan kepada teori, pemantapan kaedah penyelidikan dan sumbangan kepada pengamal sumber manusia. Dari segi sumbangan kepada teori, kajian ini telah mendedahkan dua hasil yang penting. Pertama, kandungan kursus dan kaedah latihan bertindak sebagai peramal penting kepada pemindahan latihan. Ini bertepatan dengan kajian-kajian yang telah dijalankan oleh Rahimi (2007), Balkisnah (2009), Azman et al. (2011), Hatfield et al. (2011), Azman (2012), dan Noor Azmi et al. (2019). Kedua, motivasi latihan bertindak sebagai pemboleh ubah mencelah dalam hubungan di antara kandungan kursus dan kaedah latihan dengan pemindahan latihan. Penemuan ini selaras dengan kajian-kajian yang telah dijalankan oleh Mullen et al. (2006), Paul et al. (2009), dan Azman et al. (2016).

Daripada segi pemantapan kaedah penyelidikan, data yang diperolehi daripada borang soal selidik telah mencapai tahap piawaian kesahan dan kebolehpercayaan yang ditetapkan. Keadaan ini akan dapat menghasilkan dapatan kajian yang tepat dan boleh

dipercayai. Daripada aspek sumbangan terhadap pengamal pengurusan sumber manusia, hasil kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh pihak pengurusan dalam menambahbaik pelaksanaan program PPK. Bagi mencapai objektif PPK, perhatian hendaklah ditekankan terhadap cadangan-cadangan berikut: pertama, memantapkan kandungan kursus dan kaedah pelaksanaan PPK. Sebagai contoh, kandungan kursus boleh diperkukuhkan dengan memberi penekanan terhadap aspek-aspek kognitif (pengetahuan baru), psikomotor (kecekapan fizikal) dan emosi (pengendalian perasaan). Kedua, kandungan kursus yang dibuat penambahbaikan ini boleh diperkukuhkan pula dengan kaedah latihan yang pelbagai, iaitu penyampaian konsep dan teori, latihan praktikal dan penggunaan alat bantu mengajar yang terkini dan lebih efektif. Penambahbaikan dalam kandungan kursus dan kaedah latihan mengikut situasi semasa mampu mewujudkan pemindahan latihan dalam organisasi.

Ketiga, polisi pemilihan dan penempatan staf bagi mengisi perjawatan penting mestilah berdasarkan kriteria dan prosedur organisasi, selain mengambilkira kreativiti dan inovasi yang wujud dalam diri mereka. Penguatkuasaan polisi ini akan membolehkan hanya staf yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman yang luas dalam bidang pembangunan latihan akan dipilih bagi menjadi mengurus dan menyelia program-program latihan pembangunan kepimpinan. Kelayakan yang ada dalam diri mereka akan membantu pihak organisasi mereka bentuk dan mentadbir program latihan menggunakan prinsip-prinsip analisa keperluan latihan yang betul. Program latihan yang direka dan ditadbir mengikut prinsip ini dapat

menambahbaik sikap dan tingkahlaku pemimpin dalam organisasi tentera.

Akhir sekali, polisi pemilihan untuk mengikuti kursus haruslah diperkukuhkan bagi menjamin hanya individu yang benar-benar berlayakan dan bersedia sahaja dipilih. Ini bagi menjamin kualiti pemimpin yang bakal dilahirkan setelah mereka tamat mengikuti PPK. Sekiranya cadangan-cadangan ini diberi perhatian, ianya akan dapat membantu para pemimpin menengah dan rendah mencapai matlamat organisasi.

## 7. KESIMPULAN

Penemuan kajian ini mengesahkan bahawa perhubungan di antara PPK dan motivasi latihan telah bertindak sebagai peramal yang berkesan kepada pemindahan latihan dalam organisasi kajian. Dapatan ini juga menyokong dan memantapkan lagi literatur kajian yang kebanyakannya diterbitkan di negara Barat. Oleh itu, kajian akan datang perlu mengambil kira motivasi latihan sebagai elemen penting dalam domain PPK. Cadangan ini menerangkan bahawa keupayaan organisasi mereka bentuk kandungan kursus dan melaksanakan kaedah latihan dengan teratur akan meningkat motivasi peserta untuk menghadiri dan belajar dengan bersungguh-sungguh dalam program pembangunan kepimpinan. Keadaan ini boleh mendorong mereka membina sikap dan kelakuan yang positif (contohnya, kepuasan kerja, prestasi kerja, komitmen organisasi, percaya kepada organisasi dan etika kerja yang baik). Seterusnya, sikap yang positif ini boleh mendorong mereka berkhidmat secara profesional bagi mencapai matlamat dan strategi organisasi dalam dunia yang mencabar.

## RUJUKAN

- Azman, I. & Inani, N.I. 2010. Motivasi latihan sebagai pembolehubah 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), 16 – 17 April 2011, Taman Tamadun Islam, Kuala Terengganu, Terengganu.
- Azman, M.Z. 2012. Factors affecting the effectiveness of training transfer in the parachute infantry battalion. Master Project Report (Unpublished). University of Malaya.
- Azman, I., Noor Azmi, M.Z. & Nursaadatun Nisak, A. 2016. Program pembangunan Kepimpinan Meningkatkan Pemindahan Latihan dalam Tentera Darat Malaysia: Kajian Empirikal. *Jurnal Pengurusan*, 46: 149-161.
- Balkisnah, S. & Norhasni, Z.A. 2009. Tinjauan faktor-faktor pendorong dan penghalang pemindahan latihan. *Sosiohumanika*, 2 (1), 107 – 123.
- Barclay, D. Higgins, C. & Thompson, R. 1995. The Partial Least Squares (PLS) approach to causal modeling: Personal computer adoption and use as an illustration. *Technology Study*, 2 (2), 285-309.
- Baron, R.M., and Kenny, D.A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Beebe, S.A., Mottet, T.P. & Roach, K.D. 2004. *Training and development: Enhancing communication and leadership Skills*. Boston. Pearson Education Inc.
- Beheshtifar, M. & Panah, Z.V. 2012. Leadership development activities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2(7), 387-393.
- Black, A.M. & Earnest, G.W. 2009. Measuring the outcomes of leadership development programs. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(2), 184 – 196.
- Blanchard, P.N., & Thacker, J.W. 2003. *Effective training: System, strategies and practices*. Second Edition, Pearson Education International.
- Blume, B.D., Ford, J.K., Baldwin, T.T. & Huang, J.L. 2010. Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4): 1065-1105.
- Burke, A.L. & Hutchins, M.H. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*. 6(3): 263-296.
- Chiaburu, D.S., & Takleab, A.G. 2005. Individual and contextual influences on multiple dimension of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604-626.
- Chin, W.W. 1998. The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modelling, in Hoyle, R.H. (eds.) *Statistical strategies for small sample research*, Sage Publication, Inc., Thousand Oaks – California, 307-341.
- Chua, Y.P. 2006. *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.
- Creswell, J.W. 2012. *Educational Research: Planning, Conduct, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research (Fourth Edition)*. Boston: Pearson.
- Day, D.V. & Harrison, M. M. 2006. *Leadership development. Encyclopedia Career Development*. Sage Publication, Inc., Thousand Oaks – California, 457 – 461.

- Elangovan, A.K. & Karakowsky, L. 1999. The role of trainee and environmental factors in transfer of training: an exploratory framework. *Leadership and Organisational Development Journal*. 20(5): 234 – 255.
- Eramus, W.D. & Uys, F. 2012. Military leadership development: A model for the SA National Defence Force. *Scientia Militaria: South African Journal of Military Studies*. 40(1), 95 -116.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, XVIII, 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.
- Goldstein, I.L. & Ford, J.K. 2002. *Training in organisations*. Wadsworth: Thompson Learning.
- 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.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R.R. 2009. The use of the partial least squares path modeling in international marketing. *New Challenges to International Marketing Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- Henseler, J. 2010. On the convergence of the partial least squares path modeling algorithm. Springerlink.com
- Jabatan Arah Infantri. 2009. Laporan Validasi Luaran. Kuala Lumpur. Kementerian Pertahanan.
- 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.
- Knowles, M. 1984. *Andragogy in action*. San Francisco: Jessey-Bass Publishers.
- LDP Handbook. 2009. Headquarters, Department of Army, Washington DC.
- Lyne de Ver, H. & Kennedy, F. 2011. *An analysis of leadership development programmes working in the context of development*. Developmental Leadership Program, Australian Government.
- Maimunah, A. 2008. *Human Resource Management: Principles and Practices*. Oxford University Press.
- Manual TD: MP 1.1.9A TD. 2005. Batalion Infantri Standard. Markas Pemerintahan Latihan Tentera Darat.
- Metz, S. 2011. Junior leader professional development: Who has the time? [www.strateggicstudiesinstitute.com/mil/pubs/display.cfm?pubid](http://www.strateggicstudiesinstitute.com/mil/pubs/display.cfm?pubid)
- Mullen, T. R., Kroustalis, C., Meade, A. W., & Surface, E. A. 2006. *Assessing Change in Perceived Organizational Support Due to Training*. The 21<sup>st</sup> Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, TX.
- Noor Azmi, M.Z., Daud, M. S. & Wan Mukhtar, W. M. 2013. Pengaruh Program Latihan terhadap Prestasi Kerja Menurut Perspektif Islam dan Empirikal. International Convention on Islamic Management (ICIMA 2013), 27 - 28 November 2013, Universiti Malaya.
- Noor Azmi, M. Z., Zahimi, Z. A., Ahmad Azan, R. & Daud, M. S. (2017). Training in Military: An Islamic Perspective. *International Conference on Multidisciplinary Academic Disciplines in University 2017 (IC-MADU 2017)*, 6-7 Oktober 2017, EDC Hotel, Sintok, Kedah.
- Noor Azmi, M. Z., Zahimi, Z. A., Daud, M. S. & Ahmad Azan, R. (2019). Rekabentuk latihan dan Pemandahan

- Latihan Menurut Perspektif Islam. Dalam M.N. Khairunneezam, O.H.L. Jessica, S. Farhana & M. Khairunnisa. (Peny.). *Kepimpinan Era Moden* (pp. 168-182). Nilai: Penerbit USIM & UPNM. ISBN 978-967-440-623-3.
- Noe R.A. 1986. Trainee attributes and attitudes: Neglected influences on training effectiveness. *Academy of Management Review*, 11, 736–749.
- Noe, R.A. 2014. *Employee Training and Development*. Illinois: McGraw-Hill Irwin.
- Paul T.B., Jarle E., Bjorn H.J., Jon C.L., & Scott A.S. 2009. Big five personality factors, hardiness, and social judgment as predictors of leader performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(6): 498-521.
- Pont, T. 1990. *Developing effective training skills*. McGraw-Hill, Berkshire, England.
- 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.
- Sekaran, U. & Bougie, R. 2016. *Research methods for business: A skill building approach*, (Seventh Edition). New York: John Wiley & Sons, Inc
- Vroom, V.H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, V.H. 1973. A new look at managerial decision making. *Organizational Dynamics*, 1(4), 66-80.