

(12)

PERANAN REKA BENTUK LATIHAN TERHADAP PEMINDAHAN LATIHAN MENURUT PERSPEKTIF ISLAM

Noor Azmi Mohd Zainol
azmi7172@gmail.com
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia.
Kem Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur

Ahmad Azan Ridzuan
azan6142@yahoo.com
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia.
Kem Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur

Daud Mohamed Salleh
daudmohamedsalleh@yahoo.com
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia.
Kem Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur

Zahimi Zainol Abidin
zippy_hj@yahoo.com
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia.
Kem Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur

Redwan Yasin
redwan.yasin@yahoo.com
Universiti Pertahanan Nasional Malaysia.
Kem Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur

ABSTRAK

Berdasarkan literatur pengurusan latihan, keupayaan organisasi merancang dan melaksanakan reka bentuk program latihan dengan teliti mampu mendorong para pelatih untuk memindahkan apa yang dipelajari apabila kembali bertugas di organisasi mereka. Sungguhpun penemuan ini adalah penting dari sudut pengurusan Islam, namun ianya agak kurang diberi tumpuan oleh para sarjana dalam model-model program latihan dan pembangunan yang berteraskan perspektif Islam. Oleh itu, tujuan kajian ini dilaksanakan adalah untuk mengukur perhubungan di antara reka bentuk program pembangunan kepimpinan dengan pemindahan latihan menggunakan 412 borang soal selidik yang telah diisi dengan lengkap oleh para pemimpin dalam Tentera Darat Malaysia. Dapatan analisis menggunakan model laluan SmartPLS versi 3.0 mengesahkan bahawa kandungan kursus dan kaedah latihan telah bertindak sebagai peramal yang penting kepada pemindahan latihan dalam organisasi kajian. Berdasarkan perspektif statistik, dapatan kajian ini mengesahkan bahawa reka bentuk program latihan telah bertindak sebagai pemboleh ubah peramal yang berkesan kepada pemindahan latihan dalam organisasi kajian.

Kata Kunci: Reka bentuk latihan, kandungan kursus, kaedah latihan, pemindahan latihan, perspektif Islam.

ABSTRACT

Training management literature highlighted the leadership development program training design consist of two important features: training content and training method. The ability of management to appropriately implement such program features may lead to an enhanced training transfer in organizations. Although this relationship has been studied in Islamic management views, however, the role of leadership development program as an important antecedent is given little explanation in the workplace training program. Therefore, this study was undertaken to quantify the relationship between leadership development program and training transfer using self report questionnaires gathered from 412 leaders in Malaysian army infantry corps. The path model of SmartPLS version 3.0 outcomes showed two important findings: firstly, relationship between training content significantly correlated with training transfer. Secondly, relationship between training methods significantly correlated with training transfer. Statistically, this result demonstrates that leadership development program does act as an important antecedent of training transfer in the organizational sample.

Keywords: Training design, course content, training method, training transfer, Islamic perspective.

PENDAHULUAN

Latihan merupakan instrumen penting dalam organisasi bagi membantu para pekerja meningkatkan pengetahuan yang diperlukan, kemahiran terkini dan sikap yang positif bagi mencapai matlamat dan strategi organisasi (Broome & Hughes, 2004; Cox & Walsh, 2006; Fisker & Hausdorf, 2008; Lyne de Ver & Kennedy, 2011). Menurut perspektif Islam, latihan merupakan proses menuntut ilmu dan kepentingan terhadap ilmu amat dititikberatkan sebagaimana yang termaktub dalam al-Qur'an surah 'Ali Imran, ayat 18 yang bermaksud:

"Allah telah menyaksikan bahawasanya tiada tuhan melainkan Dia jua, begitu juga para malaikat dan orang yang berilmu juga turut menyaksikan perkara yang sama iaitu Tuhan yang berdiri atas keadilan"
(Al-Qur'an, 'Ali Imran, 3:18)

Ayat di atas membuktikan bahawa Allah SWT amat memuliakan orang yang berilmu dengan mengiktiraf penyaksian orang-orang yang berilmu selepas penyaksian terhadap Allah SWT dan malaikat. Kemuliaan orang yang berilmu ini ditekankan lagi melalui firman Allah SWT:

"Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat."
(Al-Qur'an, Al-Mujadalah, 58:11)

Wujud perbezaan yang jelas dalam pegangan ajaran Islam mendefinisikan ilmu pengetahuan berbanding dengan Barat, di mana ilmu pengetahuan merupakan satu hakikat kebenaran yang mempunyai konsep hubungan langsung dengan Tuhan Pencipta dan Pemilik Alam. Ilmu pengetahuan dalam pandangan tradisi Islam

merupakan satu ikatan pengertian yang terjalin di antara manusia dengan Tuhannya yang berkuasa menggerak manusia untuk meneliti, mengkaji, menyelidik dan menerokai segala bentuk kejadian yang terdapat dalam alam supaya akhirnya menzahirkan pengakuan terhadap kebesaran Allah SWT (Abd. Rahman, 2006; Abdul Bashir, 2015).

Penelitian mendalam terhadap karya-karya sarjana Islam mendapati kebanyakan karya-karya tersebut amat menitikberatkan tentang kepentingan menuntun ilmu dan kesannya terhadap individu dan masyarakat. Walau bagaimanapun, karya-karya tersebut agak kurang memberi perhatian terhadap elemen-elemen dalam penyampaian ilmu (reka bentuk latihan) serta hubungkait di antara elemen-elemen tersebut dengan keberkesanan latihan dalam organisasi. Justeru, ini memotivasikan pengkaji untuk perhubungan tersebut dengan mengambil organisasi ketenteraan sebagai subjek kajian.

KAJIAN LITERATUR

Sorotan literatur terhadap bukti-bukti empirikal mendapati bahawa, keberkesanan latihan adalah disokong oleh elemen-elemen reka bentuk latihan, iaitu kandungan kursus dan kaedah pengajaran yang mampu meningkatkan sikap dan kelakuan kerja yang positif, iaitu pemindahan latihan (Azman *et al.* 2016; Hatfield *et al.*, 2011; Noor Azmi *et al.*, 2015; Rahimi, 2007). Penelitian telah dibuat ke atas kajian-kajian empirikal dalam pelbagai jumlah sampel, iaitu 190 sampel di sebuah batalion infantri Tentera Darat Malaysia (Rahimi, 2007), 21,000 sampel yang terdiri daripada para pemimpin pelbagai peringkat di dalam Tentera Darat Amerika Syarikat (Hatfield *et al.*, 2011), 161 sampel pemimpin pertengahan Tentera Darat Malaysia (Noor Azmi *et al.*, 2015), dan 163 sampel pelbagai peringkat kepimpinan dalam kor infantri Tentera Darat Malaysia (Azman *et al.*, 2016). Dapatan kajian-kajian ini mendapati bahawa reka bentuk kandungan kursus yang teliti, serta kaedah pengajaran yang menarik, mampu meningkatkan pemindahan latihan di tempat kerja (Azman *et al.* 2016; Hatfield *et al.*, 2011; Noor Azmi *et al.*, 2015; Rahimi, 2007). Ini bertepatan dengan maksud hadith yang menganjurkan agar ilmu yang dimiliki diajarkan kepada orang lain, iaitu:

*“Dari Abdullah bin Mas’ud RA, Nabi Muhamad SAW bersabda:
“Janganlah ingin seperti orang lain, kecuali seperti dua orang ini.
Pertama orang yang diberi Allah kekayaan berlimpah dan ia
membelanjakannya secara benar, kedua orang yang diberi Allah al-
Hikmah dan ia berperilaku sesuai dengannya dan mengajarkannya
kepada orang lain”*

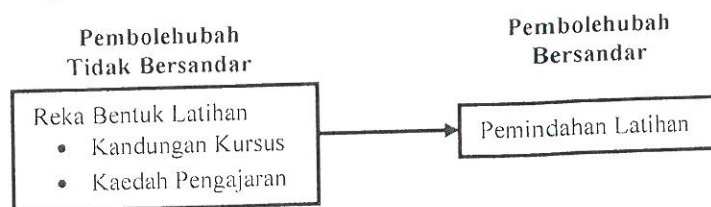
(Hadith Riwayat Bukhari)

Dapatan-dapatan empirikal tersebut adalah konsisten dengan maksud beberapa teori motivasi, iaitu Teori Pembelajaran Dewasa (*Adult Learning Theory*) oleh Knowles (1984), dan Teori Penetapan Matlamat (*Goal Setting Theory*) oleh Locke dan Latham (1990) serta Teori Pendekatan Sistematis (*Systematic Approach*) oleh Salas & Cannon-Bowers (2001). Teori pembelajaran dewasa oleh Knowles (1984) menyatakan bahawa pembelajaran dewasa adalah berdasarkan pengalaman serta menggunakan kaedah penyelesaian masalah bagi mendapatkan pengetahuan. Selain itu, untuk mencapai kejayaan dalam sesuatu program latihan, orang dewasa perlu

dimaklumkan kenapa mereka memerlukan latihan tersebut dan kepentingan topik-topik yang diajarkan (Balkisnah & Norhasni, 2009; Black & Earnest, 2009, Noor Azmi & Azman, 2013). Manakala, teori penetapan matlamat oleh Locke dan Latham (1990) pula menyatakan bahawa matlamat akan menentukan atau memandu seseorang individu dalam pelaksanaan tugas (Ainon, 2005; Hean & Matthews, 2007; Jaafar, 2010). Teori pendekatan sistematik oleh Salas & Cannon-Bowers (2001) mengetengahkan penilaian keberkesanan latihan tidak hanya kepada kaedah tetapi kedudukan kepentingan latihan itu dan cara latihan dilaksanakan. Pengaplikasian teori-teori ini dalam bidang pengurusan latihan membuktikan bahawa keberkesanan pihak organisasi merancang dan merekabentuk kandungan kursus serta kaedah pengajaran yang menepati keperluan pelatih, akan meningkatkan proses pemindahan latihan dalam organisasi (Goldstein & Ford, 2002; Noe, 2010; Robbin & Judge, 2008; Yamnill & McLean, 2001).

Menurut perspektif Islam, ketinggian mutu hasil kerja adalah didukung oleh pengurusan dan bentuk latihan yang diberikan kepada individu yang ingin dilatih. Oleh yang demikian, elemen latihan pembangunan secara fizikal dan spiritual adalah sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dan sentiasa berkongsi kepentingan dalam memberikan impak yang positif terhadap nilai kerja. Kesempurnaan Tasawwur Islam dapat dilihat melalui penerapan nilai-nilai Islam sebagai “added value” terhadap pengurusan latihan yang diberikan supaya mampu menghasilkan pembangunan insan secara holistik. Para sarjana pengurusan Islam amat menekankan tentang penyuntikan elemen latihan yang bercorakkan keIslaman dengan mengambil Rasulullah SAW sebagai *Qudwah Hasanah* yakni contoh terbaik dalam setiap amalan kehidupan. Hal ini adalah kerana motif penyediaan dan pengurusan latihan akhirnya adalah untuk melengkapkan diri seorang insan supaya menjadi seorang Imam, Khalifah, dan pemimpin yang terbaik bagi menjalankan tanggungjawab mengajak kepada kebaikan dan mencegah kepada kemungkaran. Justeru itu, perlulah dibina hubungan antara kepercayaan kepada konsep ketuhanan dan pengamalan keagamaan supaya dapat membangunkan karekter dan nilai moral dalam diri insan (Abdul Bashir, 2015; Rodrigue & Khaliq, 2013).

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



Rajah 1: Kerangka Konseptual Kajian

Berpandukan kepada kerangka konseptual di atas, hipotesis-hipotesis yang akan diuji ialah:

- H1:** Kandungan kursus mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan.
- H2:** Kaedah pengajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini direkabentuk berasaskan kaedah bergabung (*mixed method*). Kaedah ini berupaya membantu pengumpulan data secara tepat, mengelakkan wujudnya unsur *bias*, relevan dengan keperluan sesuatu kajian dan boleh dipercayai untuk mengukur persepsi responden terhadap konstruk-konstruk kajian (Creswell, 2012; Sekaran & Bougie, 2010). Melalui kaedah ini, pengkaji akan menggabungkan kajian literatur, temuduga terperinci dan kajian soal selidik sebagai prosedur utama pengumpulan data kajian.

Kajian ini telah dilaksanakan di beberapa buah batalion infantri dalam Tentera Darat Malaysia (TDM). Langkah pertama dalam prosedur pengumpulan data kajian ini ialah temuduga terperinci (*in-depth interview*) dengan melibatkan 20 orang pegawai dan anggota Lain-lain Pangkat (LLP) yang berkhidmat di batalion infantri TDM. Pemilihan sampel adalah berdasarkan persampelan purposif (Chua, 2006; Sekaran & Bougie, 2010) kerana mereka mempunyai pengalaman kerja dan pengetahuan yang mendalam dalam organisasi kajian serta pernah mengikuti kursus-kursus yang dianjurkan oleh organisasi. Maklumat yang diperolehi daripada temuduga terperinci menunjukkan bahawa kandungan kursus dan kaedah pengajaran merupakan elemen penting dalam merancang sesuatu program latihan. Pelaksanaan program latihan secara teratur mampu mendorong para pelatih memindahkan pengetahuan baru, kemahiran terkini dan nilai-nilai kepemimpinan di tempat kerja sekembalinya mereka daripada berkursus.

Pengumpulan data kajian adalah dengan menggunakan borang soal selidik yang terdiri daripada dua bahagian utama, iaitu; pertama, konstruk kandungan kursus telah diukur dengan menggunakan 10 item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan kandungan kursus (Broucker, 2009; Azman & Nurul, 2010; Jabatan Arah Infantri, 2009), manakala konstruk kaedah pengajaran pula telah diukur dengan menggunakan sembilan item yang diubahsuai daripada literatur kajian berkenaan kaedah pengajaran (Pont, 1990; Thayer, 1995; Azman & Nurul, 2010; Jabatan Arah Infantri, 2009). Kedua, pemindahan latihan telah diukur dengan menggunakan 12 item yang diubahsuai daripada literatur kajian pemindahan latihan (Kang, 2007; Rahimi, 2007; Azman & Nurul, 2010; Azman *et al.*, 2011). Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert yang bermula daripada "Sangat Tidak Bersetuju" (1) hingga ke "Sangat Bersetuju" (7). Ciri-ciri demografi responden telah dijadikan sebagai pemboleh ubah kawalan kerana kajian ini menfokuskan kepada sikap pekerja.

Borang soal selidik kajian telah diedarkan setelah pengkaji memperolehi kebenaran daripada Markas Latihan Tentera Darat dan Markas Tentera Darat-Jabatan Arah Infantri. Sebanyak 500 borang soal selidik telah diedarkan kepada pegawai dan anggota LLP di beberapa buah batalion infantri. Daripada jumlah di atas, hanya 412 borang soal selidik telah diisi dengan lengkap, mewakili kadar maklumbalas sebanyak 82.4 peratus.

Bagi menganalisis data kajian, pakej perisian SmartPLS versi 3.0 (Ringle *et al.*, 2015) telah digunakan. Perisian ini mempunyai beberapa kelebihan, di antaranya adalah (1) mampu membuat analisis data secara serentak model pengukuran sama ada reflektif dan formatif; (2) tidak memerlukan data yang bertaburan normal; (3) berupaya menganalisis data yang mempunyai persampelan kecil; dan (4) mesra pengguna

dengan paparan antara muka yang menarik (Henseler *et al.*, 2009; Henseler, 2010). Analisis kesepadanan model pengukuran telah dibuat iaitu dengan melaksanakan analisis pengesahan faktor, dan seterusnya analisis laluan (*path analysis*) telah dibuat bagi menguji hipotesis kajian.

Sebelum menilai kesepadanan model hipotesis, analisis pengesahan faktor telah dilaksanakan bagi menganalisis kesepadanan model pengukuran dengan data kajian. Melalui analisis ini, tahap kesahan dan kebolehpercayaan item-item yang digunakan di dalam kajian yang mewakili konstruk-konstruk dalam model iaitu kandungan kursus, kaedah pengajaran dan pemindahan latihan akan dikenalpasti (Chua, 2006; Gefen & Straub, 2005; Ho, 2006).

Seterusnya, ujian analisis laluan dilaksanakan bagi menguji hipotesis kajian dengan menilai model struktural berdasarkan kepada nilai piawai beta (β), statistik t (t) dan R Square (R^2). Nilai t ($t > 1.96$) menunjukkan perhubungan yang signifikan di antara pemboleh ubah, manakala nilai R^2 yang diperolehi hasil daripada pengujian menggambarkan kekuatan sesebuah model perhubungan (Chin, 1998; Henseler *et al.*, 2009). Nilai R^2 akan menerangkan peratus pengaruh pemboleh ubah tidak bersandar terhadap pemboleh ubah bersandar. Nilai R^2 0.67 dikategorikan sebagai teguh, 0.33 sebagai sederhana dan 0.19 sebagai lemah (Chin, 1998; Henseler *et al.*, 2009).

DAPATAN KAJIAN

Profil Sampel Kajian

Jadual 1 menunjukkan bahawa kebanyakan responden berpangkat Koperal/Lans Koperal (42.1%), telah berkhidmat selama 16 hingga 21 tahun (36.2%), mempunyai taraf pendidikan SPM/MCE (41.3%), 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/Leftenan	81	19.7
	Staf Sarjan/Sarjan	137	33.3
	Koperal/Lans Koperal	174	42.1
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
Pengalaman Berkursus	Ketua Kompeni	30	7.3
	Ketua Platun	71	17.2
	Ketua Seksyen	311	75.5

Analisis Penerokaan Faktor

Jadual 2 menunjukkan dapatan ujian kesahan konvergen, kebolehpercayaan item dan kesahan diskriminan. Dapatan ini menunjukkan bahawa tahap kesahan dan kebolehpercayaan model pengukuran ini adalah memenuhi kriteria analisis penerokaan faktor yang ditetapkan. Nilai pemberat silang setiap item di dalam konstruk-onstruk kajian adalah melebihi 0.7 menunjukkan bahawa item-item tersebut telah mencapai tahap yang ditetapkan dalam *factor loading* (Chin, 1998; Fornell & Larcker, 1981; Gefen & Straub, 2005; Hair *et al.*, 2016; Henseler *et al.*, 2009), manakala nilai *average variance extracted* (AVE) melebihi 0.5 menunjukkan bahawa konstruk-onstruk kajian telah memenuhi kriteria kesahan konvergen (Barclay *et al.*, 1995; Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2016; Henseler *et al.*, 2009). Seterusnya adalah ujian kebolehpercayaan item dengan mengukur nilai kebolehpercayaan komposit dan nilai pekali alpha Cronbachs. Dapatan analisis penerokaan faktor menunjukkan dapatan kedua-dua ujian kebolehpercayaan adalah melebihi nilai 0.8, menunjukkan bahawa skala pengukuran mempunyai tahap ketekalan dalaman yang tinggi (Chua, 2006; Hair *et al.*, 2016; Henseler *et al.*, 2009; Sekaran & Bougie, 2010).

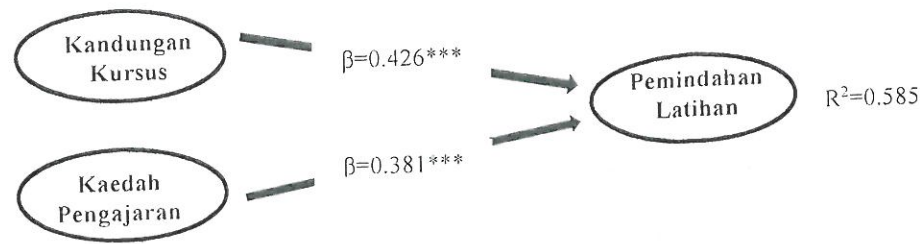
Bagi ujian kesahan diskriminan pula, nilai punca ganda dua AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) yang ditunjukkan secara diagonal adalah lebih besar daripada korelasi di antara konstruk lain yang ditunjukkan secara tidak diagonal menunjukkan bahawa dapatan analisis ini telah mencapai kriteria ujian kesahan diskriminan yang ditetapkan (Hair *et al.*, 2016; Henseler *et al.*, 2009; Kamarudin *et al.*, 2012).

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

	Jumlah Item	Pemberat Silang	Kebolehpercayaan Komposit	Alpha Cronbachs	AVE	KK	KP	PL
Kandungan Kursus (KK)	10	0.770 – 0.834	0.949	0.940	0.649	0.806		
Kaedah Pengajaran (KP)	9	0.760 – 0.823	0.939	0.927	0.633	0.792	0.795	
Pemindahan Latihan (PL)	12	0.755 – 0.855	0.959	0.953	0.660	0.728	0.719	0.812

Dapatan Pengujian Hipotesis

Rajah 2 menunjukkan dapatan pengujian H1 dan H2. Dapatan pengujian menunjukkan dua penemuan penting, iaitu: pertama, kandungan kursus mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan ($\beta=0.426$; $t=3.678$), dan kedua, kaedah pengajaran mempunyai hubungan yang signifikan dengan pemindahan latihan ($\beta=0.381$; $t=3.448$). Oleh itu, H1 dan H2 diterima. Dari segi kekuatan model ini, kandungan kursus dan kaedah pengajaran telah menyumbang sebanyak 58.5 peratus ($R^2=0.585$) terhadap perubahan dalam pemindahan latihan.



Nota: Signifikan pada * $t > 1.96$; ** $t > 2.58$; *** $t > 3.29$
Rajah 2 Pengujian Hipotesis 1 dan 2

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Kajian ini mengesahkan bahawa kandungan kursus dan kaedah pengajaran merupakan peramal penting kepada pemindahan latihan dalam organisasi kajian. Majoriti pegawai dan anggota LLP dalam organisasi kajian berpendapat bahawa kandungan kursus dan kaedah pengajaran yang dilaksanakan dalam PPK adalah mencukupi dan relevan dengan tugas mereka. Dalam keadaan ini, kandungan kursus yang dirancang dan direkabentuk dengan teliti, serta kaedah pengajaran yang menarik mampu menggalakkan proses pembelajaran dan seterusnya mewujudkan pemindahan latihan di dalam organisasi kajian.

Implikasi kajian ini terbahagi 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 telah bertindak sebagai peramal penting kepada pemindahan latihan. Kedua, kaedah pengajaran telah bertindak sebagai peramal penting kepada pemindahan latihan. Penemuan ini adalah bertepatan dengan kajian-kajian terdahulu yang telah dijalankan oleh Rahimi (2007), Hatfield *et al.* (2011), Noor Azmi *et al.* (2015) dan Azman *et al.* (2016).

Daripada segi pemantapan kaedah penyelidikan, data yang diperolehi daripada borang soal selidik telah mencapai tahap piawai 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). Menurut ajaran agama Islam, gabungan bagi ketiga-tiga elemen tersebut akhirnya akan mewujudkan natijah *al-Itqan* yakni ketekunan dalam menghasilkan sesuatu yang bermutu tinggi. Konsep tersebut amat ditekankan oleh syariat Islam kerana Allah SWT sememangnya akan menilai ketinggian amalan insan bergantung kepada kualiti pengamalannya. Insan yang dapat menerapkan ketiga-tiga elemen tersebut pastinya akan meningkat keperibadian dalam diri untuk bertindak dengan penuh kecekapan dan berkemahiran tinggi (Shauqi, 2007:102). Firman Allah

SWT yang menjelaskan bahawa tentang penilaian terhadap kualiti amalan yang terhasil ketekunan latihan dan keimanan ialah:

“Dan Dialah yang menjadikan langit dan bumi dalam enam masa, sedang ArasyNya berada di atas air, dan (dijadikan semua itu) untuk menguji kamu, siapakah di antara kamu yang lebih baik amalnya”
(Al-Quran, Hud, 11:7)

Kedua, kandungan kursus yang dibuat penambahbaikan ini boleh diperkukuhkan pula dengan kaedah pengajaran 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 pengajaran 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. Hanya staf yang berkelayakan dari segi pengetahuan dan pengalaman yang luas dalam bidang pembangunan latihan akan dipilih bagi merancang dan menyelia program-program latihan pembangunan kepimpinan. Kelayakan yang ada dalam diri mereka akan membantu pihak organisasi merekabentuk 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 tingkah laku pemimpin dalam organisasi tentera.

Akhir sekali, polisi pemilihan untuk mengikuti kursus haruslah diperkukuhkan bagi menjamin hanya individu yang benar-benar berkelayakan dan bersedia sahaja dipilih mengikuti PPK. 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.

KESIMPULAN

Kajian ini dilaksanakan menggunakan kerangka konseptual yang dibina berasaskan kepada gabungan literatur program latihan dan gelagat pekerja menurut tanggapan elemen Islam dan konvensional. Secara statistiknya, dapatan kajian ini telah mengesahkan bahawa kandungan kursus dan kaedah latihan merupakan elemen utama dalam program latihan. Kedua-dua elemen ini dibuktikan berupaya bertindak sebagai peramal yang berkesan dalam mempengaruhi pemindahan latihan dalam organisasi kajian. Dapatan ini menyokong dan memantapkan lagi literatur kajian yang telah dilaksanakan terdahulu. Oleh itu, cadangan bagi kajian akan datang perlulah mengambil kira elemen-elemen lain dalam program latihan seperti peranan jurulatih, sokongan pihak atasan atau pengurusan, motivasi latihan dan pemindahan sebagai aspek yang kritikal dalam memantapkan sistem latihan. Elemen-elemen ini juga dijangka turut berperanan di dalam program latihan dan seterusnya melahirkan sikap dan kelakuan individu yang positif (contohnya: kepuasan kerja, peningkatan prestasi kerja, komitmen organisasi, serta kepercayaan dan etika kerja yang berkualiti). Justeru, ini akan menggalakkan pekerja untuk berusaha menyokong dan mengekalkan matlamat dan strategi organisasi mengikut acuan Islam dalam persekitaran yang semakin mencabar.

RUJUKAN

- Abd. Rahman, A. (2006). *Penguasaan ilmu pengetahuan*. Kuala Lumpur: Human Resources Academy.
- Abdul Bashir. A. (2015). *Pengurusan Islam: Alternatif pengurusan moden*. Sintok: Penerbit UUM.
- Ainon, M. (2005). *Teori motivasi di tempat kerja*. Pahang: PTS Professional.
- Azman, I. & Nurul, I.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 (IMaC'2011)*, 16 – 17 April 2011, Taman Tamadun Islam. Kuala Terengganu, Terengganu.
- 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.
- 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.
- Broome, G.H. & Hughes, R.L. (2004). Leadership development: Past, present, and future. Center for Creative Leadership, Human Resource Planning Society.
- Broucker, B. (2009). Taking the 'transfer of knowledge' debate a step forward. Prioritising transfer stimulating conditions. *EGPA Conference*, 2 – 5 September 2009, Saint Julian's, Malta.
- Chin, W.W. (1998). The Partial Least Squares approach to Structural Equation Modelling. in Hoyle, R.H. (eds.) *Statistical strategies for small sample research*: 307-341. California: Sage Publication, Inc.
- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah penyelidikan*. Kuala Lumpur: McGraw Hill.

- Cox, M. & Walsh, J. (2008). Leadership development and knowledge transfer. *Leadership Review*, 1(2), 120-136. www.csl.uoguelph.ca
- 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.
- 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.
- Fisker, I.B. & Hausdorf, P. (2008).The impact of a leadership development program on increasing and sustaining social capital. *Leadership Review*, 2(2), 160-179. www.csl.uoguelph.ca
- 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.
- Hair, J.F., Hult, G.T., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) (2nd Eds.)*. Sage Publication, Inc., Thousand Oaks, CA.
- 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.
- Hean, S. & Matthews, M. (2007). Applying work motivation theories to articulate the challenges of providing effective doctoral supervision. *Proceedings of the 30th Higher Education Research and Development Society of Australasia (HERDSA) Annual Conference*. 8-11 July 2007, Adelaide, Australia.
- 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

- Ho, R. (2006). *Handbook univariate and multivariate data analysis and interpretation with SPSS*. Florida: Taylor and Francis Group.
- Jaafar, M. (2010). *Kelakuan organisasi*. Petaling Jaya: Leeds Publications.
- Jabatan Arah Infantri. (2009). *Laporan validasi luaran*. Kuala Lumpur. Kementerian Pertahanan.
- Kamarudin, S., Mokhtar, A. & Rohaizat, B. (2012). The impact of intrinsic and extrinsic religiosity on Malay owner/managers' values and business performance. *The Global Conference on Operations and Supply Chain Management (GCOM 2012) Proceeding*, 12 – 13 March 2012, Bandung, Indonesia.
- 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). Washington DC: Department of Army, Headquarters
- Locke E.A. & Latham G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. NJ, USA: Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Lyne de Ver, H. & Kennedy, F. (2011). *An analysis of leadership development programmes working in the context of development*. Developmental Leadership Program, Australian Government.
- Manual TD: MD 7.1A TD. (2003). *Falsafah Latihan Individu dan Profil Anggota Tentera Darat*. Kuala Lumpur: Markas Pemerintahan Latihan Tentera Darat.
- Manual TD: MP 1.1.9A TD. (2005). *Batalion Infantri Standard*. Kuala Lumpur: Markas Pemerintahan Latihan Tentera Darat.
- Metz, S. (2011). *Junior leader professional development: Who has the time?* www.strategicstudiesinstitute.com/mil/pubs/display.cfm?pubid
- Noe, R.A. (2010). *Employee training and development*, New York: McGraw Hill.
- Noor Azmi, M.Z. & Azman, I. (2013). Rekabentuk program pembangunan kepimpinan sebagai peramal kepada pemindahan latihan. *4th Social Development & Environmental Studies International*, 19 March 2013, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Noor Azmi, M.Z., Azman, I., Ahmad Azan, R. & Nursaadatun Nisak, A. (2015). Program pembangunan pengurusan dan impaknya terhadap pemindahan latihan: Kes tentera darat Malaysia. *Geografia - Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10): 14 – 26.

- 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.
- Rodrigue, F. & Khaliq, A. (2013). *Strategic management from an Islamic perspective*. Singapore: John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd.
- Ringle, C. M., Wende, S. & Will, A. (2005). SmartPLS 2.0 M3. Available at <http://www.smartpls.de>
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2008). *Essential of organizational behaviour*. N.J; Pearson Prentice Hall.
- Salas, E. & Cannon-Bowers, J.A. (2001), "The science of training: a decade of progress", *Annual Review of Psychology*, 52 (1): 471-499.
- Sekaran, U.& Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shauqi Abu Khilal (2007). *al-Islam: Aqidah wa Suluuk*. Damshik: Darul Fikr.
- Thayer, P.W. (1995). *A climate for transfer model*. Texas: Human Resource Directorate, Technical Training Research Division, Brooks Air Force Base.
- Van Velsor, E., Mc Cauley, C.D. & Moxley, R.S. (1998). Our view of leadership development. Dalam Mc Cauley, C.D., Moxley, R.S. & Van Velsor, E. (Eds.) *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jessey-Bass Publishers, 1 – 25.
- Yamhill, S. & McLean, G.N. (2001). Theories supporting training transfer. *Human Resources Development Quarterly*, 12: 195-208.

