

KEPENTINGAN KOMUNIKASI DALAM LATIHAN
The Importance of Communication in Training

Kamaruzzaman Abdul Manan¹ & Che Mahzan Ahmad²

kamarule@live.com & che_ahmad@yahoo.com

International Islamic University Malaysia (IIUM)¹

Universiti Sains Malaysia (USM)²

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan menguji pengaruh komunikasi dalam pembelajaran latihan. Latihan merupakan salah satu kaedah utama organisasi menyampaikan maklumat penting kepada kakitangannya supaya mereka berada di landasan yang selaras dengan matlamat yang telah ditetapkan. Kajian ini dijalankan bagi mengetengahkan peranan dan kepentingan komunikasi dalam latihan yang sememangnya mempunyai hubungan yang rapat walau bagaimanapun ia sering dipinggirkan serta dianggap remeh. Kajian ini menggunakan Teori Pembelajaran Sosial oleh Albert Bandura sebagai kerangka kajian yang merangkumi tiga faktor iaitu faktor komunikasi persekitaran latihan, faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku. Kajian ini juga menguji hubungan bagi setiap elemen dalam faktor komunikasi persekitaran latihan terhadap faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku untuk lebih memahami peranan komunikasi terhadap keberkesanan latihan. Kaedah penyelidikan yang digunakan dalam kajian ini adalah pengedaran borang kaji selidik kepada 200 responden yang terdiri daripada kakitangan organisasi yang telah menghadiri program latihan 5S. Kajian ini berjaya membuktikan faktor komunikasi persekitaran latihan mempunyai hubungan yang kukuh dengan faktor pembelajaran sendiri dan tingkah laku pelatih. Selain itu, kajian ini juga telah menemukan bahawa faktor komunikasi merupakan perkara asas yang perlu dititik beratkan bagi memastikan kejayaan sesebuah latihan. Kajian ini juga berjaya mengukuhkan jurang di antara pengajian komunikasi dengan pengajian pengurusan yang sememangnya mempunyai kaitan yang sangat rapat.

Kata Kunci: Komunikasi dalam Latihan, Teori Pembelajaran Sosial, Komunikasi Organisasi, Keberkesanan Latihan.

ABSTRACT

This study examines the effect of communication in training learning exercise. Training is one of the main methods for the organization to deliver important information to employees so that their work performances are in line with the organisation goals. This research aims to highlight the role of communication in the training course that believed to have a strong relationship, but it is often neglected and underestimated. This study uses Social Learning Theory by Albert Bandura as research framework that includes three factors namely communication in training environment factor, independent learning factor and behavioural factor. The study also examined the relationship for each element in the communication in training environment factor with factor of independent learning and behavioural factor to further understand the importance of communication on the effectiveness of training. This research used survey and distributing questionnaires as the method in collecting the data to 200 respondents that attended the 5S training program. This study manage to proves that communication in training environment factor have a strong relationship with the independent learning factor and behavioural factor. In addition, this study has also found that communications are fundamental factors that need to be prioritized to ensure the success of the organisational training programme. Moreover, this study also successfully strengthens the gap between the field of communication studies and management studies, which indeed have a very close relationship.

Keywords: *Communication in Training, Social Learning Theory, Organizational Communication, Training Effectiveness.*

1.0 PENGENALAN

Komunikasi adalah ramuan utama dalam menyumbang kepada tingkah laku manusia. Ia melibatkan aktiviti penyampaian maklumat melalui pertukaran fikiran, mesej, atau maklumat, seperti oleh pertuturan, visual, isyarat, penulisan, atau tingkah laku (Prashant, 2000). Keupayaan untuk berfikir dan menyampaikan idea melalui proses komunikasi ini juga adalah asas kepada segala aspek kehidupan manusia termasuklah dalam bidang pekerjaan. Organisasi adalah sebuah kumpulan individu (pekerja) yang distrukturkan secara sistematik bagi memenuhi keperluan atau untuk mencapai matlamat kolektif organisasi secara berterusan. Bagi memastikan sesebuah matlamat organisasi itu dapat dicapai, setiap individu di dalam organisasi perlu jelas dengan matlamat organisasi, memahami peranannya untuk menjayakan matlamat dan mempunyai kemahiran yang sesuai bagi menterjemahkan matlamat kepada tindakan. Oleh itu, semua pekerja organisasi tidak kira kecil atau besar menumpukan sebahagian besar masa mereka untuk berkomunikasi sama ada secara lisan atau tidak lisan untuk menyiapkan kerja yang telah diamanahkan (Finne & Grönroos, 2009).

Terdapat tiga saluran komunikasi asas dalam sesebuah organisasi iaitu saluran komunikasi formal adalah interaksi rasmi dalam struktur organisasi seperti menyampaikan matlamat, dasar dan prosedur organisasi serta arahan. Manakala, komunikasi tidak formal adalah interaksi hal berkaitan kerja di luar ruang lingkup struktur organisasi formal yang mengisi jurang organisasi, membina hubungan dan mengukuhkan kerjasama pasukan organisasi. Saluran ketiga adalah komunikasi tidak rasmi di mana interaksi interpersonal dalam konteks sosial organisasi yang berfungsi sebagai medium untuk pertukaran maklumat kasual dan tidak berkenaan dengan kerja. Komunikasi adalah medium utama yang digunapakai dalam pelbagai aktiviti seharian organisasi seperti hubungan sosial antara pekerja, pembelajaran, pekerjaan dan pengurusan organisasi (Wood, 2002). Menurut Tkalc Verčič, Verčič, & Sriramesh (2012), aktiviti komunikasi organisasi turut bertujuan untuk membincang dan menyelesaikan masalah kerja yang timbul, menyediakan laporan, memberi atau menerima arahan, berhubung dengan pelanggan dan memerhatikan tingkah laku manusia.

Komunikasi organisasi secara amnya boleh dibahagikan kepada dua jenis iaitu komunikasi dalaman di mana proses interaksi yang berlaku di antara entiti yang berada dalam organisasi contohnya, majikan menyampaikan maklumat kepada pekerjanya (Stefan, 2005). Manakala komunikasi organisasi yang kedua adalah proses interaksi yang berlaku di antara entiti dalam

organisasi dengan entiti dari luar organisasi contohnya, pekerja membuat pesanan barang daripada pembekal. Selain itu, penyelidik bidang komunikasi organisasi telah menemukan dan menjelaskan bahawa aliran mesej dalam organisasi boleh dibahagikan kepada tiga arah iaitu komunikasi arah atas yang ke bawah sering digunakan oleh pihak pengurusan dalam menyampaikan mandat kepada pekerja bawahan. Manakala komunikasi arah bawah ke atas pula adalah maklum balas daripada pekerja kepada majikan tentang mandat yang diterima. Arah yang ketiga ialah interaksi secara mendatar iaitu proses komunikasi yang berlaku di antara pekerja atau jabatan dalam organisasi. Poole (2011), menegaskan bahawa pengurus peringkat atasan memperuntukkan 87% daripada masa bekerja mereka untuk berkomunikasi. Diikuti oleh pengurus yang menggunakan masa bekerja mereka sebanyak 81%, penyelia 74% dan pekerja bawahan 60% untuk berkomunikasi. Kajian komunikasi pengurusan terdahulu menganggap komunikasi semata-mata sebagai satu alat dalam menguruskan organisasi. Namun dalam dunia teknologi kini, telah merubah peranan komunikasi menjadi elemen yang sangat penting sehingga ia dianggap sebagai 'nyawa' bagi sesebuah organisasi.

Bidang komunikasi dan latihan telah lama terjalin di mana W. Charles Redding (1988), adalah merupakan pengasas bidang komunikasi organisasi (Patrice, 1999). Latihan adalah proses komunikasi dalaman yang formal dan merupakan aliran mesej dari atas ke bawah bagi tujuan untuk melengkapkan pekerja organisasi dengan ilmu, pengetahuan dan kemahiran untuk menjalankan kerja yang telah diperuntukkan. Oleh itu, tidak hairan jika latihan dianggap sebagai aktiviti komunikasi dalaman yang penting dalam proses pembangunan modal insan organisasi di mana ia dijadikan sebagai medium penyampaian visi, misi dan maklumat oleh majikan kepada pekerjanya (Besley, Dudo, & Storksdieck, 2015).

2.0 PERMASALAHAN KAJIAN

Menurut Koschmann (2012), menegaskan bahawa komunikasi latihan adalah diibaratkan sebagai jantung kepada organisasi dan jika organisasi tidak menyampaikan maklumat yang tepat kepada orang yang betul, pada masa yang betul, dan dengan cara yang betul maka masalah akan timbul di mana arahan tidak dipatuhi, pelanggan tidak mendapat perkhidmatan yang sepatutnya, pelanggan tidak berpuas hati, undang-undang organisasi tidak dipatuhi, dan huru-hara akan berlaku (Townsend & Gebhardt, 2007). Kepentingan komunikasi dalam bidang pengurusan organisasi telah lama dibincangkan. Walau bagaimanapun keberkesanan

dan kepentingan komunikasi kurang ditonjolkan di dalam operasi seharian organisasi yang secara tidak langsung menjejaskan produktiviti organisasi.

Menurut Sharifah, Joki dan R. Balan (2006), permasalahan yang biasa dihadapi dalam latihan organisasi adalah bagaimana untuk mendorong pekerja untuk mempraktikkan apa yang telah dipelajari pada proses kerja. Ianya supaya pekerja dapat bekerja dengan lebih produktif dan meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja dikalangan pekerja. Kajian emperikal pengurusan sumber manusia (Torrington, Hall & Taylor, 2005; Noe, Hollenbeck, Gerhardt & Wright, 2010), mendapati latihan adalah aktiviti penting dalam menyumbang kepada keberkesanan produktiviti organisasi dan pengurusan sumber manusia. Oleh itu organisasi sentiasa mengadakan sesi latihan bertujuan untuk mengajarkan ilmu yang diperlukan, mengasah bakat, membina jati diri dan mengekalkan kemampuan daya saing pekerjanya. Walau bagaimanapun peratusan pekerja yang mengaplikasikan pembelajaran yang diperoleh daripada latihan amat rendah (Shenge, 2014).

Menurut Radtke, Tate, & Happ (2012), komunikasi dan latihan adalah saling berkait rapat kerana segala isi kandungan latihan disampaikan adalah melalui proses komunikasi dan sesebuah latihan hanya akan berjaya sekiranya peserta memahami maklumat yang disampaikan. Oleh itu, kajian ini akan menguji hubungan di antara elemen-elemen komunikasi persekitaran latihan dengan memasukkan elemen komunikasi dalam persekitaran latihan terhadap pembelajaran sendiri dan tingkah laku ke dalam Teori Pembelajaran Sosial yang diperkenalkan oleh Albert Bandura, 1977.

2.1 Komunikasi dan Pengurusan

Menurut Sharifah, Joki dan R. Balan (2006), komunikasi dalam bidang organisasi bertujuan untuk menyampaikan maklumat yang benar dan tepat pada waktu kepada ahli-ahli dalam organisasi supaya meningkatkan prestasi organisasi. Spaho (2013), mendefinisikan organisasi sebagai koordinasi rasional tentang aktiviti sekumpulan manusia untuk mencapai matlamat bersama dengan pembahagian kerja dan tanggungjawab melalui hierarki komunikasi melibatkan penyampaian maklumat atau mesej di antara pekerja dengan pekerja, kumpulan dengan kumpulan atau organisasi dengan organisasi.

Komunikasi adalah merupakan aspek yang penting dalam kefungsiannya bagi sesebuah organisasi. Keberkesanan komunikasi dan produktiviti organisasi mempunyai hubungan yang

rapat dan saling mempengaruhi. Menurut Myers & Sadaghiani (2010), proses komunikasi yang terbuka di antara pekerja dengan majikan akan menjadikan pekerja lebih berkeyakinan dan bersemangat dalam membantu memberikan sumbangan yang terbaik kepada organisasi demi kebaikan organisasi di masa hadapan. Garicano & Wu (2012), dalam kajiannya turut menemukan bahawa komunikasi proses komunikasi yang jelas, telus dan terbuka akan meningkatkan prestasi kerja. Manakala Amalia dan Stuart (2003), menemukan bahawa komunikasi yang efektif mempunyai hubungan yang signifikan dengan peningkatan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Dengan pelbagai penemuan yang positif di antara komunikasi dan pengurusan telah menarik minat lebih pengkaji seperti Hackman dan Johnson (2004); Currie, (2010) dan Yildirim (2014) yang terus menerus menjalankan kajian yang berkaitan dengan komunikasi di dalam organisasi, lebih-lebih dengan zaman kini yang berasaskan ilmu pengetahuan, media yang merupakan sumber utama maklumat dilihat menjadi semakin kuat sehingga mampu menjejaskan pentadbiran negara, ekonomi dan organisasi (Miller, 2014).

2.2 Teori Pembelajaran Sosial

Teori pembelajaran sosial yang ditemukan oleh Albert Bandura pada tahun 1977 menerangkan bagaimana manusia boleh belajar tentang sesuatu tingkah laku yang baru dengan cara memerhatikan orang lain (Pratt et al., 2010). Bandura (1977) menegaskan bahawa pembelajaran sosial adalah suatu proses kognitif yang boleh berlaku apabila seseorang individu itu memperoleh maklumat secara pemerhatian atau menerima arahan secara langsung atau tidak langsung. Maklumat yang diperoleh ini kemudian akan diikuti dengan tingkah laku. Selain itu, teori ini juga berpendapat bahawa, proses pembelajaran itu akan lebih cenderung untuk berlaku sekiranya melibatkan ganjaran atau hukuman.

Menurut Griffin & McClish (2011), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi manusia dalam mempelajari sesuatu tingkah laku yang baru iaitu; faktor komunikasi persekitaran latihan, faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku. Prinsip teori pembelajaran sosial boleh digunakan untuk program komunikasi sosial yang bertujuan untuk menjana perubahan tingkah laku (Boyce, 2011). Oleh itu, teori ini sangat bertepatan dengan kajian ini yang menguji hubungan komunikasi persekitaran latihan dengan pembelajaran sendiri dan

perubahan tingkah laku. Kajian ini turut menambah tiga elemen penting dalam komunikasi persekitaran latihan iaitu komunikasi tidak lisan, komunikasi lisan dan saluran komunikasi.

2.3 Faktor komunikasi persekitaran latihan

Komunikasi persekitaran latihan adalah proses memberi, menerima, bertukar idea, pengetahuan, maklumat, isyarat dan mesej melalui media yang sesuai bagi membolehkan individu atau kumpulan untuk memujuk, memberi dan mendapatkan maklumat (Alfonso, 2009). Dalam konteks komunikasi, latihan merupakan suatu proses interaksi antara fasilitator dengan pelatih (Raghu, 1989). Hubungan komunikasi dan pembangunan kemahiran manusia telah wujud sejak awal tamadun.

Hubungan kedua-dua bidang pengajian ini sangat kukuh dan telah melalui banyak perubahan seiring dengan evolusi, pembangunan pertumbuhan manusia (Raja, Yahaya, Mohd, Abu & Hassan, 2008). Deveugele (2015), telah mengenal pasti tiga aspek komunikasi dalam pembangunan sumber manusia iaitu peranan komunikasi sebagai medium dalam pembangunan sesuatu bangsa; peranan komunikasi dalam mendidik dan mempengaruhi sikap dan perilaku; dan peranan komunikasi sebagai pencetus perubahan kepada masyarakat dengan memperkenalkan idea atau maklumat baru yang ingin disebar. Menurut Leonard, Graham, dan Bonacum (2004), komunikasi berfungsi dalam latihan organisasi bagi tujuan pemindahan idea, pengetahuan dan maklumat yang difikirkan penting oleh organisasi kepada pekerja sebagai perangsang untuk bekerja dengan lebih bersemangat.

Walau bagaimanapun, peranan komunikasi jarang diketengahkan dalam proses perancangan sesebuah program latihan kerana perancangan lebih fokus dan mementingkan isi kandungan modul dan hasil yang dikehendaki daripada latihan (Leonard, Graham, & Bonacum, 2004). Oleh itu, komunikasi tidak lisan, komunikasi lisan, dan pemilihan saluran komunikasi yang merupakan perkara asas kepada kejayaan sesebuah program latihan sering dipandang remeh dan diketepikan dengan anggapan semua orang dapat berkomunikasi dan ia merupakan aktiviti yang sentiasa dilakukan oleh setiap individu (Heaven, Clegg & Maguire, 2006). Sedangkan sesebuah latihan tidak mungkin akan berjalan dengan lancar tanpa proses komunikasi yang berkesan sebagai contoh seorang fasilitator atau guru yang mempunyai ilmu yang banyak dalam bidang tertentu tidak akan mampu untuk menyampaikan maklumat dengan berkesan sekiranya kaedah penyampaiannya kaku dan intonasi suaranya mendatar serta perlahan (McCroskey, 2002). Hal ini akan menyebabkan peserta latihan menjadi bosan

yang menjurus kepada kurangnya fokus, mengantuk dan mengelamun seterusnya tidak dapat memahami inti pati latihan.

Oleh yang demikian, sekiranya peranan komunikasi dalam latihan tidak diketengahkan, ianya akan menjejaskan kualiti dan keberkesanan latihan. Latihan merupakan pelaburan yang dibuat oleh organisasi terhadap pekerjaannya bagi memastikan pembangunan sumber manusia yang berdaya saing dan berkualiti (Aviana & Enrico, 2004). Memandangkan peranan komunikasi penting dalam melancarkan agenda latihan, kajian ini merumuskan hipotesis berikut;

H1: Faktor komunikasi persekitaran latihan mempunyai hubungan positif dengan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku.

Komunikasi Tidak lisan

Komunikasi tidak lisan adalah proses komunikasi di mana maklumat disampaikan tanpa menggunakan kata-kata contohnya menggunakan gerak isyarat, bahasa tubuh, ekspresi wajah dan pandangan mata, penggunaan objek seperti pakaian, potongan rambut, simbol-simbol, serta cara berbicara seperti intonasi, penekanan, kualiti suara, gaya emosi, dan gaya berbicara (Mavridis, 2015). Menurut Rahim dan Shamsiah, (2008) setiap perilaku manusia mempunyai nilai komunikasi. Terdapat dua jenis komunikasi tidak lisan iaitu komunikasi dengan dirinya sendiri dan komunikasi dengan individu lain. Tidak semua komunikasi perlu disampaikan melalui kata-kata, ketika orang tersebut tidak bermaksud berbicara sesuatu, tetapi difahami oleh orang lain maka orang tersebut sudah terlibat dalam proses berkomunikasi contohnya riak muka yang merah padam menandakan seseorang itu sedang marah atau tangisan menandakan seseorang itu sedang berada dalam keadaan emosi yang sedih (Collins, Schrimmer, Diamond, & Burke, 2011).

Proses komunikasi tidak lisan merupakan elemen penting bagi fasilitator dalam menyampaikan ilmu dan kemahiran latihan kepada pelatih. Hal ini kerana menurut kajian, 70% hingga 90% proses komunikasi berlaku secara tidak lisan (Sticklely, 2011). Oleh itu, bagi menyampaikan isi kandungan latihan dengan baik, fasilitator perlu mempunyai kemahiran dalam mengaplikasikan komunikasi tidak lisan. Contohnya keperibadian fasilitator yang baik seperti penampilan profesional, gaya pertuturan yang jelas dan bijak menggunakan ekspresi muka akan mempengaruhi pembelajaran dan pemahaman pelatih (Hogrefe, Ziegler, Weidinger, & Goldenberg, 2012). Dennis dan Barbara (2001) menyatakan

bahawa fasilitator yang efektif dalam menggunakan komunikasi tidak lisan dapat menarik minat serta meningkatkan pemahaman pelatih terhadap ilmu dan kemahiran yang disampaikan. Berdasarkan daripada literatur di atas, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut;

H2: Komunikasi tidak lisan mempunyai hubungan positif dengan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku.

Komunikasi Lisan

Komunikasi lisan adalah sebuah proses interaksi bunyi, perkataan, bercakap, dan bahasa melalui pertuturan sama ada secara individu atau berkumpulan (Rogers, 1976; Hybels & Weaver, 1986; Prashant, 2000). Setiap hari manusia memperuntukkan 75% masanya berjaga untuk berkomunikasi dan mendengar secara lisan (Morreale, Osborn, & Pearson, 2000). Komunikasi tidak akan efektif sekiranya disampaikan dengan kata-kata yang tidak dapat difahami (Karen & Arvind, 2009).

Sebagai seorang fasilitator yang sememangnya menggunakan komunikasi lisan perlulah menyampaikan modul dengan suara yang jelas; tenang dan fokus; sopan dan beretika (Cathy, Pham, & Sushili, 2007). Oleh itu, komunikasi akan lebih efektif dan berjaya apabila kelajuan berbicara dapat diaturkan dengan baik, tidak terlalu cepat dan tidak terlalu lambat. Fasilitator mestilah tahu menggunakan artikulasi vokal (contohnya, berbeza nada, kadar, dan alunan) dan sebutan yang betul dalam menyampaikan kandungan modul supaya cerdas dan bertenaga bagi mengelakkan nada suara yang sama (Blanchard dan Thacker, 1998). Hal ini kerana intonasi suara akan mempengaruhi makna maklumat secara dramatik dan intonasi juga mampu untuk mengubah makna maklumat sekiranya diucapkan dengan intonasi suara yang berbeza. Oleh yang demikian, intonasi suara yang tidak kontekstual merupakan masalah dalam komunikasi. Ini membawa kepada hipotesis berikut;

H3: Komunikasi lisan mempunyai hubungan positif dengan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku.

Saluran Komunikasi

Saluran komunikasi merupakan salah satu faktor kritikal yang menyumbang kepada peningkatan keberkesanan pengajaran (Coppola, Starr & Rotter, 2002). Oleh itu, memilih saluran yang betul adalah satu komponen penting untuk komunikasi latihan yang berkesan. Terdapat lima (5) jenis saluran komunikasi iaitu persembahan slaid, persembahan video,

persembahan audio, persembahan multimedia dan maklumat bercetak yang mempunyai kelebihan tersendiri dalam melancarkan proses komunikasi latihan contohnya persembahan video akan memperlihatkan sesuatu proses dengan lebih jelas dan maklumat bercetak juga penting untuk dijadikan sebagai rujukan pelatih setelah pulang ke tempat kerja. Menurut Lane dan Shelton (2001), dengan penggunaan alat bantu mengajar seperti komputer, LCD dan sistem bunyi akan membantu fasilitator dalam menerangkan dan menyampaikan latihan dengan lebih berkesan. Terdapat banyak saluran komunikasi, seperti perbualan muka-ke-muka, panggilan telefon dan lain-lain (Arvind & Parichart, 1996; Hedebro, 2009). Walau bagaimanapun, ianya bukanlah suatu tugas yang mudah untuk fasilitator memilih saluran komunikasi yang sesuai (Regnér, 1999).

Hal ini kerana setiap saluran komunikasi mempunyai kegunaan dan kelebihannya yang berbeza dalam menyampaikan mesej (Cohen & Levinthal, 1990). Pemilihan saluran komunikasi bukan sahaja mengikut kesesuaian pelatih tetapi fasilitator juga perlu menyesuaikan saluran komunikasi dengan sifat mesej (Abella, 1990). Oleh itu, fasilitator harus mengkaji kelebihan dan kekurangan saluran komunikasi yang dipilih dalam latihan bagi memastikan mesej yang disampaikan dapat diterima serta difahami oleh pelatih (Kinlaw, 1996). Memandangkan saluran komunikasi memainkan peranan yang penting dalam menyumbang kepada pembelajaran latihan, kajian ini mencadangkan hipotesis berikut;

H4: Saluran komunikasi mempunyai hubungan positif dengan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku.

Faktor pembelajaran sendiri

Menurut Beste & Dinse (2013), pembelajaran latihan adalah suatu proses perolehan ilmu pengetahuan, kecekapan kemahiran serta pembentukan kepercayaan, sikap dan tingkah laku berkaitan dengan bidang pekerjaan. Kejayaan proses pembelajaran latihan dipengaruhi oleh perkembangan emosi, nilai, prinsip dan etika yang di pegang oleh pelatih (Michael, 2008).

Panagiotakopoulos (2011), berpendapat bahawa sesebuah pembelajaran latihan itu dikira berjaya berdasarkan tiga kriteria yang penting, iaitu pembelajaran mesti menghasilkan perubahan di dalam tingkah laku; pembelajaran harus mencetuskan idea dan pemikiran yang selari dengan matlamat latihan dan pembelajaran sepatutnya dapat memberikan suatu pengalaman yang baru sama ada dari segi praktikal ataupun teori.

Secara amnya pembelajaran latihan boleh dikategorikan kepada tiga jenis iaitu pembelajaran formal di mana proses penyampaian ilmu yang disampaikan melalui sistem kurikulum dan silibus yang disusun dengan rapi dan secara berperingkat. Seterusnya pembelajaran tidak formal merujuk kepada aktiviti pembelajaran yang tidak terdapat dalam sukatan pelajaran tetapi ianya penting dalam menambah dan melengkapkan pembelajaran formal. Contohnya kaedah melipat surat yang lebih kemas dan pantas. Pembelajaran latihan ketiga adalah budaya pembelajaran iaitu kebiasaan atau amalan yang dipraktikkan oleh pelatih dalam menuntut ilmu (Bell & Kozlowski, 2008).

Pembelajaran sendiri dalam latihan sangat penting kerana ia adalah penentu sama ada pelatih akan dapat meningkatkan ilmu pengetahuan serta kemahiran dan mengubah tingkah laku, hasil daripada latihan yang dihadiri. Oleh itu, kejayaan sesebuah program latihan turut bergantung kepada tahap pembelajaran yang diperoleh oleh pelatih. Jeter, Doshier, Liu, dan Lu (2010), dalam kajiannya merumuskan terdapat empat faktor utama dalam kejayaan sesebuah organisasi iaitu penyelarasan pembelajaran dan latihan dengan visi dan misi organisasi; mewujudkan pendekatan sistematik dalam pembelajaran latihan; pembudayaan pembelajaran yang positif; dan mewujudkan pekerja yang berpengetahuan, berbakat dan terlatih. Berdasarkan literatur ini, kajian ini merumuskan hipotesis berikut

H5: Faktor pembelajaran sendiri mempunyai hubungan positif dengan faktor tingkah laku.

Faktor tingkah laku

Faktor tingkah laku latihan adalah merujuk perbuatan pelatih yang selari dengan matlamat pembelajaran latihan (Diamantidis & Chatzoglou, 2014). Menurut Korthagen (2010), tingkah laku pelatih adalah kompleks dan dipengaruhi oleh kepercayaan, sikap, motivasi dan keupayaan yang diperoleh daripada pembelajaran latihan. Oleh kerana tingkah laku latihan adalah berdasarkan pembelajaran formal, ianya boleh diukur dengan melihat sama ada perlakuan pelatih selepas menghadiri sesi latihan memenuhi keperluan organisasi seperti yang diharapkan (Kemeny et al., 2012).

Menurut Bonvicini et al. (2009), komunikasi adalah asas kepada tingkah laku pelatih. Hal ini kerana komunikasi berperanan dalam memastikan mesej yang disampaikan melalui pembelajaran latihan adalah jelas dan difahami. Saxton (2012) yang sependapat dengan Bonvicini menyatakan bahawa faktor persekitaran komunikasi latihan yang tidak baik akan

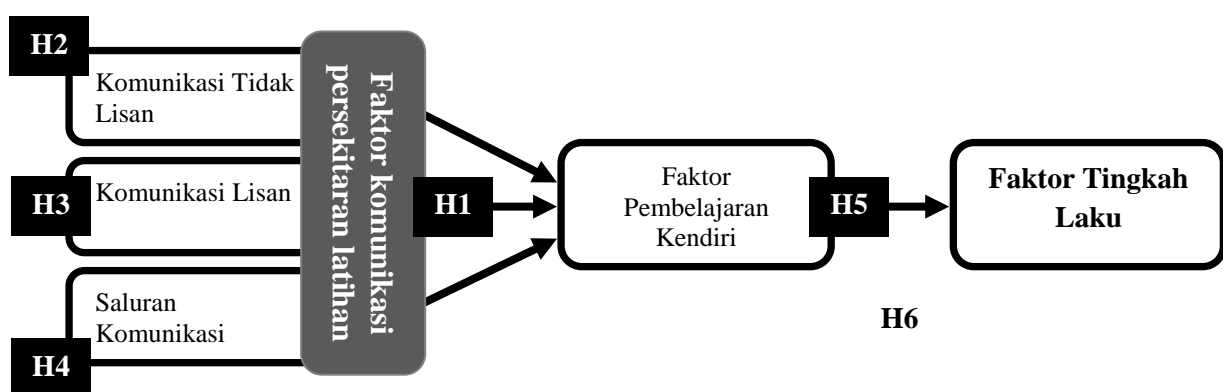
menjejaskan pembelajaran latihan dan seterusnya menyebabkan tingkah laku pelatih tidak mengikut matlamat latihan.

Zijlmans, Embregts, Gerits, Bosman, & Derksen (2011), dalam kajian mereka mendapati bahawa tingkah laku adalah faktor yang sangat penting kerana setiap latihan yang dijalankan mempunyai matlamat seperti peningkatan prestasi perkhidmatan, meningkatkan kemahiran jualan dan mengurangkan kemalangan ketika melakukan kerja yang perlu dicapai dalam memastikan kejayaan aktiviti latihan organisasi.

Phillips (2011), menegaskan bahawa hasil daripada latihan boleh diukur melalui penilaian tingkah laku pelatih dari segi impak terhadap produktiviti dan kualiti dalam menjalankan tugas, jumlah kesalahan yang dilakukan, kesetiaan staf terhadap organisasi, dan tahap kepuasan pelanggan terhadap perkhidmatan yang diberikan. Berdasarkan literatur ini, kajian ini merumuskan hipotesis berikut;

H6: Faktor tingkah diramal oleh faktor komunikasi persekitaran latihan dan faktor pembelajaran sendiri

Berdasarkan penemuan literatur, kajian ini telah menghasilkan rangka kerja kajian yang menggabungkan elemen komunikasi yang terdiri daripada komunikasi tidak lisan, komunikasi lisan, saluran komunikasi, faktor komunikasi persekitaran latihan, faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku.



Rajah 1: Rangka Kerja Kajian

3.0 METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini adalah bersifat kuantitatif di mana borang soal selidik digunakan sebagai instrumen untuk mengumpul data. Seramai 280 orang responden telah dipilih berdasarkan pengalaman mereka dalam menyertai latihan 5S.

3.1 Prosedur Kajian

Setiap responden dihubungi terlebih dahulu bagi tujuan membuat temu janji. Ini kerana responden adalah terdiri daripada pekerja yang mempunyai tugas dan tanggungjawab yang perlu diselesaikan. Temu janji penting supaya responden dapat menjawab soal selidik tersebut pada masa yang sesuai dengan tenang dan teliti.

4.0 DAPATAN KAJIAN DAN PERBINCANGAN

Kajian ini menggunakan analisis korelasi bagi menguji hubungan di antara dua pemboleh ubah bersandar iaitu faktor komunikasi persekitaran latihan yang terdiri daripada tiga dimensi komunikasi tidak lisan, komunikasi lisan dan saluran komunikasi. Pemboleh ubah bersandar kedua adalah faktor pembelajaran sendiri. Manakala pemboleh ubah bebas bagi kajian ini adalah faktor tingkah laku. Selain itu, analisis regresi berganda digunakan untuk mengenal pasti peramal terbaik bagi pemboleh ubah bebas kajian.

4.1 Keputusan Analisis Korelasi

Kajian ini menggunakan analisis korelasi sebagai analisis awal bagi menguji hubungan antara kesemua pemboleh ubah dan hipotesis kajian. Oleh kerana kajian ini telah menambah elemen komunikasi tidak lisan, komunikasi lisan dan saluran komunikasi ke dalam faktor komunikasi persekitaran latihan pada model asal Teori Pembelajaran Sosial, kajian ini menguji hubungan di antara elemen-elemen komunikasi dengan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku bagi menguji kekuatan hubungan di antara pemboleh ubah–pemboleh ubah di dalam rangka kerja kajian. Kajian ini menggunakan skala Rea and Parker's 1997 bagi menguji kekuatan hubungan bagi setiap pemboleh ubah kajian.

Jadual 1: Skala Korelasi Rea dan Parker 1997

Nilai r	Kekuatan korelasi
0.80 – 1.00	hubungan yang sangat kuat
0.60 – 0.80	hubungan yang kuat
0.40 – 0.60	hubungan yang agak kuat
0.20 – 0.40	hubungan sederhana
0.10 – 0.20	hubungan lemah
.00 - .01	hubungan diabaikan

Jadual 2 menunjukkan analisis korelasi yang menerangkan hubungan di antara kesemua pemboleh ubah bagi kajian ini. Hasil analisis korelasi secara umumnya mendapati bahawa kesemua pemboleh ubah kajian mempunyai hubungan yang signifikan. Selain itu ujian ini mendapati bahawa tiga pemboleh ubah yang mempunyai hubungan yang kuat dan tertinggi adalah saluran komunikasi dan komunikasi lisan ($r = .756, p = .000$), jadi kajian ini mendapati bahawa saluran komunikasi yang baik akan meningkatkan keberkesanan komunikasi lisan. Hubungan kedua tertinggi adalah faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku ($r = .734, p = .000$), oleh itu faktor pembelajaran sendiri yang baik akan meningkatkan kemungkinan pemindahan ilmu latihan yang dipelajari kepada tingkah laku. Bagi hubungan ketiga tertinggi iaitu komunikasi tidak lisan dan komunikasi lisan ($r = .733, p = .000$) kajian ini mendapati bahawa komunikasi tidak lisan dapat menyumbang kepada peningkatan kefahaman terhadap maklumat latihan yang disampaikan melalui komunikasi lisan.

Selain itu, hasil ujian hipotesis kajian mendapati bahawa hubungan faktor komunikasi persekitaran latihan dengan faktor pembelajaran sendiri ($r = .612, p = .000$) dan faktor tingkah laku ($r = .550, p = .000$). Oleh itu H1: Faktor komunikasi persekitaran latihan mempunyai hubungan positif dengan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku adalah diterima. Manakala hasil ujian hipotesis dua mendapati bahawa hubungan komunikasi tidak lisan dengan faktor pembelajaran sendiri ($r = .558, p = .000$) dan faktor tingkah laku ($r = .583, p = .000$). Oleh itu H2: Komunikasi tidak lisan mempunyai hubungan positif dengan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku adalah diterima.

Hasil ujian hipotesis tiga mendapati bahawa hubungan komunikasi lisan dengan faktor pembelajaran sendiri ($r = .573, p = .000$) dan faktor tingkah laku ($r = .664, p = .000$). Oleh itu H3: Komunikasi lisan mempunyai hubungan positif dengan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku adalah diterima. Selain itu, hasil ujian hipotesis kajian empat mendapati

bahawa hubungan saluran komunikasi dengan faktor pembelajaran sendiri ($r = .632, p = .000$) dan faktor tingkah laku ($r = .672, p = .000$). Oleh itu H4: Saluran komunikasi mempunyai hubungan positif dengan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku adalah diterima.

Keputusan ujian hipotesis lima mendapati bahawa hubungan faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku ($r = .734, p = .000$). Oleh itu H5: Faktor pembelajaran sendiri mempunyai hubungan positif dengan faktor tingkah laku adalah diterima.

Jadual 2: Analisis korelasi di antara pemboleh ubah komunikasi tidak lisan, komunikasi lisan, saluran komunikasi, faktor komunikasi persekitaran latihan, faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku

Pemboleh ubah	1	2	3	4	5	6
1 Komunikasi tidak lisan	1					
2 Komunikasi lisan	.733 .000	1				
3 Saluran komunikasi	.702 .000	.756 .000	1			
4 Faktor komunikasi persekitaran latihan	.548 .000	.553 .000	.546 .000	1		
5 Faktor pembelajaran sendiri	.558 .000	.573 .000	.632 .000	.612 .000	1	
6 Faktor tingkah laku	.583 .000	.664 .000	.672 .000	.550 .000	.734 .000	1
N	280	280	280	280	279	280

** . Korelasi adalah signifikan pada aras 0.01 (2-tailed).

4.2 Keputusan Analisis Regresi Berganda

Kajian ini telah menjalankan ujian regresi berganda bagi menguji hipotesis kajian enam. Hasil analisis dalam jadual tiga menunjukkan bahawa secara keseluruhannya, faktor komunikasi persekitaran latihan dan faktor pembelajaran sendiri mempunyai hubungan yang signifikan dengan faktor tingkah laku ($p = .000$). Model regresi ini juga mendapati nilai ($F = 230.369$) adalah tinggi dan memberikan suatu indikasi bahawa wujudnya persamaan dan kelinearan di antara faktor tingkah laku dengan faktor komunikasi persekitaran latihan dan faktor pembelajaran sendiri.

Hasil kajian turut mendapati faktor komunikasi persekitaran latihan dan faktor pembelajaran sendiri mempunyai pengaruh yang tinggi di mana kedua-dua pemboleh ubah ini berjaya menyumbang sebanyak 62.3% varian berkongsi bagi meramal tingkah laku.

Selain itu analisis regresi berganda di antara tingkah laku dengan peramalnya menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang signifikan di mana peramal yang paling tinggi terhadap tingkah laku adalah faktor pembelajaran sendiri ($\beta=.449, p=.000$) dan diikuti oleh faktor persekitaran komunikasi latihan ($\beta=.410, p=.000$). Oleh itu hipotesis enam H6: Faktor tingkah diramal oleh faktor komunikasi persekitaran latihan dan faktor pembelajaran sendiri adalah diterima.

Jadual 3: Analisis Regresi Berganda antara pemboleh ubah faktor tingkah laku dengan faktor komunikasi persekitaran latihan dan faktor pembelajaran sendiri.

Pemboleh ubah	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	<i>t</i>	<i>p</i>
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.300	.138		2.182	
Faktor komunikasi persekitaran latihan	.474	.059	.410	8.009	.000
Faktor pembelajaran sendiri	.437	.050	.449	8.782	.000

F=230.369; $p=.000$; R=.791; R²= .625; R² Adj.= .623

5.0 KESIMPULAN

Sebagai kesimpulan, hasil daripada kajian ini telah menemukan bahawa kesemua pemboleh ubah mempunyai hubungan yang positif di antara satu sama lain dan keenam-enam hipotesis kajian, adalah diterima. Berdasarkan hasil kajian di jadual tiga mendapati faktor pembelajaran sendiri adalah merupakan penyumbang utama kepada faktor tingkah laku responden. Ujian korelasi yang dijalankan turut mendapati bahawa faktor pembelajaran sendiri dan faktor tingkah laku ($r= .734, p=.000$) mempunyai hubungan kedua tertinggi. Penemuan ini turut disokong oleh kajian Beste & Dinse (2013) dan Panagiotakopoulos (2011) yang turut mengiktiraf peranan pembelajaran terhadap perubahan tingkah laku. Hal ini kerana pembentukan kepercayaan dan sikap adalah berdasarkan daripada ilmu pengetahuan yang diperoleh daripada pembelajaran latihan.

Selain itu, matlamat kajian ini yang ingin mengetengahkan peranan komunikasi terhadap faktor pembelajaran sendiri dan tingkah laku juga berjaya membuahkan hasil apabila ujian korelasi menemukan bahawa komunikasi tidak lisan, komunikasi lisan mempunyai hubungan positif yang agak kuat, manakala saluran komunikasi dan faktor komunikasi persekitaran

latihan mempunyai hubungan positif yang kuat. Penemuan ini diperkukuhkan dengan ujian regresi yang turut menemukan bahawa faktor komunikasi persekitaran latihan sememangnya mempunyai hubungan dan menyumbang kepada tingkah laku responden. Hasil penemuan kajian ini turut disokong oleh sarjana-sarjana lepas yang turut mengakui bahawa peranan komunikasi yang efektif adalah penting dalam membentuk dan merubah tingkah laku pelatih semasa menjalani latihan (Coppola, Starr & Rotter, 2002; Karen & Arvind, 2009; Stickley, 2011; Deveugele, 2015).

Secara keseluruhannya, kajian ini telah berjaya menggabung dan mengetengahkan elemen komunikasi dalam latihan yang merupakan asas penting terhadap kejayaan sesebuah latihan. Kajian ini berjaya membuktikan komunikasi mempunyai hubungan yang kukuh dengan pembelajaran pelatih. Kajian ini juga telah menemukan bahawa komunikasi merupakan perkara asas yang perlu dititik beratkan bagi kejayaan sesebuah latihan. Kajian ini juga berjaya mengukuhkan jurang diantara pengajian komunikasi dengan pengajian pengurusan yang sememangnya mempunyai kaitan yang sangat rapat. Kajian ini turut berjaya menambah baik Teori Pembelajaran Sosial dalam konteks komunikasi dan telah membuktikan bahawa teori ini sangat fleksibel dan sesuai untuk diaplikasikan dalam banyak konteks pembelajaran yang berbeza peringkat dan latar belakang. Kajian ini telah membuktikan komunikasi dan latihan mempunyai hubungan yang signifikan. Oleh itu, kajian masa hadapan boleh terus mengkaji hubungan ini supaya ia dapat menyumbang kepada perkembangan literatur komunikasi secara khususnya dan sumber manusia secara umum.

RUJUKAN

- Abella, K. T. (1990). *Building Successful Training Program*. 5th ed. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Alfonso, G. D. (2009). Playing with fire: power, participation, and communication for development. *Journal of Development in Practice*. 19(4–5): 453–465.
- Amalia, S. & Stuart, M. (2003). Employee perceptions and their influence on training effectiveness. *Human Resource Management Journal*. 13(1): 27–45.
- Arvind, S. & Parichart. S. (1996). The role of communication in development: Lessons Learned from a critique of the dominant, dependency, and alternative paradigms. *Journal of development Communication*. 7(1): 10–25.
- Aviana B. and Enrico G., (2004). Information Systems for the Evaluation of the Effectiveness and Efficiency of Vocational Training Programmes. *Journal of Evaluation*. 10 (2), pp.217–235.
- Bandura, A. (1977). Social Learning Theory. *The Journal of Communication*, 28, 12–29. doi:10.1111/j.1460-2466.1978.tb01621.x.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2008). Active learning: effects of core training design elements on self-regulatory processes, learning, and adaptability. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 296–316. doi:10.1037/0021-9010.93.2.296.
- Besley, J. C., Dudo, A., & Storcksdieck, M. (2015). Scientists' views about communication training. *Journal of Research in Science Teaching*, 52(2), 199–220. doi:10.1002/tea.21186.
- Beste, C., & Dinse, H. R. (2013). Learning without training. *Current Biology*. doi:10.1016/j.cub.2013.04.044.
- Blanchard, P. N. & Thacker, J. W. (1998). *Effective Training: Systems, Strategies and Practices*. 4th ed. Boston: Pearson Education.
- Bonvicini, K. A., Perlin, M. J., Bylund, C. L., Carroll, G., Rouse, R. A., & Goldstein, M. G. (2009). Impact of communication training on physician expression of empathy in patient encounters. *Patient Education and Counseling*, 75(1), 3–10. doi:10.1016/j.pec.2008.09.007.
- Boyce, T. E. (2011). Applying social learning theory. *Training Journal*, (July), 31–34. doi:10.1177/0306624X04265087.
- Cathy, S., Pham, T. M. D. & Sushili, E. (2007). *Advanced Training of Trainers: Trainer's Guide*. Watertown, MA: Pathfinder International.
- Cohen, W. M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 15-24.

- Collins, L. G., Schrimmer, A., Diamond, J., & Burke, J. (2011). Evaluating verbal and non-verbal communication skills, in an ethnogeriatric OSCE. *Patient Education and Counseling*, 83(2), 158–162. doi:10.1016/j.pec.2010.05.012.
- Coppola, N. W., Starr, R. H. & Rotter, N. G. (2002). Becoming a virtual professor: Pedagogical roles and asynchronous learning networks. *Journal of Management Information Systems*, 18(4): 169–189.
- Currie, J. P. (2010). Web 2.0 for reference services staff training and communication. *Reference Services Review*, 38(1), 152–157. doi:10.1108/00907321011020789.
- Dennis, S. & Barbara, B. (2001). *Train the Trainer: Training Fundamentals Instructor's Reference Manual*. New York: United Nations.
- Deveugele, M. (2015). Communication training: Skills and beyond. *Patient Education and Counseling*, 98(10), 1287–1291. doi:10.1016/j.pec.2015.08.011.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2014). Employee post-training behaviour and performance: Evaluating the results of the training process. *International Journal of Training and Development*, 18(3), 149–170. doi:10.1111/ijtd.12034.
- Finne, Å., & Grönroos, C. (2009). Rethinking marketing communication: From integrated marketing communication to relationship communication. *Journal of Marketing Communications*, 15(2-3), 179–195. doi:10.1080/13527260902757654.
- Garicano, L., & Wu, Y. (2012). Knowledge, Communication, and Organizational Capabilities. *Organization Science*, 23(5), 1382–1397. doi:10.1287/orsc.1110.0723.
- Griffin, E., & McClish, G. (2011). Social Learning Theory of Albert Bandura. *A First Look at Communication Theory*, 368. doi:10.1177/105960117700200317.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2004). *Leadership: A Communication Perspective*. 4th ed.). Prospect Heights, IL: Waveland Press.
- Heaven, C., Clegg, J., & Maguire, P. (2006). Transfer of communication skills training from workshop to workplace: The impact of clinical supervision. *Patient Education and Counseling*. doi:10.1016/j.pec.2005.08.008.
- Hogrefe, K., Ziegler, W., Weidinger, N., & Goldenberg, G. (2012). Non-verbal communication in severe aphasia: Influence of aphasia, apraxia, or semantic processing? *Cortex*, 48(8), 952–962. doi:10.1016/j.cortex.2011.02.022.
- Jeter, P. E., Doshier, B. A., Liu, S. H., & Lu, Z. L. (2010). Specificity of perceptual learning increases with increased training. *Vision Research*, 50(19), 1928–1940. doi:10.1016/j.visres.2010.06.016.
- Karen, G. & Arvind, S. (2009). Communication and invitational social change. *Journal of Development Communication*, 20(2): 57-66.
- Kemeny, M. E., Foltz, C., Cavanagh, J. F., Cullen, M., Giese-Davis, J., Jennings, P., ... Ekman, P. (2012). Contemplative/emotion training reduces negative emotional behavior and promotes prosocial responses. *Emotion*, 12(2), 338–350. doi:10.1037/a0026118.

- Kinlaw, D. C. (1996). *Facilitation Skills: The ASTD Trainers Sourcebook*. New York: McGraw-Hill.
- Korthagen, F. A. J. (2010). Situated learning theory and the pedagogy of teacher education: Towards an integrative view of teacher behavior and teacher learning. *Teaching and Teacher Education*, 26(1), 98–106. doi:10.1016/j.tate.2009.05.001.
- Koschmann, M. (2012). Developing a communicative theory of the nonprofit. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 139-146.
- Lane, D. R. & Shelton, M. W. (2001). The centrality of communication education in classroom computer-mediated-communication: Toward a practical and evaluative pedagogy. *Communication Education*, 50: 241–255.
- Leonard M., Graham S., Bonacum D., (2004). The human factor: the critical importance of effective teamwork and communication in providing safe care. *Qual Saf Health Care*. 13 (1), pp.85-90. doi: 10.1136/qshc.2004.01003.3.
- Mavridis, N. (2015). A review of verbal and non-verbal human-robot interactive communication. *Robotics and Autonomous Systems*. doi:10.1016/j.robot.2014.09.031.
- McCroskey, J. C. (2002). Learning goals and objectives. In J. L. Chesebro & J. C. McCroskey, *Communication for teachers* (pp. 3–7). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Michael, A. Z. (2008). *Review and Analysis of Training Impact Evaluation Methods, and Proposed Measures to Support a United Nations System Fellowships Evaluation Framework*. Geneva: WHO's Department of Human Resources for Health.
- Miller, K. (2014). *Organizational Communication: Approaches and processes*. *Western Journal of Speech Communication*. doi:10.1111/j.1468-2958.1978.tb00624.x.
- Morreale, S. P., Osborn, M. M., & Pearson, J. C. (2000). Why Communication is important: A rationale for the centrality of the study of communication. *Journal of the Association for Communication Administration*, 29(1), 1–25.
- Myers, K. K., & Sadaghiani, K. (2010). Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225–238. doi:10.1007/s10869-010-9172-7.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M. (2010). *Human Resource Management: Gaining A Competitive Advantage* 7th ed. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Panagiotakopoulos, A. (2011). Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organizations*, 25(3), 15–18. doi:10.1108/14777281111125354.
- Patrice M Buzzanell, Cynthia Stohl. (1999). The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy. *Communication Studies*, 50(4), 324-336. Retrieved from Platinum Periodicals database. (Document ID: 63320554).

- Philips, J. J. (2011). Learning to Lead. ASTD 2011 International Conference & Exposition. 22–25 May 2011. Orlando, FL, 1–25. ROI Institute Inc.
- Poole, M. S. (2011). Communication. APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: *Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization*, 3(6), 249–270. doi:10.1037/12171-007.
- Prashant, P. (2000). Communication, Meaning, and Interpretation. *Journal of Linguistics and Philosophy*. 23: 185–212.
- Pratt, T. C., Cullen, F. T., Sellers, C. S., Thomas Winfree, L., Madensen, T. D., Daigle, L. E., ... Gau, J. M. (2010). *The Empirical Status of Social Learning Theory: A Meta-Analysis*. *Justice Quarterly* (Vol. 27). doi:10.1080/07418820903379610.
- Radtke, J. V., Tate, J. A., & Happ, M. B. (2012). Nurses' perceptions of communication training in the ICU. *Intensive and Critical Care Nursing*, 28(1), 16–25. doi:10.1016/j.iccn.2011.11.005.
- Raghu, S. G. (1989). Trainer needs and other factors affecting communication in training. *Small Group Behaviour*, 20(1): 101–111.
- Raja, A. R., Raja, R., Yahaya, A., Mohd, Y., Abu B., Hassan, M. S. (2008). Pelaksanaan komunikasi kepimpinan dalam organisasi pengamal pengurusan kualiti MSISO 9001 di Malaysia. In *Seminar Kebangsaan Kemahiran Insaniah dan Kesejahteraan Sosial, Makhota Hotel Melaka*, 18/8/2008-19/8/2008 (Unpublished).
- Rea, L., & Parker, R. (1997). *Designing and conducting survey research* (2nd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Regné, P. (1999). Strategy Creation and Change in Complexity – Adaptive and Creative Learning Dynamics in the Firm. Published Doctoral Dissertation, Stockholm: Institute of International Business.
- Rogers, E. M. (1976). Communication and Development: The Passing of the Dominant Paradigm. *Communication Research*, 3(2): 213–240.
- Saxton, R. (2012). Communication Skills Training to Address Disruptive Physician Behavior. *AORN Journal*, 95(5), 602–611. doi:10.1016/j.aorn.2011.06.011.
- Sharifah Baharum, Joki Perdani Sawai dan R. Balan Rathakrishnan, (2006). Hubungan Antara Komunikasi Dalam Organisasi Dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dan Komitmen Kerja. *Jurnal Kemanusiaan*. 7 (1), pp.1-21.
- Shenge, N. A. (2014). Training Evaluation: Process, Benefits, and Issues. *Ife Psychologia*, 22(1), 50–58.
- Spaho, K. (2013). Organizational Communication and Conflict. *Management*, 18, 103–118.
- Stefan, F. (2005). The influence of interpersonal communication on human development. *Psychology of Language and Communication*. 9(2): 70–82.
- Stickley, T. (2011). From SOLER to SURETY for effective non-verbal communication. *Nurse Education in Practice*, 11(6), 395–398. doi:10.1016/j.nepr.2011.03.021.

-
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230. doi:10.1016/j.pubrev.2011.12.019.
- Torrington, D. P, Hall, L. A, Taylor, S. (2005). *Human Resource Management* 6th ed. UK: FT Prentice Hall.
- Townsend, P. & Gebhardt, J. (2007). *How Organizations Learn: Investigate, Identify, Institutionalize*. Milwaukee, WI: ASQ.
- Wood, J. T. (2002). *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*. Wadsworth: Thomson Learning
- Yildirim, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095–1100. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.124.
- Zijlmans, L. J. M., Embregts, P. J. C. M., Gerits, L., Bosman, A. M. T., & Derksen, J. J. L. (2011). Training emotional intelligence related to treatment skills of staff working with clients with intellectual disabilities and challenging behaviour. *Journal of Intellectual Disability Research*, 55(2), 219–230. doi:10.1111/j.1365-2788.2010.01367.x.