

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA

Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi

Ibrahim Mamat

ARAHAN INAUGURAL UMT : 4 (2010)

LG
173
K8
S981
no.4
(2010)

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA

Salah Tafsiran Konsep dan
Strategi Luhur Meningkatkan Prestasi Pekerja
dan Pencapaian Organisasi

Ibrahim Mamat

SIRI SYARAHAN INAUGURAL UMT : 4 (2010)



Penerbit UMT
Universiti Malaysia Terengganu (UMT)
21030 Kuala Terengganu
Terengganu
2010

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA

Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi

Abstrak

Anggapan bahawa manusia atau pekerja sebagai sumber organisasi adalah tidak tepat. Para perancang tidak sepatutnya menganggap pekerja sebagai sumber; pekerja hendaklah dianggap sebagai aset atau modal organisasi. Selain daripada perkataan sumber, terdapat banyak lagi perkara-perkara asas yang berkait dengan Pembangunan Sumber Manusia (PSM) telah disalahtafsirkan. Oleh itu, objektif syarahan ini ialah untuk menjelaskan konsep PSM supaya polemik mengenai bidang ini dibuat dengan menggunakan andaian yang kukuh. Syarahan ini juga bertujuan untuk mengemukakan beberapa strategi untuk membangunkan para pekerja dalam organisasi. Bidang PSM merupakan satu bidang baharu yang berbentuk multidisiplin, mempunyai parameter disiplin yang dinamik, berasal daripada cantuman beberapa bidang lain, yang menjadi semakin popular dan mungkin akan berkembang ke arah satu bidang profesional. PSM mempunyai banyak definisi, justeru wujud persamaan dan juga perbezaannya. Secara amnya, definisi PSM ialah usaha untuk meningkatkan keupayaan pekerja bagi mencapai misi dan visi organisasi melalui aktiviti yang tersusun dan sistematik. Walaupun ruang lingkup bidang PSM adalah luas, namun fokus bidang ini hanya tertumpu kepada tiga perkara utama iaitu organisasi, pekerja dan pembelajaran. Pekerja yang telah dibangunkan mempunyai tahap kompetensi yang tinggi, berupaya melaksanakan tugas dengan baik dan menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang. Pekerja yang kompeten memiliki stok nilai dalam bentuk ilmu dan kompetensi yang diperlukan oleh organisasi. Sehingga kini belum ada formula untuk mengukur atau memberi nilai kepada aset manusia. Prestasi kerja ialah satu hasil atau perlakuan yang berupaya memenuhi matlamat organisasi. Prestasi kerja tidak terhad kepada melaksanakan tugas yang berkait dengan sesuatu jawatan yang disandang sahaja, tetapi juga termasuk semua sumbangan di luar tugas rasmi, tetapi masih berkait dengan matlamat organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kejayaan organisasi untuk mencapai matlamat penubuhannya, tetapi faktor yang paling utama ialah kompetensi atau kecekapan pekerjanya. Oleh yang demikian, majikan hendaklah membangunkan kompetensi pekerja mereka dengan menggunakan pelbagai strategi luhur yang terbukti berupaya memberi pulangan lumayan. Usaha membangunkan pekerja sepatutnya bermula pada hari pertama lagi sehingga hari terakhir mereka bekerja.

Pengenalan

Dalam masyarakat tradisi, rakyat tidak bergantung hidup kepada majikan seperti sekarang. Dahulu kebanyakan mereka bekerja sendiri seperti menjadi petani dan nelayan. Apabila negara membangun dan menjadi moden, sektor industri dan

***PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur
untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi***

perkhidmatan berkembang dan sektor-sektor ini memerlukan ramai pekerja. Oleh yang demikian, peratusan rakyat yang makan gaji meningkat dengan pesatnya. Perubahan ini menjadikan bidang pembangunan sumber manusia semakin penting kerana lebih ramai kumpulan pekerja yang perlu dilatih dalam pelbagai bidang pekerjaan, sama ada dalam sektor kerajaan atau swasta.

Sumber manusia terlatih menjadi semakin penting apabila kerajaan memperkenalkan Model Baru Ekonomi (MBE) yang berpaksikan kepada pertumbuhan ekonomi berasaskan produktiviti yang dipacu oleh inovasi. Salah satu daripada lapan inisiatif untuk menjayakan MBE ialah membangunkan tenaga kerja yang berkualiti. Pertumbuhan ekonomi yang berasaskan pengetahuan dan inovasi akan menghadapi persaingan yang sengit di persada antarabangsa kerana setiap negara akan berlumba-lumba untuk mencipta teknologi baru. Oleh itu, hanya kecekapan pekerja sahaja yang berupaya mengekalkan daya saing sesebuah organisasi atau negara.

Ditinjau dari sudut heterogen, dapat dijangkakan keadaan sumber manusia dalam dua dekad akan datang menunjukkan bahawa lebih ramai pekerja bersaing untuk pekerjaan di peringkat pengurusan pertengahan, lebih ramai pekerja lanjut usia, ramai yang akan melambatkan persaraan atau kembali bekerja sesudah bersara, dan lebih ramai pasangan dwikerjaya. Kecepatan perubahan demografi, teknologi dan sosial sudah tentu akan memberi implikasi pada penggunaan sumber manusia. Dengan demikian, pihak majikan seharusnya peka dan sentiasa bersedia terhadap perubahan persekitaran ini dan implikasinya ke atas penggunaan sumber manusia dan persediaan tempat kerja.

Selaras dengan jangkaan bahawa kegiatan sektor perindustrian dan perkhidmatan kian meningkat, keperluan sumber manusia terlatih juga dijangka akan terus meningkat. Buat masa ini, hanya 23% sahaja daripada tenaga kerja Malaysia mempunyai kemahiran tinggi (Mohd Najib, 2010). Ini bermakna Malaysia mempunyai tenaga kerja yang berkemahiran rendah jika dibandingkan dengan negara maju. Untuk menjadi negara maju, komposisi pekerja berkemahiran tinggi perlu ditingkatkan kepada sekurang-kurangnya 37% menjelang tahun 2015. Sehubungan itu, pihak kerajaan bersama pihak swasta akan berusaha meningkatkan tahap pendidikan rakyat dan kemahiran pekerja melalui enam langkah utama dalam RMK-10 iaitu: i) Mengembangkan Tabung Pembangunan Sumber Manusia; ii) Memberi pinjaman kepada pekerja untuk mengikuti latihan; iii) Menubuhkan tabung untuk membiayai pekerja melanjutkan pengajian di peringkat Ph.D; iv) Memperluaskan pelaksanaan program Sistem Latihan Dual Nasional; v) Pelaksanaan pengiktirafan pencapaian terdahulu dan; vi) Menggalakkan sektor swasta menyediakan latihan kemahiran dan vokasional (Mohd Najib, 2010).

Oleh kerana bidang Pembangunan Sumber Manusia (PSM) menjadi semakin popular di kalangan khalayak, maka banyak pihak, termasuk individu yang tidak pernah dilatih dalam bidang ini juga mahu memberi pendapat masing-masing seolah-olah mereka juga adalah seorang pakar dalam bidang PSM. Ramai penulis, pengamal, perancang dan kalangan cerdik pandai mempunyai pemahaman dan tafsiran yang tidak tepat mengenai beberapa perkara asas yang berkait dengan PSM. Mereka melabelkan sumber manusia dengan pelbagai

nama seperti modal insan, pekerja kelas pertama, personaliti unggul dan pelbagai panggilan lagi. Mereka juga menganggap tenaga manusia atau pekerja sebagai sumber organisasi, sama seperti sumber-sumber lain seperti tanah, bangunan, wang, peralatan jentera, teknologi, peraturan dan norma, budaya, nilai dan jaringan organisasi. Walaupun mereka menyamakan manusia dengan sumber-sumber lain, tetapi nilai sebenar sumber manusia tidak pernah diukur secara saintifik. Andaian ini boleh merendahkan martabat manusia itu sendiri. *The Concise Oxford Dictionary* (1982) mendefinisikan sumber sebagai sesuatu yang dapat memenuhi keperluan atau kekurangan, stok atau simpanan dari mana seseorang dapat mengambilnya apabila diperlukan. Pendapat ini memberi erti bahawa sumber boleh dimanipulasi atau dikawal oleh pihak pengurusan atau organisasi sesuka hati untuk kebaikan mereka. Smith (1965), seorang pakar ekonomi tersohor, menyatakan bahawa pekerja mahir merupakan sebuah mesin yang bernilai tinggi. Dalam kes ini, manusia atau pekerja disamakan dengan mesin atau objek, sedangkan pekerja memiliki pemikiran dan pandai berartikulat. Kalau manusia sama dengan objek, patutkah sumber manusia digunakan secara maksimum untuk mencapai matlamat organisasi? Sudah tentu tidak. Oleh itu perkara yang disalahtafsirkan ini perlu diteliti semula dengan membuat andaian yang lebih tepat iaitu pekerja sebagai aset dan modal sesebuah organisasi, bukannya sumber organisasi seperti mesin.

Tenaga manusia yang terlatih kini dianggap sebagai salah satu modal terpenting yang boleh menjana produk dan perkhidmatan, baik di peringkat organisasi mahupun di peringkat negara. Walaupun pekerja dianggap modal terpenting, namun modal ini bukan milik organisasi. Zaman perhambaan sudah berlalu dan tidak sesuai lagi dipraktikkan dalam dunia moden. Pekerja bukan milik majikan kerana mereka bebas untuk menamatkan perkhidmatan atau berpindah. Sekiranya pekerja berpindah, maka majikan akan mengalami kerugian kerana mereka akan membawa bersama semua ilmu dan kompetensi yang dimiliki. Apabila pekerja bukan milik organisasi, mengapakah inovasi yang ditemui pekerja menjadi hak milik organisasi, bukan hak milik pekerja? Begitulah beberapa contoh polemik yang wujud di kalangan ilmuwan mengenai bidang PSM pada hari ini.

Jika modal berbentuk teknologi dan bahan mentah dapat ditiru dengan mudah oleh pesaing, modal manusia pula merupakan sesuatu yang unik untuk setiap organisasi kerana modal ini hanya dapat dicorak dan dibangunkan secara khusus oleh polisi dan budaya sesebuah organisasi tersebut. Tanpa manusia yang terlatih, tidak mungkin sesebuah organisasi akan berjaya walaupun mempunyai sumber kewangan yang banyak. Maka tidak hairanlah mengapa pembangunan sumber manusia menjadi agenda terpenting dalam rancangan pembangunan di Malaysia sejak Rancangan Malaysia Kelapan (RMK-8) lagi hingga sekarang. Tun Dr. Mahathir Mohamad semasa melancarkan Wawasan 2020 pada Februari 1992 dengan jelas mementingkan sumber manusia daripada sumber alam dengan menyatakan bahawa:

Maka amatlah jelas bahawa sumber yang paling utama bagi sesebuah negara adalah bakat, kemahiran, daya cipta dan daya usaha rakyatnya. Tenaga otak kita adalah sumber yang jauh lebih berharga daripada sumber alam. Rakyat adalah sumber kita yang

**PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur
untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi**

utama. Tanpa ragu-ragu lagi, pada tahun 1990-an dan seterusnya Malaysia mestilah memberikan perhatian yang sepenuhnya terhadap pembangunan sumber yang amat penting ini.

Tumpuan kepada pembangunan sumber manusia diperhebatkan lagi dalam rancangan pembangunan Malaysia seterusnya. YAB Datuk Seri Mohd Najib Tun Abdul Razak (2010) semasa membentangkan Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) pula menyatakan bahawa:

Kerajaan akan memberi tumpuan kepada usaha membangunkan infrastruktur bukan fizikal, termasuk pembangunan modal insan seperti pembangunan kemahiran, serta keupayaan inovasi yang lebih mantap. Peruntukan RMK-10 bagi infrastruktur bukan fizikal telah meningkat kepada 40 %, berbanding 21.8 % dalam RMK-9.

Sekarang semua rakyat Malaysia sudah yakin bahawa faktor utama kejayaan sesebuah negara bergantung kepada kualiti rakyatnya. Oleh itu, pemikiran terdahulu yang menganggap perbelanjaan untuk melatih pekerja dan mendidik rakyat sebagai kos pembangunan adalah tidak tepat. Pemikiran tersebut telah berubah dengan menganggap kos untuk melatih dan membangunkan pekerja adalah sebagai pelaburan, bukan lagi sebagai perbelanjaan, selari dengan anggapan bahawa pekerja merupakan aset dan modal organisasi dan negara. Pemikiran yang sihat sebegini yang menyebabkan pihak kerajaan menambah jumlah peruntukan untuk pembangunan infrastruktur bukan fizikal. Persoalannya, adakah semua rakyat dapat dianggap sebagai modal? Sudah tentu tidak; hanya rakyat dan pekerja yang berpengetahuan, mempunyai kemahiran dan bersikap terbuka, serta memiliki jaringan dengan dunia luar sahaja dapat dianggap sebagai modal kerana mereka berupaya menghasilkan produk. Kemahiran, ketrampilan, pengalaman dan jaringan yang dimiliki pekerja itulah yang dianggap modal. Ahli ekonomi buruh menamakan semua yang dimiliki oleh pekerja ini sebagai harta atau aset organisasi (Prescott dan Visscher, 1980; Tomer, 1987). Oleh itu, semua pekerja yang sudah dibangunkan adalah aset organisasi, tetapi nilainya berbeza mengikut tahap kompetensi yang mereka miliki.

Objektif syarahan ini ialah untuk memberi penjelasan mengenai konsep PSM dan perkara-perkara yang disalahtafsirkan mengenainya. Objektif seterusnya ialah untuk menjelaskan betapa pentingnya pekerja yang berilmu dan berkemahiran kepada organisasi dan meneliti konsep, sejarah dan ruang lingkup bidang pembangunan sumber manusia. Syarahan ini diikuti pula dengan penelitian ke atas konsep prestasi pekerja dan hubungannya dengan pencapaian organisasi. Akhirnya, syarahan ini mencadangkan beberapa strategi untuk membangunkan para pekerja.

02 JUL 2014

Pengertian Pembangunan Sumber Manusia

Bidang Pembangunan Sumber Manusia (PSM) merupakan satu bidang sosial sains gunaan dan bersifat multidisiplin yang sedang berkembang. Bidang ini mengguna dan menyepadukan beberapa bidang lain seperti pengurusan, pendidikan, pembelajaran orang dewasa dan psikologi. Passmore (1997) menyatakan bidang ini berkembang atas keperluan untuk mencari segala penyelesaian kepada masalah di tempat kerja. Di sebalik kepentingan dan perkembangan pesat bidang PSM, masih ramai penulis yang mempertikaikan definisi dan peranannya. Ada penulis melihat PSM sebagai aktiviti pembelajaran yang terancang dan berhubung kait dengan pengurusan strategik sahaja. Sedangkan penulis-penulis lain pula menyatakan PSM sebagai semua aktiviti untuk membangunkan pekerja bagi memenuhi keperluan organisasi masa kini dan masa hadapan. Beberapa definisi di bawah dapat menjelaskan perbezaan ini.

Sarjana yang terawal yang membincangkan bidang PSM secara akademik ialah Nadler dan Nadler (1992) dan mereka menyatakan bahawa PSM ialah satu set rangka kerja yang terancang untuk membentuk dan menghasilkan sumber manusia yang berkualiti supaya berupaya menangani perubahan yang berlaku di dalam dan di luar organisasi. DeSimone, Werner dan Harris (2002) pula melihat PSM sebagai satu set aktiviti yang sistematik dan terancang yang direka bentuk oleh organisasi untuk anggotanya yang bertujuan untuk menyediakan kemahiran yang sesuai bagi memenuhi keperluan organisasi sekarang dan masa akan datang. PSM merujuk kepada segala usaha terancang organisasi untuk memudahkan pembelajaran tentang tingkah laku kerja yang membantu pencapaian matlamat organisasi. John dan Schermerborn (1993) juga menyatakan bahawa PSM merupakan satu proses pembelajaran yang diatur untuk mengubah sikap, meningkatkan pengetahuan dan kemahiran pekerja supaya dapat meningkatkan prestasi mereka. Usaha ini bertujuan untuk meningkatkan kebolehan pekerja melakukan tugas-tugas mereka supaya memperbaiki prestasi semasa dan prestasi masa depan mereka demi mencapai objektif-objektif organisasi (Mabey & Salaman, 1995). Manakala Luoma (2000) pula mendefinisikan PSM sebagai maklum balas kepada kekurangan dalam pengetahuan, kemahiran dan keupayaan. Semua definisi di atas merujuk kepada satu kumpulan sasar sahaja iaitu pekerja dalam organisasi.

Daripada pelbagai definisi ini dapat disimpulkan bahawa PSM adalah usaha untuk meningkatkan keupayaan pekerja untuk mencapai misi dan visi organisasi melalui aktiviti yang tersusun dan sistematik. Aktiviti PSM bermula dari hari pertama seseorang pekerja memulakan tugasnya hinggalah pekerja tersebut meninggalkan organisasi. Ini jelas menunjukkan aktiviti PSM adalah pelbagai. Penumpuan sesebuah organisasi ke atas aspek yang hendak dibangunkan juga berbeza. Ini menunjukkan bahawa PSM adalah satu disiplin yang sentiasa berubah mengikut persekitaran sesebuah organisasi. Perubahan dan perbezaan yang wujud dalam skop PSM ditunjukkan melalui satu metafora PSM seperti dalam Jadual 1.

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA *Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi*

Jadual 1: Metafora Pembangunan Sumber Manusia

Penyumbang	Metafora	Pembinaan
Swanson (1995,1999)	Bangku berkaki tiga	Setiap kaki bercantum menjadi asas PSM. (ekonomi, psikologi, sistem teori).
Willis (1997)	Sungai bercawangan	PSM adalah cantuman beberapa cawangan sungai. (Pendidikan dewasa, reka bentuk pengajaran, perniagaan dan ekonomi, sosiologi, antropologi budaya, organisasi, komunikasi, falsafah, axiologi, hubungan manusia).
McLean (1998)	Sotong	PSM ialah satu bidang yang dinamik yang merangkumi sistem teori, ekonomi, psikologi, pembangunan organisasi, antropologi, sosiologi dan komunikasi.
McGoldrick, <i>et. al.</i> (2001)	Hologram	PSM mempunyai konteks yang berlapis dan berubah-ubah.
Walton (2003)	Teater	Prestasi adalah sebahagian daripada drama PSM.

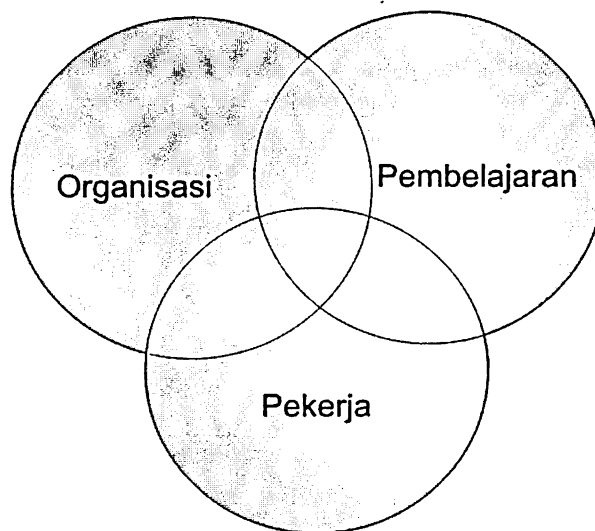
Polemik mengenai definisi dan skop PSM dijangka akan berterusan. Walaupun begitu perbezaan dan salah tafsiran diharap dapat dikurangkan. Banyak pihak di Malaysia termasuk pemimpin dan pihak kerajaan sendiri seperti Unit Perancang Ekonomi, telah memasukkan pelbagai aktiviti pendidikan di sekolah di bawah sektor PSM. Program pendidikan di sekolah bukan program PSM. Bagi kebanyakan ahli ekonomi pula, mereka menyamakan konsep pembangunan manusia dengan konsep pembangunan sumber manusia. Mereka menyatakan bahawa aktiviti pendidikan di sekolah, aktiviti pengembangan untuk golongan petani di kampung, aktiviti pembangunan masyarakat untuk belia menganggur dan kegiatan-kegiatan lain sebagai aktiviti PSM. Pemahaman ini dikira tidak tepat sebab kumpulan sasarannya terdiri daripada golongan bukan pekerja dan mereka tidak mempunyai majikan. Program PSM hanya sesuai untuk pekerja yang bermajikan sahaja. Justeru, program untuk membangunkan rakyat yang tidak bermajikan seperti penganggur dan pelajar sekolah, lebih sesuai jika dilabelkan sebagai program pembangunan manusia, pembangunan masyarakat atau program pendidikan.

Selain daripada penjelasan di atas, PSM boleh juga dilihat dari pelbagai sudut lain. Pengamal sumber manusia di organisasi lebih berminat melihat PSM dari sudut kompetensi dan prestasi kerja, sementara ahli akademik melihatnya dari aspek pendidikan dewasa. Menurut Garavan, Gunnigle dan Morley (2000), umumnya terdapat tiga perspektif di dalam PSM iaitu keupayaan staf (pekerja), kontrak psikologi dan organisasi pembelajaran.

Dalam perspektif pertama, PSM dianggap sinonim dengan keupayaan pekerja. Oleh itu, sumber manusia adalah komponen yang memberikan sumbangan

penting kepada prestasi organisasi. Pandangan yang dominan dalam tahun 1990-an ini melihat peranan pengamal PSM adalah kritikal dalam menyediakan suasana organisasi yang mampu meningkatkan dan menyokong keupayaan pekerja. Perspektif kedua pula melihat PSM berkait dengan aktiviti menguruskan pengharapan majikan-pekerja atau lebih dikenali dengan kontrak psikologi. Umumnya, kontrak psikologi merupakan pengharapan yang tidak bertulis di antara pekerja dan majikan dalam hubungan pekerjaan yang perlu dipenuhi oleh kedua-dua pihak. Cabaran pengamal PSM adalah bagaimana menguruskan perubahan kontrak psikologi yang sesuai dengan perubahan semasa. Perspektif ketiga pula memberi peranan kepada PSM untuk mewujudkan organisasi pembelajaran. Organisasi pembelajaran dipercayai mampu menangani perubahan dan persaingan dengan lebih berkesan. Ketiga-tiga perspektif ini disokong oleh Cardy dan Selvarajah (2006) yang menyatakan bahawa PSM merupakan kunci kepada daya saing sesebuah organisasi kerana PSM dapat membangunkan keupayaan pekerja dan seterusnya meningkatkan prestasi kerja mereka.

Berdasarkan kesemua perspektif di atas, dapat dirumuskan bahawa tiga fokus utama PSM ialah kepada pemahaman mengenai organisasi sebagai majikan, proses pembelajaran dan pekerja (sila rujuk Gambar rajah 1). Gambar rajah ini menjelaskan bahawa PSM ialah satu bidang yang bersepadu untuk meningkatkan kebolehan pekerja melalui pembelajaran. Usaha untuk meningkat kebolehan dan produktiviti pekerja yang tidak melalui kaedah pembelajaran seperti menaikkan gaji dan menggunakan teknologi canggih, adalah bukan PSM. Hargreaves dan Jarvis (2000) mendefinisikan pembelajaran sebagai satu proses membina dan mengubah pengalaman kepada pengetahuan, kemahiran, sikap, nilai, perasaan dan kepercayaan. Tujuan utama PSM ialah menyediakan peluang kepada pekerja untuk belajar bagi memaksimumkan potensi mereka supaya dapat berfungsi dalam organisasi secara berkesan. Pecahan bidang-bidang kecil di bawah PSM akan dibincangkan secara terperinci pada bahagian ruang lingkup PSM nanti.



Gambar Rajah 1: Fokus Bidang Pembangunan Sumber Manusia

Sejarah Bidang Pembangunan Sumber Manusia

Buat masa ini, bidang PSM di Malaysia belum dikenali ramai kerana diselubungi oleh bidang-bidang lain yang lebih mantap seperti bidang pengurusan sumber manusia. Oleh itu, perlu dijelaskan di sini tentang asal-usul bidang PSM, bagaimana ia bermula dan perkara-perkara yang mempengaruhi perkembangannya. DeSimone, Werner dan Harris (2002) menyatakan bahawa konsep Pembangunan Sumber Manusia sudah lama wujud. Walaupun begitu, PSM dikenali dengan pelbagai nama yang berbeza. Ibrahim (1976) menggariskan detik-detik perkembangan pembangunan sumber manusia yang telah bermula sejak zaman pemerintahan Babylon hingga pengajaran Grundtvig di Denmark dan merebak ke negara-negara Barat. Pada masa itu, PSM lebih dikenali sebagai program latihan yang skopnya lebih tertumpu kepada aktiviti melatih pekerja sahaja. Pendapat ini disokong oleh Ruona (2001) yang menyatakan bahawa kemunculan bidang PSM sebenarnya bermula semasa perang dunia kedua iaitu sekitar tahun 1940-an, tetapi dikenali sebagai kegiatan latihan dalam industri, khususnya industri persenjataan. Semasa Perang Dunia Kedua, pihak industri perlu mengubah suai kilang untuk keperluan ketenteraan. Dengan ini, wujudlah "*Training Within Industry Service*" atau "*TWIS*" yang bertujuan untuk menyelaraskan semua program latihan yang berkaitan dengan pertahanan di kalangan industri yang terlibat. Program latihan dianjurkan untuk mengajar kemahiran di setiap kilang. Kegiatan melatih pekerja terus merebak ke Amerika Syarikat atas usaha imigran yang datang dari Eropah. Yayasan Keloggs telah membiayai aktiviti latihan di Amerika Syarikat sehingga program latihan menjadi popular dan mendapat kejayaan yang cemerlang. Kejayaan ini kemudiannya mendapat sokongan daripada Pertubuhan Pendidikan, Sains dan Kebudayaan Bangsa-Bangsa Bersatu (UNESCO) yang bertujuan untuk mempergiatkan lagi aktiviti latihan bersama-sama dengan program pembangunan organisasi ke seluruh dunia, terutamanya ke negara-negara yang sedang membangun. Perkembangan PSM menjadi semakin rancak apabila negara-negara di Eropah dan Amerika bersaing dan masyarakat di sana menjadi semakin maju.

Perkembangan bidang PSM terpaksa menghadapi beberapa isu yang berkait dengan perbezaan falsafah dan pendekatan pembangunan itu sendiri. Isu tersebut termasuklah revolusi industri, kemunculan tawar-menawar kolektif bebas, gerakan pengurusan saintifik, psikologi industri, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam Amerika Syarikat, gerakan hubungan manusia, kewujudan profesion latihan, sistem ekonomi kapitalis dan pelbagai isu kemanusiaan. Salah satu isu awal yang wujud mengenai sumber manusia bermula dari zaman Pasca Revolusi Industri, itu dalam tahun 1800-an, yang menegaskan kepentingan penggunaan mesin dalam meningkatkan produktiviti dan kualiti produk. Pada masa itu, permintaan untuk pekerja mahir telah melebihi bekalan yang dikeluarkan oleh sekolah vokasional. Oleh itu, perubahan teknologi yang pesat telah meningkatkan pengkhususan kemahiran buruh yang berkaitan dengan revolusi industri (DeSimone, *et. al.*, 2002).

Sistem Tawar-Menawar Kolektif Bebas pula muncul apabila kekangan sengaja diadakan oleh majikan bagi kesatuan sekerja mahupun pekerja secara individu untuk berunding dengan pihak pengurusan. Contohnya, pada tahun 1799, kumpulan *Talidod Philadelphia Journeymen* (para pekerja pembuat kulit "*cordovan*")

atau pembuat kasut) cuba untuk membuat tawar-menawar secara kolektif dengan pihak majikan mereka. Perhubungan industri antara buruh dengan pihak majikan masih wujud, walaupun konflik dan kekerasan juga sering berlaku akibat konfrontasi antara kedua-dua pihak sehingga ke hari ini.

Gerakan Pengurusan Saintifik juga telah memberi sumbangan dalam mengurangkan masalah mendapatkan modal manusia yang berkemahiran. Penerapan prinsip pengurusan saintifik yang dipelopori oleh Frederick Winslow telah meningkatkan produktiviti pekerja (Locke, 1982). Pada tahun 1913, dalam bukunya yang bertajuk *"Psychology and Industrial Efficiency"*, Hugo Munsterberg telah menghuraikan pengujikajian dalam memilih pengendali bas rel, pegawai kapal dan pengendali suis telefon. Sehubungan itu, kesedaran tentang betapa pentingnya latihan perlu diberikan kepada golongan tersebut untuk memenuhi keperluan kemahiran dalam perkembangan teknologi baru (Cascio, 1989).

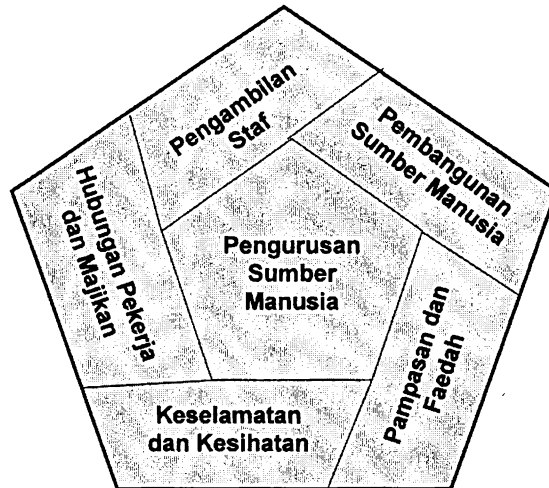
Pada tahun 1883, Suruhanjaya Perkhidmatan Awam Amerika Syarikat telah menggubal Akta Pedelton. Fungsi utama akta ini adalah untuk memberikan jaminan pekerjaan bagi pekerja awam dan mencegah mereka daripada pemberhentian (Cascio, 1989). Susulan daripada itu, gerakan hubungan manusia pula wujud apabila pekerja tidak mahir dianaktirikan kerana kesan daripada sistem kilang. Contohnya, Kempen Anti-Kilang yang diketuai oleh Mary Parker Follet dan Lillian Gilbreth adalah bertujuan untuk merayu majikan supaya persekitaran tempat kerja menjadi kondusif dan berperikemanusiaan. Pada awal tahun 1900-an, iaitu sebelum penguatkuasaan undang-undang buruh kanak-kanak di Amerika, pengambilan dan pengeksploitasian kanak-kanak di bawah umur 16 tahun adalah merupakan perkara yang lazim (DeSimone & Harris, 1998).

Pada tahun 1942, *American Society for Training Directors (ASTD)* ditubuhkan dengan tujuan untuk mewujudkan satu piawai bidang latihan (DeSimone *et. al.*, 2002). Pada tahun 1960 hingga 1970-an, kemunculan bidang PSM mula kelihatan apabila jurulatih profesional menyedari bahawa peranan mereka bukan setakat melatih pekerja sahaja, malah mereka mendapati penglibatan jurulatih juga penting dalam membimbing dan menasihati majikan supaya dapat mewujudkan suatu persekitaran tempat kerja yang memuaskan atau kondusif (DeSimone *et al.*, 2002).

Hasil beberapa persidangan kebangsaan yang telah dianjurkan oleh ASTD pada akhir tahun 1970-an dan awal tahun 1980-an, dan selepas beberapa perundingan, maka ASTD meluluskan terminologi **"Pembangunan Sumber Manusia"** (DeSimone *et. al.*, 2002). Mulai penghujung tahun 1990-an, banyak organisasi menjadikan PSM sebagai intervensi strategik untuk membantu majikan menangani masalah persaingan, perubahan dalam organisasi yang tidak menentu dan pengaruh globalisasi. Kini PSM memberi tumpuan yang lebih kepada tempat kerja, bukan lagi kepada bilik latihan sahaja, sebagai pusat pembelajaran pekerja. PSM perlu menunjukkan bukti bahawa aktiviti membangunkan pekerja berupaya memberikan sumbangan kepada kejayaan organisasi. Bagi memantapkan lagi bidang PSM, bidang ini perlu berkembang ke arah satu bidang kerjaya yang bertaraf profesional. Para pengamal PSM perlu bertugas dalam satu kerangka piawai amalan dan persijilan yang ditauliahkan oleh satu badan khusus untuk pertauliahan perkhidmatan profesional.

Ruang Lingkup Bidang Pembangunan Sumber Manusia

Fungsi pembangunan sumber manusia (PSM) adalah sebahagian daripada keseluruhan fungsi pengurusan sumber manusia seperti yang digambarkan dalam Gambar rajah 2 di bawah:

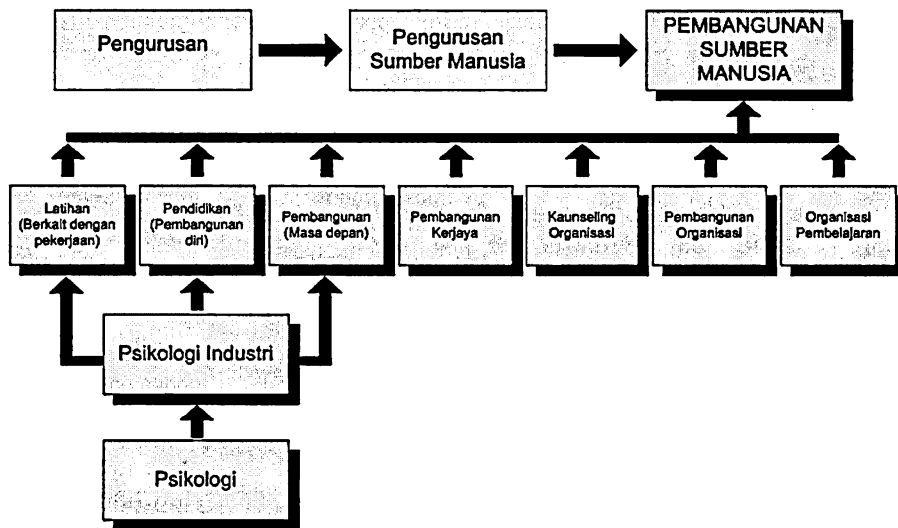


Gambar rajah 2: Fungsi Pengurusan Sumber Manusia
(Sumber: Dessler, Gary. 2009)

Gambar rajah 2 menunjukkan PSM merupakan salah satu fungsi utama di bawah pengurusan sumber manusia. Manakala bidang pengurusan sumber manusia pula merupakan salah satu bidang kecil di bawah bidang pengurusan.

Selain dari gambar rajah di atas, bidang PSM juga boleh dijelaskan berdasarkan asal usul atau akar umbinya yakni dari mana datangnya bidang PSM ini. Bidang PSM mula diperbincangkan sejak tahun 1940-an lagi, tetapi dikenali dengan nama latihan. Nama sebenar bidang PSM hanya mula disebut pada tahun 1970-an. Pada ketika itu skop PSM hanya merangkumi tiga bidang kecil iaitu latihan, pendidikan dan pembangunan sahaja (sila rujuk Gambar rajah 3). Ketiga-tiga bidang ini bertapak di atas bidang psikologi industri dan bidang psikologi industri ini pula berasal dari bidang psikologi. Gelombang perubahan terus berlaku dalam tahun 80-an apabila ruang lingkup PSM berkembang dengan menjadikan pembangunan organisasi dan pembelajaran berterusan (organisasi pembelajaran) sebagai bidang-bidang tambahan kepada PSM (Richards, 1992). Berdasarkan definisi PSM di atas iaitu usaha untuk meningkatkan keupayaan pekerja, penulis mencadangkan supaya menjadikan aktiviti pembangunan kerjaya dan kaunseling organisasi sebagai komponen terbaru untuk PSM. Kedua-dua aktiviti ini bertujuan meningkatkan keupayaan pekerja dalam organisasi.

Ruang Lingkup Bidang Pembangunan Sumber Manusia



Gambar rajah 3: Asal-usul Bidang Pembangunan Sumber Manusia

Secara amnya, ruang lingkup PSM sekarang telah bertambah dari tiga kepada tujuh fungsi atau aktiviti iaitu Latihan, Pendidikan dan Pembangunan (LPP), Pembangunan Kerjaya (PK), Kaunseling Organisasi (KO), Pembangunan Organisasi (PO) dan Organisasi Pembelajaran (OP). Hubungan ini dapat digambarkan dalam formula berikut:

$$PSM = f(LPP + PK + KO + PO + OP)$$

Setiap aktiviti, sama ada LPP, PK, KO, PO atau OP, yang dijalankan akan memberi kesan kepada PSM. Sekiranya organisasi gagal menjalankan salah satu aktiviti dengan berkesan, maka ia akan menjejaskan perjalanan fungsi PSM dalam organisasi tersebut. Oleh itu, penting bagi para pengamal PSM untuk memahami setiap aktiviti dan melaksanakannya dengan berkesan dan sempurna. Penghuraian ringkas setiap aktiviti PSM seperti berikut:

a. Latihan, Pendidikan dan Pembangunan

Kebanyakan orang awam menganggap bahawa program Pembangunan Sumber Manusia adalah sama dengan program latihan. Tanggapan ini adalah tidak tepat kerana ketiga-tiga aktiviti iaitu Latihan, Pendidikan dan Pembangunan merupakan tunggak kepada aktiviti PSM. Semua aktiviti ini melibatkan proses pembelajaran yang umumnya bertujuan untuk meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan keupayaan pekerja. Walaupun ketiga-tiga aktiviti di atas mempunyai banyak persamaan, iaitu kesemuanya menumpukan kepada aktiviti pengajaran dan pembelajaran pekerja, namun ketiga-tiga aktiviti ini juga mempunyai banyak perbezaan. Jadual 2 menunjukkan perbezaan antara Latihan, Pendidikan dan Pembangunan mengikut sembilan aspek utama.

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi

Jadual 2: Perbezaan Latihan, Pendidikan dan Pembangunan

Aspek	Latihan	Pendidikan	Pembangunan
1. Fokus Aktiviti	Pengetahuan, kemahiran, keupayaan dan prestasi kerja.	Perkembangan sendiri dan pengalaman hidup (tak formal); pembangunan berstruktur untuk hasil tertentu (formal).	Pembangunan potensi individu dan peranan masa hadapan dalam organisasi.
2. Objektif	Dapat dinyatakan secara jelas.	Dinyatakan secara umum.	Dinyatakan secara umum.
3. Jangka Masa	Jangka pendek	Sepanjang hayat (tak formal); Jangka sederhana (formal).	Jangka panjang.
4. Andaian Asas	Keadaan persekitaran stabil. Meningkatkan prestasi pekerja.	Terdapat perubahan, peningkatan dalam prestasi (tak formal); Kestabilan, kemajuan besar (formal).	Perubahan berterusan. Memaksimumkan potensi individu.
5. Proses Pembelajaran	Berstruktur atau mekanistik.	Pengajaran atau organik (tak formal); Berstruktur atau mekanistik (formal).	Pengajaran atau organik.
6. Kandungan Aktiviti	Pengetahuan, kemahiran dan sikap yang relevan kepada pekerjaan yang spesifik; kompetensi spesifik.	Pengalaman hidup menyediakan asas untuk pendidikan (tak formal); kurikulum yang dikenakan atau ditentukan (formal).	Interpersonal, intrapersonal dan kemahiran kehidupan.
7. Kaedah	Demonstrasi, maklum balas, dan amalan.	Kuliah, pemerhatian, eksperimen, pembelajaran sendiri dan refleksi.	<i>Coaching</i> , kaunseling, <i>mentoring</i> , bimbingan, dan pembelajaran dengan rakan.
8. Hasil Akhir	Lebih mahir dalam tugas.	Hasil personal dan dalaman kepada individu (tak formal); hasil luaran tertentu (formal).	Peningkatan dalam penyelesaian masalah, pembuatan keputusan, dan kompetensi interpersonal dan intrapersonal.
9. Pulangan kepada Organisasi	Segera.	Tidak ada pulangan secara langsung (tak formal); Jangka masa panjang (formal).	Lambat.

(Sumber: Garavan, T., 1997).

Latihan: Program latihan boleh dianggap sebagai aktiviti utama program PSM. Program latihan untuk pekerja sememangnya dapat membantu organisasi mencapai matlamat penubuhannya. Frederick Taylor pada awal kurun ke-20 telah memperkenalkan latihan dalam organisasi melalui prinsip ketiga dalam Pengurusan Saintifik yang beliau namakan sebagai "pendidikan saintifik untuk pekerja" (Stoner dan Wankel, 1986). Fokus program latihan adalah untuk mempertingkatkan kompetensi pekerja masa kini. Pekerja perlu dilatih apabila mereka didapati tidak berupaya melaksanakan tugas dengan baik. Oleh itu, sebelum pekerja dihantar untuk mengikuti sebarang program latihan, organisasi hendaklah terlebih dahulu mengenal pasti kemahiran yang diperlukan dan kelemahan yang dihadapi setiap pekerja. DeSimone, Werner dan Harris (2002) menyatakan bahawa latihan melibatkan proses menyediakan pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang spesifik terhadap sesuatu tugas atau kerja untuk kegunaan masa kini. Program latihan berbeza dengan pendidikan dan pembangunan; latihan memberi kemahiran masa kini, pendidikan mempunyai fokus untuk jangka masa sederhana, manakala pembangunan pula mempunyai fokus jangka panjang iaitu untuk menyediakan kompetensi masa depan seseorang pekerja.

Apabila program latihan dijadikan aktiviti utama PSM, latihan menjadi satu kegiatan yang kompleks. Kalau dahulu latihan dikendalikan secara berasingan dengan hal-hal pengurusan, sekarang program latihan dijadikan sebagai aktiviti strategik melalui penyatuan aktiviti latihan dengan strategi perniagaan. Dahulu program latihan bertujuan untuk melengkapkan pekerja dengan kemahiran yang diperlukan untuk menjalankan tugas masa kini, manakala latihan strategik bertujuan untuk menyediakan pekerja dengan tugas masa depan. Pada umumnya, proses latihan melibatkan kitaran dengan empat tahap iaitu penentuan keperluan latihan, perancangan program latihan, pelaksanaan latihan dan penilaian latihan.

Oleh kerana proses ini berbentuk kitaran, output dari satu tahap akan menjadi input kepada tahap yang lain. Justeru itu, kecacatan dalam satu tahap akan memberi kesan kepada tahap yang lain. Misalnya, apabila peserta memberi maklum balas (tahap penilaian) bahawa mereka tidak memahami kandungan Bengkel Audit Dalaman ISO 2000, ini bermakna program tersebut tidak dirancang dengan baik. Maklumat ini boleh menjadi input untuk proses analisis keperluan latihan dalam mengenal pasti kandungan dan peserta yang sesuai untuk bengkel tersebut. Komen peserta juga menunjukkan bahawa analisis keperluan latihan tidak dijalankan dengan tepat sebelum melaksanakan program latihan.

Program latihan untuk pekerja baharu biasanya dikendalikan dalam bentuk program orientasi. Program orientasi merupakan suatu proses yang memungkinkan pekerja baharu memahami dan menerima nilai, norma, kepercayaan dan pola-pola tingkah laku yang menjadi amalan dalam organisasi. Latihan orientasi merupakan suatu proses memperkenalkan pekerja baharu kepada organisasi agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan kerja baharu serta rakan-rakan sekerja yang lain. Orientasi bukan sahaja dapat mengurangkan perasaan bimbang dan terasing pekerja tetapi juga dapat mempercepatkan proses sosialisasi mereka (Leap & Michael, 1990).

Program orientasi dilaksanakan secara kerjasama antara Bahagian Sumber Manusia dan Jabatan tempat pekerja baharu bertugas. Orientasi pada

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi

peringkat jabatan biasanya dikendalikan oleh penyelia terdekat pekerja. Penyelia tersebut bertanggungjawab memperkenalkan seseorang pekerja baharu kepada rakan-rakan sekerjanya, menghuraikan fungsi, dasar dan prosedur jabatan serta memberikan penerangan kepada pekerja tersebut. Seorang pengurus bahagian sumber manusia perlulah menyediakan satu senarai perkara yang hendak disampaikan dalam program orientasi untuk kegunaan pihak yang menjalankan orientasi. Tahap terakhir dalam program orientasi ialah tahap susulan di mana pekerja baharu berpeluang bertanya tentang perkara-perkara yang masih belum jelas lagi. Hasil daripada sesi susulan juga dapat digunakan untuk memperbaiki program orientasi (Goldstein, 1986). Kursus Induksi Umum yang wajib diikuti oleh kakitangan awam Malaysia untuk pengesahan jawatan boleh dikategorikan sebagai satu kursus orientasi.

Selain daripada program orientasi, seseorang pekerja akan sentiasa diarah untuk mengikuti pelbagai program latihan kemahiran dan teknikal yang berkait dengan tugas semasa masing-masing. Bengkel Audit Dalaman ISO untuk para audit dalaman organisasi, Kursus Pengurusan Fail untuk kakitangan perkeranian dan ceramah Garis Panduan Gangguan Seksual untuk semua kakitangan adalah antara contoh program latihan yang biasa dianjurkan oleh organisasi. Kepentingan latihan semakin terserlah apabila kerajaan Malaysia menukar sistem saraan dari Sistem Saraan Baru (SSB) ke Sistem Saraan Malaysia (SSM) untuk kakitangan awam pada tahun 2002. SSM memasukkan elemen latihan iaitu Penilaian Tahap Kecekapan (PTK) untuk tujuan anjakan gaji dan kenaikan pangkat di samping tahap prestasi yang baik.

Pendidikan: Aktiviti kedua PSM ialah pendidikan pekerja. Walaupun pendidikan bermula semasa “zaman pembentukan” individu lagi dan berterusan sehingga ke akhir hayat, namun pendidikan yang termasuk dalam bidang PSM adalah terhad kepada pendidikan semasa pekerja bertugas dalam organisasi sahaja. Banyak pihak yang terlibat dalam proses pendidikan seseorang individu. Mill (dalam Lester-Smith, 1966) menyatakan bahawa kandungan pendidikan boleh didapati dalam budaya yang diberikan oleh sesuatu generasi kepada mereka yang akan menjadi pengganti atau dengan kata lain, pendidikan merupakan pengaruh yang dipraktikkan oleh generasi tua kepada mereka yang belum bersedia untuk menghadapi kehidupan sosial. Definisi pendidikan telah mula dibincangkan secara ilmiah sejak awal 1900 lagi di mana Dewey (1916) menyatakan bahawa pendidikan adalah proses pembinaan semula atau pengorganisasian pengalaman yang menambahkan makna pengalaman tersebut dan akan meningkatkan keupayaan perjalanan pengalaman berikutnya. Dewey telah menekankan bahawa pendidikan formal diperlukan sekiranya masyarakat ingin memindahkan kesemua pencapaiannya dari satu generasi ke satu generasi baru. Coombs dan Ahmed (1974) juga telah membezakan pendidikan formal dengan pendidikan tak formal, dengan mendefinisikan pendidikan formal sebagai *“the highly institutionalised, chronologically graded structured education system.”* Tujuan mereka ialah untuk membezakan sistem pendidikan formal (persekolahan) dengan jenis pendidikan lain seperti pendidikan sepanjang hayat.

Peters (1972) pula menganggap bahawa “berpendidikan” ialah sesuatu keadaan yang dicapai oleh individu, manakala pendidikan merupakan satu set proses yang membawa kepada keadaan tersebut. Beliau menambah bahawa pendidikan merupakan fenomena yang agak sukar dan kompleks untuk didefinisikan dan mencadangkan beberapa kriteria sebagai asas pendidikan. Jarvis (1995) telah memurnikan kriteria tersebut iaitu: i) Pendidikan harus melibatkan proses pembelajaran; ii) Proses pembelajaran bukannya satu peristiwa; iii) Pendidikan perlulah satu proses humanistik; dan iv) Pembelajaran perlu melibatkan pemahaman. Di samping memberi kriteria, beliau juga mendefinisikan pendidikan sebagai peristiwa bersiri yang terancang yang mempunyai asas humanistik yang ditujukan kepada pembelajaran dan pemahaman para peserta. Definisi ini tidak membatasi pendidikan kepada proses pendidikan yang spesifik, masa yang spesifik atau lokasi yang spesifik. Oleh itu, definisi pendidikan yang dikemukakan oleh Jarvis adalah sesuai untuk bidang pembangunan sumber manusia.

Aktiviti pendidikan menjadi benar-benar aktiviti PSM apabila Nadler (1983) memberi definisi pendidikan dalam konteks organisasi. Beliau menyatakan pendidikan ialah satu proses pembelajaran yang menyediakan individu untuk pekerjaan yang berlainan tetapi telah dikenal pasti terlebih dahulu. Fokus aktiviti pendidikan adalah untuk pembangunan individu, menyediakan pekerja untuk bergerak dalam laluan kerjayanya dan untuk kegunaan jangka masa sederhana. Antara contoh program pendidikan yang dilaksanakan oleh organisasi termasuklah memberikan hadiah cuti belajar untuk pekerja melanjutkan pelajaran ke peringkat diploma, ijazah, sarjana atau kedoktoran seperti yang dilakukan oleh Institusi Pengajian Tinggi (IPT) dan agensi penyelidikan di Malaysia. Aktiviti pendidikan merupakan satu proses untuk pekerja mendapatkan maklumat tentang pengalaman kerja yang akan diceburi. Pengalaman ini seterusnya akan meningkatkan produktiviti pekerja tersebut. Justeru, pendidikan dianggap satu pelaburan jangka panjang oleh sesebuah organisasi.

Pembangunan: Aktiviti pembangunan pekerja juga dianggap sebagai salah satu aktiviti utama PSM. Pembangunan pekerja merupakan aktiviti pembelajaran berjangka panjang untuk meningkatkan tahap profesional mereka. Nadler (1979) mendefinisikan pembangunan sebagai proses menyediakan pekerja supaya mereka boleh bergerak di dalam organisasi selaras dengan perkembangan, perubahan dan pertumbuhannya. Tidak jauh berbeza dengan pendapat Ibrahim (2002) yang menyatakan bahawa fokus aktiviti pembangunan pekerja adalah untuk mengembangkan potensi pekerja untuk kebaikan organisasi. Manakala Garavan (1997) pula menyatakan pembangunan merupakan proses meningkatkan potensi individu melalui proses pembelajaran terancang dan tidak terancang untuk membolehkan individu memikul tanggungjawab masa hadapan dalam organisasi.

Banyak program dalam organisasi yang boleh dianggap sebagai program pembangunan pekerja. Antaranya ialah program *mentoring*, sama ada secara formal atau tidak formal, program pertukaran atau pemindahan kerja, pusingan kerja, tugas khas, lawatan kerja, persidangan/seminar, *think-tank* dan *behavior modelling* (Rothwell dan Kazanas, 1989). Semua program ini tidak berkait dengan

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi

tugas semasa, tetapi bertujuan untuk membangunkan potensi setiap pekerja untuk kebaikan masa depan organisasi. Oleh kerana aktiviti pembangunan pekerja melibatkan usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran mereka untuk jangka masa panjang, maka penilaian keberkesanannya tidak dapat dijalankan dengan serta merta.

b. Pembangunan Kerjaya

Pembangunan kerjaya merupakan aktiviti keempat PSM. Program kerjaya penting sebab setiap pekerja mempunyai minat, bakat dan kebolehan yang berbeza-beza. Jika mereka diberi peluang untuk melakukan tugas yang sesuai dengan minat dan kebolehan mereka, sudah tentu prestasi kerja mereka akan meningkat. Kerjaya didefinisikan sebagai semua jenis pekerjaan yang dipegang oleh individu sepanjang hayatnya (Rothwell & Kazanas, 1989). Bermula sebagai Pembantu Tadbir (N17) kepada Pembantu Tadbir Kanan (N22), ke Ketua Kerani (N26) dan seterusnya ke pangkat Penolong Pegawai Tadbir (N27) (jika memiliki diploma atau lulus peperiksaan kenaikan pangkat secara lantikan) ialah satu contoh pembangunan kerjaya untuk seorang Pembantu Tadbir (Perkeranian/ Operasi). Pembangunan kerjaya ialah satu usaha yang formal dan berterusan yang dilaksanakan oleh majikan dengan tujuan untuk memenuhi keperluan kedua-dua pihak majikan dan pekerja. Keperluan majikan adalah untuk mendapatkan pekerja yang berkelayakan pada masa tertentu dan memastikan penggunaan sumber manusia secara maksimum. Manakala keperluan pekerja pula adalah untuk membangunkan potensi diri ke tahap yang paling maksimum.

DeSimone, Werner dan Harris (2002) yang memetik Greenhouse (1987), menakrifkan pembangunan kerjaya sebagai proses di mana individu akan berkembang melalui beberapa peringkat dalam kerjayanya dan setiap peringkat mempunyai isu, tema dan tugas yang unik. Pembangunan kerjaya terdiri daripada dua komponen utama iaitu perancangan kerjaya dan pengurusan kerjaya. Perancangan kerjaya ialah proses individu membentuk matlamat kerjaya dengan mengenal pasti kekuatan, kelemahan diri, peluang dan limitasi yang wujud. Proses ini selalunya dilakukan oleh pekerja itu sendiri dan boleh dibantu oleh kaunselor atau penyelia. Potensi kerjaya dianggap sebagai terabai jika bakat yang dimiliki oleh pekerja tidak mendapat peluang untuk berkembang (Amla Salleh, *et. al.*, 2008). Sebaliknya, pengurusan kerjaya merupakan proses berterusan untuk menyediakan, melaksana dan memantau perancangan kerjaya dan menyelaraskannya dengan sistem kerjaya organisasi. Tugas pengurusan kerjaya dilakukan oleh organisasi.

Pembangunan kerjaya merangkumi dua aspek penting iaitu perancangan penggantian dan perkembangan organisasi. Perancangan penggantian memerlukan pekerja dengan pengetahuan, kemahiran dan sikap (KSA) yang sesuai untuk menggantikan pekerja yang bersara atau meninggalkan organisasi. Manakala perkembangan organisasi pula dilaksanakan dengan memperkembangkan operasi dengan pelbagai cara termasuk membuka pasaran di lokasi baru yang memerlukan jawatan baru untuk diisi oleh pekerja sedia ada.

Dalam era globalisasi, perubahan dan transformasi organisasi berlaku dengan pantas. Oleh yang demikian, pembangunan kerjaya perlu dirancang dengan teliti untuk menyesuaikan dengan rentak perubahan organisasi. Organisasi perlu mengekalkan pekerja tetap dan utama untuk memastikan misi dan visi organisasi tercapai. Fokus kepada pelanggan dan kualiti juga memerlukan tahap prestasi dan motivasi yang tinggi dalam kalangan pekerja. Oleh itu, kerjaya untuk setiap pekerja perlu dirancang untuk memastikan *survival* organisasi itu sendiri. Kewujudan program pembangunan kerjaya juga boleh menjadi salah satu daya penarik untuk mengrekrut pekerja yang terbaik.

Banyak kajian lepas menunjukkan pelaksanaan program pembangunan kerjaya memberikan impak yang positif ke atas pekerja dan organisasi. Antaranya ialah peningkatan prestasi individu dan kepuasan kerja, melahirkan sikap yang positif dan meningkatkan kesetiaan kepada organisasi. Pembangunan kerjaya juga menjadi faktor kelima terpenting (dari 80 faktor) yang menyumbang kepada kejayaan kewangan sesebuah organisasi.

Persoalan yang sering ditimbulkan ialah siapakah yang bertanggungjawab terhadap pembangunan kerjaya? Majikan atau pekerja? Secara tradisinya pekerja meletakkan tanggungjawab ini kepada majikan. Dapatan kajian ke atas syarikat Fortune 500 di Amerika Syarikat pada awal 1990-an menunjukkan pekerja enggan bertanggungjawab ke atas pembangunan kerjaya diri mereka dan hanya 25% pekerja yang menyertai program kerjaya secara sukarela (Russell, 1991). Dengan perkembangan semasa, pekerja dan majikan harus menjadi rakan kongsi dalam pembangunan kerjaya. Dalam membangunkan kerjaya, peranan organisasi adalah untuk memberikan lebih banyak peluang kepada pekerja untuk mengikuti aktiviti pembelajaran agar mereka mempunyai pengetahuan, kemahiran dan sikap yang terkini. Organisasi boleh menggunakan pelbagai kaedah untuk pembangunan kerjaya. Antaranya ialah penilaian dan pengurusan prestasi, kursus dalaman dan luaran, pusat penilaian (*assessment center*) serta kaunseling kerjaya.

Persaingan untuk mendapat jawatan yang baik dan sesuai semakin sengit. Oleh itu, setiap pekerja perlu dibantu untuk merancang kerjaya masing-masing. Semasa merancang kerjaya, seseorang pekerja berperanan mengenal pasti matlamat kerjaya dan menganalisis kekuatan dan kelemahan diri masing-masing. Walau bagaimanapun, terdapat beberapa limitasi yang menghalang, seperti individu tidak dapat meramal permintaan pasaran yang naik turun dan tidak dapat mengawal cara gaya pengurusan. Kadangkala, pekerja juga kurang faham tentang arah tuju dan perancangan strategik organisasi untuk tempoh 10 hingga 15 tahun akan datang. Keadaan ini menyulitkan perancangan kerjaya oleh individu. Oleh itu, bantuan dari organisasi diperlukan untuk memadankan aspirasi pekerja dengan sistem kerjaya organisasi. Pengurus sumber manusia berperanan memastikan supaya organisasi merencanakan aktiviti pembangunan kerjaya untuk setiap pekerja. Mereka boleh mengenal pasti keperluan untuk merancang aktiviti pembangunan kerjaya, mereka bentuk, melaksana, memantau dan menilai keberkesanan program yang dilaksanakan.

Aktiviti pembangunan kerjaya mempunyai beberapa isu yang perlu ditangani oleh semua organisasi. Antaranya ialah tugas membangunkan kerjaya

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA *Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi*

yang dilaksanakan oleh pengurus dan pekerja tidak diganjar, tugas merancang kerjaya mengambil masa yang lama dan memerlukan peruntukan kewangan yang tinggi. Isu lain ialah pekerja menghadapi masalah *career plateau* yang didefinisikan sebagai tiada perkembangan kerjaya setelah berada beberapa lama di dalam organisasi iaitu tugas individu masih sama selepas lima ke enam tahun bekerja (Applebaum dan Santiago, 1997). *Career plateau* sering dikaitkan dengan aspek yang negatif seperti kadar ketidakhadiran yang lebih tinggi dan kurang bermotivasi kerana tiada kekosongan jawatan dalam organisasi atau pihak pengurusan merasakan pekerja kurang layak untuk dinaikkan pangkat walaupun penjawat telah menunjukkan prestasi yang baik. Dari pihak pekerja pula, ada juga pekerja yang tidak berminat untuk dinaikkan pangkat walaupun berkelayakan, terutamanya di kalangan wanita yang sering kali lebih mementingkan tanggungjawab sebagai suri rumah atau penjawat tidak memiliki kemahiran profesional atau teknikal yang diperlukan. Bagi mengatasi masalah ini, organisasi boleh melaksanakan sistem pusingan kerja, mereka bentuk semula kerja, melatih pekerja dan memberi ganjaran berasaskan kemahiran.

c. Kaunseling Organisasi

Aktiviti PSM seterusnya ialah memberi khidmat kaunseling kepada pekerja yang bermasalah. Kaunseling merupakan proses membantu pekerja bermasalah agar prestasi kerja mereka tidak terjejas. Secara terperinci, Persatuan Kaunseling Malaysia (PERKAMA) (Seksyen Perkhidmatan Sokongan Pekerja, UPSM, 2002) mendefinisikan kaunseling sebagai satu proses perhubungan menolong yang sistematik berasaskan prinsip psikologi yang dilakukan oleh kaunselor profesional bagi menghasilkan perubahan, perkembangan dan penyesuaian peribadi klien yang baik dan menyeluruh secara sukarela sepanjang hayat berlandaskan etika kaunseling. Kaunseling yang berkesan akan membantu pekerja untuk meningkatkan pembangunan diri supaya mencapai tahap kefungsi psikologi yang tinggi serta penghasilan kerja yang produktif dan berkualiti (Seksyen Perkhidmatan Sokongan Pekerja, UPSM, 2002).

Kaunseling diperlukan kerana pekerja menerima pelbagai tekanan yang datang dari pelbagai sumber. Tekanan ialah satu maklum balas psikologi yang wujud dalam diri individu apabila bebanan kerja berlebihan. Selain itu, tekanan di tempat kerja juga disebabkan oleh permintaan dan sasaran kerja yang tinggi, persaingan, perubahan teknologi dan perubahan organisasi. Walaupun tekanan bukan satu penyakit, tetapi jika tidak dikawal tekanan boleh merebak dan mengganggu ketenteraman rakan sepejabat. Pekerja yang bermasalah selalunya berprestasi rendah. Pekerja yang menghadapi ketandusan upaya (*burn-out*) akan menjadi pekerja yang tidak produktif. Oleh itu, antara fungsi kaunseling dalam organisasi adalah untuk memberi peluang kepada pekerja meluahkan perasaan, mengenal pasti masalah mereka, membantu mereka berfikir dengan jelas yang tidak dikuasai perasaan dan berupaya merancang untuk memajukan diri mereka.

Pada masa kini, pembangunan di Malaysia sedang bergerak dengan cepat dan penuh dengan cabaran. Para pekerja dalam semua sektor dikatakan sedang mengalami masalah mental secara diam-diam. Kejadian ini berlaku terutamanya

di kalangan pekerja belia pada tahap yang sangat tinggi. Oleh itu, kebanyakan organisasi besar sudah mula menawarkan perkhidmatan kaunseling kepada pekerja mereka. Di Malaysia, para kaunselor mula memikirkan untuk mewujudkan program yang dinamakan sebagai *Employee Assistance Programs* (EAP). EAP memberi khidmat kaunseling kepada pekerja yang menghadapi masalah berkaitan dengan kerja dan masalah di luar tempat kerja tetapi mengganggu prestasi kerja. Antara masalah tersebut ialah ketagihan dadah, krisis rumah tangga, murung, panas baran, ketandusan upaya dan kerisauan. Untuk memastikan program kaunseling berkesan, kewujudan program berkenaan perlu dihebahkan kepada semua pihak seperti pengurus, penyelia dan pekerja. Pengurus dan penyelia juga perlu menerima latihan dalam mengenal pasti masalah yang dihadapi pekerja. Seperti aktiviti PSM yang lain, komitmen dan sokongan pengurus atasan amat penting untuk kesinambungan program. Hal ini dapat ditunjukkan melalui polisi dan prosedur bertulis yang menerangkan tujuan kaunseling dan fungsinya dalam organisasi. Perkara yang amat penting dalam penawaran kaunseling ialah polisi kerahsiaan yang jelas untuk dipraktikkan oleh pihak yang boleh mengakses maklumat dari sesi kaunseling kerana maklumat kaunseling melibatkan perkara peribadi dan sulit.

Dari perspektif PSM, kaunseling diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja dan memastikan pekerja dapat terus menjadi penyumbang kepada organisasi sekarang dan akan datang. Masalah pekerja, jika tidak diatasi dengan berkesan akan lambat laun mengganggu prestasi pekerja berkenaan dan seterusnya menurunkan prestasi organisasi. Ini tentunya akan merugikan organisasi dan negara. Sama seperti program latihan, perkhidmatan kaunseling juga kadangkala dianggap mampu menyelesaikan semua masalah pekerja. Ini kurang tepat kerana masalah yang berlainan memerlukan pendekatan yang berbeza untuk mengatasinya. Kirk, *et. al.* (1999) menyatakan kaunseling hanya sesuai untuk membantu pekerja yang menghadapi masalah peribadi. Manakala untuk pekerja yang menghadapi masalah yang berkaitan dengan bidang tugas, sama ada tugas baru atau untuk meningkatkan prestasi kerja yang sedia ada, pendekatan *coaching* adalah lebih tepat. Pendekatan *consulting* pula lebih sesuai digunakan untuk membantu pihak pengurus atasan mengubah struktur, budaya atau polisi organisasi yang menjadi punca masalah. Pendekatan *consulting* adalah sesuai untuk meningkatkan keberkesanan, kecekapan dan keuntungan organisasi secara keseluruhan, termasuk perubahan misi dan struktur organisasi. Oleh itu, penting bagi pengamal PSM mengenal pasti apakah sebenarnya punca masalah yang dihadapi oleh pekerja agar pendekatan yang tepat boleh diambil untuk mengatasinya.

d. Pembangunan Organisasi

Organisasi formal ditubuhkan untuk memenuhi sesuatu matlamat melalui perlakuan pekerja dengan menggunakan semua sumber yang ada. Bagi memastikan keberkesanannya, organisasi tersebut perlu dibangunkan. Oleh itu, Pembangunan Organisasi (PO) melibatkan usaha terancang untuk membawa pelbagai perubahan dan pembangunan dalam sesebuah organisasi. French

***PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur
untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi***

dan Bell (1995) dalam DeSimone, Werner dan Harris (2002) mendefinisikan pembangunan organisasi sebagai satu proses untuk meningkatkan keberkesanan organisasi dan kesejahteraan anggotanya melalui intervensi terancang.

Ramai cendekiawan menyatakan PO ialah salah satu komponen PSM. Namun ada juga di kalangan mereka yang beranggapan bahawa PO tidak berkait langsung dengan PSM. Perselisihan pendapat mengenai PO berpunca daripada perbezaan pendapat mengenai skop bidang PSM dan bidang perubahan organisasi. Perbezaan ini sepatutnya tidak timbul kerana kedua-dua pendapat tersebut adalah benar dan tidak bercanggah antara satu sama lain. Penjelasan berikut akan menunjukkan bahawa sebahagian daripada aktiviti PO dianggap sebagai PSM dan sebahagian yang lain pula terkeluar daripada ruang lingkup PSM.

Skop PO menekankan kepada perubahan dan pembangunan organisasi dari perspektif makro dan mikro. Pada peringkat makro, perubahan tersebut bertujuan untuk memperbaiki keberkesanan organisasi seperti menyediakan persekitaran kerja yang kondusif, meningkatkan komitmen, keyakinan dan sayang pekerja kepada organisasi dan menghormati pelanggan. Manakala pada peringkat mikro pula, PO lebih tertumpu kepada pembangunan kumpulan kecil dan individu dalam organisasi atau pembangunan pekerja. Contoh aktiviti peringkat mikro termasuk usaha memperbaiki sistem pampasan, ekspektasi tugas, prosedur melapor, perubahan sikap pekerja, profesionalisme, dan pembentukan budaya kerja yang produktif. Dari sini jelas menunjukkan bahawa aktiviti PO di peringkat mikro merupakan aktiviti yang berkait secara terus dengan PSM. Dengan perkataan lain, sebahagian besar aktiviti mikro PO merupakan aktiviti PSM, justeru PO dianggap sebagai salah satu komponen bidang PSM. Manakala aktiviti PO peringkat makro pula dianggap lebih luas dan terkeluar dari aktiviti PSM. Oleh yang demikian kedua-dua pendapat yang berbeza tadi adalah benar dan tidak bercanggah antara satu sama lain.

Pengertian PO yang lebih terperinci diberikan oleh Harvey dan Brown (1996) yang menjelaskan bahawa PO ialah satu usaha jangka panjang untuk meningkatkan keupayaan organisasi menangani perubahan dan proses pembaharuan serta penyelesaian masalah melalui pengurusan budaya organisasi yang efektif. Mereka juga menyenaraikan ciri-ciri PO seperti: i) Melibatkan perubahan terancang untuk membawa perubahan organisasi, berdasarkan objektif khusus dan masalah yang telah dikenal pasti; ii) Menekankan kerjasama antara anggota organisasi yang terlibat dalam perubahan; iii) Fokus pada prestasi iaitu bagaimana untuk meningkatkan prestasi dan kualiti; iv) Bersifat kemanusiaan iaitu bagaimana untuk mengoptimumkan potensi anggota organisasi; v) Penggunaan pendekatan bersistem yang melihat perkaitan antara unit, jabatan, kumpulan dan individu yang menjadi subsistem organisasi, dan vi) Mengaplikasikan pendekatan saintifik untuk meningkatkan keberkesanan organisasi.

Berdasarkan definisi dan ciri-ciri di atas, dapat disimpulkan bahawa PO adalah proses mengurus perubahan melalui intervensi yang dirancang untuk memastikan matlamat organisasi tercapai tanpa mengorbankan kesejahteraan anggotanya.

PO melaksanakan dua jenis intervensi iaitu: i) Intervensi mengikut kumpulan sasaran dan ii) Intervensi mengikut pendekatan. PO mempunyai tiga kumpulan sasaran iaitu peringkat individu, pasukan dan organisasi. Manakala intervensi mengikut pendekatan pula dibahagikan kepada empat iaitu pendekatan perlakuan manusia, teknostruktural, sosioteknikal dan transformasi organisasi (DeSimone, Werner dan Harris, 2002). Semua intervensi menjurus kepada usaha penambahbaikan organisasi, walaupun jenis aktiviti berbeza-beza. Konsep penyelidikan tindakan dan pembelajaran tindakan seringkali digunakan dalam pelaksanaan intervensi.

Intervensi PO di peringkat individu merangkumi aktiviti kaunseling pekerja, latihan, menentukan matlamat dan sistem penilaian prestasi, prosedur manual, proses peningkatan perwakilan pekerja dan delegasi, termasuk pengupayaan. Intervensi di peringkat pasukan termasuk pengayaan kerja kumpulan, meningkatkan mutu kerja, pengurusan konflik dan kualiti kehidupan bekerja. Intervensi di peringkat organisasi pula merangkumi perancangan senario, perancangan strategik, pengurusan kualiti menyeluruh, maklum balas tinjauan, struktur perubahan organisasi dan penandaarasan.

Intervensi mengikut pendekatan perlakuan manusia bertujuan untuk meningkatkan hubungan interpersonal, sama ada dalam kumpulan atau antara kumpulan. Intervensi teknostruktural pula bertujuan untuk memperbaiki kandungan kerja, kaedah kerja, hubungan antara pekerja, mengurangkan kos melalui penggantian bahan, peralatan, dan membantu pekerja yang tidak cekap dengan menggunakan teknologi yang lebih tinggi. Beberapa contoh intervensi teknostruktural ialah peluasan kerja, pengkayaan kerja dan mewujudkan jadual kerja alternatif. Jadual kerja alternatif membolehkan pekerja memilih waktu bekerja agar keperluan peribadi mereka dapat dipenuhi. Selaras dengan Super Koridor Multimedia yang menjadikan e-kerajaan sebagai salah satu aplikasi perdananya, banyak organisasi menggunakan teknologi maklumat untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Sebagai contoh, Jabatan Kehakiman Syariah Malaysia telah menjalankan intervensi teknostruktural dengan melaksanakan E-Syariah untuk meningkatkan kecekapan pengurusan dan pentadbiran di samping mengatasi masalah kes tertangguh. Antara sistem yang ada dalam E-Syariah ialah Sistem Pengurusan Kes Mahkamah Syariah (SPKMS), sistem pendaftaran peguam syariah, sistem pengurusan perpustakaan, gerbang E-Syariah, sistem automasi pejabat dan sistem rangkaian E-Syariah.

Tujuan intervensi mengikut pendekatan sosioteknikal ialah untuk mencari kaedah yang lebih inovatif bagi meningkatkan produktiviti dan kepuasan kerja melalui aktiviti kumpulan meningkatkan mutu kerja, pengurusan kualiti menyeluruh dan pasukan kerja. Penglibatan pekerja dalam mengenal pasti masalah, mencari penyelesaian dan membuat keputusan mampu meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja mereka. Intervensi PO terakhir, iaitu intervensi mengikut transformasi organisasi pula bertujuan membentuk visi baru organisasi dengan melakukan perubahan ke atas budaya dan strategi organisasi. Contoh intervensi ini termasuklah perubahan budaya dan strategi penggabungan beberapa organisasi seperti penggabungan antara Bank Bumiputra dengan Bank of Commerce.

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi

Dalam PO, pengamal PSM seperti jurulatih boleh berperanan sebagai agen perubahan yang membantu dan memberi nasihat kepada pengurus perubahan (contoh pengurus perubahan ialah seorang pengurus korporat) dalam melaksana dan membentuk strategi intervensi. Pengurus perubahan (pengurus korporat) ialah mereka yang bertanggungjawab secara keseluruhan ke atas reka bentuk intervensi dengan mengenal pasti keperluan, membentuk, melaksana dan akhirnya menilai keberkesanan intervensi. PO melibatkan pengurusan perubahan dan pembangunan organisasi melalui pelbagai intervensi. Kebanyakan intervensi dianggap sebagai aktiviti PSM kerana intervensi menyebabkan perubahan perlakuan pekerja.

e. Organisasi Pembelajaran

Komponen terkini PSM ialah Organisasi Pembelajaran (OP). Sesebuah OP menghargai dan menjaga pekerja berilmu. Pekerja yang mempunyai ilmu dan kepakaran mengenai operasi dan tugas dalam organisasi merupakan pembawa dan pemilik harta sebenar. Sekiranya mereka berpindah, maka majikannya akan kehilangan harta tersebut. Seseorang pekerja menggunakan banyak masa untuk mempelajari kepakaran tersebut. Kini, jangka hayat sesuatu kepakaran dan kompetensi menjadi semakin singkat. Oleh itu, majikan perlu menggalakkan pekerja mempelajari kompetensi baru untuk menggantikan yang lama secara berterusan. Fenomena ini jelas menunjukkan betapa perlunya sesebuah organisasi formal menjadi sebuah organisasi pembelajaran. Dalam organisasi pembelajaran, majikan dan persekitaran kerja membantu para pekerja mempelajari sesuatu yang baru mengenai produk, proses, perkhidmatan dan teknologi dengan lebih mudah.

Para pemikir melihat sesebuah organisasi sebagai satu sistem organik, bukan sistem mekanikal. Organisasi perlu berupaya berubah sejajar dengan perubahan persekitaran. Kadar perubahan dalam organisasi hendaklah lebih cepat atau sama dengan kadar perubahan yang berlaku di luar organisasi. Dalam era ekonomi berasaskan pengetahuan, keupayaan organisasi untuk belajar lebih cepat daripada pesaing merupakan satu-satunya strategi untuk mendapat kelebihan persaingan (De Gues, 1988) dan merupakan cara untuk terus kekal di pasaran. Jangka hayat pengetahuan dan kemahiran menjadi semakin pendek menyebabkan pekerja perlu cepat mempelajari pengetahuan dan kemahiran baru. Sebagai contoh, fokus organisasi kepada aspek kualiti dan kepuasan pelanggan sejajar dengan konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) dapat menjamin daya saing organisasi tersebut. Kualiti bukan sahaja dititikberatkan dalam barangan mewah, tetapi ia menjadi kriteria untuk semua barangan dan perkhidmatan masa kini. Oleh sebab itu, kualiti harus datang daripada setiap pekerja dan semua jenis pekerjaan di setiap peringkat dalam organisasi. Kualiti tidak lagi menjadi tanggungjawab Jabatan Kualiti semata-mata. Untuk memastikan proses penambahbaikan ini berjaya, setiap individu harus mampu untuk belajar teknik dan peralatan baru serta belajar untuk mengambil inisiatif bagi memperbaiki hasil kerja. Ringkasnya, untuk memastikan kelebihan persaingan, setiap pekerja harus terus dibangunkan dan mampu untuk "*unlearn, learn, relearn*" dengan cepat.

Organisasi mementingkan pengetahuan dan menyimpannya dalam pelbagai bentuk seperti laporan teknikal, prosedur dan polisi. Harta yang bertulis ini akan kekal walaupun pekerja meninggalkan organisasi. Tetapi *insight*, gerak hati, model mental dan pengalaman individu dalam membuat keputusan tidak mudah untuk didokumenkan dan akan hilang jika pekerja meninggalkan organisasi. Jika tiada mekanisme untuk berkongsi pengalaman dan kemahiran tadi, organisasi akan mengambil masa yang lama untuk memberi tindak balas kepada perubahan dalam persekitaran dan pastinya akan menjejaskan prestasi organisasi. Kesedaran tentang kepentingan untuk berkongsi apa yang dipelajari oleh individu menyebabkan wujudnya konsep "organisasi pembelajaran" yang dipopularkan oleh Peter Senge pada 1990-an.

Definisi OP mula dibincang oleh Senge (1990) dan beliau menyatakan bahawa OP ialah sebagai satu tempat manusia secara berterusan meningkatkan keupayaan masing-masing untuk menghasilkan produk yang diingini, tempat pemikiran baru dipupuk, hasrat kolektif dibentuk dan tempat manusia sentiasa belajar. Karash (1995) pula melihat OP sebagai organisasi yang mempelajari dan menggalakkan pembelajaran di kalangan anggotanya melalui pertukaran maklumat sesama mereka dan menghasilkan sumber manusia yang berpengetahuan. Ini akan seterusnya menghasilkan sebuah organisasi yang luwes (fleksibel) tempat pekerja menerima dan mengadaptasikan dirinya dengan perubahan melalui visi bersama. Simmons, Germans dan Ruijters (2003) pula menyatakan OP ialah organisasi yang mampu belajar untuk berubah dengan pantas mengikut keperluan pelanggan sama ada di peringkat individu, kumpulan dan organisasi secara keseluruhan. Pembelajaran pula dilihat sebagai aktiviti dilakukan oleh individu, kumpulan atau organisasi secara sengaja atau tidak sengaja yang membawa kepada perubahan kekal ke atas pengetahuan, kemahiran dan sikap terhadap proses kerja, budaya dan struktur kumpulan dan organisasi.

Selain dari definisi OP, pelbagai ciri OP juga telah dikenal pasti oleh para penyelidik (misalnya Garavan, Morley, Gunnigle dan Mc Guire, 2002; Senge, 1990). Antara elemen utama yang perlu ada dalam sesebuah OP ialah: i) OP mempunyai visi dan misi yang jelas; ii) Penglibatan dan kepimpinan bersama di semua peringkat pengurusan; iii) Pengetahuan dipindahkan merentasi sempadan organisasi, bukan hanya terhad dalam satu unit atau jabatan sahaja; iv) Kerjasama dan kerja berpasukan, dan v) Asas yang kukuh dalam menyokong reka bentuk organisasi, kemahiran dan kompetensi pekerja seperti budaya pembelajaran berterusan, komunikasi dua hala dan sistem ganjaran berasaskan prestasi. Perkara penting yang dapat dirumuskan daripada penjelasan di atas ialah: i) Semua pihak sama ada individu, kumpulan dan organisasi harus belajar dan berubah secara formal melalui aktiviti latihan; pendidikan dan pembangunan dan secara informal melalui pengalaman atau *trial and error*; ii) Tujuan perubahan adalah untuk memenuhi keperluan pelanggan yang selalu berubah; iii) Mekanisme perkongsian pengetahuan dan kemahiran perlu disokong oleh organisasi dan; iv) Semua elemen organisasi pembelajaran mempunyai perkaitan positif dengan keberkesanan organisasi.

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi

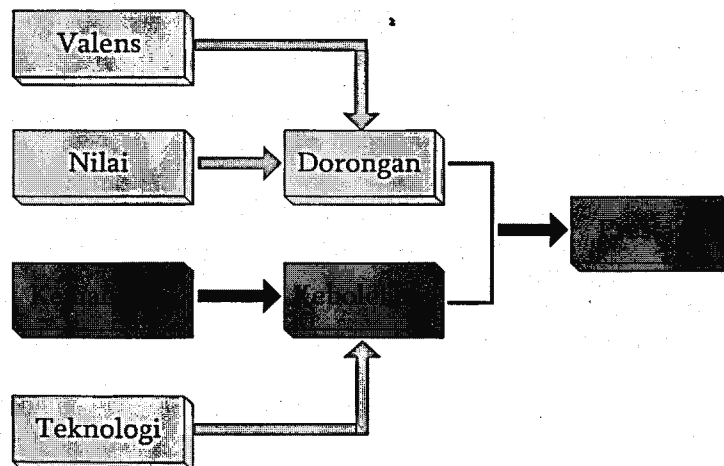
OP dapat diwujudkan jika pihak majikan dan pekerja dapat memenuhi beberapa syarat penting seperti majikan dan pekerja bersedia untuk berubah, mereka bersedia menerima kesilapan, mereka positif terhadap pembelajaran dan menyediakan tempat kerja yang kondusif untuk pekerja belajar dan berkongsi pengalaman.

Hubungan antara Pembangunan Sumber Manusia dan Prestasi Kerja

Matlamat utama usaha PSM adalah untuk meningkatkan prestasi pekerja. Dengan kata lain, prestasi pekerja merupakan satu pemboleh ubah bersandar, manakala semua aktiviti PSM dianggap sebagai pemboleh ubah bebas. Hubungan seterusnya ialah prestasi pekerja dapat pula meningkatkan prestasi organisasi.

Prestasi ditakrifkan sebagai satu hasil, atau perlakuan yang berupaya memenuhi sesuatu matlamat (James, *et. al.*, in Hempel 2001). Prestasi mempunyai beberapa peringkat iaitu prestasi individu, prestasi kumpulan dan prestasi organisasi. Prestasi pekerja adalah merupakan prestasi di peringkat individu. Hogan dan Holland (2003) pula menyatakan bahawa prestasi kerja mempunyai pelbagai dimensi konstruksi yang terdiri daripada prestasi tugas dan prestasi kontekstual.

Gambar rajah 4 menunjukkan bahawa prestasi pekerja bergantung kepada kebolehan dan dorongan. Kebolehan para pekerja pula meningkat apabila mereka dilatih dan menggunakan teknologi yang tinggi. Dua aspek yang berkait dengan PSM untuk meningkatkan prestasi ialah kebolehan dan kemahiran. Manakala *valens* (harapan pekerja), nilai pekerja dan penggunaan teknologi adalah aspek-aspek bukan PSM, tetapi berupaya meningkatkan prestasi pekerja. Strategi meningkatkan prestasi pekerja melalui PSM adalah lebih berkesan kerana peningkatan prestasi disebabkan kebolehan pekerja adalah bersifat kekal dan dapat bertahan lebih lama.



Gambar rajah 4: Kerangka Pembangunan Sumber Manusia
(Sumber: Ibrahim bin Mamat, 2006)

Hubungan antara Pembangunan Sumber Manusia dan Prestasi Pekerja

Ilmu dan maklumat sesungguhnya tidak mempunyai nilai dan manfaat kepada organisasi. Kedua-duanya senang diperolehi di mana-mana, ada juga yang diberi percuma. Namun, apabila ilmu dan maklumat dibekalkan kepada pekerja dan mereka menggunakan ilmu tersebut untuk melaksanakan tugas, maka barulah ilmu tadi bernilai kepada organisasi. Jelas di sini bahawa sumbangan PSM ialah menyampaikan maklumat dan ilmu yang sesuai kepada setiap pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja mereka.

Sehingga kini terdapat beberapa kajian secara empirikal yang membuktikan bahawa aktiviti PSM berupaya mempengaruhi prestasi pekerja secara tidak langsung. Muhamamad Madi dan Jegak (2007) menunjukkan bahawa program latihan dan pembangunan telah berjaya meningkatkan kualiti perkhidmatan dan seterusnya menyumbang kepada produktiviti pekerja dan prestasi organisasi. Deming (1986) dan Crosby (1979) juga mendapati bahawa pengurusan kualiti menyeluruh (*total quality management*) dan PSM telah menyumbang kepada peningkatan prestasi pekerja dan prestasi organisasi.

Buat masa kini, kebanyakan penyelidik mengalami masalah untuk mengukur prestasi pekerja dengan tepat. Amalan biasa ialah mengukur prestasi dengan menggunakan borang soal-selidik yang memuatkan beberapa soalan berasaskan persepsi pekerja dan penyelia mereka. Kaedah ini sudah pasti menghadapi banyak masalah di dalam usaha untuk menentukan pencapaian sebenar seseorang pekerja mengikut tugas atau jawatan masing-masing. Oleh kerana tugas seseorang pekerja berubah dan berkembang sepanjang tahun, maka kriteria untuk menilai prestasi mereka juga seharusnya fleksibel. Arvey dan Murphy, 1998 melabelkan penilaian prestasi yang menjangkaui pencapaian di luar bidang tugas sebagai prestasi mengikut konteks. Motowidlo dan Scotter, 1994 mentakrifkan prestasi mengikut konteks sebagai pencapaian di luar bidang tugas tetapi masih membantu untuk mencapai matlamat organisasi. Prestasi seseorang pekerja seharusnya dinilai secara menyeluruh yang merangkumi pencapaian yang berkait dengan tugas hakiki sesuatu jawatan dan pencapaian di luar bidang tugas hakiki tetapi masih menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi.

Cardy dan Selvarah (2006) pula mendapati hubungan antara PSM dan prestasi pekerja berlaku melalui satu perantara. Mereka menyatakan bahawa PSM dapat meningkatkan keupayaan (kompetensi) pekerja, seterusnya kompetensi inilah yang meningkatkan prestasi kerja mereka. Perkara yang menjadi perantara di sini ialah kompetensi pekerja seperti yang dipaparkan dalam Gambar rajah 5.



Gambar rajah 5: Perkaitan antara PSM, Kompetensi dan Prestasi Kerja

Kompetensi pekerja wujud setelah pekerja tersebut dibangunkan. Prestasi kerja menggambarkan hasil yang dikeluarkan oleh pekerja yang kompeten, berketerampilan atau pekerja yang sudah dibangunkan sahaja. Pekerja yang tidak

**PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur
untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi**

kompeten sudah tentu tidak akan mampu menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh itu, mana-mana organisasi, walaupun mempunyai pekerja yang ramai tetapi tidak kompeten, sesungguhnya organisasi tersebut tidak memiliki sebarang aset manusia.

Apakah yang dimaksudkan dengan kompetensi? Kompetensi melepasi kecerdikan. Kompetensi termasuk ilmu, kemahiran dan perlakuan untuk melaksanakan tugas di tempat kerja dengan cemerlang. Ilmu ialah pengetahuan asas yang berbentuk teori, fakta dan prinsip yang dipelajari melalui kaedah formal dan bukan formal. Sedangkan kemahiran ialah sesuatu perlakuan yang zahir yang diperolehi melalui pengalaman dan amalan di tempat kerja. Oleh itu, kompetensi hendaklah datang dari pihak industri, bukan dari universiti. Di Amerika, kompetensi merangkumi sifat-sifat psikososial pekerja. Di United Kingdom, kompetensi merujuk kepada piawai pekerjaan yang menepati keperluan untuk melaksanakan sesuatu tugas di tempat kerja. Manakala konsep kompetensi di Perancis dan Jerman pula lebih kompleks dan holistik. Kompetensi di Perancis mempunyai tiga aspek penting iaitu kognitif (mengetahui sesuatu), kemahiran teknikal (tahu bagaimana melakukan sesuatu) dan kemahiran sosial. Di Jerman, kompetensi merangkumi kemahiran sosial, personal dan vokasional. Kompetensi bagi seseorang pekerja Muslim pula bergantung kepada kemahiran dan kepatuhan kepada ajaran Islam di dalam melaksanakan tugasnya. Sebagai contoh, sudikah kita menikmati mee goreng yang enak rasanya, digoreng oleh seorang tukang masak beragama Islam tetapi tidak memulakan penggorengan dengan bacaan *bismillah*? Oleh itu kompetensi merupakan satu bungkusan kemahiran dan keperibadian dimiliki pekerja; kompetensi tidak terdiri dari satu kemahiran atau satu teknologi sahaja. Kompetensi memacu prestasi dan seterusnya meningkatkan keupayaan organisasi untuk menjana kekayaan. Sebagai contoh, apabila pekerja dilatih tentang kefahaman sesuatu produk, mereka akan memahami produk tersebut dengan baik. Kompetensi ini akan membantu untuk meningkatkan jumlah jualan produk tersebut dan seterusnya memberi pulangan atau keuntungan yang lebih tinggi kepada syarikatnya.

Kompetensi sukar dipindahkan dari satu organisasi ke organisasi lain kerana ia merupakan satu bentuk ilmu, kemahiran yang tidak bertulis (*tacit knowledge and skill*) dan sifat-sifat peribadi yang dimiliki oleh pekerja. Oleh itu, organisasi yang mempunyai pekerja yang kompeten mempunyai daya saing yang tinggi kerana organisasi lain tidak mudah meniru atau menyalin kejayaan dengan sewenang-wenang. Walaupun kompetensi dapat juga ditiru, namun pekerja yang mempunyai kompetensi yang tinggi sangat laku dalam pasaran. Oleh yang demikian, pihak majikan perlu menyediakan peluang kerjaya yang mencukupi untuk mengekalkan pekerja yang kompeten.

Hubungan antara Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi

Perkaitan antara PSM, prestasi pekerja dan pencapaian organisasi perlu difahami dengan se jelasnya. Penulis sedar bahawa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kejayaan atau prestasi sesebuah organisasi. Walaupun begitu, syarahan ini akan hanya menumpukan kepada faktor prestasi pekerja dan hubung kaitnya dengan prestasi organisasi sahaja. Dalam banyak kajian, prestasi pekerja dijadikan sebagai salah satu pemboleh bebas kepada prestasi organisasi yang berperanan sebagai pemboleh ubah bersandar. Oleh itu, harta sebenar yang dimiliki oleh sesebuah organisasi ialah pekerja mereka kerana pekerja memiliki kompetensi atau keupayaan untuk mengeluarkan sesuatu produk atau perkhidmatan. Di Malaysia, aspek prestasi pekerja diberi keutamaan sehinggakan penilaian prestasi diwajibkan untuk semua agensi kerajaan. Setiap agensi kerajaan dikehendaki melaksanakan penilaian prestasi kakitangan berdasarkan Sasaran Kerja Tahunan masing-masing. Skor penilaian prestasi pekerja dijadikan asas untuk menetapkan pergerakan gaji tahunan mereka. Masa kini terdapat perbincangan untuk melaksanakan kenaikan gaji dan pemberian bonus di kalangan pegawai kerajaan berasaskan prestasi kerja. Malah prestasi kerja seharusnya digunakan dengan lebih meluas lagi seperti dijadikan asas bukan sahaja untuk menentukan kadar kenaikan gaji dan bonus, malah boleh digunakan untuk kenaikan pangkat, pertukaran pekerja, pemberhentian kerja dan pembangunan kerjaya. Sesungguhnya pendekatan ini telah pun diamalkan di kebanyakan agensi swasta. Hasil penilaian prestasi semua pekerja dalam sesebuah organisasi akan memberi gambaran tentang pencapaian atau prestasi keseluruhan sesebuah organisasi.

Manakala prestasi pekerja agak senang difahami, tetapi pencapaian sesebuah organisasi agak kompleks kerana ianya dipengaruhi oleh pelbagai faktor, dalaman dan luaran. Ada penulis yang menyatakan pencapaian organisasi adalah sama dengan prestasi kewangan yang dapat diukur dalam bentuk keuntungan, jumlah jualan kasar, kadar pulangan modal, perkembangan modal dan sebagainya. Sebagai contoh, Chang dan Huang (2005) mengukur pencapaian 189 syarikat perniagaan di Taiwan berdasarkan keuntungan sejak tiga tahun lepas. Mereka mengukur keuntungan dengan menilai jurang antara jumlah jualan dengan jumlah kos. Bagi organisasi yang memberi perkhidmatan pula, prestasi mereka diukur berasaskan kualiti perkhidmatan yang diberikan kepada pelanggan (Ibrahim dan Zaiton, 2008). Manakala bagi organisasi penyelidikan pula, pencapaian mereka sepatutnya dilihat dalam bentuk inovasi yang dihasilkan.

Pencapaian sesebuah organisasi bergantung kepada kebijaksanaan organisasi tersebut menggunakan semua modal atau sumber yang dimilikinya, terutama sumber manusia, untuk mencapai matlamat penubuhannya (Amit dan Schoemaker, 1993). Prestasi sesebuah organisasi merupakan hasil dari semua prestasi setiap pekerjanya dan sumbangan faktor-faktor lain seperti misi dan visi organisasi yang jelas, budaya kerja, perancangan yang baik, sumber kewangan dan teknologi yang mencukupi, imej dan jenama, persekitaran yang memberangsangkan dan berbagai-bagai faktor lagi.

PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi

Mills dan Fernandes (2005) juga telah membuktikan bahawa sumber manusia yang mahir menyumbang kepada prestasi organisasi. Kajian mereka menjadikan prestasi organisasi sebagai pemboleh ubah bersandar yang diukur dalam bentuk prestasi kewangan dan operasi organisasi, manakala pemboleh ubah bebas ialah ciri-ciri sumber manusia yang terlatih seperti berinovasi dan berpengetahuan. Mereka membuktikan wujud hubungan yang signifikan antara kemahiran atau kompetensi pekerja dengan prestasi organisasi. Mereka menunjukkan bahawa pekerja yang kompeten berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan dan seterusnya meningkatkan jumlah jualan dalam semua syarikat yang dikaji. Hasil kajian ini juga disokong oleh pelbagai kajian lain yang menunjukkan bahawa jumlah jam pekerja dilatih mempunyai perkaitan yang signifikan dengan prestasi organisasi.

Penulis juga menjangkakan bahawa pekerja yang terlatih dan berpendidikan tinggi berupaya memberi sumbangan yang lebih bermakna kepada kejayaan sesebuah organisasi, terutama bagi organisasi yang berasaskan pengetahuan seperti institusi penyelidikan dan universiti. Pekerja yang terlatih mempunyai tahap kecerdasan emosi yang tinggi, berupaya memahami interaksi manusia yang begitu kompleks, memahami perasaan rakan sekerja dan perasaan sendiri dengan lebih baik (Abisamra, 2000; Boyatzis dan Sala, 2004). Justeru, mereka menjadi individu yang lebih cekap, dapat melaksanakan tugas dengan berkesan dan cemerlang di tempat kerja.

Strategi Luhur Pembangunan Aset Manusia

Pekerja adalah aset penting yang perlu dibangunkan oleh setiap organisasi. Persoalannya ialah bagaimanakah hendak membangunkan aset manusia dalam sesebuah organisasi? Bahagian ini membincangkan beberapa strategi untuk membangunkan pekerja dan meningkatkan prestasi mereka.

1. Oleh kerana bidang PSM masih baharu, disyorkan supaya para ilmuwan dalam bidang PSM terus berusaha mencari ilmu baharu dalam bidang PSM, amalan baharu PSM dan memperkembangkan ruang lingkup bidang PSM. Walaupun perkembangan bidang PSM sangat bergantung kepada bidang-bidang lain, tetapi pentafsiran bidang PSM hendaklah dibuat sendiri oleh pakar dalam bidang PSM dengan menggunakan konsep PSM. Antara perkara yang perlu diberi perhatian segera ialah menukar nama bidang ini daripada Pembangunan Sumber Manusia (PSM) kepada Pembangunan Aset Manusia (PAM), membina teori yang benar-benar mendasari bidang PAM, membina model PAM, mencipta teknik berkesan untuk membangunkan pekerja, membina formula untuk mengukur nilai sebenar kompetensi yang dimiliki pekerja dan pelbagai inisiatif lain. Pentafsiran bidang PAM dengan menggunakan pelbagai bidang lain seperti bidang ekonomi boleh mengelirukan dan perlu dielakkan. Seorang pekerja tidak sepatutnya disamakan dengan sebuah mesin seperti yang diilhamkan oleh pakar ekonomi Smith kerana manusia mempunyai maruah dan bakat yang merupakan satu aset yang bernilai tinggi dalam organisasi.

2. Di Malaysia, bidang PAM ialah satu bidang pengajian yang bersifat multidisiplin dan amalan separa profesional yang sedang berkembang sejajar dengan kepesatan pembangunan negara. Setakat ini belum ada pertubuhan khusus atau persatuan profesional yang mengawal selia perjalanan bidang ini. Oleh itu, dicadangkan satu badan atau persatuan PAM peringkat kebangsaan diwujudkan untuk menggembelngkan semua pengamal PAM. Persatuan itu nanti akan berperanan untuk merangka satu perancangan strategik yang mengandungi hala tuju perkembangan bidang PAM di Malaysia, mewujudkan satu piawaian dan kod etika amalan PAM dan menyelaraskan segala keperluan para pengamal PAM dengan pihak kerajaan dan swasta.
3. Semasa berusaha membangunkan pekerja atau aset manusia, majikan hendaklah menekankan kepada aspek pembangunan insan secara menyeluruh dan seimbang. Majikan tidak sepatutnya mementingkan ilmu pengetahuan dan kemahiran sahaja, tetapi mereka juga hendaklah memberi penekanan kepada pembinaan kompetensi yang menyeluruh yang merangkumi pemupukan nilai, etika kerja, pembentukan minda yang progresif dan budaya kerja yang mulia. Keseimbangan inilah yang akan meningkatkan produktiviti dan daya saing pekerja Malaysia.
4. Daya saing sesebuah organisasi akan meningkat sekiranya PAM tradisional diubah menjadi PAM strategik. Sebagai PAM strategik, PAM tidak seharusnya memberi tumpuan kepada pembangunan pekerja secara perseorangan sahaja, tetapi juga kepada pembangunan kumpulan. PAM strategik bukan setakat berusaha mengasah bakat yang sedia ada, tetapi membangunkan potensi setiap pekerja. PAM strategik hendaklah membantu syarikat mengurangkan kos pengeluaran, menggalakkan kreativiti dan inovasi dan meningkatkan keupayaan pekerja menyesuaikan diri dengan perubahan persekitaran. Dalam pengurusan strategik, semua polisi dan amalan PAM disesuaikan dengan strategi perniagaan organisasi. Oleh itu, setiap pengamal PAM hendaklah dilibatkan secara langsung dalam proses pembentukan strategi perniagaan syarikat. Pendekatan ini akan mewujudkan kerjasama yang lebih erat antara fungsi PAM dengan fungsi-fungsi lain, seperti fungsi pengeluaran, pemasaran, pembangunan dan penyelidikan dalam sesebuah organisasi. Secara keseluruhannya, PAM strategik dapat mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif seperti masa kerja yang lebih fleksibel dan kerjasama antara semua pihak menjadi lebih erat. Persekitaran kerja sebegini dapat meningkatkan daya kreativiti pekerja dan seterusnya meningkatkan prestasi mereka dan keuntungan organisasi.
5. Program PAM tidak hanya terhad kepada program latihan, pembangunan dan pembelajaran sepanjang hayat sahaja, tetapi ruang lingkupnya lebih luas daripada itu. Program PAM hendaklah merangkumi juga program kaunseling organisasi, pembangunan kerjaya, sebahagian daripada aktiviti pembangunan organisasi dan organisasi pembelajaran. Oleh yang demikian, setiap organisasi hendaklah mempelbagaikan aktiviti PAM. Aktiviti PAM tidak seharusnya tertumpu kepada kegiatan latihan sahaja dan mengabaikan kegiatan-kegiatan lain. Bagi program latihan, semua kegiatan latihan hendaklah

**PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur
untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi**

direka bentuk berasaskan analisis keperluan latihan, kecuali program orientasi untuk pekerja baru dan program latihan untuk menangani masa depan. Melatih dan merubah pekerja bukan semudah seperti melentur rebung; mereka terdiri daripada orang dewasa yang mempunyai pelbagai keistimewaan, bakat, nilai, budaya, aspirasi, ideologi, pengalaman kerja, kebebasan berfikir dan menghadapi masalah kehidupan. Para jurulatih memerlukan satu seni dan kemahiran kejurulatihan yang tinggi.

6. Tidak ada organisasi yang tidak mempunyai pekerja yang bermasalah. Oleh itu, semua organisasi besar hendaklah menyediakan perkhidmatan kaunseling untuk membantu pekerja mereka. Organisasi hendaklah mementingkan kesihatan mental dan fizikal pekerja supaya mereka menjadi pekerja yang produktif. Majikan sepatutnya sentiasa mengenal pasti tahap kesihatan dengan membuat audit tekanan untuk setiap pekerja, menentukan punca-punca yang menyebabkan mereka tertekan, merangka strategi yang dapat mengurangkan tekanan seperti merangka bentuk kerja yang lebih sesuai, menawarkan pilihan jadual kerja, memendekkan waktu kerja, perkongsian tugas, *teleworking*, dan sebagainya.
7. PAM memerlukan persekitaran kerja yang kondusif yang mempunyai ciri-ciri sebuah Organisasi Pembelajaran (OP). Oleh yang demikian, semua organisasi hendaklah merancang untuk menjadi sebuah OP. Bagi menuju ke arah itu, majikan hendaklah menggalakkan budaya pembelajaran, mewujudkan visi organisasi secara kolektif, menawarkan masa bekerja yang luwes, menggalakkan pekerja berkongsi maklumat dan pengalaman, memberi peluang kepada pekerja mengeluarkan pandangan, menghargai kompetensi dan kepakaran pekerja, mewujudkan persekitaran kerja yang selesa, menggalakkan pekerja belajar di tempat kerja, mendorong kumpulan, bukan individu mencapai matlamat dan pelbagai inisiatif lain.
8. Dalam konteks organisasi moden, konsep pembelajaran sepanjang hayat menjadi semakin penting. Oleh itu, organisasi perlu menggalakkan amalan pembelajaran sepanjang hayat di tempat kerja di mana para pekerja digalakkan untuk terus meningkatkan ilmu dan kemahiran yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Pihak majikan seharusnya mengagihkan sumber yang mencukupi dan menggariskan polisi yang berkesan seperti menetapkan bilangan hari minimum untuk seseorang pekerja menghadiri kursus setiap tahun. Majikan, secara sistematik hendaklah menyusun pelbagai program PAM seperti menghidupkan budaya keilmuan di kalangan pekerja, memupuk tabiat suka membaca, menggalakkan amalan berkongsi ilmu melalui seminar, ceramah, perbincangan dalam kumpulan dan sebagainya. Aktiviti seperti ini juga adalah selaras dengan konsep sebuah organisasi pembelajaran.
9. Setiap organisasi hendaklah mewujudkan satu unit yang bertanggungjawab untuk mengumpul data mengenai kompetensi semua pekerja. Profil kompetensi ini sangat berguna untuk membuat perancangan yang tepat untuk pengagihan tugas setiap pekerja mengikut kepakaran masing-masing. Pentadbiran unit ini boleh diletakkan di bawah Jabatan Aset Manusia.

10. Kementerian Sumber Manusia (ditukar nama menjadi Kementerian Aset Manusia) atau universiti hendaklah menubuhkan sebuah *assessment center* untuk menilai dan mengenal pasti kelemahan pekerja, kompetensi yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja dan merangka satu pelan tindakan untuk membangunkan mereka secara terperinci, menyediakan pelan pembangunan pekerja yang bersifat peribadi dan individu spesifik. Laporan penilaian prestasi kerja untuk setiap pekerja yang dikeluarkan oleh pusat ini boleh dijadikan asas untuk menentukan keperluan latihan mereka. Sebagai contoh, pusat ini boleh memberi tumpuan khusus untuk mengukur dan menilai tahap kompetensi di kalangan kakitangan di peringkat pengurusan. Antara kompetensi yang perlu dinilai untuk kumpulan pengurusan ialah kepemimpinan, kebolehan merancang dan mengelola, menyelesaikan masalah, membuat keputusan dan kreativiti. Jika dikenal pasti ada pegawai yang mempunyai kompetensi tertentu yang bertahap rendah, maka pegawai tadi harus menghadiri program latihan dalam bidang tersebut.

Pentadbiran pusat ini boleh dikongsi secara bersama oleh beberapa agensi atau dimiliki oleh individu. Sekiranya dimiliki individu, semua perkhidmatan yang diberikan oleh pusat dikenakan caj kepada majikan atau kepada pekerja. Modus operandi pusat ini boleh disamakan dengan modus operandi klinik swasta yang menjadi panel untuk merawat kakitangan beberapa organisasi kerajaan dan swasta. Pusat ini beroperasi secara komersial sama seperti panel klinik swasta. Matlamat penubuhan yang membezakan mereka; klinik untuk mengubati pesakit, sedangkan pusat untuk membangunkan pekerja. Klinik diurus oleh doktor, manakala *assessment center* diurus oleh *assessors*.

11. Setiap majikan yang besar hendaklah digalakkan untuk menubuhkan pusat latihan masing-masing untuk melatih pekerja mereka. Kebanyakan agensi kerajaan dan swasta telah pun menubuhkan pusat latihan masing-masing seperti yang terdapat di Bangi, Selangor, namun pusat-pusat ini terlalu kecil dan kekurangan dalam semua aspek latihan. Mereka belum mempunyai cukup jurulatih yang berpengalaman. Pusat latihan ini, jika perlu, boleh dinaiktarafkan untuk menjadi sebuah universiti korporat. Sebagai contoh, syarikat makanan McDonald mempunyai universiti sendiri bagi memastikan pekerja mereka mendapat latihan secara berterusan. Kebanyakan syarikat besar di Korea mendidik dan melatih bakal pekerja mereka dari bangku sekolah lagi dengan pengkhususan dalam bidang-bidang industri yang diceburinya. Sebaliknya di Malaysia, beberapa syarikat gergasi berkaitan kerajaan seperti Telekom, Petronas dan Tenaga Nasional Berhad telah mempunyai universiti masing-masing, tetapi tidak melatih pekerja. Pendekatan mereka adalah sekadar menawarkan program akademik sama seperti yang ditawarkan oleh universiti awam lain, tidak mengkhusus kepada kemahiran yang diperlukan oleh pihak industri yang diceburi. Konsep universiti korporat mempunyai objektif untuk melatih pekerja sedia ada dengan memberi latihan yang menjurus kepada keperluan industri dan melengkapkan pekerja dengan pengetahuan sejajar dengan pasaran semasa. Dengan demikian, pekerja yang terlatih secara khusus ini

**PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur
untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi**

akan berupaya memberikan perkhidmatan terbaik, sekali gus memastikan syarikatnya mempunyai daya saing di peringkat global.

Bagi majikan kecil pula, kerajaan hendaklah memastikan supaya majikan melatih semua pekerja mereka dan membuat tuntutan bayaran balik perbelanjaan latihan tersebut dari Tabung Pembangunan Sumber Manusia (*Human Resource Development Fund*) (HRDF). Malaysia dan beberapa negara seperti negara di Eropah dan negara di Afrika telah mengenakan levi latihan kepada semua majikan. Di Malaysia, kerajaan mengenakan levi sebanyak 1.0% dari jumlah gaji pekerja supaya dibayar kepada Perbadanan Sumber Manusia Berhad bagi mengumpul dana untuk HRDF. Peratusan levi itu telah pun diturunkan kepada 0.5% sahaja. Semua majikan hendaklah mendapatkan manfaat dari tabung ini sepenuhnya.

12. Beberapa universiti yang menawarkan program pengajian dalam bidang PAM hendaklah memperhebatkan lagi kajian dalam bidang PAM. Antara projek kajian yang diperlukan segera dalam konteks masyarakat Malaysia ialah:
 - i. Kajian analisis kos-faedah program PAM.
 - ii. Membina *typologies of competencies*, termasuk makna kompetensi dalam konteks Malaysia, keupayaan dan perlakuan yang diperlukan untuk melaksanakan setiap kompeten.
 - iii. Beberapa kajian lain mengenai kompetensi pekerja juga perlu dilaksanakan segera. Antaranya ialah a) analisis jurang kompetensi mengikut jenis industri di Malaysia dan b) bagaimanakah membangunkan kompetensi pekerja di tempat kerja?
 - iv. Setiap pekerja ingin tahu secara tepat tahap prestasi kerja masing-masing. Bagaimana organisasi dapat menilai prestasi kerja secara tepat iaitu penilaian yang tidak berasaskan persepsi dan maklum balas pihak-pihak yang berkepentingan. Kaedah penilaian prestasi yang diamalkan masa kini yang berdasarkan maklum balas 360 darjah atau 270 darjah yang menggantikan kaedah penilaian tradisi daripada atas ke bawah juga mempunyai banyak kelemahan. Masyarakat Malaysia berada dalam persekitaran yang tidak menggalakkan maklum balas secara berterus terang. Kaedah baru yang perlu dicari ialah bagaimana mengukur sumbangan pekerja yang dibuat di luar dari bidang tugas mereka tanpa meminta maklum balas.
 - v. Kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada kebolehan pekerja mencipta produk baharu dan perkhidmatan baharu secara berterusan. Oleh yang demikian, para pekerja perlu digalakkan untuk berkongsi pengalaman dan kepakaran mereka untuk membolehkan mereka terus mencipta inovasi sesuai dengan konsep organisasi pembelajaran. Proses untuk berkongsi adalah kompleks kerana setiap pekerja mempunyai perbezaan dari segi nilai, dorongan, kedudukan dan taraf, dan pendapat. Oleh itu, para pengkaji perlu mengenal pasti semua halangan untuk berkongsi pengalaman dan seterusnya merangka kaedah dan kemahiran untuk menggalakkan pekerja mencipta inovasi.

Hasil kajian yang dicadangkan di sini akan meningkatkan keupayaan sesebuah organisasi menangani perubahan, melakukan transformasi untuk berdaya saing serta meningkatkan kebolehhidupan dan kebolehsuaian dalam persekitaran pekerjaan yang tidak menentu.

Kesimpulan

Hubungan antara pekerja dan organisasi adalah seperti aur dan tebing. Pekerja tidak mahu dianggap mereka sebagai sumber yang boleh dimanipulasikan untuk mencapai matlamat organisasi. Mereka mahu organisasi menganggap mereka sebagai rakan kongsi, didorong untuk memberi sumbangan dengan sukarela, dengan menggunakan ilmu dan kepakaran yang mereka miliki. Pekerja mengharap majikan membangunkan potensi mereka ke tahap maksimum. Ilmu yang dimiliki pekerja merupakan tunjang kepada keupayaan sesebuah organisasi di dalam menghadapi pelbagai cabaran. Syarahan ini telah menjelaskan bahawa hanya pekerja yang terlatih sahaja berupaya untuk mengekalkan daya saing majikannya dalam bidang perniagaan atau sektor-sektor lain. Banyak bukti menunjukkan pekerja yang terlatih dan kompeten sahaja yang dapat meningkatkan produktiviti dan seterusnya meninggikan kualiti produk yang dihasilkan.

Sumbangan PAM untuk meningkatkan ilmu dan kemahiran pekerja dapat dilakukan melalui pelbagai aktiviti seperti latihan, pendidikan, pembangunan, pembangunan kerjaya, kaunseling organisasi, pembangunan organisasi dan organisasi pembelajaran. Skop bidang PAM sangat luas. Oleh itu, aktiviti PAM hendaklah memberikan tumpuan untuk membangunkan setiap pekerja, sama ada pekerja itu pekerja normal atau pekerja yang bermasalah, memberi penekanan kepada pengukuhan kumpulan mereka dan menyediakan persekitaran kerja yang kondusif supaya mereka dapat berkhidmat dengan berkesan.

Apabila menoleh kebelakang sejak dua dekad yang lalu, banyak kajian dalam bidang PAM telah membuktikan bahawa PAM sememangnya berkait dengan prestasi pekerja. Aset yang dimiliki pekerja tidak dapat dilihat dan mempunyai nilai tersembunyi dalam sistem operasi yang membolehkan sesebuah organisasi meningkatkan kebolehan dan melawan persekitaran yang tidak menentu. Nilai dan aset yang dimiliki pekerja tidak dapat dipindahkan kepada organisasi lain, tidak dapat ditiru oleh pesaing dan tidak boleh ditukar ganti. Aset manusia ialah aset tidak ketara (*intangible*). Walaupun sudah banyak pihak yang memperakui kepentingan aset manusia, tetapi ada juga yang tidak memberi respons yang sepatutnya. Sebagai contoh, kebanyakan syarikat audit menggunakan sistem perakaunan secara tradisi di mana mereka hanya memberi nilai kepada aset ketara sahaja seperti bangunan dan peralatan, tetapi tidak kepada aset manusia. Sistem perakaunan sepatutnya mengambil kira nilai modal intelektual yang dimiliki pekerja yang menjadi pencetus kepada pembentukan inovasi dan asas kepada dasar baru ekonomi Malaysia. Segala ilmu dan kemahiran yang dimiliki pekerja perlu diberi nilai empirik sama seperti nilai yang diberikan kepada aset ketara.

**PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur
untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi**

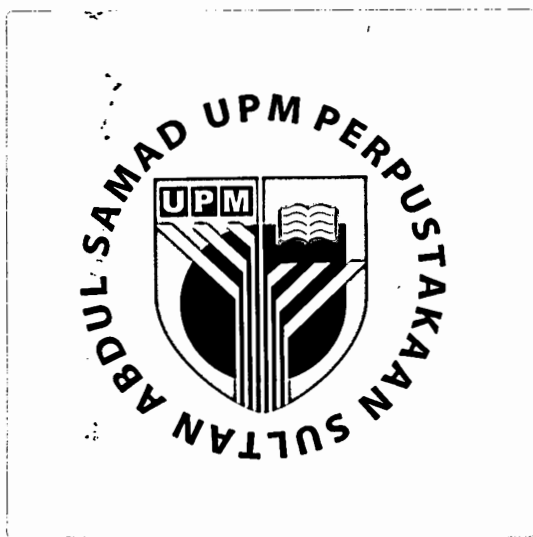
- Garavan, T., Gunnigle, P. and Morley, M. (2000). Contemporary HRD research: a triarchy of theoretical perspectives and their prescriptions for HRD. *Journal of European Industrial Training*. Vol 24 No 2. ms. 65-93.
- Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P. and McGuire, D. (2002). Human Resource Development and Workplace Learning: Emerging Theoretical Perspectives and Organization Practices. *Journal of European Industrial Training*. Vol 26 No 2. ms. 60-73.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in Organisations*. Monterey, California: Brooks Cole.
- Greenhaus, J. H. (1987). *Careers in Organisations*. CA: Goodyear.
- Hargreaves, Pat and Peter Jarvis, (Revised edition). (2000). *The Human Resource Development Handbook*. Kogan Page Ltd, London.
- Harvey, D. and Brown, D. R. (5th Edition). (1996). *An Experiential Approach to Organisational Development*. USA: Prentice Hall.
- Hempel, P. S. (2001). "Differences between Chinese and Western Managerial Views of Performance," *Personnel Review*, Vol. 30 No. 2, ms. 203-226.
- Hogan, J. and Holland, B. (2003). "Using Theory to Evaluate Personality and Job Performance Relations: A Socioanalytic Perspective," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, ms. 100-112.
- Ibrahim bin Mamat. (2002). *Effective Design and Successful Management of Training*. Kuala Lumpur: Eastview Publications.
- (Cetakan Ketiga). (2006). *Reka Bentuk dan Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Ibrahim bin Mamat dan Zaiton Hassan. (2008). *Pengurusan Sumber Manusia: Perspektif Modal Insan*. Dewan Bahasa dan Pustaka, Kuala Lumpur.
- Jarvis, P. (1995). *Adult and Continuing Education. Theory and Practice 2e*. London: Routledge.
- John R. and Schermerhorn, Jr. (1993). *Management for Productivity*. NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Kirk, J., Howard, S., Ketting, J. and Little, C. (1999). Type C Interventions. *Journal of Workplace Learning*. Vol 11 No 3.
- Leap, T. L. and Michael, D. C. (1990). *Personnel/Human Resource Management*. NY: Macmillan.
- Lester-Smith, W. O. (1966). *Education: An Introductory Survey*. Harmondsworth: Penguin.
- Locke, E. A. (1982). The ideas of Frederick W. Taylor: An evaluation. *Academy of Management Review*, Vol. 7, ms. 14-24.
- Luoma, M. (2000). Investigating the Link Between Strategy and PSM. *Personnel Review*, Vol 29 No 6.
- Mabey, C. and Salaman, G. (1995). *Strategic Human Resource Management*. Oxford: Blackwell.

- McGoldrick, J., Steward, J., and Watson, S. (2001). "Theorizing human resource development," *Human Resource Development International*, Vol. 4 No. 3, ms. 343-56.
- McLean, G. N. (1998). "HRD: a three legged stool, an actopus, or a centipede?" *Human Resource Development International*, Vol. 1 No. 2, ms. 375-7.
- Mills, J., Fernandes, B. H. (2005). "Linking resources and organizational performance: replicated research design, a case and a warning," in Neely, A., Waters, A. (Eds), *Proceedings of the Performance Measurement Association Conference*, Cranfield University, Cranfield, ms. 715-22.
- Mohd Najib Tun Abdul Razak. (10 Jun 2010). Pembentangan usul tentang Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) di Dewan Rakyat.
- Motowildo, S. J and Van Scotter JR. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance," *Journal of Applied Pschology*, Vol. 79 No. 4, ms. 475-80.
- Muhammad Madi Abdullah dan Jegak Uli. (2007). Influence of Training and Education on Quality Improvement: Evidence from Electrical and Electronics Firms in Malaysia. *Proceeding Seminar Kebangsaan Sains Sosial, Jilid 1*. IPSAS, UPM.
- Nadler, Leonard. (1979). *Developing Human Resources*. San Diego, California: Gulf Publishing.
-(1983). *Designing Training Programs: The Critical Events Models*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Nadler, L. and Nadler, Z. (1992). *Every Manager's Guide to Human Resource Development*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Passmore, D. L. (1997), "Ways of seeing: disciplinary bases of research in HRD," in Swanson, R.A., Holton, E.F. (Eds), *Human Resource Development Research Handbook: Linking Research and Practice*, Berrett-Koehler, San Francisco, California.
- Peters, R. S. (1972). "Education and the Educated Man." In Dearden, D. F., Hirst, P. H. & Peters, R. S. (1972). *A Critique of Current Educational Aims: Part 1 of Education and the Development of Reason*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Prescott, E. C., and Visscher, M. (1980). "Organizational Capital," *Journal of Political Economy*, Vol. 88, ms. 446-461.
- Richards, J. H. (1992). "Strategic Human Resource Development," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65 No. 3.
- Rothwell, J. William and Kazanas, H. C. (1989). *Strategic Human Resource Development*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Ruona, W. E. A. (2001). "The foundational impact of training within industry project on the human resource development profession," *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 3 No. 2, ms. 119-26.

**PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA Salah Tafsiran Konsep dan Strategi Luhur
untuk Meningkatkan Prestasi Pekerja dan Pencapaian Organisasi**

- Russell, Hardin. (1991). "The Artificial Duties of Contemporary Preofessionals. *Social Service Review*, Vol 64. ms. 528-541.
- Seksyen Perkhidmatan Sokongan Pekerja, UPSM. (2002). *Buku Panduan Pekeliling Perkhidmatan, Bilangan 1/99 dan 4/98*. Kuching: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Senge, P. M. (1990). *A Shift of Mind, in Fifth Discipline*. Executive Excellence Publishing, ms. 69-92.
- Simons, P. R. J, Germans, J. and Ruijters, M. (2003). Forum for Organizational Learning: Combining Learning at Work, Organizational Learning and Training in New Ways. *Journal of European Industrial Training*, Vol 27 No 1, ms. 41-48.
- Smith, Adam. (1965). *The Wealth of Nations*. New York: Modern Library.
- Stoner, James, A. F and Charles Wankel. (1986). *Management*. Prentice-Hall.
- Swanson, R. A. (1995). "Human Resource Development: Performance is the Key," *Human Resource Development Quaterly*, Vol. 6 No. 2, ms. 207-13.
-(1999). "HRD theory, real or imagined?," *Human Resource Development International*, Vol. 2 No. 1. ms. 6-8.
- Tomer, J. F. (1987). *Organizational Capital*. New York: Praeger.
- Willis, V. J. (1997). "HRD as evolutionary system: from pyramid-building to space-walking and beyond," *Proceedings of the Academy of Human Resource Development Conference*, Atlanta.

HADIAH





Ibrahim bin Mamat ialah seorang profesor dalam bidang Pembangunan Sumber Manusia dan Pembangunan Masyarakat di Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Universiti Malaysia Terengganu. Dilahirkan pada tahun 1952 di Kota Bharu dan membesar di Machang dalam sebuah keluarga seramai enam beradik. Mendapat pendidikan awal di Sekolah Kebangsaan Machang, sebelum meneruskan persekolahan di peringkat menengah di Sekolah Alam Shah, Kuala Lumpur. Beliau mendapat ijazah B.S dari University of California di Davis (1976), M.S dari Michigan State University (1978) dan Ph.D dari Cornell University (1982) dalam bidang *Training Methodology* dan *Industrial Labor Relations*. Pernah memenangi *The Julian Butterworth Award* bagi penyelidikan terbaik di New York pada tahun 1980.

Kerjaya beliau bermula sebagai seorang Penolong Penyelidik di Institut Penyelidikan Getah Malaysia (1974-75) dan di Stesen Penyelidikan Pertanian Michigan (1976-78). Kerjaya akademik bermula di Universiti Pertanian Malaysia (UPM) pada tahun 1978, di sana beliau memegang jawatan Ketua Jabatan Bahasa Moden dan Komunikasi. Semasa di UPM, pernah dipinjamkan ke syarikat Louis Berger International untuk menjadi perunding sepenuh masa untuk projek Bank Dunia selama tiga tahun. Selepas 14 tahun berkhidmat di UPM, beliau berpindah ke Universiti Malaysia Sarawak (UNIMAS) dan pernah menjadi Dekan Fakulti Sains Kognitif dan Pembangunan Manusia. Semasa di UNIMAS, beliau dipinjamkan ke *World Youth Foundation* yang berpejabat di Melaka dan Copenhagen sebagai Ketua Pegawai Eksekutif. Pada masa yang sama, beliau juga bertugas di *World Assembly of Youth*. Beliau berjaya memindahkan ibu pejabat *World Assembly of Youth* dari Denmark ke Malaysia, satu tindakan yang dianggap patriotik dan dibanggakan oleh golongan belia di Malaysia. Semasa di UNIMAS, beliau juga telah dilantik oleh YB Menteri Sumber Manusia supaya mempengerusikan satu panel suruhanjaya untuk menetapkan gaji minimum para pekerja sektor pertanian, ternakan, perhutanan, perikanan dan pemburuan.

Pada tahun 2003, beliau telah berpindah ke Kolej Universiti Sains dan Teknologi Malaysia (KUSTEM), seterusnya dilantik sebagai Dekan Pusat Pengajian Siswazah. Semasa di KUSTEM, beliau telah dipinjamkan ke Kementerian Belia dan Sukan untuk menyedia dan membentangkan Pelan Tindakan Pembangunan Belia Nasional. Pelan tersebut mengandungi hala tuju pembangunan belia dan cadangan untuk menggubal Akta Pembangunan Belia, menubuhkan sebuah Institut Penyelidikan Belia Malaysia dan Pejabat Pendaftaran Pertubuhan Belia. Semua cadangan tersebut telah dilaksanakan oleh kerajaan.

Antara sumbangan beliau dalam bidang akademik ialah menerbitkan beberapa buku teks karya asli terbitan Dewan Bahasa dan Pustaka dan Eastview Publisher, Singapura. Beliau juga menerbitkan beberapa artikel jurnal, prosiding persidangan, modul latihan dan laporan perundingan. Beliau berjaya mengajar beberapa kursus dengan jumlah beban sebanyak 360 jam kredit, menyelia seramai 90 orang pelajar sarjana muda, 32 pelajar sarjana dan 12 pelajar doktor falsafah. Malah beliau juga turut menyumbang menjayakan aktiviti badan profesional Institut Pengurusan Sumber Manusia, Malaysia.



Penerbit UMT,
Universiti Malaysia Terengganu (UMT)
21030 Kuala Terengganu
<http://www.umat.edu.my/penerbiiumt>
E-mail: penerbitumt@umat.edu.my

ISBN 978-967-5366-39-0



9 789675 366390