



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**KEBERKESANAN LATIHAN: PENGALAMAN SEBUAH  
AGENSI PENGEMBANGAN DI MALAYSIA**

**NOR MOHD ZULKARNAIN BIN ABDUL YAZID**

**FPP 1997 17**



**KEBERKESANAN LATIHAN: PENGALAMAN SEBUAH  
AGENSI PENGEMBANGAN DI MALAYSIA**

**Oleh**

**NOR MOHD ZULKARNAIN BIN ABDUL YAZID**

**Tesis Dikemukakan Sebagai Keperluan Untuk Mendapatkan  
Ijazah Master Sains di Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia**

**Jun 1997**



## **PENGHARGAAN**

Pertamanya diucapkan setinggi-tinggi syukur kepada Allah S.W.T. yang telah memberi kekuatan dan kesempatan masa kepada penyelidik untuk menyiapkan kajian ini. Selawat dan salam diutuskan kepada junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W., para sahabat, dan seluruh ummat Islam.

Penyelidik ingin merakamkan ucapan penghargaan kepada barisan penyelia yang terdiri daripada Dr Mazanah Muhamad, Dr Raja Ahmad Tajuddin Shah dan Prof. Madya Dato' Dr Mohd. Nasir Ismail yang banyak memberi sokongan, bimbingan dan nasihat sepanjang kajian ini dijalankan. Ucapan penghargaan juga ditujukan kepada semua pensyarah dan pegawai di Pusat Pengembangan dan Pendidikan Lanjutan, guru-guru, rakan-rakan seperjuangan khususnya Najib, Nazaruddin dan Sariah serta responden kajian kerana turut membantu bagi menyempurnakan pengajian ini.

Seterusnya penyelidik ingin menghadaiahkan kejayaan ini untuk emak, ayah, Cho, Nyah, Yang, Chik, Adik dan keluarga mertua yang sering memberi semangat dan memohon doa untuk kejayaan penyelidik. Salam sayang dan ucapan terima kasih dirakamkan khas untuk yang teristimewa tetamu seumur hidup iaitu Habibah Haji Nawawi serta dua orang putra, Mohd Saiful Iman dan Saiful Islam yang menjadi sumber inspirasi kepada penyelidik. Penyelidik begitu terharu dengan pengorbanan yang ditunjukkan oleh insan ini yang sanggup bersabar untuk melihat kejayaan yang dinantikan.



## KANDUNGAN

### Muka Surat

<b>PENGHARGAAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>SENARAI JADUAL.....</b>	<b>vi</b>
<b>SENARAI RAJAH.....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>BAB</b>	
<b>I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
Pernyataan Masalah.....	6
Objektif Kajian.....	7
Kepentingan Kajian .....	7
Limitasi Kajian.....	8
<b>II SOROTAN LITERATUR.....</b>	<b>9</b>
Konsep Latihan.....	9
Latihan dan Pembelajaran.....	11
Latihan dan Pengalaman Pembelajaran.....	13
Latihan dan Perubahan.....	15
Latihan dan Penilaian.....	17
Konsep Keberkesanan Latihan.....	19
Kejelasan Objektif.....	20
Motivasi.....	23
Kandungan Latihan Yang Bersesuaian....	25
Penyusunan Pengalaman Pembelajaran Yang Bersesuaian.....	28
Bimbingan dan Maklumbalas.....	30
Pemindahan Pembelajaran.....	33
Susulan dan Maklumbalas.....	37
Kesesuaian Tempat Latihan.....	37
Sokongan Organisasi.....	38
Kerangka Kerja Konsep.....	40
Ringkasan.....	44
<b>III METODOLOGI PENYELIDIKAN.....</b>	<b>46</b>
Pemilihan Kajian.....	47
Sampel Kajian.....	49
Memohon Kebenaran.....	52
Pra-Uji Kajian.....	53

Proses Pengumpulan Data.....	54
Temuduga Terperinci.....	54
Analisis Dokumen.....	62
Proses Menganalisis Data.....	62
Mengkategori Data.....	64
Kesahan dan Kebolehpercayaan.....	67
Penyelidik Sebagai Alat Pengumpulan Data.....	69
Ringkasan.....	70
<b>IV HASIL KAJIAN.....</b>	<b>72</b>
Perlaksanaan Kursus Kejurulatihan APM.....	72
Latar Belakang Kursus.....	72
Jangkamasa Kursus dan	
Bilangan Peserta.....	73
Aktiviti Susulan.....	74
Pandangan Peserta Terhadap Keberkesanan	
Kursus Kejurulatihan APM.....	75
Perkara Yang Membantu Meningkatkan	
Keberkesanan Latihan Dari Perspektif	
Peserta.....	76
Kejelasan Objektif.....	77
Motivasi.....	79
Penyediaan dan Penyusunan	
Pengalaman Pembelajaran	
yang Bersesuaian.....	83
Bimbingan dan Maklum Balas .....	94
Pemindahan Pembelajaran.....	98
Susulan dan Maklumbalas.....	104
Kesesuaian Tempat Latihan.....	106
Sokongan Organisasi.....	109
Perkara Yang Membantu Meningkatkan	
Keberkesanan Latihan Dari Perspektif	
Fasilitator.....	120
Kejelasan Objektif.....	121
Motivasi.....	123
Penyediaan dan Penyusunan	
Pengalaman Pembelajaran	
yang Bersesuaian.....	125
Bimbingan dan Maklum Balas .....	135
Pemindahan Pembelajaran.....	140
Susulan dan Maklumbalas.....	143
Kesesuaian Tempat Latihan.....	146
Sokongan Organisasi.....	148
Persefahaman di Kalangan Fasilitator....	155

Sabar dan Ikhlas.....	156
Pandangan Pihak Pengurusan Mengenai Sokongan Yang Diberikan Bagi Meningkatkan Keberkesanan Latihan.....	160
Sebelum Latihan.....	160
Semasa Latihan.....	162
Selepas Latihan.....	163
Ringkasan.....	168
<b>V RINGKASAN, PERBINCANGAN, KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN.....</b>	<b>170</b>
Ringkasan.....	170
Pernyataan Masalah dan Objektif Kajian.....	170
Metodologi Kajian.....	171
Hasil Kajian.....	172
Perbincangan.....	175
Pandangan Peserta Terhadap Keberkesanan Kursus Kejurulatihan APM.....	175
Perkara Yang Membantu Meningkatkan Keberkesanan Latihan.....	177
Kesimpulan.....	221
Implikasi dan Cadangan.....	222
Implikasi.....	222
Cadangan.....	224
<b>BIBLIOGRAFI.....</b>	<b>230</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
A Surat permohonan bagi menjalankan kajian.....	238
B Rangka soalan bagi menemuduga peserta.....	239
C Rangka soalan bagi menemuduga fasilitator.....	244
D Rangka soalan bagi menemuduga pihak pengurusan.....	247
E Jadual temuduga yang dijalankan.....	248
F Item yang dibentuk dari kategori peserta.....	249
G Item yang dibentuk dari kategori fasilitator.....	252
H Definisi Kategori.....	255
<b>VITA.....</b>	<b>259</b>

## SENARAI JADUAL

Jadual		Muka Surat
1	Taburan Responden Mengikut Daerah.....	50
2	Taburan Responden Mengikut Kategori.....	51
3	Jumlah Data Kajian.....	64
4	Ringkasan Hasil Kajian Yang Diperolehi Dari Peserta Kusus kejurulatihan APM.....	119
5	Ringkasan Hasil Kajian Yang Diperolehi Dari Fasilitator.....	159
6	Ringkasan Hasil Kajian Dari Kategori Pihak Pengurusan Organisasi.....	167
7	Ringkasan Keseluruhan Hasil Kajian.....	169

## SENARAI RAJAH

<b>Rajah</b>		<b>Muka Surat</b>
1	Model Proses Pemindahan.....	36
2	Kerangka Kerja Konsep Sebelum Kajian.....	42
3	Kerangka Kerja Konsep Selepas Kajian.....	43
4	Model Keberkesanan Latihan.....	227



Abstrak tesis yang dikemukakan kepada Senat Universiti Putra  
Malaysia sebagai memenuhi keperluan untuk mendapatkan  
Ijazah Master Sains.

**KEBERKESANAN LATIHAN: PENGALAMAN SEBUAH  
AGENSI PENGEMBANGAN DI MALAYSIA**

Oleh

**NOR MOHD ZULKARNAIN BIN ABDUL YAZID**

JUN 1997

Pengerusi : Dr Mazanah Muhamad

Fakulti : Pengajian Pendidikan

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan. Secara yang lebih terperinci kajian ini bertujuan untuk (1) mengenalpasti pelaksanaan Kursus Kejurulatihan Agensi Pengembangan Malaysia (APM), (2) mengenalpasti pandangan peserta terhadap keberkesanan kursus tersebut, (3) mengenalpasti perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan dan (4) mengenalpasti peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan APM bagi menjayakan Kursus Kejurulatihan APM.

Penyelidik telah menemuduga secara terperinci seramai sepuluh orang peserta Kursus Kejurulatihan APM, lima orang pegawai dari salah sebuah institusi pengajian tinggi di Malaysia yang bertindak sebagai fasilitator dan mengendalikan kursus tersebut serta seramai empat orang pegawai yang mewakili pihak pengurusan APM. Kesemua temuduga telah dirakam yang



kemudiannya ditranskrib terus ke komputer secara verbatim. Dokumen yang mengandungi maklumat tentang pelaksanaan Kursus Kejurulatihan APM juga digunakan sebagai sumber data. Data telah dianalisis melalui proses pembentukan item, pengkodan dan membentuk kategori.

Kesimpulan bagi kajian ini ialah (1) Kursus Kejurulatihan APM mencapai tahap keberkesanan yang membanggakan, (2) lapan perkara dapat membantu meningkatkan keberkesanan latihan termasuklah kejelasan objektif, motivasi, penyediaan dan penyusunan pengalaman pembelajaran yang bersesuaian, bimbingan dan maklum balas, pemindahan pembelajaran, susulan dan maklumbalas, kesesuaian tempat latihan serta sokongan daripada pihak pengurusan organisasi, (3) pihak pengurusan APM memainkan peranan penting di peringkat sebelum, semasa dan selepas latihan bagi menjayakan Kursus Kejurulatihan APM, (4) tiga rakan kongsi utama termasuklah peserta, fasilitator dan pihak pengurusan APM membantu meningkatkan keberkesanan latihan.

Kajian ini telah memberikan maklumat yang berguna mengenai perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan.

Abstract of thesis submitted to the Senate of Universiti Putra  
Malaysia in fulfillment of the requirements for the  
Degree of Master Science

**TRAINING EFFECTIVENESS: THE EXPERIENCE OF AN  
EXTENSION AGENCY IN MALAYSIA**

By

**NOR MOHD ZULKARNAIN B ABDUL YAZID**

JUNE, 1997

Chairman : Dr. Mazanah Muhamad

Faculty : Educational Studies

The purpose of this study was to identify the elements that may help to increase the effectiveness of training. The specific objectives of this study were (1) to identify the implementation of the Malaysian Extension Agency (APM) Training of Trainers Course, (2) to identify the participants views on the effectiveness of the training, (3) to identify the elements that help to increase the training effectiveness and (4) to identify the roles of the APM's management to ensure the success of the course on the training of the Trainers.

The researcher has conducted in-depth interviews with ten participants from the APM Training of Trainers Course, five officers from one of the institution of higher studies in Malaysia who facilitated and organized the training and also four officials whom represent the management of APM. Each recorder interview was transcribed verbatim into the computer. Documents related to the Training of Trainers Course were also used as another source of



data. The data were analyzed through the process of itemizing, coding and categorizing.

The study concluded that: (1) the APM Training of Trainers Course was done effectively, (2) eight elements were identified to increase the effectiveness of the training. They were clear objectives, motivation, appropriate preparation and sequencing of learning experiences, coaching and feed back, transfer of learning, follow-up and feed back, appropriate training place, and support from the management committee, (3) the APM management played important roles prior, during and after the training to ensure the success of the Training of Trainers Course, (4) all three main partners; the participants, the fasilitators and the management of APM, helped to increase the effectiveness of the training.

This study has given useful information regarding the elements that have helped to increase the effectiveness of the training.



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

Senario ekonomi dunia mengalami perubahan dengan begitu pantas yang berpunca daripada perubahan di dalam teknologi. Oleh yang demikian Mat Lazim (1995) mengatakan organisasi awam dan swasta mestilah sanggup untuk berhadapan dengan perubahan tersebut melalui pelbagai persediaan termasuklah penggunaan peralatan yang canggih serta penyediaan tenaga kerja yang berkualiti.

Cocheu (1989) berpandangan hanya organisasi yang mengeluarkan produk berkualiti tinggi dan perkhidmatan cemerlang sahaja dapat bersaing di pasaran terbuka. Faktor tersebut telah mendorong kebanyakan organisasi berlumba-lumba meningkatkan kualiti barangan dan perkhidmatan masing-masing bagi membolehkan mereka bersaing dengan pengeluar-pengeluar lain.

Peningkatan kualiti barangan dan perkhidmatan bukan sahaja bergantung kepada kecanggihan peralatan yang digunakan. Ia turut bergantung kepada sikap dan kualiti pekerja yang mengendalikan peralatan dan perkhidmatan tersebut. Pekerja yang tidak berkualiti boleh menyebabkan misi dan visi sesebuah organisasi gagal dicapai dengan jayanya. Seterusnya maruah organisasi terbabit juga akan menurun di kalangan masyarakat atau pengguna. Oleh itu pekerja mestilah diberi

perhatian sebaik yang mungkin melalui melengkapkan mereka dengan ilmu pengetahuan, kemahiran dan sikap yang baik.

Sehubungan dengan perkara tersebut sejumlah wang yang banyak telah diperuntukkan semata-mata untuk menyediakan program latihan kepada pekerja. Walaupun terdapat cara lain yang boleh digunakan bagi meningkatkan prestasi pekerja seperti menghantar pekerja menyambungkan pelajaran atau memberi tugas kepada mereka supaya membuat pembacaan sendiri (*self-reading*) terhadap buku-buku yang telah ditetapkan, tetapi latihan menjadi satu cara yang paling popular bagi mencapai tujuan di atas.

Roger dan Jim (1992) serta Goldstein (1993) mengatakan latihan merupakan suatu usaha yang sistemetik bagi meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja melalui pengalaman pembelajaran yang disediakan. Menurut mereka tujuan latihan ialah untuk meningkatkan keupayaan pekerja terhadap tugas yang diamanahkan.

Pada tahun 1988, Lambrado (1989) mengatakan syarikat swasta di Amerika Syarikat telah membelanjakan lebih daripada US\$ 210 bilion bagi tujuan menyediakan latihan formal dan non-formal. Beliau menambah, pada masa sekarang kebanyakan pengurus latihan di negara tersebut masih mencari jalan untuk meningkatkan pelaburan terhadap latihan. Manakala di Malaysia pula, kerajaan telah memperuntukkan sebanyak RM13.2 bilion dalam Belanjawan 1997 bagi membangunkan bidang pendidikan dan latihan (Berita Harian, 1996). Peruntukkan ini merupakan yang tertinggi berbanding dengan

peruntukan yang diberikan kepada sektor lain. Sektor swasta di Malaysia juga menunjukkan komitmen yang tinggi bagi menyediakan program latihan kepada pekerja. Sebagai contoh, "The Shanghai Banking Corporation" (HSBC) telah membelanjakan 5.7% daripada jumlah keseluruhan gaji pekerja untuk tujuan latihan (Chuah Bee Hwa, 1993).

Selain daripada itu, pemerhatian penyelidik mendapati bahawa komitmen terhadap latihan juga boleh dilihat dari aspek penubuhan pusat latihan sama ada oleh kerajaan ataupun swasta. Pusat latihan yang ditubuhkan di bawah kendalian kerajaan termasuklah Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN) yang bertanggung jawab melatih kakitangan awam, Perbadanan Produktiviti Negara (NPC) menumpukan kepada peningkatan kualiti dan produktiviti di sektor awam dan swasta dan Biro Tata Negara (BTN) menekankan kepada pembangunan insan. Pusat latihan yang dikendalikan oleh pihak swasta pula termasuklah Pusat Latihan Petronas (PERMATA), Pusat Latihan Bank Bumiputra, Pusat Latihan Bank Pertanian, Pusat Latihan Pos Malaysia dan Pusat Latihan Mayban.

Pembinaan pusat latihan sebegini sudah pastinya menelan belanja yang besar sama ada bagi membina dan menguruskannya. Contohnya Berita Harian (1996) melaporkan kenyataan yang diberikan oleh Menteri di Kementerian Sumber Manusia iaitu Datuk Lim Ah Lek bahawa kerajaan telah meluluskan pembinaan 10 buah institusi latihan baru yang bernilai RM300 juta. Walaupun terpaksa melaburkan sejumlah wang yang banyak untuk tujuan latihan, tetapi disebabkan keyakinan bahawa ini merupakan satu cara yang mampu membawa perubahan

kepada prestasi pekerja, maka pelaburan sebegini dianggap sebagai sesuatu yang bermakna.

Selain daripada pelaburan yang besar diperuntukkan kepada program latihan, isu keberkesanan latihan juga penting yang perlu diketengahkan. Maklumat ini berguna disebabkan ianya dapat menerangkan sama ada latihan yang dikendalikan telah memberi kesan yang positif kepada pekerja ataupun sebaliknya. Jika program latihan telah mencapai tahap keberkesanan yang membanggakan yakni pekerja mengamalkan perkara yang dipelajari ke tempat kerja, maka ini menjelaskan bahawa 'return on investment' (ROI) ataupun pulangan dari pelaburan ke atas program latihan telah mencapai ke tahap yang setimpal.

Sehubungan dengan perkara tersebut, mereka yang bertanggungjawab untuk merancang, melaksana dan menilai sesuatu program latihan perlulah mengetahui perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan. Georgenson (1982) mengatakan di antara faktor yang boleh membantu meningkatkan keberkesanan latihan termasuklah:

1. Kandungan program latihan mestilah berdasarkan kepada matlamat jangka pendek dan jangka panjang, polisi dan norma-norma organisasi.
2. Peserta mestilah mempunyai semangat dan kesedaran yang tinggi untuk mengikuti latihan dan yakin bahawa program latihan tersebut dapat meningkatkan prestasi mereka.



3. Kandungan program yang disusun mestilah hasil daripada analisis keperluan latihan yang dijalankan.
4. Program latihan mestilah mengambil kira kemajuan teknologi yang terkini.
5. Pihak pengurusan mestilah aktif di dalam memberi sokongan dan dorongan kepada peserta supaya segala kemahiran, ilmu dan sikap yang baik yang diperolehi daripada latihan dapat diamalkan ke tempat kerja.

Kajian mengenai keberkesanan sesuatu program latihan telah dijalankan oleh beberapa penyelidik di luar negara termasuklah Georgensen (1982) yang mengatakan adalah sukar bagi peserta untuk mengamal dan mengekalkan perkara yang dipelajari ke tempat kerja. Hasil daripada kajian yang dijalankan, beliau mendapati hanya 10% sahaja bahan yang dipelajari dapat diamalkan di tempat kerja.

Baldwin dan Ford (1988) pula yang membuat kajian untuk mendapatkan pandangan jurulatih mengenai pemindahan pembelajaran selepas latihan mendapati hanya 40% daripada kandungan program latihan yang dapat dipindahkan ke tempat kerja sebaik sahaja peserta pulang dari mengikuti sesi latihan. Menurut mereka lagi, selepas 6 bulan mengikuti sesi latihan, didapati 25% daripada kandungan latihan masih dipraktikkan, tetapi setelah setahun mengikuti latihan didapati hanya 15% sahaja perkara yang dipelajari yang masih kekal dipraktikkan di tempat kerja.

## Pernyataan Masalah

Pendedahan pekerja kepada program latihan telah diberi keutamaan disebabkan peranan yang dimainkannya dapat membantu meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja. Penelitian terhadap keberkesanan latihan yang dikendalikan juga perlu diberi perhatian yang mendalam bagi mengenalpasti sama ada matlamat pembelajaran telah tercapai ataupun sebaliknya.

Hasil kajian yang telah dijalankan sebelum ini menunjukkan, walaupun setiap tahun kebanyakan organisasi memperuntukkan sejumlah wang yang banyak bagi menyediakan program latihan, tetapi keberkesanan latihan masih dianggap belum mencapai ke tahap yang membanggakan (Leifer et al, 1980; Baldwin dan Ford, 1988; Haisten, 1990 dan Broad dan Newstrom, 1992).

Broad dan Newstrom turut merumuskan bahawa kebanyakan program latihan dan pembangunan yang dikendalikan oleh organisasi telah mengakibatkan pembaziran. Begitu juga pandangan yang diberikan oleh Trans Learn Associates (1996) yang mengatakan bahawa hanya 50% sahaja perkara yang dipelajari telah dilaksanakan secara berkesan ke tempat kerja. Beliau menambah, ini menjelaskan bahawa pelaburan kepada program latihan telah menyebabkan kerugian berbilion ringgit yang terpaksa ditanggung oleh organisasi terbabit.

Sehubungan dengan pernyataan masalah di atas, maka persoalannya ialah apakah perkara yang boleh membantu meningkatkan keberkesanan latihan. Penyelidik mendapati kajian bagi

mengenalpasti perkara yang boleh membantu meningkatkan keberkesanan latihan masih belum dijalankan di Malaysia. Walaupun sedikit sebanyak kajian sebegini telah dijalankan di luar negara, tetapi berkemungkinan maklumat tersebut kurang sesuai dengan kontak tempatan. Oleh sebab itu kajian ini dijalankan yang memberi tumpuan kepada memahami perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan.

### **Objektif Kajian**

Pada umumnya kajian ini bertujuan untuk memahami perkara yang berkaitan dengan keberkesanan latihan. Secara yang lebih terperinci kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti (1) cara pelaksanaan Kursus kejurulatihan APM, (2) pandangan peserta mengenai tahap keberkesanan kursus tersebut, (3) perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan dan (4) peranan yang dimainkan oleh pihak pengurusan APM bagi menjayakan Kursus Kejurulatihan APM.

### **Kepentingan Kajian**

Kepentingan kajian ini termasuklah (1) membantu menerangkan kepada Agensi Pengembangan Malaysia (APM) mengenai pandangan peserta terhadap tahap keberkesanan Kursus Kejurulatihan APM yang

---

APM (Agensi Pengembangan Malaysia) merupakan nama singkatan kepada salah sebuah agensi pengembangan yang terdapat di Malaysia. Nama tersebut akan digunakan di sepanjang penulisan telah dikendalikan.

(2) memberikan cadangan dan garis panduan yang berguna kepada perancang, fasilitator dan peserta mengenai perkara yang perlu dilakukan bagi membantu meningkatkan keberkesanan latihan dan (3) hasil kajian ini juga dapat menambah maklumat dan rujukan mengenai pengendalian program latihan yang berkesan terutamanya dalam kontak tempatan. Ini disebabkan penulisan dan kajian sebegini masih tidak banyak dijalankan di Malaysia.

### **Limitasi Kajian**

Limitasi bagi kajian ini ialah:

1. Teknik pengumpulan maklumat yang dilakukan hanya melalui analisis dokumen dan temuduga selepas kursus dijalankan. Maklumat yang lebih terperinci seperti menemuduga atau membuat pemerhatian sebelum dan semasa kursus tidak dapat dilakukan. Ini disebabkan semasa kajian dijalankan, kursus tersebut telahpun dilaksanakan.
2. Pada peringkat awal penyelidik merancang untuk membuat pemerhatian ke atas pita rakaman video yang merakamkan perjalanan Kursus Kejurulatihan APM sebagai salah satu daripada sumber data. Walaubagaimanapun, disebabkan kesuntukan masa kaedah tersebut tidak dapat dilakukan.

## **BAB II**

### **SOROTAN LITERATUR**

#### **Konsep Latihan**

Sumber manusia merupakan aset yang amat penting kepada sesebuah organisasi. Kebanyakan organisasi telah melaburkan sejumlah wang yang besar bagi menyediakan pelbagai program pembangunan untuk meningkatkan prestasi pekerja termasuklah latihan. Mereka yakin bahawa tindakan sebegini dapat membantu meningkatkan ilmu pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja dan seterusnya boleh meningkatkan prestasi, daya saing dan keuntungan syarikat masing-masing (John, 1991 dan Penny, 1994).

Menurut Kenneth (1988), latihan yang diberikan oleh sesebuah organisasi kepada pekerja menunjukkan organisasi tersebut mengambil berat dan bertanggungjawab terhadap pekerja mereka. Ini akan mendorong pekerja untuk memberikan tindakbalas positif kepada organisasi dengan berusaha memberi sumbangan untuk mencapai matlamat organisasi. Beliau menambah, latihan juga dapat mengubah tingkah laku seseorang terutamanya dalam bidang pengetahuan, kemahiran dan sikap. Kenyataan tersebut turut disokong oleh Herman (1992) yang mengatakan, latihan yang disediakan merupakan natijah daripada pengurusan yang cekap. Menurut beliau potensi seseorang

pekerja sama ada pihak atasan ataupun pekerja bawahan akan dapat diperbaiki apabila mereka benar-benar memahami nilai latihan kepada kerja masing-masing serta berusaha untuk melaksanakannya dalam suasana kerja.

Osman (1990) yang meninjau aspek pengurusan Jepun mengatakan bahawa mereka telah mengambil pendirian bahawa latihan merupakan perkara yang sangat penting di dalam meningkatkan prestasi pekerja. Menurut Osman, pihak pengurusan Jepun berpandangan bahawa latihan adalah perlu bagi semua kategori pekerja daripada yang serendah-rendahnya hinggalah ke peringkat pengurusan yang paling atas. Kesemua mereka perlu mendapat pendedahan yang seluas-luasnya mengenai berbagai aspek baru di dalam pengendalian kerja. Dengan adanya program latihan, pekerja akan sentiasa menerima ilmu serta kemahiran baru dan ini memungkinkan mereka dapat menjalankan tugas dengan lebih cekap dan berkesan.

Herman (1992) menyenaraikan tiga jenis keuntungan yang bakal diperolehi dari program latihan yang disediakan. Pertamanya, perbelanjaan sesebuah organisasi akan dapat dikurangkan. Ini berlaku kerana pekerja yang mengikuti program latihan, besar kemungkinan telah mulai sedar bagaimana cara bekerja yang betul serta dapat mengurangkan kelemahan dan kemalangan semasa melakukan kerja. Keduanya, melalui program latihan, pekerja sentiasa didedahkan kepada harapan dan jangkaan dari ketua terhadap kerja yang dilakukan. Oleh yang demikian pekerja akan berusaha untuk memenuhi harapan dan jangkaan tersebut semasa di tempat kerja. Menurut Herman ini akan meningkatkan tahap

persefahaman di antara pekerja dan ketua serta dapat mengelakkan dari berlakunya pemberhentian kerja.

Keuntungan yang ketiga ialah apabila pekerja dapat mengeluarkan produk atau perkhidmatan bermutu tinggi hasil daripada latihan yang diberikan, ini boleh membantu meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap barangan dan perkhidmatan yang diterima. Seterusnya akan bertambahlah lagi kesetiaan pelanggan kepada organisasi tersebut.

Richard (1976) berpendapat latihan juga boleh membantu mengatasi pelbagai masalah yang dihadapi oleh tenaga kerja. Menurut beliau di antaranya termasuklah masalah kualiti kerja yang rendah, tidak bermoral, kurang kemahiran terhadap kerja, kemalangan di tempat kerja, pembaziran, prestasi kerja yang merosot, masa untuk menyiapkan kerja terlalu lama, rungutan yang tinggi sama ada dari pekerja sendiri atau pelanggan dan masalah pengambilan pekerja yang berterusan.

### **Latihan dan Pembelajaran**

Penjelasan di atas juga menunjukkan terdapat perkaitan yang rapat di antara latihan dan pembelajaran. Program latihan merupakan salah satu cara yang boleh menyediakan pengalaman pembelajaran untuk berlakunya proses pembelajaran. Pembelajaran pula tidak semestinya diperolehi melalui program latihan semata-mata kerana ianya juga boleh diperolehi melalui kaedah lain seperti lawatan, membaca, forum dan sebagainya. Menurut Roger dan Jim (1992) serta Lynton dan Pareek (1994) latihan dan pembelajaran

saling berkaitan untuk menyumbangkan kepada pembangunan individu.

Tyler (1949) mengatakan pembelajaran merupakan suatu proses memperolehi suatu perlakuan baru melalui pengalaman. Ramai pengkaji bersependapat dengan kenyataan Tyler tersebut termasuklah Gagne' (1977), Roger dan Jim (1992) serta James (1995) yang juga berpendapat bahawa pembelajaran sebagai proses mendapat ilmu, kemahiran dan sikap melalui pengalaman.

Gagne' (1977) mengatakan, untuk mengenalpasti berlakunya pembelajaran, kita boleh membandingkan di antara tingkahlaku sebelum dan selepas seseorang itu berada dalam situasi pembelajaran. Beliau turut mencadangkan tahap yang harus dilalui di dalam proses pembelajaran termasuklah, tahap motivasi, tahap kefahaman, tahap pemerolehan, tahap penahanan, tahap ingatan kembali, tahap generalisasi, tahap perlakuan dan tahap maklum balas.

Boyle (1981:210-211) menyenaraikan beberapa prinsip pembelajaran termasuklah:

1. Persekitaran pembelajaran mestilah selesa
2. Pelajar mestilah bersedia dan merasakan perlu untuk belajar. Mereka juga mesti menjadikan matlamat pembelajaran sebagai matlamat mereka sendiri.
3. Pengalaman pembelajaran yang disediakan mestilah mempunyai perkaitan dengan pengalaman pelajar yang lepas.



4. Pelajar mestilah dilibatkan di peringkat perancangan dan pelaksanaan pengalaman pembelajaran. Dengan ini segala masalah dan keperluan mereka dapat diberi keutamaan.
5. Pembelajaran mestilah berpusatkan kepada pengalaman. Untuk berlakunya pembelajaran, pelajar mestilah aktif melibatkan diri ke atas pengalaman yang disediakan.
6. Pelajar memerlukan maklum balas terhadap prestasi mereka. Dengan ini mereka boleh menilai diri mereka sendiri sama ada matlamat tercapai ataupun tidak.

### **Latihan dan Pengalaman Pembelajaran**

Tyler (1949:63) mendefinisikan pengalaman pembelajaran sebagai segala tindakbalas aktif di antara pelajar dengan keadaan yang ditemui dalam alam sekelilingnya. Menurut beliau lagi, apa-apa yang dilakukan oleh pelajar, maka itulah yang dipelajari oleh mereka dan bukannya apa-apa yang dilakukan oleh guru. Boone (1985) mengatakan pengalaman pembelajaran bukan diukur kepada sebanyak mana pengalaman yang disediakan oleh pengajar tetapi lebih kepada sesuatu yang dilakukan oleh pelajar itu sendiri.

Rogers (1969) berpandangan bahawa pengalaman pembelajaran merupakan tahap kualiti penglibatan pelajar yakni seseorang pelajar menggunakan keseluruhan deria yang ada termasuklah perasaan dan pemikiran untuk memperolehi sesuatu pembelajaran. Mazanah (1997) mengatakan seseorang dikatakan melalui sesuatu pengalaman pembelajaran apabila mereka merasa, berfikir dan bertindak dengan cara yang berbeza hasil daripada penglibatan di dalam sesuatu aktiviti sambil merenung kembali