BAB KEDUA

LATIHAN DAN PEMBANGUNAN KERJAYA MENGIKUT PERSPEKTIF ISLAM

BAB 2
LATIHAN DAN PEMBANGUNAN KERJAYA MENGIKUT PERSPEKTIF ISLAM

2.1 PENGENALAN

Para sarjana pengurusan membahagikan pengurusan sumber manusia kepada tujuh fungsi iaitu penstafan, latihan dan pembangunan, ganjaran dan inisiatif, perkhidmatan kebajikan, kesihatan dan keselamatan, perhubungan pekerja dan kajian sumber manusia. Aspek latihan merupakan salah satu fungsinya yang penting terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam mana-mana keadaan organisasi. Keperluan kepada latihan amat berkait rapat dan menjadi asas kepada pembangunan kerjaya dan perancangan sumber manusia. Setiap organisasi biasanya mensasarkan ke arah pencapaian yang optimum dan mencari keuntungan tetapi bagi organisasi dan individu pekerja muslim arah matlamatnya jauh lebih besar dengan memikul tanggungjawab dan ibadat dalam satu masa.

Latihan bercorak Islam lebih menitikberatkan pengubahsuaian kelakuan seseorang individu sama ada kepada pengurus atau pekerja biasa. Ia merupakan pengembangan kepada latihan sedia ada dalam organisasi dan dilihat sebagai peneguhan kepada motivasi pencapaian seseorang pekerja muslim. Latihan lebih berbentuk ubahsuai kelakuan di mana dalam Islam, ia lebih berbentuk pembangunan insan iaitu bertujuan untuk mengubah kelakuan yang tidak baik kepada kelakuan yang terpuji supaya kerja yang dibuat menjadi ibadat yang

diredhai Allah s.w.t.[1] Secara tidak langsung, latihan bertujuan mempertingkatkan produktiviti kerja selain turut menyeimbangkan pembangunan rohani setiap individu pekerja. Namun begitu Islam juga turut menggalakkan mana-mana konsep latihan semasa atau pembangunan cara moden yang tidak bertentangan untuk diamalkan. Ini berdasarkan kaedah-kaedah umum *usul fiqh* yang membenarkan sesuatu *'urf* atau perkembangan semasa dalam masyarakat boleh diiktiraf sebagai sebahagian keperluan umat Islam dan tidak bertentangan dengan ajaran Islam tentunya. Kaedah *usul fiqh* tersebut ialah.[2]

كل ما ورد به الشرع مطلقا ولا ضابط له فيه ولا فى اللغة يرجع فيه الى العرف

Maksudnya :

Mana-mana perkara yang tidak didapati dalam syara', tidak mendapat gambaran syara' mahupun pengertian bahasanya, maka perkara tersebut boleh ditentukan dengan 'urf (gambaran semasa).

Matlamat yang jelas dan unggul pengurusan Islam iaitu mencapai *al-falāḥ* berbeza dengan pengurusan konvensional yang lebih material dan menimba keuntungan. Para sarjana dan cendikiawan Islam diharapkan sentiasa mempertingkatkan usaha membangunkan pengurusan sumber manusia khususnya melalui latihan dan pembelajaran setanding dengan kemajuan yang dicapai oleh

[1] Azman Che Omar (1995), *Latihan Pekerja Mengikut Islam* dalam Dewan Ekonomi, jil. 2 bil.7 Julai 1995, h. 28.
[2] Muḥammad Bakr Ismā'īl (1997), *Al-Qawā'd al-Fiqhiyyah bayna al-Aṣālah wa al-Taujīh*, Al-Azhar, Kaherah: Maktabah Fayyāḍ, h. 156

barat. Dengan ini semua organisasi umat Islam yang bermodelkan barat dalam amalan pengurusan sedia tampil dengan wajah dan konsep Islam secara teori dan amalinya.

2.2 DEFINISI LATIHAN DAN PEMBANGUNAN KERJAYA

Pengurusan sumber manusia dalam sesebuah organisasi menekankan sumber daya manusia dalam segenap segi bagi menjamin kelancaran organisasi. Bermula dengan penstafan, para pekerja digerak dan dibahagi dalam kumpulan kerja peringkat tinggi seperti pengurus, penyelia dan pekerja biasa. Aspek seterusnya latihan iaitu merujuk pada segala usaha terancang organisasi untuk memudahkan pembelajaran tingkahlaku kerja yang tertentu. Usaha ini bertujuan memperbaiki prestasi semasa dan masa depan pekerja dengan meningkatkan kebolehan pekerja melakukan tugas-tugas mereka supaya objektif-objektif organisasi dapat dicapai.

2.2.1 Latihan Mengikut Bahasa

Latihan mengikut Kamus Dewan berasal dari perkataan 'latih'. Latih tubi misalnya bermaksud ajaran, tunjuk ajar dan sebagainya yang diulang-ulangi untuk menjadikan orang yang diajar atau dibimbing itu benar-benar mahir. 'Latihan' itu sendiri adalah pelajaran atau didikan untuk memahirkan (membiasakan) ajaran yang diterima.[3]

[3] Hjh Noresah Baharom (1998), *Kamus Dewan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h.772

PERPUSTAKAAN UNIVERSITI MALAYA

Dalam College Dictionary *training is to coach in our accustom to a mode of behavior or perfomance and to make proficient with special instruction and practice.*[4] Manakala The Oxford English Dictionary menyebutkan *training is discipline and instruction directed to the developments of powers or formation of character, education, rearing, bringing up; systematic instruction and exercise in some art, profession or occupation, with a view to proficiency in it.*[5]

2.2.2 Latihan Mengikut Istilah

Pelbagai definisi dan istilah latihan diberikan, antaranya ditakrifkan sebagai aktiviti organisasi yang dicipta untuk mengubah pekerja melalui proses pembelajaran agar mereka boleh melakukan kerja-kerja mereka dengan cekap.[6] Definisi ini membayangkan bahawa para pekerja akan berubah hasil daripada proses latihan dan perubahan tersebut adalah perubahan positif dan bukan perubahan negatif. Perubahan sebegini amat dituntut oleh Islam terutamanya dalam latihan yang melibatkan diri individu pekerja iaitu perubahan sifat yang tidak baik atau *mazmūmah* kepada sifat yang terpuji atau *maḥmūdah*.[7]

Nadler mendefinisikan latihan sebagai satu proses yang terancang dan sistematik untuk membangunkan pengetahuan, kemahiran dan kecekapan melalui satu proses pembelajaran bagi mencapai prestasi kerja yang efektif.[8] R.Wayne Mondy turut sependapat tentang latihan sebagai aktiviti-aktiviti yang dijalankan

---

[4] Houghton Mifflin (1986), *College Dictionary*, Boston: Houghton Mifflin Company, h.1225
[5] J.A. Simpson (1989), *The Oxford English Dictionary*, Oxford: Clarendon Press, h.372
[6] Quality of Work Life Profit (1998), *Managing Human Resource Productivity*, Boston: Mc Graw Hill, h. 262
[7] Azman Che Omar (2001), *Pengurusan di Malaysia Dari Perspektif Islam*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 70
[8] Leonard Nadler (1984), *Human Resource Management*, New York: John Willey, h. 12

bertujuan menyediakan para pelatih dengan pengetahuan dan kemahiran-kemahiran yang diperlukan dalam keperluan kerja semasa.[9] Mengikut Wayne F.Cascio, latihan mengandungi satu rangka program yang direkacipta untuk meningkatkan prestasi sama ada individu, kumpulan atau organisasi. Peningkatan prestasi di sini bermaksud berlakunya perubahan dari segi pengetahuan, kemahiran, sikap dan tabiat sosial.[10]

Hisyam al-Talib dalam bukunya *Training Guides For Islamic Workers* mendefinisikan latihan sebagai satu set program dan pelaksanaannya, adalah berkenaan pembelajaran dan peningkatan kemahiran atau keupayaan melaksana sebagaimana yang dijangka.[11] Manakala Ibrahim Mamat berpendapat latihan dalam organisasi adalah melalui peningkatan pengetahuan, kemahiran dan perubahan sikap kakitangan. Baginya pembelajaran bukanlah satu matlamat latihan tetapi perubahan perlakuan yang dapat memberi sumbangan ke arah pencapaian matlamat organisasi merupakan satu matlamat latihan.[12]

2.2.3 Definisi Pembangunan Kerjaya

Makna pembangunan itu sendiri lebih merujuk kepada usaha organisasi dan individu meningkatkan kemampuan seseorang untuk memajukan diri dalam organisasi.[13] Ini membawa maksud pembangunan yang dicapai oleh pekerja dalam sesuatu pekerjaan seperti peningkatan kemahiran, pengetahuan,

---

[9] R.Wayne Mondy et. al. (2002), *Human Resource Management*, 8th ed., New Jersey: Prentice Hall, h. 215
[10] Quality of Work Life Profit (1998) *Op. cit.*
[11] Hisyam al-Talib (1991), *op. cit.*, h. 9
[12] Ibrahim bin Mamat (2001) *Reka Bentuk dan Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 30
[13] Rozhan Othman (1997), *Pengurusan Personal dan Perancangan Guna Tenaga*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 69

pemahaman dan lebih bermotivasi. Gary Dessler pula berpendapat pembangunan adalah usaha untuk memperbaiki mutu pelaksanaan dalam pengurusan pada masa sekarang atau akan datang dengan menyebarkan ilmu, bertukar-tukar kepandaian atau perilaku dan menambahkan kemahiran.[14]

Perkataan kerjaya pula merupakan satu proses berterusan apabila seseorang individu melibatkan diri dalam tugas yang perlu bagi perkembangan peribadi dalam dunia pekerjaan berterusan melewati alam pekerjaan atau bersara dari melakukan kerja atau tugas.[15]

Manakala maksud gabungan pembangunan kerjaya ialah satu proses yang tersusun dan terancang untuk mencapai keseimbangan di antara kehendak kerjaya seseorang pekerja dan juga keperluan tenaga kerja sesebuah organisasi.[16] Ia merujuk kepada usaha untuk membantu individu pekerja merancang kerjaya mereka supaya selari dengan objektif dan perancangan organisasi. Perkembangan kerjaya juga merupakan satu sistem yang menghubungkan matlamat kerjaya individu pekerja dengan keperluan organisasi terhadap sumber manusia.

Program pembangunan kerjaya direkabentuk oleh organisasi untuk membolehkan pekerja berkembang di dalam organisasi. Tumpuan utama program pembangunan kerjaya adalah untuk memberikan maklumat, penilaian dan keperluan latihan bagi membantu pekerja merealisasikan matlamat kerjaya

---

[14] Gary Dessler (2000), *Human Resource Management*, 8th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc., h.272

[15] Noran Fauziah et al. (1993), *Sumber Manusia Dalam Organisasi*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h.95

[16] Muhamad Ali Embi (2001), *Pendekatan Pengurusan Sumber Manusia Masa Kini*, Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors, h.53

mereka. Pembangunan kerjaya juga merupakan satu cara untuk organisasi menarik dan mengekalkan pekerja yang berkebolehan. Situasi pada masa kini menunjukkan pembangunan kerjaya individu semakin terasing di dalam pengurusan sesebuah organisasi. Era penstrukturan semula, penghapusan jabatan (*delayering*), rekayasa semula (*reengineering*) dan *downsizing* telah memberikan kesan ke atas pembangunan kerjaya. Ini adalah kerana pada masa kini individulah yang lebih bertanggungjawab dalam menentukan pembangunan kerjayanya dan bukannya organisasi.[17]

2.2.4 Definisi Latihan Mengikut Islam

Para ahli bahasa (*lughawiyyun*) Arab menterjemahkan latihan dengan perkataan التدريب (*al-tadrīb*) kata terbitan درّب– يدرّب (*darraba-yudarribu*) yang bererti عوّده ومرّنه (*'awwadahu wa marranahu*) bermaksud melatih dan membiasakan.[18] Dr. Ḥamdī Amīn 'Abd. al-Hādi dalam bukunya *Al-Fikr al-Idārī al-Islāmī* mengatakan:[19]

[11] Jaafar Muhammad (1997), *Asas Pengurusan*, c. 2. Shah Alam: Siri Penerbitan Fajar Bakti, h.32
[18] Jamā'ah Min Kibār al-Lughawiyyīn al-'Arab (1989), *Al-Mu' jam al-'Arabī al-Asāsī*, Lārus: Alasco, h. 443
[19] Ḥamdī Amīn 'Abd. al-Hādi (1975), *Al-Fikr al-Idārī al-Islāmī wa al-Muqāran al-Uṣūl al-'Āmah*, Kaherah: Dār al-Fikr al-'Arabī, h. 192

التدريب بتزويدنا بالقدرات الذهنية والبدنية اللازمة لمباشرة نشاطاتنا

Maksudnya:

Latihan itu meningkatkan keupayaan kita dari segi mental dan fizikal lazimnya menambahkan kesungguhan secara tidak langsung dalam bekerja.

Al-Syawkānī dalam kitabnya pula meletakkan satu bab yang dipanggil *bāb amr al-ṣabiy bi al-ṣalāt tamrīnan lā wujūban.*[20] Perkataan *tamrīn* membawa maksud latihan yang bertujuan diulang-ulang supaya menjadi satu kebiasaan secara tidak langsung menunjukkan ada kaitan antara latihan dalam Islam dan keperluannya dalam mengerjakan ibadat. Bahkan jika diamati dengan terperinci ibadah-ibadah khusus di dalam Islam seperti sembahyang, puasa, mengeluarkan zakat dan menunaikan haji terkandung di dalamnya aspek-aspek latihan.[21]

Menurut Imām al-Ghazālī, membentuk latihan, ilmu pengetahuan dan amalan mengenainya berkait dengan satu lapangan atau bidang ilmu yang dipanggil ilmu *al-mu'āmalah* yang dibahagikan kepada *ilmu zāhir* (pelaksanaan) iaitu keupayaan dan kemahiran-kemahiran fizikal dan *ilmu bātin* (pandangan) berkaitan amalan-amalan kerohanian dan kedua-dua kemahiran fizikal / rohani jika diselarikan akan membentuk satu keupayaan yang disebut bakat-bakat semulajadi.[22] Ilmu berkaitan latihan sebenarnya berjalan seimbang dengan semua bidang pekerjaan kerana ianya asas pemikiran dan idea Islam bahkan Islam amat

[20] Muḥammad bin 'Alī bin Muḥammad al-Syawkānī (1973), *Nyl al-Awṭār Min Aḥādith Sayyidu al-Akhyār Syarḥ al-Muntaqay al-Akhbār*, Beirut: Dār al-Jīl, jil. 1, h. 377

[21] Syed Abu A'la al-Maududi (1971), *The Meaning of The Quran* , Pakistan: Islamic Publications Ltd. j. 1, h.14

[22] Abu Ḥamid Muḥammad bin Muḥammad al-Ghazālī (t.t.), *Ihyā' Ulūm al-Dīn*, Beirut: Dār al-Ma'rifah, juz 1, h. 112

memulia dan memandang tinggi keupayaan dan kemahiran seseorang individu membentuk jati diri sebagai pekerja muslim yang profesional.[23] Dalam bidang kepimpinan Islam, secara komprehensif istilah 'latihan' digunakan untuk menyatakan satu set aktiviti yang bertujuan mendidik, merangsang, meninggikan status kerohanian dan meningkatkan kemahiran para pelatih dalam kepimpinan dan penyampaian dakwah.[24]

Daripada kesimpulan definisi latihan dan pembangunan sudut bahasa dan istilahnya, pandangan Syeikh Ghazali dikira begitu sesuai dengan kehendak perbincangan ini selain turut menyorot pandangan-pandangan sebelumnya. Latihan dan pembangunan tenaga pekerja yang beliau maksudkan ialah usaha-usaha untuk mempertingkatkan daya '*ubūdiyyah* (pengabdian) seseorang pekerja kepada Allah s.w.t.[25] Usaha-usaha yang dimaksudkan ialah perancangan dan strategi yang disusun organisasi khusus untuk tujuan latihan dan matlamatnya. Manakala daya '*ubūdiyyah* ialah kemahiran, pengetahuan, kebolehan dan sebagainya yang dituntut pada setiap individu pekerja muslim berdasarkan dua peranan utama iaitu peranan sebagai hamba Allah (*ḥablun min Allah*) dan peranan sesama makhluk (*ḥablun min al-Nās*). Peranan sesama makhluk boleh diterjemahkan sebagai memegang tanggungjawab untuk organisasi, ketua dan orang bawahannya sekaligus meletakkan dirinya bersedia dengan mana-mana latihan, pembelajaran dan pembangunan diri yang diperlukan dari semasa ke semasa.

[23] *Ibid*, juz.1, h.112-117
[24] Hisyam al-Talib (1991), *op. cit.*, h. 9
[25] Syeikh Ghazali Syed Abod (1991), *op. cit.*, h.158.

2.3 PRINSIP-PRINSIP DAN PROSES LATIHAN

Sepertimana yang disebutkan sebelumnya, perkara yang tidak dinyatakan syara' berkaitan amalan semasa dan tidak bertentangan dengan ajaran Islam seharusnya diamal dan boleh diambilkira isi kandungannya. Prinsip, proses, pembahagian kaedah dan jenis latihan merupakan elemen-elemen yang berkait rapat dengan aspek latihan. Walaupun tidak terdapat penghuraian terancang sebegini dalam latihan-latihan semasa pekerja Islam, prinsip, proses dan lain-lain elemen kajian pengurusan semasa sebenarnya digunakan dengan perspektif atau gambaran pengurusan Islam.

Dengan kata lain, program latihan Islam bertolak daripada pegangan, kefahaman dan kesedaran yang asas terhadap Islam. Kaedahnya adalah berasaskan jalinan matlamat-matlamat yang dikenalpasti, serta pencapaiannya dengan tunjang hubungan manusia dengan penciptanya, Allah s.w.t. Inilah prinsip asas latihan Islam dalam perspektif yang betul dan sebenar, peranan manusia dan hubungannya dengan lingkungan. Islam mempunyai konsep dan pengertian yang jelas tentang hubungan manusia dengan alam seluruhnya. Pandangan Islam tentang ketuhanan berasaskan konsep ibadat kepada Allah, yang memusatkan peranannya kepada keimanan yang mutlak kepada Allah. Ia membawa maksud patuh pada suruhan Allah dan menjauhi segala laranganNya. Beriman dengan keesaan Allah merupakan landasan keabdian seseorang Islam terhadap Tuhannya. Firman Allah Taala:

وقال الله لاتتخذوا الهين اثنين انما هو اله واحد فاياي فارهبون. وله ما فى السموات والأرض وله الدين ناصبا أفغير الله تتقون.

Sūrah Al-Naḥl (16): 51-52

Maksudnya:

Janganlah kamu sembah dua tuhan. Hanya Dia Tuhan yang Esa, sebab itu takutlah kepadaKu. Allah memiliki semua yang di langit dan di bumi dan kepadaNya (hendaklah) kamu patuh selama-lamanya. Adakah kamu patuh selama-lamanya. Adakah kamu takut kepada yang lain dari Allah.

Mengikut konsep Islam, setiap yang wujud bersifat makhluk dan kejadiannya mengikut ketentuan dan kehendak Penciptanya. Kerana itu juga setiap makhluk itu mempunyai peraturan perjalanannya. Setiap benda dalam alam ini bergerak mengikut undang-undang alam sama ada besar atau kecil, sedikit mahupun banyak seperti yang dijelaskan dalam firmanNya:

وخلق كل شيء فقدره تقديرا

Sūrah Al-Furqān (25): 2

Maksunya:

Dan Dia menjadikan tiap-tiap sesuatu, lalu mengaturnya mengikut aturan tertentu.

Berdasarkan gambaran di atas, jelas kepada setiap pengkaji dan pengamal latihan Islam prinsipnya yang sebenar perlu dipatuhi. Seterusnya dinyatakan beberapa prinsip dalam melaksanakan sesuatu latihan. Prinsip-prinsip ini penting untuk diikuti supaya latihan yang diberikan kepada pekerja akan mendapat kesan yang maksimun. Bagi jurulatih dan pembentuk latihan pula, sekurang-kurangnya ia boleh menjadi garis panduan secara kasar dalam organisasi masing-masing. Antara prinsip-prinsip tersebut ialah:

Pertama: Individu pekerja yang dilatih hendaklah mempunyai minat dan mempunyai kemampuan untuk mengikuti latihan. Pemilihan-pemilihan individu yang berminat tersebut juga penting untuk mewujudkan motivasi tambahan di kalangan mereka itu. [26]

Kedua: Objektif latihan yang dibentuk mestilah dalam keadaan yang boleh diukur hasilnya. Objektif juga bertindak sebagai panduan kepada prestasi yang diharapkan daripadanya.[27]

Ketiga: Piawaian prestasi harus ditentukan terlebih dahulu dan dihebahkan kepada pekerja. Piawaian akan menunjukkan sama ada kualiti kerja yang perlu dibuat dalam masa yang diberi atau ketetapan prestasi atau kedua-duanya sekali. Tanpa piawaian-piawaian tersebut, penilaian yang sempurna bagi proses latihan adalah mustahil dilakukan.

[26] Muhammad Ali Embi (2001), *op. cit.* h.48
[27] Maimunah Aminuddin (1994), *Human Resources Management*, Kuala Lumpur: Fajar Bakti, h.69.

Keempat: Latihan mesti disesuaikan dengan keperluan individu yang akan dilatih. Perbezaan antara individu-individu penting untuk diketahui supaya latihan yang diberi mencapai piawaian yang ditetapkan sepenuhnya. [28]

Kelima: Latihan mesti dilakukan oleh pihak yang mempunyai kepakaran. Pemilihan jurulatih atau pengajar yang berkemampuan dan efektif dalam kebanyakan program latihan secara langsung mencerminkan minat dan kebolehan mengajar para pelatih. Begitu juga latihan yang cukup kepada mereka yang ingin menjadi pelatih merupakan satu perkara yang amat penting supaya latihan yang diberi tidak menemui kegagalan.

Keenam: Program latihan harus disesuaikan dengan keupayaan pembelajaran seseorang individu yang dilatih. Para pelatih atau pengajar terlebih dahulu perlu mengatasi masalah-masalah yang menghalang semasa proses pembelajaran. Seterusnya merencanakan program secara berperingkat-peringkat dari kemahiran yang sederhana kepada kemahiran yang tinggi, tahap yang mudah kepada tahap yang sukar dan sebagainya.

Ketujuh: Latihan harus dirancang, dilaksana dan dinilai secara sistematik dalam konteks keperluan oganisasi. Analisis jabatan perlu mengenalpasti kakitangan yang memerlukan latihan serta bidang latihan yang diperlukannya. Para penganalisis ini secara umumnya menganalisis dan memahami empat komponen penting iaitu organisasi, kerja, tugas dan kakitangan.[29]

[28] Muhammad Ali Embi (2001), *op. cit.* h.48
[29] Moekijat (1978), *Kamus Management*, Bandung: Penerbit Alumni, h..600

PERPUSTAKAAN UNIVERSITI MALAYA

AS115659107

Kelapan: Salah satu prinsip asas latihan juga adalah motivasi. Motivasi membuatkan seseorang kakitangan atau pekerja bersungguh-sungguh melaksanakan suatu tugas yang diberikan. Begitulah rasanya apabila daya perangsang seperti kenaikan upah, kedudukan yang lebih tinggi dari segi pangkat dapat dipergunakan untuk merangsang para peserta latihan supaya belajar bersungguh-sungguh semasa latihan.

Kesembilan: Asas dan prinsip-prinsip umum pembelajaran dalam latihan semestinya satu perkara yang tidak harus dilupakan. Pembelajaran lebih mudah diterima jika bermula dengan perkara yang mudah kepada perkara yang susah. Tetapi bila disajikan dengan sesuatu yang berupa permasalahan, pemecahan masalah-masalah atau sesuatu yang teknikal adalah sesuatu yang tidak tepat sedangkan asas-asasnya tidak diperjelaskan terlebih dahulu.[30]

Setelah diketahui dengan jelas prinsip-prinsip latihan di atas, tugas pihak pengurusan berikutnya ialah melihat proses dan pendekatannya. Bagi majikan di setiap organisasi, latihan merupakan satu pelaburan kewangan yang paling penting dan utama. Malangnya, banyak wang telah dibazirkan pada latihan yang tidak efektif. Oleh itu, adalah penting menggunakan satu pendekatan yang sistematik apabila mengatur program-program latihan. Perancangan awal misalnya, hendaklah dilakukan bagi memastikan program latihan tersebut bukan sahaja berjalan lancar tetapi dilatih oleh pihak yang berkelayakan supaya dapat memberi pulangan yang setimpal dengan kos yang dikeluarkan oleh organisasi.

[30] Dale Yoder (t.t), *Personnel Principles and Policies*, Maruzen: Prentice Hall Inc., h. 235

Secara umumnya, para pengkaji dan sarjana pengurusan masing-masing meletakkan rangka dan bentuk yang sama dalam menghuraikan proses sesuatu latihan. Proses tersebut bermula dengan mengenal pasti keperluan latihan, menetapkan objektif latihan, analisis faedah dari segi kos, mengenal pasti teknik latihan dan memilih pembimbing, mengatur keperluan latihan, mengendalikan program latihan dan penilaian program latihan.

2.3.1 Mengenal Pasti Keperluan Latihan

Langkah pertama dalam melaksanakan sesuatu program latihan ialah mengadakan analisis keperluan individu, tugas dan organisasi. Melalui analisis keperluan ini, pihak organisasi akan dapat menentukan siapakah yang benar-benar memerlukan latihan dan dalam bidang apakah latihan harus diberikan.[31] Pada umumnya, latihan perlu diadakan apabila terdapatnya pekerja baru, berlaku kemajuan teknologi yang menyebabkan perubahan dari segi cara kerja dilakukan dan seseorang pekerja diberi suatu fungsi atau tanggungjawab baru.[32]

a) Analisis Individu.

Analisis individu memberi tumpuan kepada pekerja itu sendiri. Melalui analisis ini dapat ditentukan ahli-ahli organisasi yang memerlukan latihan dan jenis latihan yang diperlukan. Langkah pertama analisis individu atau personel ini ialah penilaian prestasi. Prestasi kerja lemah dan kurang memberansangkan akan diberi perhatian untuk diperbaiki. Ia biasanya

[31] Muhammad Ali Embi (2001), *op. cit.* h.50
[32] June M.L Poon (2002), *Pengurusan Sumber Manusia*, Selangor: Percetakan Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 79

diukur dengan membuat pemerhatian tingkahlaku seseorang pekerja atau berdasarkan ukuran-ukuran ekonomi seperti jumlah unit yang dikeluarkan, jumlah jualan, produktiviti dan kemalangan serta ujian kecekapan seperti bertulis dan sampel kerja.

b. Analisis Tugas

Analisis tugas ialah suatu kaedah yang digunakan untuk menentukan komponen-komponen khusus sesuatu kerja. Analisis ini digunakan untuk mengenal pasti tugas-tugas yang sebenarnya dilakukan oleh pekerja apabila menjalankan tugas. Dua pendekatan boleh dilakukan melalui analisis tugas iaitu pendekatan yang berorientasikan pekerja dan pendekatan yang berorientasikan tugas. Pendekatan pertama memberikan tumpuan pada kemahiran, pengetahuan dan kebolehan yang diperlukan untuk melakukan sesuatu kerja. Manakala pendekatan kedua menekankan penghuraian aktiviti-aktiviti kerja yang dilakukan termasuk bagaimana, kenapa, bila dan di mana pekerja melakukan sesuatu aktiviti.

c. Analisis Organisasi

Tujuan utama analisis organisasi adalah untuk menentukan bahagian dalam organisasi yang memerlukan latihan. Analisis ini melibatkan penelitian terhadap matlamat organisasi, sumber organisasi, budaya organisasi dan hubungan organisasi dengan alam persekitaran luaran. Program dan objektif latihan haruslah selaras dan tidak bercanggah dengan

matlamat dan objektif organisasi. Manakala sumber yang terbatas terutamanya sumber kewangan, masa dan tenaga manusia perlu dipertimbangkan dalam perancangan program latihan. Begitu juga nilai, norma, sikap, tingkahlaku dan perasaan ahli-ahli organisasi perlu dititikberatkan selain organisasi juga perlu mengkaji faktor-faktor alam persekitaran luaran yang dapat mempengaruhi usaha latihannya. Faktor-faktor ini termasuk faktor ekonomi, teknologi, sosial, politik dan perundangan.

2.3.2 Menetapkan Objektif Latihan

Setelah menentukan siapakah yang memerlukan latihan dan bentuk latihan yang perlu diberi maka objektif latihan hendaklah dibentuk. Objektif latihan ini hendaklah jelas, boleh dicapai dan dapat membantu organisasi untuk menilai keberkesanannya. Objektif latihan juga hendaklah menyatakan tentang perubahan yang diharapkan daripada pelatih berkenaan selepas tamat latihan.[33]

Pada umumnya terdapat dua jenis objektif latihan, objektif tingkahlaku dan objektif pembelajaran. Objektif tingkahlaku merupakan suatu kenyataan tentang perkara-perkara yang boleh dilakukan oleh pekerja setelah menyertai latihan sedangkan objektif pembelajaran pula menyatakan perkara-perkara yang harus diketahui oleh pekerja setelah menyertai latihan.[34]

[33] Muhammad Ali Embi (2001), *op. cit.* h.50
[34] June M.L. Poon (2002), *op. cit*, h.82

2.3.3 Analisis Faedah Dari Segi Kos

Faedah-faedah yang diperoleh daripada latihan itu hendaklah dianalisis terlebih dahulu untuk menentukan bahawa pulangan yang diterima daripada latihan sekurang-kurangnya setimpal dengan kos yang dikeluarkan. Analisis ini juga memudahkan untuk membuat belanjawan bagi program latihan yang hendak diadakan.[35] Sememangnya pelaburan dalam mana-mana bidang atau perkara amat diharapkan supaya memberi pulangan yang setimpal dan berbaloi dengan tenaga yang dicurahkan. Itulah sebabnya ada sesetengah latihan hanya mengeluarkan kos yang sedikit bahkan bagi institusi kerajaan hanya mengenakan yuran minimun mahupun diberikan percuma.[36]

2.3.4 Mengenalpasti Teknik Latihan dan Memilih Pembimbing

Seterusnya teknik yang digunakan dalam latihan hendaklah dikenalpasti dan mestilah bersesuaian denagn objektif yang hendak dicapai. Selain daripada itu, teknik latihan yang dipilih hendaklah mengambilkira cara penilai yang akan digunakan untuk menilai sejauh mana kemahiran atau pengetahuan yang diperoleh oleh pelatih. Pemilihan pembimbing pula hendaklah mengambil kira kemahirannya sebagai pembimbing seperti mempunyai kebolehan penyampaian yang berkesan, mudah difahami dan mempunyai teknik persembahan yang tidak menjemukan.[37]

---

[35] Muhammad Ali Embi (2001), *op. cit.* h.50
[36] Maimunah Aminuddin (1992), *A Guide To Personnal Management*, Kuala Lumpur: Fajar Bakti, h. 35
[37] Gary Dessler (2000) *op. cit*, h. 370

2.3.5 Mengatur Keperluan Latihan

Keperluan-keperluan latihan hendaklah diatur supaya program latihan dapat dijalankan dengan lancar. Keperluan ini termasuklah penentuan bilangan peserta, tempat latihan, peralatan, dan kelengkapan latihan serta keperluan-keperluan lain seperti makanan serta alat bantu mengajar. Kesemuanya hendaklah dipastikan dalam keadaan baik sebelum program latihan dijalankan.[38]

2.3.6 Mengendalikan Program Latihan

Sebelum program tersebut dilaksanakan, adalah wajar membuat beberapa perancangan yang teliti. Sumber-sumber, kemudahan-kemudahan dan lain-lain keperluan yang telah diatur hendaklah disiapkan untuk diagih-agihkan pada masa yang sesuai. Perkara-perkara lain yang dianggap kecil atau remeh juga perlu diambil berat bagi menghindarkan sikap-sikap negatif peserta terhadap latihan dan menghalang mereka daripada belajar seterusnya memastikan kejayaan sesuatu program.[39] Secara teknikalnya, pelaksanaan fungsi latihan dan pembangunan ini memerlukan lebih kreativiti berbanding dengan aspek dan fungsi-fungsi lain dalam pengurusan sumber manusia.[40]

---

[38] Thomas K. Connellan (1978), *How To Improve Human Perfomance*, San Francisco: Jossey Bass, h. 70
[39] Maimunah Aminuddin (1992), *op. cit.* h.77
[40] R.Wayne Mondy et al. (2002), *op. cit* , h. 232

2.3.7 Penilaian Program Latihan

Langkah terakhir ialah menilai keberkesanan program latihan tersebut serta sejauh mana kemahiran dan pengetahuan yang diperoleh oleh setiap pelatih. Hasil penilaian ini dapat membantu organisasi memperbaiki lagi program latihan yang akan diadakan pada masa akan datang. Selain daripada itu, ia juga dapat digunakan untuk mengukur tahap prestasi pelatih itu sendiri.[41] Penilaian latihan boleh dibuat berdasarkan beberapa kriteria. Kriteria-kriteria itu ialah kriteria reaksi, pembelajaran, tingkahlaku dan hasil.[42]

Kriteria reaksi merupakan satu bentuk penilaian yang subjektif. Kriteria ini mengukur tingkat kepuasan pelatih dengan menilai pandangan mereka terhadap latihan yang disertai. Misalnya pandangan mereka terhadap kandungan latihan, kaedah latihan yang digunakan, jurulatih yang terlibat dan sebagainya. Dua cara yang sering kali digunakan untuk menilai reaksi pelatih ialah soal selidik dan temubual. Kriteria pembelajaran pula digunakan untuk menilai keberkesanan program latihan memberikan pengetahuan serta kemahiran kepada pelatih. Pembelajaran pelatih biasanya diukur melalui ujian seperti ujian lisan, ujian bertulis dan ujian prestasi.

Manakala kriteria tingkahlaku biasanya digunakan untuk menilai sejauh mana pemindahan pembelajaran telah berlaku, iaitu sama ada terdapat perubahan dari segi tingkahlaku kerja pelatih atau tidak setelah pelatih menjalani latihan. Kriteria ini paling sukar dilakukan kerana melibatkan pekerja atasan. Antara

[41] Muhammad Ali Embi (2001), *op. cit.* h.51
[42] June M.L. Poon (2002), *op. cit,* h.93

teknik-teknik yang digunakan di dalamnya termasuklah soal selidik, temu bual, laporan diri dan teknik dalam suasana genting. Seterusnya kriteria hasil iaitu peringkat menentukan faedah-faedah latihan yang diperolehi kepada organisasi. Ukuran-ukuran hasil yang dapat digunakan ialah jumlah jualan, jumlah pengeluaran, produktiviti, keuntungan, kadar kemalangan dan kadar pusing ganti pekerja. Teknik-teknik untuk mengukur hasil latihan pula termasuklah kaji selidik, analisis rekod dan data prestasi, audit prestasi organisasi dan audit pengurusan.

Namun begitu, terdapat berbagai-bagai lagi bentuk ukuran latihan tersebut dan semua itu bergantung kepada pihak pengurusan dan organisasi itu sendiri. Bagi organisasi yang sederhana kecil dan pelatihnya sedikit mungkin hanya menggunakan dua proses sahaja iaitu pengesahan dan penilaian keseluruhan.[43] Sebaliknya bagi institusi kerajaan yang bertanggungjawab dalam latihan atau sesebuah organisasi yang besar menggunakan penilaian yang teliti dan efektif seperti ukuran-ukuran yang disebutkan oleh Joseph Tiffin iaitu bermula dengan jumlah pengeluaran (*production*), jumlah pengeluaran dalam masa kerja tertentu sehinggalah kepada jumlah yang kekal atau meninggalkan syarikat.[44]

[43] A.G Cowling et al. (1982), *Managing Human Resources*, London: Edward Arnold Publisher, h.65

[41] Joseph Tiffin et al.(1971), *Industrial Psycology*, 5th ed. New Delhi: Prentice Hall of India Private Limited, h.250

2.4 KAEDAH DAN BENTUK-BENTUK LATIHAN

Bentuk dan kaedah-kaedah latihan bermaksud elemen atau aktiviti-aktiviti pembelajaran untuk mencapai objektif latihan. Oleh itu mereka yang bertanggungjawab merekabentuk program latihan memerlukan pemahaman teori pembelajaran, kebolehan untuk mengenal pasti pelbagai masalah dalam organisasi dan menggubal program latihan untuk mengatasi masalah tersebut dan seterusnya mempertingkat produktiviti kakitangan.[45]

Terdapat pelbagai kaedah latihan boleh digunakan organisasi bagi melatih pekerja dan kakitangan. Setiap kaedah ada baik dan buruknya, oleh itu pihak organisasi harus menimbangkan beberapa faktor sebelum menetapkan kaedah latihan yang akan digunakan. Antaranya harus memenuhi objektif latihan, membolehkan para jurulatih memerhati tingkahlaku para pelatih sepanjang proses latihan dan memberi para pelatih maklum balas. Selain itu, kaedah yang berkenaan juga harus dapat mewujudkan suasana persekitaran latihan yang hampir sama dengan suasana kerja sebenar agar proses pemindahan latihan dapat dipermudahkan. Akhir sekali, kaedah latihan yang digunakan harus membolehkan pelatih mengambil bahagian yang aktif dalam proses latihan serta mencuba dan mengulangi sesuatu yang telah dipelajari.[46]

Pada umumnya, kaedah-kaedah latihan boleh dibahagikan kepada beberapa kategori iaitu latihan formal, latihan dalam perkhidmatan dan latihan

[45] Ibrahim bin Mamat (2001), *op. cit*, h. 79
[46] June M.L. Poon (2002), *op. cit*, h. 83

sambil kerja.[47] Latihan formal dibahagikan kepada latihan tanpa pengalaman dan latihan melalui pengalaman. Latihan tanpa pengalaman lebih menumpukan aspek kognitif atau proses pemikiran dan penglibatan pelatih pasif. Antara latihan tanpa pengalaman termasuklah kaedah kuliah, teknik alat pandang-dengar dan arahan terprogram. Latihan melalui pengalaman pula merupakan suatu pendekatan yang menekankan penglibatan pelatih. Antara latihan-latihan jenis ini termasuklah latihan sambil kerja, syarahan, kajian kes, program pengajaran, latihan kepekaan dan main peranan.[48]

2.4.1 Latihan Dalam Perkhidmatan

Latihan dalam perkhidmatan ialah latihan yang diberikan selepas seseorang itu memasuki perkhidmatan kerajaan. Ia mungkin bersifat formal atau satu kombinasi pengajaran formal dan tidak formal serta pengalaman kerja. Dalam satu perkhidmatan kerjaya yang baik, program eksekutif dan perkembangan profesional wujud sebagaimana yang direncanakan untuk memelihara pembentukan, perkembangan dan kenaikan pangkat pegawai-pegawai pentadbir. Ini mungkin dianggap sebagai satu jenis latihan dalam perkhidmatan yang maju, menyediakan pengajian rasmi dan seminar-seminar serta juga pertukaran kepada berbagai-bagai pekerjaan dan projek khas yang dirancang bagi memenuhi berbagai pengalaman, kemahiran baru dan meluaskan fahaman mengenai kerajaan pada keseluruhannya.

[47] Office of Public Information PBB (1961), *A Handbook Of Public Administration*, New York, h. 90

[48] June M.L. Poon (2002), *op. cit.*

2.4.2 Latihan Sambil Kerja

Latihan sambil kerja ialah latihan dalam keadaan kerja sebenar. Ia merupakan sejenis latihan dalam perkhidmatan secara tidak formal dan boleh dikatakan sebagai suatu kaedah yang paling banyak digunakan. Latihan ini lazimnya dikendalikan oleh penyelia kerja. Latihan ini menjadi sangat penting apabila program-program baru difikirkan dan kaedah serta tatacara baru diperkenalkan.[49] Kaedah latihan semasa kerja yang popular ada dua jenis:

a. Pusingan Kerja

Pusingan kerja melibatkan pertukaran secara mendatar yang membolehkan individu bekerja di unit-unit yang berlainan mengikut tempoh masa yang ditetapkan. Dengan cara ini pelatih akan dapat memperoleh pelbagai pengalaman kerja serta berpeluang melihat hubungan bahagian-bahagian organisasi secara keseluruhannya.

b. Latihan Semasa Belajar

Latihan semasa belajar di mana pelajar dikehendaki mencari pengalaman dengan bekerja di dalam organisasi untuk tempoh tertentu sebelum tamat belajar. Semasa bekerja di organisasi berkenaan, penyelia pelajar tersebut akan datang ke organisasi untuk membuat tinjauan sebenar tentang prestasi pelajar dan

[49] Office of Public Information PBB (1961), *op. cit.*, h. 91

adakalanya organisasi tersebut akan terus mengambil pelajar berkenaan untuk bekerja setelah tamat belajar. [50]

2.4.3 Latihan Formal

Ramai para penulis membincangkan pelbagai teknik latihan secara formal yang sering digunakan oleh para jurulatih. Nadler misalnya, menjelaskan 95 jenis strategi atau teknik pengajaran untuk dipilih oleh jurulatih, manakala Sredl dan Rothwell pula memberi panduan kepada jurulatih bagaimana menggunakan 13 teknik pengajaran dengan berkesan.[51] Dalam bahagian ketiga ini hanya beberapa teknik latihan akan dibincangkan secara terperinci selain jenis-jenis latihan semasa belajar atau dalam perkhidmatan. Teknik-teknik lain yang tidak dibincangkan di sini tidak semestinya kurang penting, tetapi mengikut pertimbangan penulis teknik tersebut berkaitan dengan bidang-bidang khusus seperti menyelenggara penerbangan, penggunaan mesin, teknikal dan seumpamanya. Penulis hanya menumpukan kepada pengkhususan jenis latihan yang biasa digunakan dalam organisasi dan pengurusan sumber manusia. Antara jenis-jenis latihan tersebut ialah:

a. Syarahan

Kuliah atau syarahan boleh ditakrifkan sebagai penyampaian kandungan kursus oleh seseorang pakar dalam bidang yang tertentu kepada

---

[50] Jaafar Muhammad et. al (2001), *Pengantar Pengurusan*, Kuala Lumpur: Leeds Publications. h 316

[51] Henry J. Sredl et.al (1986), *The ASTD Reference Giude To Professional Training Roles and Competencies*, Jil.1 dan 11, Amherst, Massachusetts: Human Resource Development Press.

sekumpulan pelatih atau pelajar yang memainkan peranan pasif semasa kuliah disampaikan.[52] Objektif utama kaedah ini adalah untuk menyampaikan ilmu dan maklumat. Tujuan utama latihan disampaikan secara syarahan adalah untuk memperkukuhkan kefahaman peserta tentang tugas-tugas mereka sebenarnya. Kandungan kursus tersebut perlulah mudah difahami dan tidak terlalu implisit atau kompleks. Kaedah kuliah ini akan menjadi lebih berkesan apabila digabungkan dengan perbincangan secara berkumpulan.[53]

Namun terdapat beberapa kelemahan pada teknik syarahan antaranya peluang pelatih melibatkan diri secara aktif dalam proses pembelajaran nyata kurang. Teknik ini juga terbatas kepada perbincangan dan peluang bertanya soalan sahaja. Sekiranya digunakan secara berlebihan, ia akan membosankan peserta. Dari segi implikasi teknik, ia merupakan satu teknik yang paling rendah dari segi tahap simulasi dengan tempat kerja pelatih dan tidak sesuai untuk latihan kemahiran dan mungkin tidak berupaya menghasilkan kesan pemindahan latihan kepada pelatih.[54]

b. Program Pengajaran

Program pengajaran merupakan suatu teknik pengajaran kendiri. Teknik ini membolehkan pelatih mempelajari sesuatu secara bersendirian dengan bantuan mesin pengajar atau buku kerja. Salah satu perkembangan terbaru dalam program pengajaran merupakan pembelajaran dengan bantuan

[52] June M.L. Poon (2002), *op. cit.* 83
[53] Jaafar Muhammad et. al (2001), *op. cit*, h. 317
[54] Ibrahim bin Mamat (2001), *op. cit*, h. 169

komputer.[55] Kebaikan program ini ialah pelatih dapat mempelajari sesuatu perkara pada bila-bila masa sahaja mengikut kelapangan masa pelatih.

Limitasi kaedah ini ialah skop pembelajaran pelatih hanya mengkhusus kepada apa yang ditulis dalam program atau manual latihan sahaja. Banyak masa, kos diperlukan untuk menyediakan sesuatu manual. Kandungannya susah untuk disesuaikan dengan keperluan kebanyakan pelatih. Secara implikasinya, keberkesanan teknik ini tidak dipengaruhi oleh bilangan peserta. Sekiranya ramai peserta yang ingin dilatih, pihak penganjur hendaklah mencetak lebih banyak manual agar setiap pelatih memilikinya dan sama seperti syarahan, kaedah ini mungkin tidak berupaya menghasilkan kesan pemindahan latihan kepada pelatih.[56]

c. Kajian Kes

Kajian kes merupakan penghuraian sesuatu situasi atau masalah dari peristiwa yang berlaku pada masa lampau atau sedang berlaku. Dari kajian tersebut terdapat keputusan-keputusan tertentu untuk diambil. Kaedah ini memerlukan pelatih mengenal pasti dan mengkaji masalah atau isu sesuatu kes dan menentukan penyelesaiannya. Pelatih juga dikehendaki menyediakan rancangan tindakan untuk melaksanakan keputusan mereka.[57]

[55] June M.L. Poon (2002), *op. cit.* 84
[56] Ibrahim bin Mamat (2001), *op. cit*, h. 170
[57] June M.L. Poon (2002), *op. cit.* 88

Kebaikan utama dari kaedah ini kepada setiap peserta latihan ialah mereka dapat mengikuti secara aktif dalam setiap perbincangan yang dijalankan selain bertukar-tukar buah fikiran semasa berbincang tentang masalah dalam kes dan mencari penyelesaiannya. Cara ini sebenarnya lebih efisien dan dapat diselenggarakan dalam waktu yang pendek.[58] Namun terdapat sedikit kesukaran jika semua peserta tidak mempunyai pengetahuan asas yang berkait dengan kes tersebut dan penyediaan kos yang tinggi.

d. Teknik Pandang Dengar

Teknik audio visual ini tidak melibatkan aktiviti dan masa yang banyak. Aktiviti yang dijalankan hanyalah menggunakan radio, video, filem, cakera padat ataupun projektor. Kaedah ini dapat membantu pengajar untuk menyampaikan mesej dengan mudah, pada bila-bila masa sahaja dan juga boleh digunakan berulang kali. Penyampaian menggunakan kaedah ini juga akan dapat menarik minat para peserta. Walaubagaimanapun kelemahan teknik ini ialah ia kurang mewujudkan interaksi dengan pengajar serta tidak mendorong untuk pelatih belajar.[59]

e. Latihan Kepekaan

Latihan kepekaan merupakan satu latihan yang bertujuan untuk meningkatkan kesedaran dan kepekaan seseorang terhadap dirinya sendiri

[58] Manullang, M. (1974), *Management Personalia*, Jakarta: Aksara Baru, h.90
[59] Muhammad Ali Embi (2001), *op. cit.* h.52

dan terhadap orang lain melalui proses interaksi dengan orang lain. Teknik ini juga dikenali sebagai latihan makmal, kumpulan –T, kumpulan pembangunan dan latihan konfrantasi. Latihan ini biasanya dikendalikan dalam kumpulan kecil yang terdiri daripada 8 hingga 15 orang. Dalam latihan ini, pelatih yang bertanggungjawab terhadap pembelajaran mereka sendiri. Mereka mempelajari tentang diri sendiri dengan meluahkan perasaan mereka kepada ahli-ahli kumpulan yang lain. Pembelajaran berlaku apabila pelatih menerima maklum balas daripada pelatih lain dan semasa mereka berinteraksi dan berkonfrantasi secara bersemuka dalam suasana saling percaya-mempercayai dan saling tolong-menolong.

Latihan kepekaan dipercayai dapat menghasilkan pekerja yang lebih peka, lebih bertimbang rasa dan mempunyai minat yang tinggi terhadap kerja mereka. Teknik ini dianggap sesuai untuk mengubah sikap seseorang serta meningkatkan kemahiran hubungan antara perorangan. Walaubagaimanapun, terdapat juga pelbagai kritikan negatif terhadap jenis latihan ini. Antaranya termasuklah:[60]

i- Teknik ini tidak mudah difahami kerana ia melibatkan proses emosi dan tingkah laku dan bukan proses kognitif.

ii- Tiada bukti nyata yang menunjukkan bahawa latihan ini dapat mengubah tingkah laku.

iii- Masih samar-samar lagi sama ada tingkah laku yang dipelajari dapat meningkatkan kebolehan seseorang melakukan tugas-tugas pentingnya dengan baik atau tidak.

[60] June M.L. Poon (2002), *op. cit.* 92

iv- Sesetengah pelatih mungkin akan mengalami kesan psikologi negatif seperti gangguan mental setelah menyertai latihan ini.

f. Kaedah Main Peranan (*Role Playing*)

Pada asasnya, main peranan ialah lakonan spontan berkenaan dengan sesuatu situasi atau kejadian. Pelatih diminta bertindak balas terhadap sesuatu situasi dengan beraksi sebagai watak yang tertentu dalam situasi itu. Pelatih dikehendaki menyelesaikan masalah-masalah tertentu dengan membayangkan diri mereka sebagai watak yang sedang menghadapi masalah dalam situasi tersebut. Selain itu pelatih juga digalakkan mencuba pelbagai reaksi dan tingkah laku dalam sesi main peranan.[61] Kaedah ini seringkali digunakan untuk memperbaiki kemahiran pengurus di dalam menjalankan aktiviti kaunseling, penilaian prestasi, pembuatan keputusan, temuduga pekerjaan dan sebagainya. Kaedah ini memberi peluang kepada peserta untuk mempraktikkan teori-teori yang telah dipelajari di dalam kuliah yang diikuti. Melalui kaedah ini juga, pengurus akan dapat mengenalpasti kelemahan dan kekuatan diri berpandukan maklumbalas yang diberikan.[62]

Walaubagaimanapun pemilihan kaedah latihan sama ada semasa kerja atau di luar waktu kerja bergantung kepada persekitaran dalaman, belanjawan dan saiz organisasi tersebut.

---

[61] *Ibid*
[62] Jaafar Muhammad et. al (2001), *op. cit*, h. 317

2.5 MODEL DAN SUMBER LATIHAN PEKERJA ISLAM

Manusia merupakan penggerak utama dalam menghidupkan organisasi. Sesebuah organisasi memilih dan melatih anggota-anggotanya untuk mencapai matlamat tertentu. Pada umumnya, organisasi lebih mengutamakan usaha pembangunan dan latihan kakitangan untuk mencapai matlamat dalam industri berbanding dengan pembangunan individu sebagai sumber daya manusia. Manusia diberikan kedudukan yang istimewa oleh Allah s.w.t sehingga Allah s.w.t memerintahkan para malaikat sujud kepadanya.[63] Allah s.w.t berfirman :

وإذ قلنا للملآئكة اسجدوا لآدم فسجدوا

Sūrah al-Baqarah (2) : 3

Maksudnya:

Dan ingatlah ketika Kami (Allah) berfirman kepada malaikat: "Sujudlah kamu kepada Adam (manusia pilihan)", maka sujudlah mereka..

Allah telah memerintahkan manusia supaya mengamalkan Islam secara menyeluruh dan memberikan panduan kepadanya melalui Al-Qur'an dan Sunnah (amalan kehidupan Rasulullah s.a.w.). Selebih dari itu, Islam sendiri telah lengkap (*syumūl*), sempurna dan menyempurnakan (*kāmil mutakāmil*). Allah memberikan penghuraian bagi perkara-perkara yang memerlukan huraian lanjut dan memberikan prinsip-prinsip umum bagi perkara-perkara yang boleh

[63] Yusof Ismail (1996), *Mengurus Secara Islam*, Kuala Lumpur: Pustaka Fajar Sdn. Bhd., h.193

difikirkan sendiri oleh manusia berpandukan prinsip-prinsip umum. Dalam konteks inilah individu muslim bekerja. Ia bekerja dan berusaha dalam batas-batas syarak. Malah pekerjaan adalah satu sifat semulajadi dalam diri manusia. Allah s.w.t. berfirman:

هو أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها

Sūrah Hūd (11): 61

Maksudnya:

Dia telah menciptakan kamu dari tanah dan menjadikan kamu pemakmurnya (manusia dijadikan penghuni dunia untuk menguasai dan memakmurkan dunia).

Para *anbiyā'* merupakan model bagi umat manusia dalam melakukan pekerjaan. Nabi Muḥammad s.a.w secara khususnya pula menjelaskan lagi langkah mulia tersebut. Dengan pendekatan itu para sahabat dan *salaf al-ṣāliḥ* semuanya bekerja, malah menjadi usahawan dan ahli perniagaan berjaya seperti 'Abdul al-Raḥmān bin 'Aūf [64]. Abū Dardā' [65] pula digelar hartawan dan isteri Baginda s.a.w, Siti Khadijah r.a. seorang ahli perniagaan wanita yang amat dihormati juga sahabat-sahabatnya yang lain. Manakala para *salaf al-ṣālih* yang

---

[64] Seorang sahabat s.a.w. yang mempunyai banyak harta iaitu kalangan Quraysy. Nama beliau semasa jahiliyyah ialah 'Abd 'Amr, baginda s.a.w. kemudian menukarkannya kepada 'Abdul al-Raḥman setelah beliau memeluk Islam. Wafat pada tahun 31 H dan dikebumikan di Baqī' (Lihat Syamsuddin Muḥammad bin Aḥmad bin Uthmān al-Zahabī (1998) *Nuzhatu al-Fuḍalā' Tahzīb Siyar A'lām al-Nubalā'*, Jeddah: Dār al-Andalus al-Khaḍrā' Lil al-Nasyr wa al-Tauzī', j. 1, h. 131

[65] Beliau ialah 'Uwaymīr bin Zayd bin Qays al-Anṣārī, dilantik sebagai qadi di Damshiq, salah seorang sahabat baginda s.a.w. yang mengumpul ayat-ayat al-Qur'an yang turun semasa hayat baginda. Rasulullah mempersaudarakan beliau dengan Salmān r.a. dan wafat pada tahun 32 H. Diriwayatkan bahawa beliau mempunyai harta yang banyak sehingga digelar hartawan. (Lihat *Ibid*, j. 1, h. 269)

turut mengikut jejak langkah baginda s.a.w. bekerja dan sentiasa berusaha adalah seperti Hisyam al-Dustuwāī[66], Ḥammad bin Salamah[67], Aḥmad bin Ḥanbal dan lain-lain. Hisyam al-Dustuwāī maju dalam perniagaan import kain pakaian sehingga beliau digelar Al-Dustuwāī merujuk negeri pengeluar pakaian. Ḥammad bin Salamah pula mahir menjalankan perniagaan sehingga mendatangkan keuntungan tetapi tidak terlalu mengejar keuntungan yang berlebihan, manakala Aḥmad bin Ḥanbal yang begitu terkenal di kalangan *al-imām al-sittah* juga dikatakan sebagai seorang yang sangat rajin dalam melakukan pekerjaan dengan usaha tangannya sendiri.[68]

Secara hikmahnya institusi zakat, pusaka, hisbah dan beberapa peraturan lain dalam Islam secara automatik menyuruh penganut-penganutnya bekerja. Dengan itu, orang yang bekerja bukan sahaja mengikut jejak langkah Baginda Rasulullah s.a.w, para sahabat dan *salaf al-ṣāliḥ* bahkan pelbagai bidang pekerjaan dikira sebahagian daripada ilmu untuk melaksanakan tugas yang disanjung tinggi oleh Islam dan mengikut tunjuk ajar Rasulullah dengan sabdanya yang berbunyi:[69]

ما أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داوود عليه السلام كان يأكل من عمل يده

[66] Beliau ialah Abū Bakr, Hisyām bin Abī 'Abdullah Sinbī al-Baṣrī, seorang ahli al-ḥadith terkenal sebaris Abu Ḥanīfah, Syu'bah. Lihat *Ibid* j. 1, h. 687-688

[67] Beliau ialah Abū Salamah al-Basrī al-Naḥwiyy, meriwayatkan lebih 10 ribu hadith. Dan wafat pada bulan Ramaḍan tahun 167 H. Lihat *Ibid* j. 2, h. 710

[68] *Ibid*, j. 2, h. 927

[69] Al-Ḥāfiz Aḥmad bin 'Alī bin Hajr al-'Asqalānī (1989), *Fatḥ al-Bārī Syarḥ Ṣaḥiḥ al-Bukhārī*, Kitāb al-Buyū', Bāb Kasb al-Rajul wa 'Amalu Yadihi, No Ḥadith 2072, Jalaluddin al-Suyutī (t.t.), *Al-Jāmi' al-Ṣaghīr*, no. hadith 7833

Maksudnya:

Tidak ada makanan yang lebih baik dimakan oleh seseorang melainkan yang diusahakan dengan tangannya sendiri. Sesungguhnya Nabi Allah Dāwūd a.s makan daripada hasil usaha tangannya sendiri.

Dan sabdanya[70]:

أطيب الكسب عمل الرجل بيده

Maksudnya:

Sebaik-baik usaha titik peluh ialah apa yang dikerjakan seorang lelaki dengan tangannya sendiri

Islam amat menitikberatkan soal-soal latihan terhadap pekerja-pekerjanya bertujuan untuk meningkatkan keperluan bidang kerja mereka. Latihan merupakan suatu tuntutan kemahiran kemanusiaan yang harus ada pada setiap pemimpin. Latihan merupakan sunnah yang memainkan peranan untuk memajukan sesuatu projek dengan menyediakan pekerja-pekerja yang bertanggungjawab melaksanakan segala kerja dengan sebaiknya. Rasulullah s.a.w sendiri mengambil inisiatif melatih mereka yang dilatih mentadbir urusan orang Islam dengan cara membekalkan panduan-panduan dan tunjuk ajar serta nasihat.[71] Baginda merupakan orang yang mula-mula memikul tanggungjawab dalam menyediakan pekerja-pekerja yang berkelayakan untuk memenuhi pelbagai

[70] Abū 'Abdullah Aḥmad bin Muḥammad bin Ḥanbal (t.t.), *Musnad Aḥmad bin Ḥanbal*, no. hadith 320, Sulaymān bin Aḥmad bin Ayyūb al-Lakhmī al-Ṭabarānī (1981), *Al-Kabīr*, Kaherah: Dār al-Fikr, no.hadith 210, Abū 'Abdullah Muḥammad bin 'Abdullah al-Ḥākim (1978), *Al-Mustadrak*, Beirut: Dār al-Fikr, no. hadith 1200, Jalaluddin 'Abd. al-Raḥmān bin Abū Bakr al-Suyūṭī (1980), *Ziyādah al-Jāmi' al-Saghīr*, Beirut: Dār al-Fikr, no.hadith 1122.

[71] Aḥmad Ibrahīm Abu Sin (1984), *Al-Idārah Fi al-Islām*, Kaherah: Maktabah al-Wahbah, h. 162

jawatan bagi negara Islam. Baginda melatih ulama fekah sebelum dihantar ke segenap ceruk kawasan taklukan Islam bagi mengajar urusan agama kepada orang ramai. Rasulullah s.a.w. pernah bersabda kepada 'Alī r.a dalam hadithnya yang diriwayatkan daripada 'Alī sendiri berbunyi:[72]

عن علي رضى الله عنه قال: بعثني رسول الله صلى الله عليه وسلم الى اليمن قاضيا، فقلت: يا رسول الله ، ترسلني وأنا حديث السن ولا علم لي بالقضاء؟ فقال: ان الله سيهدى قلبك ويثبت لسانك، فإذا جلس بين يديك الخصمان فلا تقضين حتى تسمع من الآخر كما سمعت من الأول، فإنه أحرى أن يتبين لك القضاء، قال: فما زلت قاضيا أو ما شككت فى قضاء بعد. أو كما قال

Maksudnya:

Diriwayatkan daripada 'Alī r.a., beliau berkata: Rasulullah telah mengutus aku menjadi kadi di Yaman lalu aku berkata, "Wahai Rasulullah, engkau utus aku menjadi kadi, sedangkan aku masih mentah dan tidak mempunyai pengetahuan mengenai kehakiman." Jawab Rasulullah, "Allah akan menghidayahkan engkau, melancarkan tutur katamu, sehingga apabila datang kepadamu dua orang yang bergaduh, engkau tidak akan menghukum pihak

[72] Abū al-Ṭayyib Muḥammad Syamsy al-Ḥaq al-'Aẓīm al-Ābādī (1997), *'Awn al-Ma'būd wa Syarḥ Sunan Abū Dāwūd*, Kitāb al-Qadā', Bāb: Kaifa al-Qadā', no. hadith 3577, Ibn Mājah Abū 'Abdullah Muḥammad bin Yazīd al-Qazwīnī (1997), *Sunan Ibn Mājah*, Kitāb al-Aḥkām, Bāb: Zikr al-Qadā', no. hadith 2310.

yang kedua kecuali engkau terima penjelasannya sepertimana engkau mendengar penjelasan dari pihak yang pertama. Tindakan itu lebih tepat untuk engkau laksanakan sesuatu hukuman." Kata 'Alī, "Aku tidak pernah ragu-ragu dalam menjatuhkan sesuatu hukuman selepas menerima tunjuk ajar (latihan) sempurna itu."

Dalam peperangan pula misalnya, Baginda memberi keizinan agar tenaga kaum wanita juga dipergunakan. Lantas kaum wanita diberi latihan sesuai seperti merawat tentera-tentera yang sakit, menyediakan perkhidmatan yang patut kepada pasukan tentera seperti makan minum dan sebagainya.[73] Jejak langkah Baginda kemudian telah diambil perhatian berat oleh Khulafā' al-Rasyidīn. Mereka mengembangkan pengetahuan ini kepada gabenor mereka di seluruh wilayah. Khalifah 'Umar r.a pada masa pemerintahannya sentiasa mencari peluang untuk bersemuka dengan pegawai-pegawainya dan semua umat Islam pada musim haji. Perhimpunan agung pada musim haji merupakan musim persidangan, muktamar dan latihan kepada gabenor dan pegawai wilayah untuk bertukar-tukar pendapat dan pengalaman dalam menyelesaikan segala kemusykilan pengurusan yang timbul di dalam pentadbiran mereka.

Demikian juga dengan isi kandungan surat yang panjang lebar yang telah dikirim oleh Sayyidina Abū Bakr, 'Umar, Usmān dan 'Alī kepada gabenor masing-masing. Antara lain isi kandungan surat itu ialah arahan yang berhubungan dengan pengurusan dan panduan-panduan latihan berhubung dengan urusan kehakiman, bertindak adil dan memberi hak sama rata antara rakyat,

[73] Muḥammad Kurd 'Alī (1968), *Al-Islām wa al-Ḥaḍārah al-'Arabiyyah*, Kaherah: Maktabah Lujnah al-Ta'līf wa al-Turjumah wa al-Nasyr, h. 104

menimbang segala rayuan dan memperelokkan urusan pentadbiran umat Islam. Mereka juga tidak ketinggalan mengajak semua gabenor agar bersifat zuhud, mengamalkan konsep kesederhanaan dalam segala tindak tanduknya dan tidak menerima sebarang hadiah, memenuhi segala kemahuan dan permintaan orang ramai di samping selalu mengunjungi orang sakit.[74]

Islam memandang berat akan daya kebolehan pekerja di dalam memikul tugas yang telah diamanahkan kepadanya. Rasulullah menegaskan perkara ini dalam hadithnya yang berbunyi:[75]

إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة

Maksudnya:

Apabila sesuatu urusan diserahkan kepada yang bukan ahlinya (tidak berhak), tunggulah saat kehancurannya.

Memandangkan pentingnya akan kebolehan seseorang itu di dalam menjalankan tugasnya, maka cara yang boleh meningkat kemahiran dan kebolehan pekerja itu hanyalah melalui latihan.[76] Al-Maududi (1983) semasa mengulas ayat-ayat al-Qur'an berhubung dengan perlantikan Nabi Yūsuf sebagai bendaharawan Mesir menyentuh apa yang tersirat di dalam ayat berikut:

PERPUSTAKAAN UNIVERSITI MALAYA

[74] Aḥmad Ibrahīm Abū Sin (1984), *op.cit.*, h.163

[75] Al-Ḥāfiẓ Aḥmad bin 'Alī bin Ḥajr al-'Asqalānī (1989), *Fatḥ al-Bārī Syarḥ Ṣaḥiḥ al-Bukhārī*, Kitāb al-'Ilm, Bāb: Man Suila 'Ilman Wahuwa Musytaghilūn fī Ḥadīthī Faatamma al-Ḥadīth Thumma Ajāba al-Sāil, no. hadith 59, Kitāb al-Riqāq Bāb: Raf'ul al-Amānah, no. hadith 6396 dan Al-Imām Aḥmad bin Ḥanbal (t.t.), *Musnad Al-Imām Aḥmad*, Musnad Abū Hurayrah r.a., no. hadith 420

[76] Syeikh Ghazali Syed Abod (1991), *op. cit*, h.156

وكذلك مكنا ليوسف فى الأرض ولنعلمه من تاويل الأحاديث والله غالب

على أمره ولكن أكثر الناس لا يعلمون

Sūrah Yūsuf (12): 21

Maksudnya:

Dan demikian pulalah Kami memberikan kedudukan yang baik kepada Yūsuf di muka bumi (Mesir) dan agar Kami ajarkan kepadanya ta'bir mimpi. Dan Allah berkuasa terhadap urusanNya, tetapi manusia tiada mengetahuinya.

Menurut beliau ayat ini memberi kiasan tentang latihan yang diperlukan oleh Nabi Yūsuf a.s. sebagai persediaan beliau di dalam menjalankan tugas yang ditetapkan oleh Allah s.w.t. Walaupun Nabi Yūsuf dibesarkan dan dididik dengan sifat-sifat taqwa dan moral yang tinggi dalam keluarga Nabi Allah Ibrahīm tetapi tidak cukup bagi membolehkan beliau menjadi bendaharawan Mesir pada ketika itu ialah sebuah negara yang paling maju di dunia. Takdir Allah menentukan Nabi Yūsuf a.s. tinggal bersama dengan seorang pembesar Mesir yang telah mengamanahkan kepada Nabi Yūsuf a.s. pengendalian rumah dan harta bendanya. Dengan cara inilah Nabi Yūsuf a.s. mendapat pengetahuan dan pengalaman secara praktikal yang diperlukannya bagi mengendalikan hal ehwal kerajaan Mesir dengan berkesan,[77]

[77] Syed Abu 'Ala al-Maududi (1971), *op. cit.* j. 5, h. 24

Berdasarkan keyakinan akan kebolehan beliau mentadbirkan harta benda, maka Raja Mesir melantik Nabi Yūsuf a.s. sebagai bendaharawan negara itu sebagaimana diceritakan dalam al-Qur'an yang berbunyi:

وقال الملك ائتوني به استخلصه لنفسي فلما كلمه قال انك اليوم لدينا مكين

أمين . قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم.

Sūrah Yūsuf (12): 54-55

Maksudnya:

Maka taktala raja (Raja Mesir) telah bercakap dengan dia (Nabi Yūsuf), dia berkata: Sesungguhnya kamu mulai hari ini menjadi seorang yang berkedudukan tinggi lagi dipercayai pada sisi kami. Berkata Yūsuf: Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan.

Kisah Nabi Yūsuf a.s. ini memberi pengajaran kepada kita bahawa kebolehan pekerja di dalam menjalankan tugas adalah amat penting bagi menjamin mutu dan tahap pencapaian kerja tersebut. Ini hanya boleh dicapai melalui proses dan program-program latihan dan pembangunan tenaga kerja.[78]

[78] Syeikh Ghazali Syed Abod (1991), *op. cit*, h. 158

Berdasarkan apa yang telah dibincangkan dalam model dan rujukan utama latihan bagi pekerja Islam jelas menunjukkan dua sumber utama Syariah Islam iaitu al-Qur'an dan Sunnah. Dua sumber ini merupakan juga sumber utama ilmu pengurusan Islam sekaligus merangkumi aspek latihan ini. Perkara-perkara lain yang perlu diketahui pekerja Islam termasuklah Sīrah (Riwayat hidup Rasulullah s.a.w., para sahabat), bahasa 'Arab, Feqah atau secara umumnya ilmu-ilmu Islam keseluruhannya.[79] Selain itu terdapat sumber-sumber berautoriti dan sumber-sumber semasa yang turut diperakui ulama-ulama mutakhir dan sarjana Islam. Antaranya ialah pemikiran klasikal beberapa ilmuan Islam yang menulis dan mengkaji tentang ilmu pengurusan, pentadbiran dan kepimpinan. Antara mereka yang terkenal dengan karya masing-masing ialah Ibn Khaldūn (*Muqaddimah*), Abū Yūsuf (*Al-Kharāj*), Al-Māwardī (*Al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah*), Al-Ghazālī (*Iḥyā' 'Ulūm al-Dīn*) dan lain-lain.

Seterusnya pemikiran atau tulisan ilmuan kontemporari Islam mengenai pentadbiran atau pengurusan. Sumber ini lebih berkonsepkan ijtihad dan persetujuan ramai dalam mendepani arus perubahan ilmu pengurusan dan aspek-aspeknya pada abad ini. Ijtihad dan ijmak para ilmuan Islam dalam menghadapi permasalahan yang timbul dalam pelaksanaan latihan secara Islam begitu dialu-alukan bagi memenuhi keperluan dan kebajikan orang ramai yang mengamalkannya sekaligus menolak perkara-perkara yang tidak memberi faedah dan mendatangkan mudarat dalam aspek latihan ini. Akhirnya pemikiran para ilmuan moden sama ada Barat atau Timur iaitu kalangan pengurusan sekular lahir dalam pertengahan abad ke-18. Horthone misalnya, memperkembangkan konsep

[79] Yusof Ismail (1996), *op. cit.*, h.199

pengurusan yang kompleks dan penting termasuk aspek-aspek latihan ini serta gelagat manusia di dalam organisasi.[80]

Dengan sumber-sumber tersebut, pendidikan dan latihan tidak seharusnya menjadi masalah dan boleh dijalankan secara berterusan dari semasa ke semasa. Semestinya latihan dan pendidikan bagi setiap pekerja menjadi tanggungjawab penting pengurus dengan tidak bermusim kerana dari segi fitrah manusia adalah lalai dan lupa perlu selalu diberikan peringatan.

2.6 TUJUAN DAN MATLAMAT LATIHAN DALAM ISLAM

Setiap bidang ilmu sama ada berbentuk Islam dan keduniaan mempunyai arah tuju dan matlamatnya sendiri. Begitu juga fungsi dan aspek latihan mempunyai tujuan dan matlamatnya sendiri dan sudah tentu kehendaknya berbeza jika diletakkan perkataan 'Islam' di belakangnya. Secara definisinya tujuan diertikan sebagai satu kenyataan am yang cuba memberi bentuk dan arahan kepada kehendak-kehendak yang lebih terperinci pada masa akan datang. Manakala matlamat pula diertikan sebagai satu kategori dan peringkat am tingkahlaku atau perlakuan yang telah dipelajari dalam satu bahagian pembelajaran. Sebelum kita melihat secara terperinci tujuan dan matlamat latihan, seeloknya terlebih dahulu meneliti tujuan dan matlamatnya dalam perspektif Islam.

[80] Mustafa Haji Daud (1994), *op. cit*, h. 41.

Asas utama dan paling unggul dalam mana-mana program latihan dan pembangunan tenaga manusia yang berteraskan Islam sudah semestinya bertujuan untuk beribadah serta menjadi khalifah Allah s.w.t. di dunia ini. Oleh itu segala bentuk dan teras program latihan yang bertujuan dan bermatlamatkan selain dari itu dan tidak mempunyai unsur dan semangat (ruh) beribadah kepada Allah s.w.t., akan mengakibatkan kita menjauhkan diri dari hakikat dan tujuan kewujudan kita. Lantas ini akan menjauhkan diri kita dari Tuhan sekalian alam. Seseorang kakitangan dibangunkan dan dilatih untuk mencapai matlamat tertentu iaitu *al-falāḥ* (kejayaan). Di dalam Islam kakitangan hendaklah dibangunkan untuk menjadi muslim yang sempurna, untuk mencapai kejayaan (*al-falāḥ*) yang sebenar.[81] Perkara ini perlu dihuraikan untuk mengelakkan kekeliruan. Seorang muslim ialah Islam dalam semua segi, pada semua masa dan keadaan. Ia wajib melaksanakan Islam dalam dirinya, keluarganya, organisasinya dan masyarakatnya. Prof. Said Hawa menjelaskan pendidikan Islam bertujuan memberikan pendidikan bercorak teori dan amali.[82] Prof. Yusof al-Qardawi, seorang ulama' semasa yang dikenali dalam dunia Islam, menjelaskan bahawa cara pendidikan dan latihan Islam adalah berbeza. Beliau berkata, orang-orang muslim yang suka meniru dilatih dengan cara tertentu, manakala orang-orang muslim yang tidak suka meniru dilatih dengan cara tertentu dan orang muslim yang sempurna dilatih menurut cara lain.[83]

Tujuan latihan itu pada dasarnya adalah usaha yang kita buat untuk mendekatkan lagi diri kepada Allah s.w.t. Tergolong dalam tujuan dan matlamat

[81] Raduwan Safperwan et al, (1988), *KKM Latihan Untuk Jurulatih*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 45
[82] Said Hawa (1983), *The Muslim Brotherhood*, Delhi: Hindustan Publications, h. 150
[83] Yusuf al-Qardawi (1978), *Ibadah Dalam Islam*, YADIM (terj.), Kuala Lumpur: Yayasan Dakwah Islamiah, h. 6

dasar tersebut ialah untuk melahirkan individu muslim yang *practical-oriented* dan dapat berperanan dalam semua aktiviti yang diceburi sama ada di tempat kerjanya, rumah tangganya, pergaulannya dan di mana sahaja ia berada dengan menjaga akhlak, tata susila dan peradaban yang bersemangatkan ruh dan nilai-nilai Islam. Individu muslim yang dilatih itu akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam menjalankan tugasnya kerana ia sedar yang sumbangan khidmatnya akan mendapat ganjaran yang setimpal dari Allah s.w.t. sebagaimana firmanNya dalam al-Qur'anul Karim :

من عمل صالحا من ذكر أو أنثى وهو مؤمن فلنحيينه حياة طيبة ولنجزينهم

أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون

Sūrah al-Naḥl (16): 97

Maksudnya:

Barang siapa yang mengerjakan amal soleh, baik laki-laki mahupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang mereka jalankan.

FirmanNya lagi:

إن هذا القرءان يهدى للتى هى أقوم ويبشرالمؤمنين الذين يعملون الصالحات

أن لهم أجرا كبيرا

Sūrah al-Isrā' (17): 9

Maksudnya:

Sesungguhnya al-Qur'an ini memberikan petunjuk kepada (jalan) yang lebih lurus dan memberi khabar gembira kepada orang mukmin yang mengerjakan amal soleh bahawa bagi mereka pahala yang besar.

Latihan dan pembangunan individu muslim dapat juga mempertingkatkan keimanan dan ketakwaannya kepada Allah s.w.t. dengan menjaga kesempurnaan sembahyang, puasa, zakat dan ibadah haji.[84] Sememangnya semua ibadat dalam Islam yang terikat sebagai *amr 'ubūdiyy* menuntut ketaqwaan, kesempurnaan melakukannya serta istiqamah akan membawa faedah sampingan seperti memajukan potensi diri sebagai pekerja yang mahir, bertanggungjawab dan mempunyai komitmen dalam pekerjaan.

Menurut Schuler (1987) tujuan khusus bagi latihan dan pembangunan yang berkaitan dengan kemahiran tugas dan pekerjaan, antara lainnya adalah untuk menghapuskan jurang perbezaan, sama ada keadaan semasa atau akan

[84] Syeikh Ghazali Syed Abod (1991), *op. cit*, h. 161

datang, yang menyebabkan pekerja tidak dapat melaksanakan tugas pada tahap pencapaian yang dikehendaki. Oleh itu latihan dan pembangunan akan membolehkan pekerja menjadi lebih produktif lagi. Ini adalah amat penting bagi organisasi yang sering mengalami pertukaran teknologi yang menyebabkan kebolehan pekerja tidak dapat diselaraskan dengan penggunaan teknologi tersebut.[85] Tujuan lain latihan ialah mengelakkan atau mengurangkan berlakunya kesilapan pekerja-pekerja dengan itu pengawasan terhadap mereka dapat dikurangkan.[86] Ianya biasa dilakukan terhadap pekerja-pekerja yang perlukan latihan khusus dan pengawasan yang maksimun dalam melaksanakan tugasnya.

Seterusnya latihan bertujuan meninggikan kecekapan pegawai atau kakitangan termasuk imejnya di samping memberikan peluang kenaikan pangkat dan menaikkan gaji pekerja itu. Dalam sesebuah kilang pula ia bertujuan meninggikan daya pengeluaran sesuatu kilang itu sekaligus meningkatkan keuntungan atau pulangan hasil. Tujuan-tujuan lain latihan ialah memberi peluang pegawai atau kakitangan yang diberi latihan itu mengambil angin atau pengalaman yang tidak ada di tempat sendiri. Bahkan ada yang berpendapat bahawa dengan menghantar seseorang kakitangan menjalani latihan akan mengurangkan kos insurans dan juga kemalangan seterusnya mengelakkan kakitangan selalu ponteng bekerja dengan lebih minat lagi.[87] Selain dari itu latihan dan pembangunan juga dapat meningkatkan lagi tahap komitmen pekerja kepada organisasinya dan juga dapat memberi tanggapan (*perception*) bahawa organisasi itu adalah tempat yang baik untuk bekerja. Tingginya tahap komitmen akan dapat

[85] R.S. Schuler (1987), *Personnel and Human Resource*, New York: West Publishing Company, h. 34

[86] M. Manullang, (1974), *op. cit.*, h.80

[87] Ahmad Atory Husain (1995), *Pengurusan Sumber Manusia : Dalam Organisasi Awam Dan Swasta*, Kuala Lumpur: Utusan Publication and Distributors, h. 395

mengurangkan '*turnovers*' dan '*absenteeisms*' dan seterusnya meningkatkan lagi produktiviti organisasi itu.[88]

2.7 ASPEK-ASPEK LATIHAN PEMBANGUNAN ISLAM

Setiap pengurus dan penyelia harus bersungguh-sungguh memikirkan perkembangan kemampuan orang yang di bawahnya. Hampir setiap orang mempunyai kemampuan cukup untuk mengembangkan peribadi dan profesionnya bahkan apabila kos sumber tenaga manusia berkembang, menjadi lebih pentinglah bahawa potensi ini mesti dikembangkan.[89] Sememangnya potensi setiap anggota di sesebuah organisasi mestilah sentiasa dicungkil dan dimajukan dari semasa ke semasa. Ini merangkumi aspek-aspek fizikal, mental dan moral / rohani. Ini adalah kerana manusia dari perspektif Islam adalah makhluk multi-dimensional. Sebarang pembangunan tidak akan membahagiakan manusia jika tidak memberi perhatian seimbang kepada semua dimensi kemanusiaan ini. Dengan cara ini pengurusan Islam adalah bersifat pengurusan yang menyeluruh bersepadu lagi seimbang.[90] Sebelum dihuraikan dengan lebih lanjut aspek-aspek tersebut seharusnya diteliti punca asal aspek-aspek tersebut iaitu konsep Islam tentang manusia.

---

[88] Syeikh Ghazali Syed Abod (1991), *op. cit*, h. 161

[89] Mike Woodcock et. al (1982), *The Unblocked Manager: A Practical Guide to Self Development*, England: Gower Publishing Company Ltd., h.214

[90] Jurnal Pemikir, Utusan Melayu (Malaysia), Oktober - Disember 2001, h. 58

Di dalam usaha kita mencari aspek-aspek yang hendak kita latih dan bangunkan dalam individu pekerja tadi ke arah mencapai matlamat dan tujuan latihan, kita seharusnya kembali kepada konsep Islam tentang manusia. Konsep Islam tentang manusia menuntut supaya memenuhi tiga unsur iaitu manusia dijadikan dari dua unsur asal (tanah dan ruh dari Allah s.w.t.) yang mempunyai kecenderungan dan tuntutan yang saling bertentangan dan dianugerahkan akal untuk dijadikan panduan dan bimbingan di dalam kehidupan. Islam menekankan keseimbangan di antara ketiga-tiga unsur tersebut. Memenuhi tuntutan sesuatu kehendak tidak seharusnya melupakan atau meninggalkan langsung kehendak-kehendak lain. Selain daripada ketiga-tiga elemen tadi, sebagai manusia ia juga berkehendak kepada bersosial dan berinteraksi sesama manusia sebagaimana yang dianjurkan di dalam al-Qur'an :

يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن

أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير

Sūrah al-Ḥujurāt (49): 13

Maksudnya:

Hai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui Lagi Maha Mengenal.

Berdasarkan kepada asas-asas ini, maka dapatlah dirumuskan bahawa manusia mempunyai empat kehendak asasi iaitu; kehendak jasmani, rohani, mental dan sosial. Kehendak jasmani berkait dengan tuntutan kesihatan tubuh badan, kemahiran dan kebolehan fizikal individu dalam melakukan kerja. Kehendak rohani pula berkait dengan naluri beragama, akidah, ketenangan dan kesejahteraan jiwa dan kemuliaan akhlak. Kehendak mental bersangkutan dengan ilmu pengetahuan am dan khusus termasuklah kemahiran asasi seperti ilmu hisab dan penulisan, kemahiran teknikal serta kemahiran membuat tanggapan secara konsepsual (*conceptual integrative skills*) seperti membuat pelan strategi dan operasi bagi organisasi dan membuat polisi serta rekabentuk organisasi. Manakala kehendak sosial menuntut keinginan untuk berinteraksi sesama manusia termasuklah di antara rakan sekerja, majikan dan pelanggan-pelanggan. Di dalam memenuhi kehendak ini latihan dalam bentuk meningkatkan kebolehan berkomunikasi, hubungan kemanusiaan (*human relations*), kepimpinan dan hubungan pekerja harus diberi perhatian. Kemahiran ini boleh digolongkan ke dalam kemahiran teknikal (kehendak mental). Oleh itu ciri-ciri latihan dan pembangunan pekerja mestilah berasaskan kepada memupuk dan membangunkan keempat-empat aspek kehendak tadi selari dengan semangat dan nilai-nilai Islam.

2.7.1 Latihan dan Pembangunan Jasmani (Fizikal)

Sememangnya Islam menitikberatkan pembangunan fizikal umatnya. Tujuan-tujuan latihan ini adalah untuk menjaga kesihatan serta kecergasan tubuh badan dan meningkatkan tahap kemahiran fizikal. Kecergasan tubuh badan dapat diperolehi dengan melakukan senaman, riadah dan sebagainya. Pepatah Arab ada

menyebutkan العقل السليم فى الجسم السليم (minda yang cerdas bermula dari tubuh yang cergas), bermakna seseorang individu yang sihat tubuh badan secara langsung minda pemikirannya akan dapat membentuk idea-idea berfaedah dan bernas dalam aktiviti dan amalan yang memerlukan ketajaman fikiran atau konsentrasi yang tinggi sepanjang melakukan pekerjaan.

Diriwayatkan daripada Khalīfah 'Umar ibn al-Khattab r.a., bahawa beliau menyuruh umat Islam mengajar anak-anak mereka riadah seperti memanah, berenang dan menunggang kuda.[91] Malah diriwayatkan bahawa Rasulullah s.a.w. pernah menegaskan bahawa antara hak yang wajib ditunaikan seorang bapa kepada anaknya ialah mengajarkannya menulis, berenang dan memanah.[92] Lebih menarik untuk diketahui, Rasulullah sendiri pun gemar bergusti, berlumba lari dan sebagainya. Maḥmūd Mahdī Al-Istanbūlī dalam kitabnya Tuḥfah Al-'Arūs mengatakan antara tujuan dan faedah yang dapat kepada umat Islam ialah kekuatan dan persediaan kepada generasi yang sihat cergas iaitu pada masa akan datang.[93] Pemeliharaan kesihatan serta kemantapan (*fitness*) tubuh amat penting bagi seorang pemimpin dan pengurus untuk membolehkannya melaksanakan beban tugas pengurusan yang berat. Seorang pengurus yang selalu sakit sudah tentu tidak dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan sempurna. Dengan kemahiran fizikal individu seperti kepantasan anggota badan (*manual dexterity*) terutama tangan dan lain-lain kemahiran, organisasi sudah tentu dapat

---

[91] 'Ilā'uddyn 'Alī bin 'Abd al-Malik al-Muttaqy al-Hindy (1993), *Kanz al-'Ummāl fi Sunan al-Aqwāl wa al-Af'āl*, Faṣl : Fī Ādāb Mutafarriqah, Bāb: Fī Ādābih, no. hadith 11386.

[92] Ismā'yl al-'Ajlūnī al-Jarāhī (1351H), *Kasyf al-Khafā' wa Muzīl al-Albās 'Amma Isytahar min al-Aḥādith 'alā Alsinati al-Annās*, no. hadith 1762 dan 'Alī al-Qāḍī (1979), *Adwā' 'alā al-Tarbiyyāt fi al-Islām*, Kaherah: Dār al-Anṣār, h. 100-101

[93] Maḥmūd Mahdī Al-Istanbūlī (1986), *Tuḥfah Al-'Arūs*, Beirut: Al-Maktab Al-Islāmī, h.165

menjalankan latihan khusus terhadap kakitangannya di mana sahaja pekerja tersebut berada dan sudah tentu tidak merugikan pihak pengurusan.

2.7.2 Latihan dan Pembangunan Rohani

Seseorang pekerja apabila bekerja di dalam sesebuah organisasi dengan sendirinya telah memperhambakan dirinya dalam waktu kerja yang ditetapkan kepada organisasi tersebut. Apa yang berlaku di sini ialah seseorang pekerja itu biasanya tidak lagi berpeluang untuk mempelajari ilmu pengetahuan terutama berkaitan dengan agama Islam kerana keseluruhan masa di pejabat digunakan untuk bekerja. Bagi pekerja Islam, mereka sudah tidak lagi berpeluang untuk meningkatkan kefahaman dan keimanan mereka tentang Islam.

Dengan itu, satu latihan berbentuk kerohanian penting untuk memperbaiki dan menyeimbangkan antara kepentingan bekerja dan ibadah atau keagamaan. Sebagai contoh, Latihan Membina Sikap (LMS) di INTAN merupakan latihan yang bertujuan untuk mewujudkan golongan anggota Perkhidmatan Awam yang bermaruah, berakhlak, dedikasi dan mempunyai sikap yang positif. Antara yang ditekankan ialah kerohanian. Latihan kerohanian bertujuan untuk menyedarkan para peserta mengenai keunggulan ciri-ciri keinsanan dalam usaha membentuk dan membina sikap yang luhur. Selain daripada itu, ia bermaksud untuk memberi kefahaman kepada peserta-peserta mengenai tuntutan moral dan keagamaan dalam menyempurnakan tugas yang diamanahkan. Ia cuba mencetuskan kesedaran bahawa setiap tugas atau kerja itu adalah ibadah.[94]

[94] Laporan Kemajuan Panel (1988), Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara, h.38

Menurut Syeikh Ghazali pula, tujuan utama dari latihan dan pembangunan rohani ini ialah untuk melahir dan membangunkan keperibadian individu muslim yang menghayati sepenuhnya ajaran Islam secara total. Program-program latihan kerohanian ini perlu diatur secara terperinci bermula dari meningkatkan kefahaman individu pekerja tentang ilmu dan konsep yang menjadi asas kepada tahap minima iaitu *maqām Islām* (mengakui dan menerima keimanan kepada Allah s.w.t. serta menunaikan segala kewajiban fardhu ain dan meninggalkan segala tegahan yang diharamkan). Seterusnya mempertingkatkannya ke tahap iman (*maqām Imān*) akhirnya *maqām Iḥsān* iaitu tahap kemuncak dari kesempurnaan Iman dan Islam.[95]

Selain itu, terdapat pendekatan-pendekatan tertentu latihan kerohanian dapat digunakan dalam mana-mana organisasi antaranya; berusaha untuk meningkatkan taraf keilmuan insan sejagat yang terdapat dalam sesebuah komuniti atau organisasi, muzakarah dan interaksi di kalangan ahli yang membangunkan sesebuah organisasi juga meningkatkan ukhuwwah dan ikatan sosial iaitu melalui *ta'āruf*, *al-tafāhum*, *al-tawāzun* dan *al-takāful*.[96]

2.7.3 Latihan dan Pembangunan Mental

Dari segi pembangunan mental sudah sedia maklum bahawa Islam menggalakkan umatnya mencari ilmu pengetahuan dari mana-mana punca atau sumber. Ayat al-Qur'an yang pertama diwahyukan kepada Rasulullah s.a.w. dimulai dengan lafaz

[95] Syeikh Ghazali Syed Abod (1991), *op. cit*, h. 165
[96] Mohd Yusof Hj. Othman (2002), *Menjejak Kualiti Menjana Kecemerlangan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 89-91

iqra' sebagai isyarat kepada pentingnya usaha menuntut ilmu pengetahuan. Firman Allah s.w.t.:

اقرأ باسم ربك الذى خلق

Sūrah al-Qalam (96): 1

Maksudnya:

Bacalah, dengan nama Tuhanmu yang menjadikan.

Selain itu, Islam menggalakkan umatnya menuntut dan berusaha mencari ilmu dengan cara memerhati dan berfikir.[97] Ayat-ayat al-Qur'an banyak mengulang-ulang cara tersebut, misalnya firman Allah s.w.t.:

قل انظروا ماذا فى السموات والأرض

Sūrah Yūnus (10) :101

Maksudnya:

Katakanlah, perhatikanlah apa yang ada di langit dan di bumi

Seseorang pengurus mestilah mengikuti perkembangan dunia terkini dengan membaca dan peka dengan keadaan sekeliling. Seorang pemimpin atau pengurus yang jahil tidak akan mampu melaksanakan tugas secara berkesan di samping tidak akan mendapat kepercayan serta penghormatan daripada anggota-anggota organisasi yang dipimpinnya. Dengan pendekatan yang dijalankan tujuan latihan

[97] Ḥamdī Amīn 'Abd. al-Hādī (1975), *op. cit.*, h.193

untuk mempertingkatkan lagi kemahiran asas seperti ilmu hisab dan penulisan, kemahiran teknikal, kemahiran 'interpersonel' dan kemahiran konseptual (*conceptual integrative skills*) dapat dicapai dan dilaksanakan.[98]

2.8 KESIMPULAN

Latihan dan pembangunan tenaga pekerja adalah bertujuan untuk meningkatkan daya pengabdian seseorang individu pekerja kepada Allah s.w.t. sesuai dengan tujuan Allah s.w.t. menjadikan manusia. Oleh itu program-program latihan hendaklah bersemangatkan ruh dan nilai-nilai Islam di dalam memupuk dan membangunkan individu muslim. Program-program yang khusus juga hendaklah diadakan bagi meningkatkan kefahaman dan penghayatan Islam dalam hidup seseorang individu di samping program-program latihan dan pembangunan untuk meningkatkan kemahiran teknikal pekerja.

Tanggungjawab melatih dan membangunkan pekerja ke arah pembentukan individu pekerja muslim terletak di atas bahu pihak pengurusan sesebuah organisasi sesuai dengan hadith Rasulullah s.a.w.:[99]

---

[98] Syeikh Ghazali Syed Abod (1991), *op. cit*, h. 166

[99] Abū 'Abdullah Muḥammad bin Ismā'yl al-Bukhārī (1989), *op.cit*, Kitāb al-Tafsīr, Bāb Qaulullah Ta'ālā: Aṭi'ullah wa Aṭi'u aḷ-Rasūl wa Ulil al-Amr Minkum, no. hadith 6719, Abū al-Ḥusayn Muslim bin al-Ḥujjaj al-Qusyayrī al-Nīsābūrī (1996), *Ṣaḥih Muslim*, Kitāb al-Imārah, Bāb Faḍīlah al-Imām al-'Ādil, no. hadith 4701, Abū Dāwūd Sulaymān bin al-Asy'ath al-Sujistānī (1997), *op.cit.*, Bāb mā Yalzam al-Imām min Haq al-Ra'yyah, no. hadith 2928, Muḥammad 'Abd al-Raḥmān bin 'Abd al-Raḥīm al-Mubārakfurī (1998), *Tuḥfah al-Aḥwazī bi-Śyarḥ al-Tirmizī*, Kitāb al-Jihād, Bāb: Mā Jā'a fī al-Imām, no. hadith 1705, Al-Imām bin Mālik bin Anas al-Aṣbahī al-Ḥumayrī (1991), *Al-Muwaṭṭa'*, Kitāb al-Jāmi', Bāb: Mā Yukrah min al-Ṣadaqah, no. hadith 2121

كلكم راع وكلكم مسئوول عن رعيته فالإمام راع وهو مسئوول عن رعيته أو كما قال

Maksudnya:

Setiap orang adalah penjaga dan setiap orang akan ditanya tentang jagaannya. Imam (ketua) adalah penjaga. Dia akan ditanya akan jagaannya.

Walaubagaimanapun usaha-usaha ke arah melahirkan individu pekerja muslim bukan hanya setakat mengadakan program latihan dan pembangunan sebagaimana yang dihuraikan di atas tetapi terlebih penting ialah komitmen pihak pengurusan organisasi di dalam mewujudkan suasana kelslaman dalam organisasi tersebut. Ini perlu dititikberatkan kerana segala kebaikan dari program-program latihan dan pembangunan tadi tidak akan dapat bertahan lama jika tidak ada polisi-polisi organisasi yang menyokong pertumbuhan nilai-nilai dan semangat kelslaman.

Kesungguhan organisasi dalam membangunkan pekerja dengan latihan berkonsepkan Islam meneguhkan lagi pengurusan Islam yang sentiasa menyeimbangkan pembangunan dalaman dan luaran individu muslim. Kesemua aspek fizikal, mental dan rohani begitu ditekankan sekaligus membezakan nilai latihan Islam, pengurusan Islam dan ajaran Islam keseluruhan dengan lain-lain ideologi atau pegangan semasa.