

# BAB 1

## Pengenalan

### 1.0 PENDAHULUAN

Pada dekad ini, latihan telah menjadi satu keperluan asas dan alat terpenting untuk meningkatkan keberkesanan sesebuah organisasi. Keperluan kepada peningkatan kualiti, pengurangan kos dan inovasi yang berterusan di era globalisasi ini merupakan cabaran yang terpaksa dihadapi oleh kebanyakan organisasi awam mahupun swasta. Cabaran ini sudah semestinya perlu diterjemahkan ke arah peningkatan kemahiran dan pengetahuan para pekerja secara berterusan.

Kemajuan dan pembangunan Malaysia juga secara tidak langsung telah menyebabkan jentera pentadbiran negara ini semakin berkembang dan kompleks. Dalam hal ini, latihan dan pembangunan yang berkesan turut memainkan peranan penting. Ini kerana jentera pentadbiran awam yang berjaya memerlukan pekerja yang produktif, berdedikasi dan bermotivasi tinggi.

Secara umumnya, latihan akan membawa kepada peningkatan produktiviti, peningkatan kepuasan pekerja, pengurangan 'turnover' di kalangan para pekerja dan keberkesanan dalam pelaksanaan tugas. Ia juga penting sebagai persediaan kepada para pekerja untuk menduduki tahap jawatan yang lebih baik. Sehubungan dengan itu, latihan yang dilaksanakan perlu memenuhi keperluan dan objektif yang telah ditetapkan. Ia juga

perlu dirancang dan disusun dengan baik supaya wujud keberkesanan dalam pengaplikasiannya di tempat kerja.

## 2.0 PERNYATAAN MASALAH

Pemindahan kandungan latihan merupakan isu utama dalam memastikan keberkesanan sesuatu program latihan. Bagi memastikan wujudnya pemindahan latihan yang berkesan ke tempat kerja, pihak syarikat perlu mengenalpasti segala halangan dan faktor yang menyokong pemindahan tersebut. Ini kerana latihan turut melibatkan pelaburan yang cukup besar. Contohnya, pada tahun 1997 sahaja, organisasi yang mempunyai pekerja melebihi 100 orang dianggarkan membelanjakan lebih kurang \$58.6 billion bagi kos langsung latihan formal (Holton *et al.*, 1998). Oleh itu, adalah wajar bagi setiap organisasi yang membuat pelaburan untuk mendapatkan nilai yang setimpal dengan pelaburan mereka.

Namun begitu, pulangan bagi pelaburan yang telah dibuat ke atas aktiviti pelaburan masih boleh dipersoalkan. Menurut Georgeson (1982), dianggarkan hanya 10 peratus daripada wang yang dibelanjakan untuk aktiviti latihan membawa kepada perubahan sikap apabila pekerja kembali bekerja. Dalam penyelidikan yang lebih terkini oleh Saks (2002), beliau melaporkan bahawa responden menyatakan purata 51 peratus pelaburan dalam latihan membawa perubahan positif kepada pekerja dan purata 47 peratus menghasilkan perubahan yang positif kepada organisasi. Walaupun angka yang

ditunjukkan tidaklah begitu kritikal seperti yang dianggarkan sebelumnya. ia masih tetap menunjukkan satu pembaziran terhadap pelaburan yang telah dibuat.

Persoalannya, bagaimanakah kita dapat memastikan bahawa pelaburan yang dibuat akan membawa pulangan yang sepatutnya dan apakah ukuran yang sewajarnya digunakan? Giellen (1995) menyatakan bahawa keberkesanan latihan biasanya diukur oleh darjah sejauhmana pelatih dapat mengaplikasikan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperolehi dalam konteks latihan ke dalam konteks kerja. Dengan perkataan lain, keberkesanan sesuatu program latihan hanya wujud jika berlaku pemindahan kandungan latihan yang baik.

Menurut Leifer & Newstrom (1980) pula, hasil yang diinginkan daripada latihan adalah peningkatan prestasi. Oleh itu, sebaikmana sekalipun sesuatu program latihan, ia tidak akan memberi sebarang makna sekiranya gelagat baru yang signifikan di tempat kerja tidak dapat dihasilkan. Sehubungan dengan itu, keberkesanan pemindahan kandungan latihan memainkan peranan yang penting dalam menentukan utiliti program latihan dan pembangunan dalam sesebuah organisasi.

Selain itu, Cheng & Ho (2001) turut menekankan peri pentingnya pemindahan kandungan latihan. Menurut mereka, jika pekerja tidak dapat memindahkan kemahiran yang telah dipelajari ke tempat kerja, ia bermakna pekerja mahupun organisasi sama-sama tidak dapat mengambil faedah daripada latihan yang dijalankan. Sebaliknya, apabila para pekerja dapat memindahkan kandungan latihan ke dalam pekerjaan mereka, berlaku

situasi kedua-dua belah pihak mendapat untung atau *'win-win situation'* iaitu bagi pekerja dan juga organisasi.

Penyelidikan ini akan mengenalpasti faktor-faktor yang menjadi penghalang dan penyokong bagi pemindahan kandungan latihan di sektor awam. Ini bagi membolehkan pihak organisasi menyediakan sokongan yang diperlukan bagi pemindahan kandungan latihan yang berkesan.

### **3.0 TUJUAN PENYELIDIKAN**

Penyelidikan ini adalah untuk mendapat gambaran mengenai proses pemindahan kandungan latihan atau *'transfer of training'* yang berlaku di sektor awam. Penyelidikan ini akan melihat sama ada kandungan latihan dapat diterapkan atau dipindahkan dan apakah faktor-faktor yang menyumbang dan menghalang proses ini.

### **4.0 OBJEKTIF PENYELIDIKAN**

Objektif utama penyelidikan ini adalah untuk meninjau sejauhmana keberkesanan program latihan yang telah diadakan kepada kakitangan dan organisasi. Secara khusus penyelidikan ini bertujuan:

1. untuk mengenalpasti apakah faktor utama yang menghalang proses pemindahan kandungan latihan;
2. untuk mengenalpasti apakah faktor utama yang menyumbang kepada proses pemindahan kandungan latihan;

3. untuk mengenalpasti adakah variabel-variabel yang dikaji iaitu ciri-ciri individu, rekabentuk latihan dan persekitaran kerja mempengaruhi prestasi kakitangan;
4. untuk meninjau faktor-faktor sampingan yang turut mempengaruhi proses pemindahan kandungan latihan di sektor awam; dan
5. untuk mengenalpasti apa yang perlu dilaksanakan bagi mewujudkan pemindahan kandungan latihan yang positif.

## 5.0 PERSOALAN PENYELIDIKAN

Antara persoalan bagi penyelidikan ini adalah:

1. apakah bentuk halangan dan galakan yang wujud semasa proses pemindahan kandungan latihan?;
2. sama ada kemahiran dan pengetahuan yang dipelajari semasa latihan dapat diaplikasi sebaiknya ke dalam persekitaran kerja sebenar?;
3. adakah variabel-variabel yang dikaji iaitu ciri-ciri pelatih, rekabentuk latihan dan persekitaran kerja turut mempengaruhi prestasi kakitangan?; dan
4. adakah kandungan latihan berjaya diterapkan sepenuhnya atau hanya sebahagiannya sahaja?.

## 6.0 KEPENTINGAN PENYELIDIKAN

Penyelidikan ini dibuat bagi meneroka dengan lebih terperinci pemindahan kandungan latihan ke tempat kerja terutamanya dalam kes Malaysia. Dapatan

penyelidikan ini akan dapat membantu pihak pengurusan sumber manusia merangka polisi latihan dan strategi pengaplikasian kandungan latihan yang lebih baik.

Di samping itu, penyelidikan ini juga diharap akan dapat menyumbang kepada pengetahuan dan praktis berhubung pembangunan sumber manusia.

## **7.0 SKOP DAN BATASAN PENYELIDIKAN**

Kajian ini dijalankan bagi mendapat gambaran mengenai faktor-faktor halangan dan galakan pemindahan kandungan latihan di sektor awam. Namun begitu, disebabkan oleh batasan masa dan kos, kajian hanya dijalankan di Kementerian Pembangunan Luar Bandar bagi mewakili sektor awam. Oleh itu, ia mungkin tidak dapat menggambarkan dengan tepat pemindahan kandungan latihan ke tempat kerja organisasi awam yang lain.

Selain itu, skop kajian ini juga hanya terhad kepada soal selidik yang dilengkapkan oleh staf sokongan di Kementerian Pembangunan Luar Bandar, Putrajaya. Jumlah keseluruhan kakitangan sokongan di sini hanya seramai 120 orang. Pegawai-pegawai atasan di Kementerian ini tidak dapat ditemuramah ataupun diberikan borang soal selidik lantaran kesibukan mereka.

Pada amnya, terdapat pelbagai bentuk latihan di Kementerian ini. Namun begitu, dengan keupayaan dan masa yang terhad, adalah mustahil untuk menilai pemindahan

kandungan latihan bagi semua jenis latihan secara spesifik. Oleh itu, penilaian mengenai pemindahan kandungan latihan ke tempat kerja ini dibuat secara umum sahaja.

## **8.0 DEFINISI OPERASI**

Bab ini akan membincangkan definisi dan konsep-konsep asas yang berkaitan dengan latihan, pemindahan kandungan latihan dan perkara-perkara yang berkait rapat dengannya.

### **i) Latihan**

Menurut Nadler (1970), latihan ialah sebahagian aktiviti dalam pembangunan sumber manusia. Ia direkabentuk bagi memperbaiki prestasi pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja pada masa tersebut atau yang perlu dilakukan oleh seseorang pekerja pada masa hadapan. Fokus utama latihan adalah untuk membolehkan para pekerja melakukan kerja yang sedang dilakukan atau yang berkaitan dengannya dengan lebih baik. Tujuan latihan adalah sama ada untuk memperkenalkan gelagat baru atau mengubah gelagat yang sedia ada supaya suatu bentuk gelagat yang diinginkan terhasil. Latihan boleh dikenalpasti dalam tiga bidang iaitu kemahiran, sikap dan pengetahuan.

Beberapa definisi telah dikemukakan bagi terma latihan. Menurut Cascio (1978:278) aktiviti latihan dan pembangunan merupakan program penambahbaikan organisasi yang dijalankan secara terancang bagi membawa perubahan yang kekal dalam

pengetahuan, kemahiran, sikap dan gelagat sosial pekerja. Objektif utamanya adalah untuk menghubungkan kandungan latihan kepada sikap kerja yang diinginkan.

Noe (2002:4) merujuk definisi latihan sebagai usaha terancang yang dijalankan oleh organisasi untuk menyediakan pembelajaran mengenai kompetensi kerja. Kompetensi ini termasuklah pengetahuan, kemahiran atau gelagat yang penting kepada prestasi kerja yang cemerlang. Matlamat latihan pula adalah untuk membolehkan pekerja menguasai pengetahuan, kemahiran dan sikap yang ditekankan dalam program latihan lalu mengaplikasikannya di dalam aktiviti kerja harian mereka.

Menurut Wills (1999:93), latihan boleh didefinisikan sebagai pemindahan pengetahuan atau kemahiran yang telah dikenalpasti dan dapat diukur. Oleh yang demikian, aktiviti ini perlu mempunyai objektif dan kaedah yang tertentu bagi memastikan sama ada objektif yang telah ditetapkan dapat dicapai ataupun tidak.

Perbezaan antara latihan, pembangunan dan pendidikan adalah jelas. Namun, sesetengah penulis menggunakannya secara silih berganti (Nadler, 1980). Bagi mengelakkan kekeliruan dan memahami konsep setiap satunya dengan lebih jelas, maka kita perlu melihat perbezaan antara latihan dan konsep-konsep yang berkaitan dengannya.

Perbezaan antara latihan, pendidikan dan pembangunan telah diperincikan oleh Nadler (1980). Menurutnya, sesuatu latihan itu berfokuskan kepada pekerjaan semasa seseorang pekerja. Pendidikan pula beerti menyediakan pekerja untuk melaksanakan



sesuatu kerja yang tertentu pada masa hadapan. Pembangunan pula lebih berfokuskan organisasi di mana ia menyediakan pekerja untuk bergerak seiring dengan perubahan organisasi.

Wehrenberg (1989) pula telah membezakan antara latihan dan orientasi. Melatih adalah mengajar supaya seseorang pekerja layak dan cekap untuk menjalankan sesuatu tugas. Latihan bermula dengan andaian bahawa seseorang pekerja tidak mempunyai kemahiran tertentu bahkan tidak dapat menjalankan tugasnya tanpa diajar. Orientasi pula membolehkan pekerja menyesuaikan diri dengan situasi tertentu. Ia direkabentuk untuk membangunkan sikap tertentu mengenai kerja dan peranan pekerja. Orientasi menterjemahkan falsafah di sebalik undang-undang dan peraturan sesebuah organisasi sambil menyediakan rangka kerja tugas bagi sesuatu kerja tertentu.

Selain meneliti definisinya, perbezaan boleh dilihat daripada sudut objektifnya. Latihan adalah pengajaran dan pembelajaran dalam usaha untuk memahirkan diri dengan pengetahuan yang diperlukan untuk prestasi awal semasa kerja manakala pembangunan bermatlamatkan untuk membantu pertumbuhan pekerja dalam karier mereka di dalam organisasi. Pembangunan berlaku melalui peningkatan pengetahuan, perolehan dan pemahaman kemahiran serta meliputi kursus dan pelbagai cara termasuk panduan semasa kerja. Matlamat pembangunan adalah pencapaian prestasi yang lebih tinggi (Culhoon, 1967).

Terdapat banyak aktiviti yang boleh dipertimbangkan sebagai latihan. Antaranya seperti yang disenaraikan oleh Wills (1999) iaitu pembelajaran di dalam bilik darjah, latihan berasaskan komputer, pembelajaran jarak jauh, kursus luar, bengkel berskel besar, menghadiri seminar, pertunjukan, persidangan, mesyuarat komunikasi, kelas petang, tugas, penyertaan dalam kumpulan kerja dan latihan semasa bekerja.

Secara umumnya, latihan boleh dirumuskan sebagai usaha yang membolehkan seseorang pekerja mencapai '*standard*' tertentu sewaktu melaksanakan kerja. Proses ini melibatkan pendedahan, pemberian sebab, pembedahan, pembelajaran dan juga peneguhan.

## **ii) Pemindahan Kandungan Latihan**

Pemindahan adalah ukuran pengetahuan yang dipelajari, dipindah dan digunakan dalam pekerjaan sepertimana yang diharapkan (Olsen, 1998). Pemindahan kandungan latihan atau '*transfer of training*' boleh juga didefinisikan sebagai aplikasi kemahiran yang diperolehi semasa fasa latihan ke persekitaran kerja dan pertahanan kemahiran ini dari semasa ke semasa (Baldwin & Ford, 1988). Ia juga turut dilihat sebagai pengaplikasian pelatih mengenai apa yang dipelajarinya sama ada pengetahuan, kemahiran, sikap mahupun strategi kognitif, secara berkesan dan berterusan di dalam kerjanya (Noe, 2002). Bagi Broad & Newstrom (1992), pemindahan kandungan latihan merupakan aplikasi pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi daripada latihan oleh pelatih semasa dan di luar kerja secara berkesan dan berterusan.

Pemindahan kandungan latihan boleh berlaku dalam tiga cara yang berbeza iaitu positif, neutral dan negatif. Pemindahan kandungan latihan yang positif adalah pemindahan yang menghasilkan peningkatan pelaksanaan dan prestasi kerja. Apabila berlaku defisit dalam pelaksanaan kerja berbanding sebelumnya, ia dirujuk sebagai pemindahan kandungan latihan yang negatif manakala jika tiada kesan yang berlaku hasil daripada mengikuti sesuatu latihan, ia dirujuk sebagai neutral (Noe, 2002).

Bagi Cascio (1998), penilaian sebenar pemindahan kandungan latihan adalah pada penilaian sikap. Beliau mencadangkan agar penilaian perlu dilakukan pada masa yang sesuai bagi membolehkan pelatih mengintegrasikan bahan yang baru dipelajari ke dalam persekitaran kerja mereka. Dalam hal ini beliau mencadangkan bahawa masa yang sesuai adalah selepas tiga bulan tamatnya sesuatu latihan.

Jelas didapati bahawa pemindahan kandungan latihan merupakan satu isu penting bagi mewajarkan sesuatu usaha latihan. Jika para pelatih dapat menggunakan apa yang dipelajari, ini bermakna usaha latihan tersebut adalah berkesan. Sebaliknya, jika pekerja tidak mampu memindahkan kemahiran yang dipelajari ke dalam bidang pekerjaannya, ia jelas menunjukkan bahawa tiada manfaat yang diperolehi daripada latihan yang telah diadakan. Oleh itu, keberkesanan pemindahan kandungan latihan memainkan peranan yang penting dalam menentukan faedah program latihan dan pembangunan sesebuah organisasi.

PERPUSTAKAAN UNIVERSITI MALAYA

## 9.0 SUSUNAN BAB

### Bab 1- Pengenalan

Bab ini akan menyediakan pengenalan bagi perkara yang dikaji. Ia menyediakan maklumat asas berkenaan objektif, persoalan penyelidikan, kepentingan penyelidikan serta skop dan limitasi penyelidikan. Bab ini juga merangkumi definisi konsep-konsep asas yang digunakan dalam penyelidikan dan susunan bab bagi keseluruhan penyelidikan ini.

### Bab 2 – Ulasan Karya

Bab ini akan memberi tumpuan kepada penyelidikan dan penemuan-penemuan oleh penyelidik-penyelidik lain dalam bidang yang dikaji. Bab ini akan mendefinisikan secara mendalam latarbelakang konseptual penyelidikan ini.

### Bab 3 – Latarbelakang Organisasi

Bab ini akan menyediakan maklumat tentang latarbelakang organisasi secara umum, misi dan visi kementerian, objektif, fungsi umum, program utama, pendekatan utama pembangunan luar bandar dan latihan di kementerian ini.

### Bab 4 – Metodologi Penyelidikan

Bab ini akan memberi perhatian kepada kaedah-kaedah yang digunakan untuk menganalisa maklumbalas penyelidikan ini. Ia juga turut menerangkan proses penyelidikan daripada tahap awal sehingga tahap akhir.

## Bab 5 – Dapatan Penyelidikan

Bab ini membincangkan kompilasi penemuan penyelidikan berdasarkan maklumbalas daripada borang soal selidik.

## Bab 6 – Kesimpulan dan Cadangan

Bab ini adalah ringkasan kesimpulan yang dikumpul dari keseluruhan penyelidikan. Cadangan berasaskan penemuan daripada penyelidikan dan cadangan untuk penyelidikan hadapan juga merupakan sebahagian daripada kandungan bab ini.