

PROSIDING **SEMINAR** **KEBANGSAAN** **SAINS, TEKNOLOGI & SAINS SOSIAL**

27 ~ 28 MEI 2002

HOTEL VISTANA, KUANTAN, PAHANG

Anjuran :



Universiti Teknologi MARA
Cawangan Pahang

Dengan Kerjasama



Kerajaan
Negeri Pahang Darul Makmur

JILID 1



PEMBANGUNAN PERSONELIA DALAM ASPEK LATIHAN DAN PEMBANGUNAN: ANTARA REALITI DAN FORMALITI KEBERKESANAN TUGAS

WAN IDROS WAN SULAIMAN

Pusat Pengajian Media dan Komunikasi, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan
Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Bangi, Selangor

ABSTRAK

Kajian yang berbentuk deskriptif ini bermatlamat untuk mengkaji pandangan kakitangan kumpulan sokongan di Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan yang telah direkabentuk dan dilaksanakan oleh pihak universiti dalam memantapkan pembangunan sumber manusia secara keseluruhan. Dalam konteks ini, pengkaji cuba menilai dan menganalisis keberkesanan program latihan dan pembangunan yang diamalkan di UKM dari tiga aspek utama iaitu aspek perancangan program, aspek faktor-faktor penyumbang dan terakhirnya aspek penilaian program berdasarkan pendapat dan pandangan kakitangan kumpulan sokongan UKM. Bagi mencapai objektif kajian, kaedah soal selidik telah dijalankan ke atas 80 orang responden. Data kajian dianalisis dengan menggunakan program Statistical Package For Social Sciences (SPSS) version 10.0 for windows. Di samping itu, temubual juga diadakan dengan pegawai di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, UKM. Dalam kajian ini, statistik deskriptif seperti frekuensi, peratusan dan min digunakan untuk membuat interpretasi pandangan responden terhadap aspek-aspek yang hendak dikaji mengenai keberkesanan program latihan dan pembangunan yang telah diikuti. Dalam aspek perancangan program, dapatan kajian menunjukkan kandungan sesebuah program latihan dan pembangunan yang disediakan oleh pihak universiti tidak sesuai dengan tahap kemahiran dan pengetahuan responden. Dari aspek faktor-faktor penyumbang pula, majoriti responden memberi maklum balas yang baik. Manakala, dalam konteks penilaian program, hampir keseluruhan item boleh diterima baik oleh setiap responden. Namun, rata-rata daripada mereka berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang diikuti tidak memberi panduan dalam pengurusan kerja walaupun kekerapan mengikuti kursus, kursus tersebut tidak dapat membantu kefahaman tentang tugas masing-masing dan mengelirukan. Secara keseluruhannya, pengkaji mencadangkan agar pihak universiti terutamanya Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, UKM membuat sedikit perubahan ke atas reka bentuk latihan yang diamalkan bagi menjamin peningkatan dalam keberkesanan program latihan dan pembangunan yang bakal dilaksanakan.

PENGENALAN

Program latihan dan pembangunan seringkali dilihat sebagai pemangkin dalam merealisasikan usaha dan matlamat organisasi bagi mewujudkan pekerja yang berkemahiran dan berdaya saing bukan sahaja sebagai individu pekerja dalam sesebuah organisasi di tempat kerja tetapi juga sebagai individu perseorangan. Oleh yang demikian, program latihan dan pembangunan dianggap sebagai satu agenda penting majikan dalam mencapai hasrat dan matlamat organisasi yang telah ditetapkan. Sehubungan dengan itu, pelbagai aktiviti dan program dirangka, disusun dan diatur dengan sempurna agar selari dengan cita-cita majikan/organisasi bagi mewujudkan pasukan pekerja yang terlatih, mempunyai kemahiran yang tinggi dan produktif. Namun demikian, sejauh manakah usaha ini mencapai kejayaan dari segi keberkesanan pelaksanaan? Kertas ini akan cuba menganalisis dan membincangkan kepentingan program latihan dan pembangunan sesuai dengan kehendak semasa iaitu untuk mewujudkan pembangunan sumber manusia atau personelia yang mampan. Kertas ini juga akan mengengahkan kepentingan dan keperluan latihan di kalangan pekerja di samping mengutarakan peranan pihak majikan/ pengurusan peringkat atasan dalam usaha membantu merealisasikan bukan sahaja hasrat organisasi tetapi juga hasrat kerajaan yang ingin menjayakan k-ekonomi dengan wujudnya konsep k-pekerja (k-workers).

Program latihan dan pembangunan juga dianggap sebagai suatu usaha pembangunan sumber manusia untuk memperbaiki keadaan prestasi rendah di kalangan kakitangan supaya dapat memperolehi kemahiran dan boleh mempertingkatkan prestasi mereka. Dari segi definisi, latihan dilihat sebagai segala usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertingkatkan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugasnya atau memainkan peranan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Latihan yang didedahkan kepada para pekerja lebih berorientasikan keperluan semasa dan tertumpu kepada usaha menyediakan pekerja secara khusus bagi tugas yang telah diberikan kepada mereka. Tidak disangkal, aktiviti latihan merupakan aktiviti

yang penting kerana pengaruhnya terhadap produktiviti pekerja. Matlamat utama latihan adalah untuk mempertingkatkan pencapaian pekerja. Selain daripada itu, ia juga bertujuan untuk membangunkan potensi pekerja dan memajukan kebolehan masing-masing agar dapat berkhidmat dengan organisasi dengan lebih cekap lagi. Program latihan dan pembangunan turut memberikan orientasi dan menyediakan kaedah untuk berhadapan dengan pelbagai cabaran yang akan dihadapi ketika menjalankan tugas. Selaras dengan itu juga, ia dipercayai dapat memperbaiki kelemahan seseorang pekerja serta mempertingkatkan kemahiran dan motivasi mereka. Program latihan dan pembangunan adalah salah satu faktor penting dalam perancangan guna tenaga kerana kesannya terhadap produktiviti dan seterusnya mempengaruhi keperluan tenaga kerja. Sesebuah organisasi yang mempunyai tenaga kerja yang tidak produktif akan memerlukan jumlah pekerja dan mungkin masa yang lebih untuk melaksanakan sesuatu tugas jika dibandingkan dengan sesebuah organisasi yang mempunyai tenaga kerja yang produktif. Bagi pihak pengurusan, suatu program latihan diberikan bukan sahaja untuk memajukan prestasi pekerjanya, tetapi untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasi dalam bentuk pengeluaran dan kualiti yang lebih tinggi serta kos per unit barangan yang lebih rendah. Pendek kata, jika kedua-dua unsur ini dicapai, organisasi akan memperolehi keuntungan yang tinggi dan pekerja pula merasa dirinya lebih cekap dalam menjalankan tugasnya. Kertas ini mengenegahkan perbincangan hasil suatu kajian yang dijalankan ke atas para kakitangan kumpulan sokongan di fakulti-fakulti Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Fokus kajian ditumpukan kepada aspek perancangan, aspek faktor-faktor penyumbang dan aspek penilaian program latihan dan pembangunan.

GELINTIRAN KESUSASTERAAN

Aspek perancangan selalunya dilihat sebagai suatu aspek yang penting dalam sesebuah program latihan dan pembangunan. Ini termasuklah objektif kursus yang dianggap sebagai satu kenyataan yang menunjukkan perubahan yang perlu berlaku pada peserta setelah mengalami satu pengalaman pembelajaran. Dengan adanya pengalaman ataupun kemahiran, seseorang peserta dapat mengubah perlakuan ke arah yang dicita-citakan. Menurut Bloom (1963), objektif kursus perlu dinyatakan dengan jelas dan harus mengandungi matlamat yang boleh menentukan isi kandungan kursus. Harris (1976) pula telah menggariskan 12 ciri dan strategi untuk mempertingkatkan keberkesanan program latihan dan pembangunan, iaitu memastikan objektif latihan yang spesifik bagi mencapai matlamat organisasi, memastikan ciri-ciri potensi yang ada pada peserta seperti motivasi, kematangan dan sebagainya, merancang program latihan yang berkaitan dengan pengetahuan dan pengalaman peserta, mewujudkan suasana latihan yang menggalakkan penyertaan sepenuhnya daripada pelatih di samping program latihan itu sendiri hendaklah dirancang dengan teratur iaitu dengan memperkenalkan program yang asas sehinggalah ke peringkat yang lebih tinggi.

Untuk merancang sesebuah program latihan dan pembangunan, pihak pengurusan harus memastikan belanjawan untuk mendapat sumber mencukupi supaya menjayakan program latihan dan pembangunan itu dengan sepenuhnya. Kadang kala bagi sesebuah program latihan dan pembangunan yang tertentu memerlukan lebih banyak mengumpul maklumat dan data serta membuat analisis, ini secara langsung akan menambah lagi kos percetakan bagi program tersebut (Ribler : 1983). Pendapat di atas disokong oleh Brian dan Richard (1988) yang mendapati bahawa untuk menjamin keberkesanan dalam perancangan program latihan dan pembangunan dapat dicapai, pihak pengurusan atasan perlu mengenalpasti sistem pengurusan yang teratur dan kawalan belanjawan yang cekap demi kebaikan dan kepentingan organisasi.

Perancangan yang teliti dan teratur dalam pembangunan sumber manusia boleh mendorong organisasi mencapai kejayaan dan pada masa yang sama mengurangkan kos kadar pusing ganti pekerja serta dapat mempertingkatkan kemahiran and produktiviti. Alex (1996) dalam buku "Human Resource Management", menegaskan bahawa bagi memastikan program latihan dan pembangunan yang berkesan, komitmen yang tinggi mestilah datang daripada pihak pengurusan atasan dan fasilitator yang dilantik untuk melaksanakan program tersebut mestilah yang berkelayakan dan diiktiraf supaya segala aktiviti program dapat dicapai. Di samping itu, pihak organisasi perlu menitikberatkan faktor sikap pekerja terhadap perubahan yang ingin dilaksanakan dan juga kaedah yang sesuai dan sistematik yang diserapkan di dalam program latihan dan pembangunan. Menurut Reda (1989), yang menekankan bahawa faktor tersebut boleh menyumbang ke arah kesediaan untuk berubah amnya dan penerimaan terhadap program yang dilaksanakan khasnya. Ini boleh mendorong ke arah kemantapan organisasi dan sedikit sebanyak menggerakkan organisasi dalam sistem pentadbiran dan pengurusan secara total. Sementara itu, Stewart (1989) telah menyarankan beberapa idea seperti mengambilkira faktor saiz organisasi, struktur, sistem maklumat dan kawalan, pasaran, gaya pengurusan dan budaya organisasi serta corak pengendalian program supaya setiap perubahan yang dirancang itu dapat digerakkan dengan sempurna dan teratur. Yang penting sekali ada program latihan dan pembangunan dapat memberi suatu kesan yang positif serta boleh diterima oleh semua pihak dalam sesebuah organisasi. Selain daripada itu, suasana persekitaran juga merupakan salah satu faktor

penyumbang yang penting dalam mempengaruhi produktiviti pekerja dalam organisasi. Keadaan pekerjaan yang selesa akan mempertingkatkan lagi motivasi pekerja untuk produktiviti mereka. Keadaan persekitaran yang selesa di sini dilihat sebagai suatu persekitaran bekerja yang bersih, kemas, mempunyai kemudahan asas atau infrakstruktur dan sebagainya. Tanpa persekitaran kerja yang selesa akan menimbulkan pelbagai kesan negatif terhadap para pekerja dan juga produktiviti mereka. Kesan negatif yang nyata ialah penurunan prestasi pekerja, penurunan hasil pengeluaran dan sebagainya (Bentley : 1990).

Begitu juga dalam kajian yang dilakukan oleh Walley dan Kowalski (1992) membuktikan bahawa wujudnya beberapa faktor yang menghalang keberkesanan dan pencapaian matlamat program latihan dan pembangunan sesebuah organisasi. Dalam kajian mereka, faktor-faktor tersebut adalah sikap pekerja yang enggan untuk berubah. Tambahan pula, masa program yang dilaksanakan tidak sesuai dan wujudnya budaya organisasi yang sukar untuk diubah. Perbincangan di atas adalah lanjutan daripada perbincangan yang dikemukakan dalam Teori Dua Faktor Herzberg, di mana manusia itu memerlukan ganjaran seperti prestij, cabaran dan sebagainya selain daripada gaji. Sesuatu pekerjaan yang menarik, mencabar dan para pekerja mempunyai kawalan ke atas kerja yang dilaksanakan berkemungkinan akan dapat mempertingkatkan prestasi kerja. Kritikan ini sentiasa diperkatakan dalam bidang perniagaan dan industri di mana para pekerja tidak mempunyai peluang untuk mempergunakan segala kebolehan mereka. Saxe (1988) pula menegaskan faktor pengaruh rakan sekerja juga merupakan suatu bentuk motivasi yang agak berkesan yang mendalam terhadap pekerja dalam sesebuah industri. Sikap dan tingkahlaku seseorang pekerja akan mempengaruhi fikiran pekerja yang lain. Jika seseorang pekerja tersebut mempunyai pengetahuan kepimpinan dan berupaya memimpin pekerja lain untuk melakukan sesuatu perkara, pendapat dan pandangan mereka akan menggerakkan pekerja lain untuk melakukan sesuatu tugas bersama dengan mereka. Rakan sekerja yang baik dan berkebolehan akan mempertingkatkan motivasi rakan sekerja yang lain agar dapat mengikutinya dan mereka akan mendapat kepercayaan daripada rakan sekerja yang lain. Aspek penilaian lazimnya boleh dikategorikan terbahagi kepada dua bahagian iaitu prapenilaian (pre-evaluation) dan penilaian selepasnya (post-evaluation) yang mana kedua-duanya adalah mustahak bagi perjalanan sesebuah program latihan dan pembangunan yang sempurna. Prapenilaian merupakan penilaian yang dilakukan sebelum sesuatu kursus latihan dijalankan untuk mendapatkan gambaran sebenar tentang apa yang diketahui oleh para peserta sebelumnya dan juga maklumat-maklumat lain berkaitan para pelatih berkenaan. Manakala, dalam konteks *post-evaluation* pula adalah satu cara untuk menentukan sama ada latihan tersebut berjaya dalam mencapai matlamat keperilakuan yang dikehendaki. Dalam *post-evaluation* biasanya bermatlamatkan agar seseorang peserta itu harus dapat melakukan apa yang dikehendaki oleh program latihan dan pembangunan tersebut (Wan Azmi Ramli : 1984). Perbincangan dalam aspek penilaian ini juga diketengahkan oleh Pigors dan Myers (1985) di mana mereka telah mengemukakan pendapat bahawa ketidakpuasan, rungutan, ketidakhadiran dan pusing ganti pekerja dapat dikurangkan kerana latihan dapat mempertingkatkan kemungkinan kejayaan usaha-usaha yang dilakukan oleh para pekerja. Program latihan dan pembangunan dapat membantu pekerja dengan menyesuaikan diri mereka dengan perubahan di dalam organisasi terutama sekali di dalam bidang-bidang yang perubahan teknologinya berlaku dengan cepat. Selain daripada itu, Cervero (1988) menekankan bahawa kita juga perlu membuat penilaian terhadap beberapa aspek lain dalam menjamin kualiti sesebuah program latihan dan pembangunan. Di antaranya ialah aspek perlaksanaan dan rekabentuk program, penyertaan dan kepuasan kakitangan sebagai peserta, pengetahuan, kemahiran dan sikap kakitangan, aplikasi pembelajaran selepas latihan, kesan dan ciri program. terutama kakitangan sokongan untuk membolehkan mereka dapat menjalankan tugas secara cekap dan berkesan dengan menggunakan teknologi baru dan teknologi maklumat untuk menghadapi alaf baru yang lebih mencabar di samping saingan yang akan dihadapi oleh universiti dan Institut Pengajian Tinggi Awam (IPTA) serta Institut Pengajian Tinggi Swasta (IPTS) yang lain. Justeru itu, pengkorporatan universiti telah memberi kuasa kepada UKM merancang sumber manusianya dan mewujudkan sistem saraannya sendiri. Oleh itu, dengan mewujudkan satu sistem saraan yang menarik dengan peluang kenaikan pangkat yang luas, program latihan dan pembangunan sumber manusia yang lebih baik akan dapat mengekalkan tenaga kerja universiti.

KEPENTINGAN PROGRAM LATIHAN DAN PEMBANGUNAN

Dalam kajian ini, pengkaji juga melihat dari aspek kepentingan sesebuah program latihan dan pembangunan terhadap kakitangan dalam organisasi itu dan juga organisasi itu sendiri. Sehubungan dengan itu, Tessin (1978) berpendapat bahawa di antara kepentingan yang diperolehi menerusi program latihan dan pembangunan dapat mempertingkatkan kualiti dan produktiviti, memberikan peluang kepada individu pekerja untuk berubah dari segi tingkah laku serta sikap terhadap kerja yang dipertanggungjawabkan, memberikan semangat kepada pihak pengurusan untuk berusaha dengan lebih gigih, membantu

mempertingkatkan pengetahuan kerja dan kemahiran dalam semua peringkat organisasi, merangsang semangat kerja dan memperkembangkan kemahiran kepimpinan, motivasi, kesetiaan dan nilai-nilai murni dalam diri pekerja. Rozhan (1991) pula menegaskan bahawa secara keseluruhannya, program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan di dalam sesebuah organisasi memainkan peranan yang cukup penting dalam perancangan guna tenaga kerana kesannya terhadap produktiviti akan seterusnya mempengaruhi keperluan tenaga kerja. Beliau juga menyebut beberapa manfaat yang diperolehi daripada program latihan dan pembangunan di mana ianya memungkinkan seseorang pekerja mencapai prestasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi dengan lebih cepat di samping ketidakpuasan, rungutan, ketidakhadiran dan pusing ganti pekerja dapat dikurangkan kerana latihan dapat mempertingkatkan kemungkinan kejayaan usaha-usaha yang dilakukan oleh pekerja. Kejayaan tersebut akan mempertingkatkan kepuasan kerja mereka. Beliau juga percaya bahawa latihan yang berterusan dapat membantu pekerja menyesuaikan diri mereka dengan teknik-teknik dan cara kerja yang baru serta perubahan di dalam organisasi. Hal ini amat penting terutamanya sekali dalam bidang-bidang yang perubahan teknologinya berlaku dengan cepat. Latihan dan pembangunan juga merupakan pelaburan organisasi dalam sumber manusianya. Buckley dan Caple (1992) berpendapat, program latihan dan pembangunan yang berkesan dapat membantu sesebuah organisasi mencapai matlamatnya. Matlamat itu boleh dibahagikan kepada dua kategori iaitu matlamat organisasi dan juga matlamat kakitangan. Program latihan dan pembangunan dapat memberi kesan yang positif kepada organisasi dari aspek keuntungan yang lebih tinggi, produktiviti pekerja yang lebih tinggi, mempertingkatkan imej organisasi, kadar pusing ganti kakitangan rendah dan pembentukan budaya organisasi hasil daripada latihan kumpulan pekerja. Kumpulan pekerja yang mantap berupaya menangani perubahan yang berlaku dalam sesebuah organisasi. Manakala dalam aspek kakitangan dilihat dari sudut kepuasan kerja, peluang merealisasikan potensi diri, program latihan dan pembangunan dapat mempercepatkan proses pembelajaran pekerja dan secara langsung merendahkan kos pembelajaran, mempertingkatkan kecekapan dan kelayakan pekerja dan berpeluang untuk kenaikan pangkat dan gaji.

Sementara itu, Maimunah Aminuddin (1995) dalam bukunya "Panduan Pengurusan Personel" telah memberikan tiga kepentingan program latihan dan pembangunan. Pertama, program latihan dan pembangunan dapat menjimatkan wang. Apabila para pekerja mengetahui bagaimana melakukan kerja mereka dengan cara yang betul, kos akan kurang dan keuntungan menjadi lebih tinggi. Kedua adalah bertujuan untuk mengekalkan pekerja supaya mengurangkan kadar pusing ganti. Ketiga, program latihan dan pembangunan secara tidak langsung juga akan mengekalkan pelanggan. Para pelanggan berasa gembira apabila mereka mendapat barangan dan khidmat yang berkualiti. Ini hanya boleh berlaku apabila para pekerja terlatih dan mempunyai tahap komitmen serta akauntabiliti yang tinggi. Beliau juga menyifatkan bahawa program latihan dan pembangunan yang dijalankan juga boleh dilihat sebagai pemangkin yang boleh membantu mempertingkatkan imej dan kedudukan sesebuah organisasi. Di antara kebaikan yang diperolehi hasil daripada pelaksanaan program latihan ialah membantu mempertingkatkan tahap kepuasan kerja seseorang individu pekerja dan memperkukuhkan tahap motivasi pekerja terhadap persekitaran pekerjaan. Program ini juga dilihat sebagai suatu alat yang membantu pekerja bersikap terbuka dan peka terhadap kehendak serta keperluan semasa organisasi. Program latihan dan pembangunan dapat menyelesaikan masalah dalam organisasi. Pelaksanaan program ini berdasarkan masalah yang dikenalpasti melalui analisis keperluan latihan. Tujuan pelaksanaan program ini ialah untuk mencari penyelesaian kepada sesuatu masalah. Lazimnya, masalah-masalah yang dihadapi dalam sesebuah organisasi seperti rungutan kakitangan, pertukaran pekerjaan, kekurangan motivasi semasa dalam pekerjaan serta menghadapi kebuntuan dalam menyelesaikan sesuatu tugas (Ibrahim Mamat, 1996).

JENIS-JENIS PROGRAM LATIHAN DAN PEMBANGUNAN

Hasil penyelidikan ke atas Unit Latihan di Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Universiti Kebangsaan Malaysia, yang bertanggungjawab secara langsung terhadap program-program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan bagi kakitangan di UKM, didapati bahawa dengan adanya perkembangan zaman teknologi maklumat telah menyebabkan perubahan dalam bentuk latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak Pengurusan Sumber Manusia berbanding dengan masa dulu. Pada masa sebelum perkembangan teknologi maklumat, latihan dan pembangunan kakitangan di UKM lebih menekankan latihan dan pembangunan yang berbentuk rohani yakni pengurusan masa, komunikasi seperti "*counter service*", pemikiran kreatif dan juga "*Total Quality Management*" (TQM). Kini, kebanyakan latihan dan pembangunan yang dilaksanakan untuk kakitangan lebih berdasarkan teknologi maklumat seperti penggunaan peralatan komputer yang merupakan alat pembantu utama dalam menjalankan tugas seharian. Jadual 1 menunjukkan pelbagai kursus yang dijalankan oleh pihak Pengurusan Sumber Manusia berasaskan penggunaan komputer untuk mempertingkatkan kemahiran kakitangan di UKM.

Rajah 1: Jenis-jenis Program Latihan Dan Pembangunan Yang Dilaksanakan Di UKM

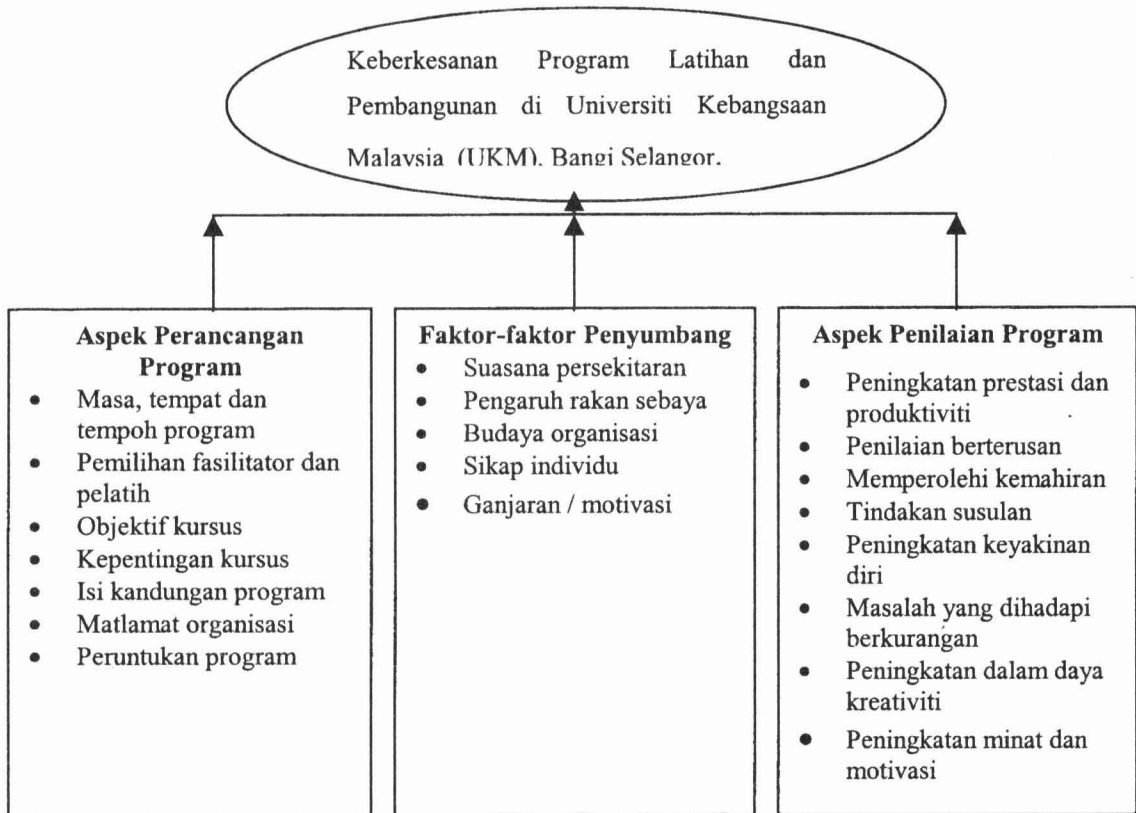
Kategori Bil.	Kemahiran Diri	Pengurusan / TQM	Peningkatan Kemahiran
1.	Penyelidikan Data	Pengurusan Komunikasi	Kursus Pengucapan Umum
2.	Microsoft Words 2000	Pemikiran Kreatif	Sistem Fail
3.	Asas Pembinaan Laman Sesawang (Home Page)	Kumpulan Meningkatkan Mutu Kerja (KMK)	Kursus Perkhidmatan Pelanggan
4.	Bengkel Baik Pulih Komputer	Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	Kursus Teknik Temuduga
5.	Asas Teknologi Maklumat	Budaya Kerja Cemerlang	Asas Pertolongan Cemas
6.	Microsoft Outlook		

Sumber : Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, UKM

Selain daripada itu, hasil daripada tinjauan menunjukkan bahawa latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh Pengurusan Sumber Manusia di UKM bukan merupakan satu formaliti tetapi lebih kepada satu keperluan dalam pengurusan organisasi. Pengkaji juga mendapati bahawa bentuk latihan yang berlandaskan teknologi maklumat mendapatkan sambutan yang lebih baik daripada kakitangan kumpulan sokongan di UKM berbanding dengan bentuk latihan yang cuba memperbaiki sikap individu. Selain daripada itu, beliau bersetuju bahawa salah satu faktor yang utama yang mempengaruhi keberkesanan sesebuah latihan dan pembangunan adalah sikap individu itu sendiri. Perubahan atau peningkatan dalam diri sendiri bergantung terhadap sikap individu itu sendiri sama ada mereka sanggup menerima perubahan atau sebaliknya. Secara keseluruhan, pengkaji berpendapat bahawa tujuan umum sesebuah program latihan dan pembangunan adalah untuk mempertingkatkan pengetahuan serta kemahiran kakitangan supaya mereka jelas terhadap bidang tugas yang hendak dilaksanakan itu. Melalui latihan dapat mendedahkan semua kakitangan ke arah keperluan semasa universiti dari segi teknik dan amalan kerja yang cekap dan mahir. Selain daripada itu, latihan juga dapat mempertingkatkan motivasi para kakitangan dan tahap prestasi mereka. Pendek kata, program latihan dan pembangunan dapat memberikan sumbangan sebagai pemangkin kepada perubahan sikap pekerja apatah lagi dalam era teknologi dan globalisasi yang memerlukan komitmen, tanggungjawab dan daya saing yang tinggi di kalangan pekerja.

Penilaian Responden Terhadap Keberkesanan Program Latihan Dan Pembangunan

Rajah 2: Kerangka Konseptual Penilaian Responden Terhadap Keberkesanan Program Latihan Dan Pembangunan



ASPEK PERANCANGAN PROGRAM

Rajah 3 menunjukkan pendapat responden mengikut kategori masing-masing terhadap aspek perancangan program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan.

Rajah 3: Pendapat Responden Mengikut Kategori Terhadap Aspek Perancangan Program Latihan Dan Pembangunan

Ringkasan Item	Min
Jangkamasa kursus tidak terlalu lama	4.0
Tempat kursus diadakan tidak sesuai	2.8
Jadual waktu kursus tidak membebankan	4.0
Keperluan peserta dititikberatkan	4.0
Kandungan kursus tidak sesuai dengan tahap kemahiran peserta	3.1
Kandungan kursus tidak sesuai dengan tahap pengetahuan peserta	3.3
Kursus ini berjaya mencapai objektif yang telah ditetapkan	4.0
Kebanyakan kursus yang dihadiri tidak sesuai dengan bidang tugas	4.0
Pemilihan fasilitator adalah sesuai dengan kehendak kursus	4.0
Kursus perlu diadakan sepanjang tahun berdasarkan keperluan	4.0

(1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Tidak Pasti, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju)

Hasil daripada kajian telah menunjukkan majoriti responden berpendapat bahawa jangkamasa kursus yang mereka hadiri adalah sesuai dan tidak terlalu lama. Lazimnya, sesebuah program latihan yang dilaksanakan di UKM mengambil masa sehari atau dua hari untuk semua kakitangan kumpulan sokongan universiti. Walaupun bagaimanapun, jangkamasa sesebuah kursus adalah bergantung kepada isi kandungan kursus tersebut. Pengkaji berpendapat bahawa jika sesebuah program latihan mengambil terlalu lama masa, hanya akan membosankan peserta dan seterusnya akan memberi kesan yang negatif terhadap tugas-tugas harian mereka. Sementara itu, kebanyakan responden tidak dapat memastikan sama ada tempat kursus yang ditetapkan oleh majikan mereka dalam melaksanakan program latihan dan pembangunan itu sesuai atau tidak. Ini mungkin disebabkan kursus di universiti lazimnya diadakan di bilik seminar, bilik kuliah atau bengkel. Oleh yang demikian, responden kurang memberi perhatian terhadap tempat yang disediakan oleh universiti untuk menjalankan program latihan benar-benar dapat memberi kesan yang positif terhadap kecekapan dalam tugas harian mereka. Pengkaji mendapati tempat pekerjaan merupakan tempat yang paling sesuai bagi menjalani sesebuah kursus kerana peserta dapat mengadaptasikan diri dalam alam pekerjaan yang sebenar.

Kajian mendapati bahawa lebih separuh daripada responden bersetuju bahawa jadual waktu kursus yang mereka hadiri tidak membebankan. Jadual waktu yang ditetapkan oleh pihak universiti adalah fleksibel di mana sesebuah program latihan lazimnya diadakan pada hari cuti am mingguan yang menggunakan sehari atau dua hari. Responden-responden mempunyai masa lapang yang cukup untuk mengikuti program latihan yang disediakan oleh pihak universiti. Sesebuah kursus juga dibahagikan kepada beberapa sesi dan peserta boleh memilih masa sesi yang paling sesuai bagi mereka supaya tidak membebankan tugas mereka. Pengkaji juga mendapati bahawa majoriti responden berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan menitikberatkan keperluan mereka sebagai peserta kursus. Sesebuah kursus dapat memberi pengajaran, kemahiran dan ilmu pengetahuan kepada peserta supaya mereka dapat menyesuaikan diri dalam menangani permasalahan yang dihadapi semasa bekerja. Pada zaman teknologi maklumat, kursus-kursus keperluan asas komputer adalah sangat penting bagi semua golongan kakitangan di UKM seperti "Microsoft Words" dan "Microsoft Excel" banyak membantu mereka dalam menyempurnakan tugas masing-masing. Sementara itu, hasil kajian juga menunjukkan tiada suatu pendapat yang ketara di antara responden berkenaan dengan kandungan kursus yang didedahkan kepada mereka adalah sesuai dengan kedudukan mereka sebagai kakitangan kumpulan sokongan universiti. Majoriti daripada mereka tidak dapat memastikan bahawa kandungan kursus yang didedahkan kepada mereka sama ada sesuai atau tidak sesuai dengan tahap kemahiran dan pengetahuan mereka. Pihak universiti hanya menyediakan satu kandungan kursus yang dapat memenuhi keperluan semasa tanpa mengambil kira tahap kemahiran dan pengetahuan kakitangan. Sebenarnya, kakitangan sokongan universiti. Pengkaji juga mendapati bahawa majoriti responden berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan menitikberatkan keperluan mereka sebagai peserta kursus. Sesebuah kursus dapat memberi pengajaran, kemahiran dan ilmu pengetahuan kepada peserta supaya mereka dapat menyesuaikan diri dalam menangani permasalahan yang dihadapi semasa bekerja. Pada zaman teknologi maklumat, kursus-kursus keperluan asas komputer adalah sangat penting bagi semua golongan kakitangan di UKM seperti "Microsoft Words" dan "Microsoft Excel" banyak membantu mereka dalam menyempurnakan tugas masing-masing.

Sementara itu, hasil kajian juga menunjukkan tiada suatu pendapat yang ketara di antara responden berkenaan dengan kandungan kursus yang didedahkan kepada mereka adalah sesuai dengan kedudukan mereka sebagai kakitangan kumpulan sokongan universiti. Majoriti daripada mereka tidak dapat memastikan bahawa kandungan kursus yang didedahkan kepada mereka sama ada sesuai atau tidak sesuai dengan tahap kemahiran dan pengetahuan mereka. Pihak universiti hanya menyediakan satu kandungan kursus yang dapat memenuhi keperluan semasa tanpa mengambil kira tahap kemahiran dan pengetahuan kakitangan. Sebenarnya, kakitangan sokongan universiti masih kabur dengan tahap kemahiran dan pengetahuan mereka sendiri. Mereka tidak dapat memastikan di mana tahap kemahiran dan pengetahuan mereka. Tambahan pula, tidak wujud sebarang ujian yang sering dijalankan bagi menguji tahap kemahiran dan pengetahuan seseorang kakitangan di universiti. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa kebanyakan responden bersetuju menyatakan kursus yang mereka hadiri dapat memenuhi objektif seperti mana yang telah ditetapkan oleh pihak universiti. Pihak universiti telah menyediakan suatu objektif kursus yang dinyatakan dengan jelas dan mengandungi matlamat yang boleh menentukan isi kandungan kursus seperti mana yang dinyatakan oleh Bloom (1963). Dengan adanya objektif yang jelas, maka sesebuah program latihan dan pembangunan dapat mencapai objektif yang ditetapkan. Kajian mendapati bahawa majoriti responden memberikan maklum balas bahawa program latihan dan pembangunan yang mereka ikuti tidak

sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Para peserta lebih memahami dan mengetahui arah tujuan serta keperluan mereka dalam bidang tugas masing-masing tanpa banyak bergantung kepada keperluan latihan. Di samping itu, kajian juga menunjukkan majoriti responden berpendapat bahawa fasilitator yang mengendalikan program latihan adalah sesuai dan berupaya mengawal suasana program latihan yang dikendalikannya. Fasilitator yang disediakan atau dipilih oleh pihak universiti amat sesuai dengan kehendak program. Ini disebabkan fasilitator adalah dipilih daripada kalangan profesional dan pakar dalam sesuatu bidang yang bersesuaian dengan kandungan program. Fasilitator yang berpengalaman pandai dan bijak mengawal suasana semasa program latihan dijalankan. Selain daripada itu, fasilitator juga memahami kehendak dan keperluan peserta serta dapat membantu mereka menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam tugas mereka. . Daripada hasil kajian, pengkaji juga mendapati bahawa kebanyakan responden bersetuju agar program latihan dan pembangunan diadakan sepanjang tahun untuk memenuhi keperluan peserta dari semasa ke semasa. Arus perubahan persekitaran adalah cepat di mana zaman perkembangan teknologi maklumat bergerak dengan pantas. Dalam keadaan sedemikian, program latihan boleh membantu dalam mempertingkatkan lagi kemahiran dan pengetahuan peserta supaya mereka tidak menghadapi kebuntuan dalam melaksanakan tugas mereka. Ini juga menjamin keberkesanan dan kecekapan dalam menangani masalah dan tugasan. Program latihan dan pembangunan diadakan sepanjang tahun bukan sahaja dapat memberi kemahiran yang setimpal dengan perubahan zaman malah ia juga dapat memotivasikan semangat dan keyakinan peserta dari segi mempertingkatkan produktiviti kerja mereka.

ASPEK FAKTOR-FAKTOR PENYUMBANG

Rajah 4 menunjukkan pendapat responden terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan dari aspek faktor-faktor penyumbang.

Rajah 4: Pendapat Responden Mengikut Kategori Terhadap Aspek Faktor-faktor Penyumbang Program Latihan Dan Pembangunan

Ringkasan Item	Min
Keselesaian persekitaran bekerja dapat mempertingkatkan produktiviti pekerja	4.2
Sikap dan tingkahlaku seseorang pekerja akan mempengaruhi fikiran pekerja yang lain	4.0
Lazimnya, budaya organisasi banyak mempengaruhi cara bekerja dan membuat keputusan dalam menyelesaikan satu-satu masalah	4.0
Pengamalan menggunakan komputer dalam membantu mempercepatkan penyelesaian tugas adalah sesuatu yang patut diikuti oleh setiap pekerja	4.0
Sikap enggan berubah akan menghalang keberkesanan program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan	4.0
Kenaikan gaji dapat membantu mempertingkatkan keupayaan bekerja	4.3
Motivasi daripada majikan dapat mewujudkan kualiti kerja yang tinggi di kalangan kakitangan	4.0
Faktor motivasi juga dapat mempertingkatkan produktiviti kakitangan	4.1

(1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Tidak Pasti, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju)

Dapatan kajian juga menunjukkan majoriti responden bersetuju bahawa bekerja dalam keadaan persekitaran yang selesa dapat mempertingkatkan produktiviti pekerja. Menurut Bentley (1990), faktor ini merupakan salah satu faktor yang penting dalam mempengaruhi produktiviti pekerja dalam sesebuah organisasi. Kebanyakan tempat bekerja atau pejabat di dalam universiti mempunyai suatu persekitaran yang selesa

dengan adanya penghawa dingin, ruang tempat yang cukup luas dan rata-rata setiap kakitangan mempunyai meja sendiri supaya mudah melaksanakan tugas masing-masing. Tambahan pula dengan udara persekitaran yang segar dengan menggunakan alat penyejatan udara membolehkan pekerja bekerja dalam suatu suasana persekitaran yang cukup selesa. Dengan demikian, mereka dapat menumpu perhatian dalam melaksanakan tugas dengan sempurna. Ini secara langsung telah mempertingkatkan produktiviti pekerja dalam suatu persekitaran yang selesa. Para responden bersetuju bahawa sikap dan tingkahlaku seseorang pekerja mudah mempengaruhi fikiran pekerja-pekerja yang lain dalam sesebuah organisasi. Jika seseorang pekerja tersebut mempunyai pengetahuan kepimpinan dan berupaya memimpin pekerja lain untuk melakukan sesuatu perkara, pendapat dan pandangan mereka akan menggerakkan pekerja lain untuk melakukan sesuatu tugas bersama dengan mereka. Rakan sekerja yang baik dan berkebolehan akan mempertingkatkan motivasi rakan sekerja yang lain agar dapat mengikutinya dan mereka akan mendapat kepercayaan daripada rakan sekerja yang lain. Pengkaji mendapati bahawa rakan sekerja yang bekerja dalam satu jabatan atau pejabat yang sama lazimnya mempunyai pendapat dan pandangan yang hampir sama kerana mereka saling mempengaruhi antara satu sama lain. Hasil kajian telah menunjukkan bahawa keputusan responden yang terdiri daripada satu jabatan yang sama memberi maklum balas yang hampir sama.

Kajian mendapati lebih separuh daripada jumlah responden berpendapat bahawa budaya organisasi banyak mempengaruhi cara bekerja dan membuat keputusan dalam menyelesaikan satu-satu masalah. Setiap organisasi mempunyai cara kerja dan disiplin kerja yang berlainan yang dapat mempengaruhi perlakuan kakitangan dalam melaksanakan tugas mereka. Di UKM, terdapat disiplin kerja yang hendak diikuti oleh setiap kakitangan untuk memastikan bertanggungjawab dalam bidang tugas masing-masing. Pemantauan daripada ketua jabatan juga mempengaruhi cara kerja kakitangan di UKM. Selain daripada itu, hasil kajian menunjukkan bahawa kebanyakan responden berpendapat bahawa pengalaman menggunakan komputer dalam membantu mempercepatkan penyelesaian tugas adalah sesuatu yang patut diikuti oleh setiap pekerja. Komputer merupakan suatu alat yang dapat membantu dalam menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan sempurna pada zaman sekarang. Di dalam universiti, hampir setiap kakitangan kumpulan sokongan mempunyai sebuah komputer untuk menjalankan tugas masing-masing. Hasil temubual pengkaji dengan Puan Normah Adam, Ketua Penolong Pendaftar Unit Latihan Bahagian Pengurusan Sumber Manusia UKM, pengkaji mendapati bahawa kebanyakan program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti untuk kakitangan kumpulan sokongan pada zaman sekarang berlandaskan teknologi maklumat seperti penggunaan peralatan komputer yang merupakan alat pembantu utama dalam menjalankan tugas seharian.

Kebanyakan responden berpendapat bahawa sikap enggan berubah akan menjadi satu halangan yang besar kepada keberkesanan program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti. Walley dan Kowalski (1992) membuktikan bahawa faktor sikap enggan berubah merupakan halangan kepada keberkesanan program latihan dan pembangunan dan pencapaian matlamat organisasi. Pengkaji berpendapat bahawa mereka yang enggan berubah adalah mereka yang berfikir tradisional dan tidak ingin menerima kenyataan dan realiti. Bagi golongan ini, mereka menganggap apa yang ada sekarang telah sempurna bagi mereka walaupun perubahan persekitaran sentiasa berlaku. Ini telah menyebabkan mereka menghadapi pelbagai masalah dalam tugas. Teori Pembelajaran dapat dipraktikkan dalam konteks ini di mana peserta harus mencontohi atau mengubahsuaikan sikap mereka mengikuti keadaan melalui pembelajaran emosi. Penemuan hasil kajian juga menunjukkan majoriti responden yang mengikuti program latihan berpendapat bahawa kenaikan gaji memang dapat membantu dalam mempertingkatkan keupayaan bekerja. Menaikkan gaji pekerja merupakan salah satu cara ganjaran yang berkesan dalam memotivasikan pekerja-pekerja untuk mempertingkatkan keupayaan bekerja mereka. Jika seseorang majikan memberi gaji kepada pekerja-pekerjanya tanpa kenaikan sepanjang tahun atau tanpa sebarang perubahan dalam tempoh perkhidmatan pekerjanya, maka kemungkinan besar pekerja-pekerja dalam organisasi tersebut akan bosan untuk bekerja. Ini kerana gaji mereka tanpa ada kenaikan walaupun mereka bekerja keras. Impaknya, motivasi para pekerja terus menurun dan juga memberi kesan negatif kepada produktiviti pekerja. Jadi, kenaikan gaji pekerja yang sesuai adalah diperlukan bagi menjamin semangat pekerja terus ada pada diri mereka. Dapatan kajian juga membuktikan hampir semua responden bersetuju bahawa motivasi daripada majikan dapat mewujudkan kualiti kerja yang tinggi di kalangan kakitangan. Tambahan pula, majoriti responden juga bersetuju bahawa faktor motivasi dapat mempertingkatkan produktiviti kakitangan. Dalam Teori Dua Faktor Herzberg menyatakan bahawa manusia memerlukan motivasi seperti ganjaran selain daripada gaji untuk mempertingkatkan prestasi kerja. Pihak universiti juga memberikan motivasi seperti menaikkan upah atau gaji pekerja, memberi elaun pekerja atau subsidi, memberi kemudahan-kemudahan tertentu seperti kemudahan pengangkutan, membekalkan tempat tinggal dan akhir sekali ialah pemberian insuran keselamatan kepada kakitangan. Ini secara langsung telah mempertingkatkan motivasi kakitangan di mana mereka sentiasa memikirkan alternatif atau jalan penyelesaian yang lebih berkesan bagi

menjalankan tugasnya. Kakitangan yang bermotivasi tinggi biasanya mementingkan kualiti dalam kerja. Ini dapat mencerminkan kepada masyarakat luaran atau dalaman, UKM sebagai organisasi yang mengutamakan kualiti. Universiti merupakan sebuah organisasi yang mempunyai kakitangan yang bermotivasi tinggi telah menghasilkan produktiviti yang tinggi berbanding dengan organisasi yang kurang memberi motivasi kepada para pekerja.

ASPEK PENILAIAN PROGRAM

Rajah 5 menunjukkan pendapat responden terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan dari aspek penilaian program.

Rajah 5: Pendapat Responden Mengikut Kategori Terhadap Aspek Penilaian Program Latihan Dan Pembangunan

Ringkasan Item	Min
Di dalam kursus, penilaian secara bertulis dibuat bagi menilai prestasi peserta	4.0
Tindakan susulan diadakan untuk melihat keberkesanan kursus	4.0
Pada setiap sesi akhir kursus, borang soal selidik diedarkan bagi tujuan melihat keberkesanan kursus	4.0
Penilaian berterusan perlu dibuat ke atas peserta untuk melihat prestasi mereka setelah mengikuti kursus	4.0
Selepas kursus, laporan daripada Ketua Jabatan adalah perlu untuk menilai pencapaian peserta	4.0
Kursus tidak memberikan panduan dalam pengurusan kerja	3.0
Kursus membantu meningkatkan minat dan motivasi diri dalam kerja	4.0
Kekerapan mengikuti kursus tidak membantu kefahaman tentang tugas dan mengelirukan	3.2
Kursus membantu memberikan idea-idea baru di dalam pekerjaan	4.1
Kursus memberikan keyakinan dan semangat untuk bekerja	4.2
Kursus dapat mempertingkatkan daya kreativiti terhadap kerja	4.2

(1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Tidak Pasti, 4=Setuju, 5=Sangat Setuju)

Daripada kajian didapati bahawa separuh daripada jumlah responden bersetuju bahawa penilaian secara bertulis adalah perlu dilaksanakan bagi menilai prestasi peserta selepas atau sebaik sahaja sesebuah program latihan dan pembangunan yang dihadiri itu tamat . Penilaian secara bertulis dapat mengetahui dan melihat kelemahan seseorang peserta itu dengan lebih jelas. Cara ini juga boleh membantu dalam merangka sebuah program latihan dan pembangunan yang bersesuaian dengan tahap prestasi pemahaman peserta pada masa yang akan datang supaya mereka lebih mudah menerapkan apa yang diajar dalam program latihan dan pembangunan tersebut. Selain daripada itu, kajian juga menunjukkan bahawa majoriti responden berpendapat bahawa tindakan susulan perlu dibuat dan diberikan perhatian oleh pihak universiti. Nadler (1983) juga berpendapat bahawa tindakan susulan harus dibuat ke atas peserta-peserta pada suatu jangkamasa yang sesuai selepas program latihan dan pembangunan dilaksanakan . Ini penting dan perlu dalam mengenalpasti sejauhmanakah sesebuah program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan itu berkesan atau sebaliknya. Tambahan pula, tindakan susulan dapat mempertingkatkan lagi keberkesanan sesebuah program latihan dan pembangunan. Oleh itu, pihak universiti sentiasa mengambil tindakan susulan untuk memperbaiki kelemahan yang ada pada sesebuah program latihan dan pembangunan. Selain daripada itu, pihak universiti juga perlu mengadakan perjumpaan dengan semua peserta dan menanya mereka tentang pandangan mereka terhadap program latihan dan pembangunan yang dijalankan ke atas mereka sama ada memberi kesan yang positif atau sebaliknya. Maklum balas daripada para peserta itu berguna dan boleh dikongsi dengan Bahagian Sumber Manusia Unit Latihan UKM dalam mengubahsuai atau memperbaiki sesebuah program latihan dan pembangunan yang lebih sempurna bagi kakitangan universiti pada masa-masa akan datang.

Daripada hasil kajian, pengkaji mendapati bahawa kebanyakan responden bersetuju bahawa pada setiap akhir sesi sesebuah program latihan dan pembangunan, borang soal selidik harus diedarkan bagi tujuan memudahkan pihak universiti membuat penilaian ke atas program latihan dan pembangunan tersebut. Borang soal selidik yang disediakan oleh pihak universiti lazimnya diedarkan kepada para peserta sebaik sahaja sesebuah program latihan itu selesai untuk menilai keberkesanan program latihan tersebut. Di samping itu, pengedaran borang soal selidik juga memudahkan pihak universiti membuat penilaian ke atas sesebuah program latihan yang dilaksanakan. Secara tidak langsung, ini juga dapat menjimatkan masa bagi pihak universiti dalam membuat tindakan susulan. Dalam melihat pendapat responden terhadap keberkesanan program latihan dan pembangunan dari aspek penilaian program, pengkaji juga mendapati bahawa lebih daripada separuh jumlah responden bersetuju agar suatu tindakan penilaian berterusan perlu dibuat bagi menilai dan melihat prestasi peserta dalam mengikuti program latihan dan pembangunan yang telah dilaksanakan. Hasil temubual juga membuktikan bahawa pihak universiti memang mengadakan tindakan penilaian berterusan ke atas para peserta melalui borang soal selidik. Melalui tindakan penilaian berterusan ini, pihak universiti dapat melihat sejauhmanakah fungsi program latihan dan pembangunan tersebut dalam mempertingkatkan prestasi peserta. Pihak universiti juga akan berusaha mereka sebuah program latihan dan pembangunan yang bersesuaian dengan keperluan peserta bagi mempertingkatkan prestasi mereka ke suatu tahap yang optimum. Sementara itu, majoriti responden berpendapat bahawa perlunya laporan daripada ketua jabatan mereka selepas sesebuah program latihan itu dihadiri oleh mereka yang berada di bawah seliaan ketua jabatan berkenaan. Kemungkinan ini boleh memberikan input yang baik untuk jabatan dan secara tidak langsung ketua jabatan boleh membuat kawalan ke atas kakitangan kumpulan sokongan jabatan masing-masing. Laporan membolehkan ketua jabatan mengetahui di mana tahap prestasi setiap pekerjanya tentang kemahiran dan kebolehan mereka. Ini mudah bagi seseorang ketua jabatan memberi bimbingan atau ajaran kepada mereka yang perlu supaya dapat mengatasi rintangan dalam bidang tugas mereka.

Kebanyakan responden berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang dihadiri itu tidak menyumbangkan panduan yang betul atau memberikan panduan kepada mereka dalam pengurusan kerja masing-masing. Ini kemungkinan disebabkan pihak universiti kerap mengadakan program latihan dan pembangunan yang berbentuk menyalurkan kemahiran terutamanya dalam penggunaan teknologi maklumat iaitu komputer pada masa kini. Program latihan berlandaskan pengurusan mungkin kurang diberikan tumpuan kerana penggunaan komputer berleluasa dalam zaman moden ini mengkehendaki pihak universiti menambahkan kemahiran IT (teknologi maklumat) pada setiap kakitangan kumpulan sokongan. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa majoriti responden menyatakan bahawa program latihan yang mereka ikuti membantu dalam mempertingkatkan minat dan memberikan motivasi kepada mereka dalam melaksanakan tugas masing-masing. Selaras dengan itu juga, hasil kajian mendapati bahawa kekerapan mengikuti program latihan dan pembangunan menyebabkan responden semakin keliru dan tidak memahami apakah yang sebenarnya hala tuju mereka sebagai kakitangan sokongan universiti. Kakitangan yang kerap mengikuti program latihan dan pembangunan yang sama tetapi fasilitator yang berbeza hanya akan mengelirukan pemahaman mereka. Walaupun isi kandungan program latihan adalah sama tetapi cara fasilitator mendedahkan kepada para peserta adalah berbeza. Dengan pendedahan yang berbeza di antara fasilitator yang berlainan, walaupun peserta kerap kali menghadiri program latihan namun hanya akan memberikan suatu kesan yang negatif kepada mereka. Dalam konteks ini, dapatan hasil kajian bersifat menyongsang daripada Teori Pembelajaran yang diadaptasikan oleh pengkaji yang mengatakan bahawa sesuatu yang dipelajari secara berulang-ulang boleh memantapkan sesuatu kemahiran. Manakala, maklum balas daripada responden adalah sebaliknya.

Dapatan kajian juga membuktikan separuh daripada jumlah responden berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan dapat membantu menyumbang kepada idea-idea baru terutamanya dalam merealisasikan tugas mereka sebagai kakitangan kumpulan sokongan universiti. Kakitangan memperolehi kemahiran dan pengetahuan melalui program latihan, maka mereka dapat mengaplikasikan apa yang telah dipelajari ke alam pekerjaan mereka. Dengan adanya pengetahuan dan kemahiran yang cukup, kakitangan lebih cenderung mengemukakan idea-idea yang baru dalam bidang tugas masing-masing. Akhir sekali, hasil kajian menunjukkan bahawa majoriti responden berpendapat bahawa program latihan dan pembangunan yang dihadiri dapat mempertingkatkan daya kreativiti mereka dalam tugas masing-masing. Program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti dapat menyalurkan maklumat dan menyebabkan penerapan budaya kreativiti dalam diri para peserta. Dalam Teori Pembelajaran terutamanya dalam aspek kognitif menyatakan bahawa peserta harus mempunyai pemikiran yang luas dan logik serta melihat diri mereka sebagai seorang yang kreatif terhadap sebarang bentuk maklum balas yang mereka terima dalam proses pembelajaran. Ini dapat membantu dalam mempertingkatkan keberkesanan program latihan dan pembangunan.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, penemuan hasil kajian menunjukkan bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti berkesan untuk kakitangan kumpulan sokongan. Program latihan dan pembangunan itu juga dianggap berjaya mencapai objektif yang telah ditetapkan oleh pihak universiti. Namun, dapatan kajian menunjukkan perlu adanya pengubahsuaian terhadap program latihan dan pembangunan pada masa-masa akan datang supaya lebih berkesan. Pihak universiti harus memilih tempat yang sesuai untuk menjalankan program latihan dan pembangunan serta menyediakan kandungan kursus bersesuaian dengan tahap kemahiran dan pengetahuan peserta supaya dapat mencapai keberkesanan dalam sesebuah program latihan dan pembangunan itu. Selain daripada itu, pihak universiti juga hendaklah memastikan bahawa program latihan dan pembangunan yang disediakan untuk kakitangan kumpulan sokongan itu setimpal dengan bidang tugas mereka. Tambahan pula, sesebuah program latihan dan pembangunan yang disediakan oleh pihak universiti bukan sahaja memberi kemahiran dan pengetahuan malah ia hendaklah menyumbangkan sedikit sebanyak panduan pengurusan kerja kepada para peserta supaya bijak dalam menguruskan tugas masing-masing. Pihak universiti juga hendak memastikan program latihan yang dilaksanakan itu tidak mendatangkan kebosanan kepada para peserta sehingga mereka keliru dan tidak memahami apakah sebenarnya hala tuju mereka sebagai kakitangan sokongan universiti. Hasil daripada penemuan kajian, pengkaji mendapati bahawa program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti telah memberi suatu kesan yang positif di kalangan kakitangan kumpulan sokongan UKM. Walaupun program latihan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak universiti masih tidak sempurna berlandaskan maklum balas daripada responden kajian, namun secara keseluruhannya program latihan dianggap berjaya mendedahkan kemahiran dan pengetahuan kepada kakitangan kumpulan sokongan. Oleh yang demikian, program latihan dan pembangunan di UKM secara langsung atau tidak langsung telah membantu mempertingkatkan prestasi dan produktiviti kakitangan kumpulan sokongan di UKM. Umumnya, program latihan dan pembangunan yang hendak dilaksanakan dalam sesebuah organisasi perlu dikaji dari segi kandungan dan kesesuaiannya bagi mengelakkan pembaziran masa, tenaga dan wang. Tidak dinafikan program ini merupakan agenda penting organisasi yang harus ditangani dengan bijak dan sempurna. Program latihan yang baik boleh memberikan kesan yang positif dari segi peningkatan produktiviti organisasi seterusnya menyahut seruan kerajaan dalam menangani kewujudan era k-ekonomi sejajar dengan hasrat dan kemahuan kerajaan bagi melahirkan individu pekerja yang boleh disifatkan pekerja yang berdaya saing, kreatif dan inovatif.

RUJUKAN

- Basarab, D.J & Root, D.K. 1992. *The Training Evaluation Process*. United States Of America : Kluwer Academic Publishers.
- Bennet, R. 1988. The Nature And Context Of Training For Success. *Journal Of European Industrial Training* 12(2) : 3-7.
- Bentley, T. 1990. *The Business Of Training*. London : McGraw-Hill Book Company.
- Cervero, R.M. 1988. *Effective Continuing Education For Professionals*. San Fransisco : Jossey-Bass.
- Frantzreb, R.B. 1990. *Training And Development Yearbook 1990*. New Jersey : Prentice Hall.
- Harris, O.J.Jr. 1976. *Managing People At Work – Concepts And Cases In Interpersonal Behaviour*. New York : John Wiley And Sons Corp.
- Hussein M. Reda. 1989. Systematic Training – A Case Study. *Journal Of European Industrial Training* 13(6) : 4-15.
- Ibrahim Mamat. 1996. *Rekabentuk Dan Pengurusan Latihan : Konsep Dan Amalan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Johnson, D.W. 1991. *Learning Together And Alone Cooperative, Competitive, And Individualistic Learning*. New Jersey : Prentice Hall.

- Kirkpatrick, D.L. 1979. Techniques For Evaluating Training Programs. *Training And Development Journal* 33 : 78-92.
- Maimunah Aminuddin. 1992. *Human Resource Management*. Kuala Lumpur : Fajar Bakti.
- Maimunah Aminuddin. 1995. *Panduan Pengurusan Personel*. Shah Alam : Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Nadler, L. 1983. *Designing Training Programs*. California : Addison-Wesley Publishing Company.
- Pettes, D.E. 1967. *Supervision In Social Work : A Method Of Student Training And Staff Development*. London : Allen & Unwin.
- Pigors, P & Myers, C. 1985. A Point Of View And A Method. *Personnel Administration*. 9th Edition. New York : Mc Graw Hill.
- Raduwan Saffperwan, Paul, J dan Mustafa Mohamad. 1989. *KKM Latihan Untuk Jurulatih*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ribler, R.I. 1983. *Training Development Guide*. Virginia : Reston Publishing Company.
- Stewart, J.D. 1989. Bringing About Organizational Change - A Framework. *Journal Of European Industrial Training* 12(2) : 31-35.
- Tessin, M.J. 1978. Once Again, Why Training? *Journal Training* Feb :7.
- Wan Azmi Ramli. 1984. *Latihan Satu Halacara Profesional*. Petaling Jaya : Fajar Bakti.
- Wills, M. 1993. *Managing The Training Process*. London : McGraw-Hill Book Company.