

Keberkesanan Latihan: Pengalaman Sebuah Agensi Pengembangan di Malaysia

NOR MOHD ZULKARNAIN BIN ABDUL YAZID

dan MAZANAH MUHAMAD

Fakulti Pengajian Pendidikan

Universiti Putra Malaysia

43400 Serdang, Selangor, Malaysia

Kata kunci: keberkesanan latihan, pembelajaran, pengalaman pembelajaran, maklum balas, pemindahan pembelajaran, rakan kongsi latihan, penyelidikan kualitatif.

ABSTRAK

Objektif umum kajian ini ialah untuk mengenal pasti perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan. Secara terperinci kajian kualitatif ini bertujuan untuk mendapat pandangan peserta terhadap keberkesanan Kursus Kejurulatihan APM* dan mengenal pasti perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan dari perspektif peserta kursus tersebut. Penyelidik telah menemu duga secara terperinci sepuluh informan.

Kajian ini menunjukkan, dari perspektif peserta, bahawa: (1) Kursus Kejurulatihan APM mencapai tahap keberkesanan yang membanggakan; (2) lapan perkara membantu meningkatkan keberkesanan latihan, iaitu kejelasan objektif, motivasi, penyediaan dan penyusunan pengalaman pembelajaran yang bersesuaian, bimbingan dan maklum balas, pemindahan pembelajaran, susulan dan maklum balas, kesesuaian tempat latihan, serta sokongan daripada pihak pengurusan organisasi; (3) pihak pengurusan APM memainkan peranan penting sebelum, semasa dan selepas kursus dalam menjayakan kursus yang dianjurkan; dan (4) ketiga-tiga rakan kongsi utama iaitu peserta, fasilitator, dan pihak pengurusan APM, membantu meningkatkan keberkesanan latihan.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify elements that help to increase the effectiveness of training. The specific objectives of this qualitative study were to identify the participants' view on the effectiveness of the APM Training of Trainers Course and to identify the elements that helped to increase the training effectiveness. The researcher conducted in-depth interviews with ten informants.

The study concluded that from the participants' perspectives: (1) the APM Training of Trainers Course was effective; (2) eight elements contributed to the effectiveness of the training namely; clear objectives, motivation, appropriate learning experiences, coaching and feedback, transfer of learning, follow-up and feedback, appropriate training place, and support from the organization management; (3) the APM management played an important role prior, during and after the training to ensure the success of the Training of Trainers Course; and (4) all three main partners; the participants, the facilitators, and the management of APM, helped to increase the effectiveness of the training.

PENDAHULUAN

Senario ekonomi dunia mengalami perubahan dengan begitu pantas berpunca daripada perubahan dalam bidang teknologi. Cocheu (1989) mengatakan hanya organisasi yang mengeluarkan produk berkualiti tinggi dan

perkhidmatan cemerlang sahaja dapat bersaing di pasaran terbuka. Faktor tersebut telah mendorong kebanyakan organisasi berlumba-lumba meningkatkan kualiti barangan dan perkhidmatan masing-masing bagi membolehkan mereka bersaing dengan pengeluar lain.

* APM merupakan nama samaran bagi sebuah agensi pengembangan di Malaysia dan ia akan digunakan sepanjang artikel ini.

Peningkatan kualiti barangan dan perkhidmatan bukan sahaja bergantung kepada kecanggihan peralatan yang digunakan tetapi juga kepada sikap dan kualiti pekerja yang mengendalikan peralatan dan perkhidmatan tersebut. Oleh itu mereka perlulah diberi perhatian sebaik yang mungkin dengan melengkapkan ilmu pengetahuan, kemahiran dan sikap yang bersesuaian. Dalam usaha meningkatkan prestasi pekerja, program latihan seringkali menjadi pilihan.

Roger dan Jim (1992) serta Goldstein (1993) mengatakan latihan merupakan suatu usaha yang sistematik bagi meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan memperbaiki sikap pekerja. Menurut mereka tujuan latihan ialah untuk meningkatkan keupayaan pekerja terhadap tugas yang diamanahkan. Lynton dan Pareek (1994) berpendapat latihan dan pembelajaran saling berkaitan dalam menyumbang kepada pembangunan individu. Program latihan merupakan salah satu cara seseorang boleh mendapat pengalaman pembelajaran. Mengikut Mazanah dan Carter (2000), seseorang dikatakan mendapat sesuatu pengalaman pembelajaran apabila dia merasa, berfikir dan bertindak dengan cara yang berbeza hasil daripada penglibatan di dalam sesuatu aktiviti dan merenung kembali pengalaman tersebut. Proses pembelajaran dikatakan telah berlaku apabila pelajar memperoleh suatu perlakuan baru daripada pengalaman yang dilaluinya (Tyler, 1949).

Kerajaan Malaysia telah memperuntuk sebanyak RM13.2 bilion dalam belanjawan 1997 bagi membangunkan bidang pendidikan dan latihan (Berita Harian, 1996). Peruntukan ini merupakan yang tertinggi berbanding dengan peruntukan yang diberikan kepada sektor lain. Oleh kerana perbelanjaan yang besar diperlukan bagi melaksanakan sesuatu program latihan, mereka yang bertanggungjawab perlulah memikirkan tentang manfaat pelaburan tersebut kepada peserta dan organisasi. Jika program latihan mencapai tahap keberkesanan yang membanggakan, yakni pekerja mengamalkan perkara yang dipelajari di tempat kerja, maka ini menjelaskan bahawa pulangan dari pelaburan ataupun 'return on investment' (ROI) ke atas program latihan telah mencapai tahap yang setimpal. Georgensen (1982) mengatakan adalah

sukar bagi peserta untuk mengamalkan dan mengekalkan perkara yang dipelajari di tempat kerja. Kajian yang dijalankan olehnya menunjukkan hanya 10% sahaja bahan yang dipelajari dapat diamalkan di tempat kerja. Salah sebuah organisasi latihan iaitu Translearn Associates (1996) pula mengatakan bahawa hanya 50% sahaja perkara yang dipelajari daripada program latihan telah dilaksanakan secara berkesan di tempat kerja. Organisasi tersebut turut mengatakan bahawa kebanyakan pelaburan kepada program latihan menyebabkan kerugian berbilion ringgit yang terpaksa ditanggung oleh organisasi terbabit.

Apakah perkara yang boleh membantu meningkatkan keberkesanan latihan? Penyelidik mendapati masih belum ada kajian tempatan yang cuba menjawab persoalan tersebut. Oleh itu satu kajian kes telah dijalankan di sebuah agensi pengembangan di Malaysia (APM). Secara yang lebih terperinci kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti (1) pandangan peserta Kursus Kejurulatihan APM mengenai tahap keberkesanan kursus tersebut dan (2) perkara yang membantu meningkatkan keberkesanan latihan.

METODOLOGI

Pendekatan kualitatif telah digunakan dalam kajian ini. Kirk dan Miller (1986) mengatakan kaedah kualitatif pada dasarnya bertujuan untuk mengkaji informan dari perspektif mereka. Oleh yang demikian kaedah ini memberi peluang yang luas kepada informan untuk menjelaskan pengalaman yang mereka lalui sendiri tanpa dipengaruhi oleh nilai, idea, andaian atau perkara-perkara lain yang dikehendaki oleh penyelidik (Bogdan dan Biklen, 1982).

Informan kajian terdiri daripada pegawai APM yang telah mengikuti Kursus Kejurulatihan yang dianjurkan oleh agensi tersebut. Pemilihan peserta daripada kursus tersebut adalah disebabkan oleh kewujudan elemen berikut; ia dijalankan secara berterusan dan melibatkan peserta yang sama, peserta diberi peluang mengamalkan perkara yang dipelajari, fasilitator membuat lawatan di tempat kerja selepas kursus dijalankan, serta sokongan daripada pihak pengurusan organisasi (APM) di peringkat sebelum, semasa dan selepas kursus dijalankan. Mengikut beberapa kajian dan penulisan yang

lepas, elemen ini boleh membantu meningkatkan keberkesanan latihan.

Informan dipilih dari kalangan peserta yang telah mengikuti sekurang-kurangnya dua siri Kursus Kejurulatihan APM. Mereka mestilah terlibat dalam merancang dan melaksanakan projek pengembangan iaitu salah satu tugas yang dilakukan selepas mengikuti kursus tersebut. Teknik "purposive sampling" yakni memilih informan yang mampu menerangkan mengenai perkara yang dikaji digunakan untuk memilih informan bagi kajian ini. Melalui teknik ini seramai 10 daripada 21 peserta telah dipilih sebagai informan kajian. Penyelidik membuat keputusan untuk tidak menambah bilangan informan berdasarkan kepada maklumat yang diperolehi telah mencapai ke tahap tepu (Bogdan dan Biklen, 1982) yakni maklumat yang hampir sama telah diperolehi daripada semua informan. Kesemua mereka telah ditemu duga secara terperinci dan setiap temu duga dirakamkan. Setiap sesi temu duga memakan masa antara 1 jam hingga 1 1/2 jam.

Hasil temu duga yang dirakam, telah ditranskrip secara verbatim dan ditaip ke dalam komputer yang menggunakan program 'microsoft word for windows'. Hasil temu duga tersebut telah dicetak yang mana jumlah data yang diperolehi adalah sebanyak 294 muka surat (jangkau dua baris).

Peringkat seterusnya ialah mengkategorikan data yang diperolehi. Tech (1990) mengatakan tujuan mengkategorikan data ialah untuk memudahkan penyelidik menghuraikan fenomena yang dikaji. Setelah semua data ditranskrip, penyelidik telah membaca transkrip tersebut berulang kali untuk

mendapatkan tema daripada data yang diperolehi. Pembentukan kategori adalah berdasarkan kepada tema yang muncul daripada data. Proses ini juga dipandu oleh kerangka kerja konsep dan objektif kajian. Kategori yang diperolehi adalah seperti berikut:

1. Keberkesanan Kursus Kejurulatihan APM
2. Kejelasan dan kesesuaian objektif
3. Motivasi
4. Penyediaan dan penyusunan pengalaman pembelajaran yang bersesuaian
 - 4.1 Penyediaan
 - 4.2 Penyusunan: kesinambungan, urutan dan integrasi
5. Bimbingan dan maklum balas
6. Pemindahan pembelajaran
7. Susulan dan maklum balas
8. Kesesuaian tempat latihan
9. Sokongan organisasi: sebelum, semasa dan selepas latihan

Data yang dicetak dibaca berulang kali dan ditandakan dengan kod kategori yang bersesuaian. Kod ini juga telah ditandakan di atas salinan transkrip (data) yang tersimpan di dalam komputer. Setelah dikodkan, satu program komputer iaitu TDC II (Textual Data Categorizing) digunakan bagi menyusun semua data yang diperolehi mengikut kategori. Penulisan hasil kajian seterusnya dilakukan berasaskan data yang telah dikategorikan.

TEMUAN DAN PERBINCANGAN

Jadual 1 menunjukkan ringkasan keseluruhan hasil kajian.

JADUAL 1
Pandangan peserta terhadap keberkesanan kursus kejurulatihan APM

Perkara	Informan										Peratus %
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Keberkesanan kursus			/	/	/	/	/	/	/	/	80
2. Kejelasan dan kesesuaian objektif	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	90
3. Motivasi	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	90
4. Penyediaan dan penyusunan pengalaman pembelajaran yang bersesuaian	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100
5. Bimbingan dan maklum balas	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100
6. Pemindahan pembelajaran	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100
7. Susulan dan maklum balas	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100
8. Kesesuaian tempat latihan	/	/	/		/		/	/	/		70
9. Sokongan organisasi	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	100

Pandangan Peserta Terhadap Keberkesanan Kursus Kejurulatihan APM

Majoriti informan mendapati kursus tersebut adalah berkesan. Jelas Bakar:

"... jadi selepas daripada kursus, kita rasa kita ni lebih baik. Jadi masalah-masalah yang timbul... kita dapat selesaikanlah dengan lebih baik daripada yang sebelum tu.... Maknanya ada perubahan, perubahan yang lebih baiklah. Kita tak nafi kursus tu berkesan."

Menurut informan, menerusi kursus ini mereka diberi peluang untuk melaksanakan perkara yang telah dipelajari di tempat kerja. Selain daripada itu, mereka juga mendapat sokongan yang baik dari pihak pengurusan organisasi seperti dalam bentuk peruntukan dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan projek yang telah dirancang semasa kursus. Pihak organisasi dan fasilitator kursus turut pergi ke tempat kerja mereka bagi membuat susulan dan memberi maklum balas terhadap hasil kerja yang dijalankan. Peluang yang diberikan kepada peserta untuk mengamalkan perkara yang dipelajari di tempat kerja merupakan kekuatan kursus ini. Tambahan pula, peserta sentiasa mendapat bimbingan dari pihak pengurusan dan fasilitator selepas kursus dijalankan.

Perkara yang Membantu Meningkatkan Keberkesanan Latihan

Dari perspektif peserta kursus, lapan perkara membantu meningkatkan keberkesanan latihan. Perkara tersebut ialah kejelasan dan kesesuaian objektif, motivasi, penyediaan dan penyusunan pengalaman pembelajaran yang bersesuaian, bimbingan dan maklum balas, pemindahan pembelajaran, susulan dan maklum balas, kesesuaian tempat latihan, dan sokongan organisasi.

a. Kejelasan dan Kesesuaian Objektif

Majoriti informan mengatakan kejelasan objektif memainkan peranan penting dalam membantu meningkatkan keberkesanan latihan. Kebanyakan penulis seperti Tyler (1949), Boyle (1981), Knox (1986) serta Roger dan Jim (1992) mendefinisikan objektif program sebagai suatu pernyataan terhadap perkara yang akan dicapai oleh seseorang pelajar dari pengalaman pembelajaran yang disediakan. Di samping itu menurut mereka, objektif juga membantu fasilitator untuk memilih strategi pembelajaran

bersesuaian dan menyediakan gambaran asas dalam membuat penilaian.

Oleh kerana objektif yang digariskan bertujuan untuk mewujudkan perubahan yang bermakna dalam pola tingkah laku pelajar, maka objektif yang digariskan mestilah jelas dan bersesuaian dengan kemampuan pelajar. Menurut Jamal, jika objektif yang hendak dicapai telah dijelaskan, ini membantu mereka (pelajar) membuat persediaan untuk menghadapi kursus yang akan diikuti: "...kalau kita dibagi tahu (tentang objektif kursus), ni maknanya kita bersedia untuk kursus tu..."

b. Motivasi

Majoriti informan berpendapat hanya pelajar yang bermotivasi tinggi sahaja akan sentiasa bersungguh-sungguh di dalam setiap aktiviti pembelajaran yang disediakan dan seterusnya melaksanakannya di tempat kerja. Menurut Suffian, fasilitator dan pihak pengurusan sentiasa memberi rangsangan kepada peserta mengenai kepentingan kursus kepada pembangunan diri dan organisasi. Dengan ini peserta akan memberi penumpuan kepada kursus yang diikuti dan seterusnya mengamalkan perkara yang dipelajari di tempat kerja. Hasil kajian menunjukkan terdapat beberapa kaedah yang telah dilakukan oleh fasilitator untuk merangsang peserta supaya terlibat di dalam aktiviti yang disediakan. Menurut Roslan, ini termasuklah berusaha menghilangkan rasa perbezaan, sama ada antara peserta dengan peserta, mahupun antara peserta dengan fasilitator. Mengikut Torrence (1993), fasilitator dapat merangsang peserta dengan cara berinteraksi bersama mereka, sama ada menerusi komunikasi lisan ataupun bukan lisan. Ini termasuklah mengucapkan kata-kata yang merangsangkan, memberi senyuman serta menggunakan bahasa badan yang positif.

Peserta latihan juga boleh dirangsang melalui pendekatan agama. Kata Jamal:

"...sekurang-kurangnya dia (kuliah subuh) boleh menyedarkan kita tentang tanggungjawab kita dengan tugas kita dan tanggungjawab kita dengan Tuhan le...baru rasa nak bersungguh-sungguh....Yang ni kena tanam. Betul demo tak naik gaji, tapi hak setiap sen yang demo dapat tu mari mana? ...kesedaran, tanggungjawab hak diberi tu kena disempurnakan, amanah orang bagi tu kena dilaksanakan. Kalau tak laksana apa nama ni, kita dengan Tuhan macam mana?"

Owen (1987) dan Covey (1990) mengatakan bahawa kewujudan manusia ditunjangkan oleh tiga aspek penting iaitu mental, fizikal dan spiritual. Menurut mereka ketiga-tiga unsur ini perlu sentiasa digilap supaya melahirkan pekerja yang berkualiti. Ungku Aziz (1992) pula berpendapat salah satu kekuatan yang ada pada rakyat Malaysia ialah mereka mempunyai kepercayaan agama dan penghayatan spiritual yang kuat. Walaupun begitu, menurut beliau sumber kekuatan yang ada ini masih tidak diambil sebagai satu peluang oleh kebanyakan organisasi dalam mengendalikan program latihan.

Peserta kursus akan lebih bermotivasi jika kerja mereka dinilai oleh pihak organisasi dan mereka diberi ganjaran. Jelas Azahari: "Kalau saya, saya tumpu yang ini, because yang ni ada dalam SKT (Sasaran Kerja Tahunan) saya. Saya kena bagi tumpuan....So bos saya akan tengok...."

c. Penyediaan dan Penyusunan Pengalaman Pembelajaran yang Bersesuaian

Keseluruhan informan mengatakan pengalaman pembelajaran mestilah disedia dan disusun dengan cara yang bersesuaian bagi membantu meningkatkan keberkesanan latihan.

i. Penyediaan Pengalaman Pembelajaran yang Bersesuaian

Pengalaman pembelajaran telah disediakan bersesuaian dengan keperluan peserta Kursus Kejurulatihan APM. Sebagai contoh, melalui syarahan pendek, fasilitator kursus telah menerangkan kepada peserta cara menyediakan kertas cadangan program pengembangan. Peserta kemudian diberi tugas untuk menyediakan sendiri kertas cadangan. Peserta juga berpeluang untuk mempersembahkan perkara yang dilakukan di hadapan fasilitator dan peserta yang lain. Begitu juga dengan perkara lain seperti penyediaan dan penggunaan alat bantuan mengajar. Jelas Amin:

Tajuk-tajuk memang suka, dia (fasilitator) bagi bagaimana nak buat kertas (kertas cadangan), alat-alat bantu mengajar ataupun video ataupun poster...kita (peserta) bahagi empat kumpulan. Kita guna kelengkapan di IPT (Nama samaran sebuah Institut Pengajian Tinggi yang mengendalikan kursus tersebut). Makna kita buat sendiri...dan benda tu kita dapat laksanakan apabila balik (di tempat kerja).

Tyler (1949) telah mencadangkan beberapa prinsip pemilihan pengalaman pembelajaran

yang bersesuaian bagi mencapai objektif pendidikan yang digariskan. Ini termasuklah (1) pelajar berpeluang mengamalkan tingkah laku yang diharapkan dari sesuatu objektif yang dibentuk (2) pengalaman pembelajaran mestilah mempunyai daya penarik, (3) pengalaman pembelajaran tidak begitu asing dengan pelajar, (4) menyediakan pengalaman pembelajaran yang pelbagai bagi mencapai objektif pendidikan yang sama dan (5) penyediaan pengalaman pembelajaran yang sama dapat memberi beberapa natijah yang berlainan.

ii. Penyusunan Pengalaman Pembelajaran yang Bersesuaian

Hasil kajian menunjukkan tiga unsur penting yang perlu diambil kira dalam penyusunan pengalaman pembelajaran. Unsur tersebut adalah kesinambungan, urutan dan integrasi. Unsur kesinambungan bermaksud penyusunan pengalaman pembelajaran yang mengambil kira pengalaman lepas oleh seseorang pelajar. Hasil kajian menunjukkan bahawa kewujudan unsur sebegini memberi peluang kepada peserta untuk membuat perkaitan antara perkara yang sedang dipelajari dengan pengalaman yang telah mereka lalui. Amin yang membuat perbandingan antara kursus yang diikuti dengan tugas harian mengatakan "...dia berkait rapat le. Berkait rapat". Pandangan tersebut bersesuaian dengan pandangan yang diberikan oleh Rogers (1969), Boyle (1981), Werther dan Davis (1985) Slameto (1991), Tyler (1949) serta Mazanah dan Carter (2000). Mereka mengatakan pembelajaran lazimnya lebih berkesan jika pelajar boleh melihat perkaitan antara perkara yang dipelajari dengan tugas yang dilakukan.

Selain daripada itu, unsur kesinambungan juga memberi peluang kepada peserta untuk mengulangi perkara yang telah dipelajari supaya dapat dihayati dengan lebih berkesan. Samad berkata "Jadi perkara tu terpaksa diulang-ulang la, untuk mendapat satu kemahiran yang sempurna.... Jadi kalaulah sentiasa ada majlis perbincangan...boleh ingat balik dari segi apa yang kita belajar...."

Unsur kedua di dalam penyusunan pengalaman pembelajaran ialah urutan. Tyler (1949) mengatakan unsur urutan memberi peluang kepada pelajar untuk memperoleh pengalaman baru yang lebih meluas dan mendalam berasaskan kepada pengalaman lalu. Hasil kajian menunjukkan unsur urutan turut

diambil kira di dalam penyusunan pengalaman pembelajaran di dalam Kursus Kejurulatihan APM. Menurut informan, kursus tersebut telah diadakan sebanyak tiga siri. Pada siri yang pertama, peserta hanya didedahkan kepada konsep asas yang sering digunakan di dalam perancangan program. Antaranya termasuklah mempelajari konsep pembelajaran, pengalaman pembelajaran, tugas pembelajaran dan analisis keperluan. Pada siri yang kedua, mereka mengatakan ianya lebih terperinci jika dibandingkan dengan siri yang pertama. Peserta bukan sahaja didedahkan kepada teori dan konsep seperti pada siri pertama, tetapi turut diberi tugas pembelajaran yang perlu disediakan semasa kursus. Kata Samad:

Aaa kursus peringkat pertama tu banyak meliputi dari segi pengenalan, apakah yang dikatakan kejurulatihan. Lepas tu pengenalan kepada konsep-konsep kejurulatihan. Aa apakah konsep pengalaman pembelajaran....Lepas tu peringkat kedua kita banyak didedahkan kepada ke arah praktikal...jadi banyak kita melaksanakan kertas-kertas kerja, lepas tu buat persembahan... kemudian dari segi pendedahan tu lebih detail la dibandingkan dengan kursus yang pertama....

Unsur ketiga di dalam penyusunan pengalaman pembelajaran ialah integrasi. Mengikut Mazanah dan Carter (2000), integrasi merujuk kepada penggabungan segala idea, pemahaman dan kemahiran yang telah dipelajari di dalam pengendalian sesuatu situasi. Oleh sebab itu ianya perlu wujud dalam penyusunan pengalaman pembelajaran bagi membantu pelajar menghadapi cabaran dengan lebih berkesan. Hasil kajian menunjukkan wujud unsur integrasi dalam pengendalian Kursus Kejurulatihan APM. Keseluruhan peserta merupakan agen pengembangan yang bertugas menyampaikan maklumat baru kepada masyarakat setempat. Oleh sebab itu mereka bukan sahaja memerlukan kemahiran untuk menyediakan program pengembangan yang baik, tetapi juga memerlukan kemahiran lain termasuklah kemahiran berinteraksi dan berkomunikasi dengan golongan sasaran masing-masing. Mengikut informan, Kursus Kejurulatihan APM telah menggabungkan dua bidang yang berkaitan. Kata Zamri, "Bukan setakat pengembangan, tapi melibatkan (juga) komunikasi...." Selain daripada itu, mereka juga mencadangkan beberapa bidang seperti bidang

motivasi, psikologi dan kepemimpinan diberi penekanan. Syor Zamri "...kita berharap (di masa hadapan) supaya kandungan kursus tu diubah suai...dalam motivasi, ...psikologi, kepemimpinan yang menyeluruh...."

d. Bimbingan dan Maklum Balas

Dalam proses pembelajaran, sokongan melalui aktiviti bimbingan dan maklum balas seringkali berlaku serentak. Fasilitator membantu seseorang belajar melalui bimbingan. Pada masa yang sama, fasilitator juga akan memberi maklum balas kepada pelajar sama ada apa yang pelajar fahami dan lakukan menepati sebagaimana yang diajar. Keseluruhan informan mengatakan bimbingan dan maklum balas dapat menyumbang ke arah meningkatkan keberkesanan latihan. Melalui kerjasama antara peserta dan fasilitator, aktiviti ini dapat disempurnakan dengan lebih bermakna. Kata Jamal:

"Dia (fasilitator) dok perati tengok kita bincang. Lepas tu kalau nampak kita tak faham biasa kita panggil dia dalam (datang ke) kumpulan kita...tanya sebab nak dapat penjelasan, takut lari (daripada yang diajar). Kadang-kadang tu tak perlu kita panggil pun dia tengok, tengok kita kalau kelam kabut ni dia".

Kata Amin pula: "Maknanya dia (fasilitator) menyelia apa kerja yang kita (peserta) buat. Kita tak faham, kita bagi tahu dia. Dia tengok kertas kerja kita, ok dia kata sini cara dia (cara yang betul). Kita ubah, kita buat yang dia (syorkan)". Rogers (1969), Boyle (1981), Tyler dalam Mazanah (1987), Broad dan Newstrom (1992) dan Reynolds (1993) juga telah menegaskan bahawa seseorang pengajar mestilah bertindak sebagai fasilitator pembelajaran, yakni membantu memudahkan peserta untuk menerima dengan lebih cepat dan berkesan mengenai sesuatu perkara yang dipelajari melalui pemberian bimbingan dan maklum balas.

e. Pemindahan Pembelajaran

Kesemua informan mengakui bahawa pemindahan pembelajaran memainkan peranan penting bagi membantu mencapai matlamat pembelajaran. Tyler dalam Mazanah (1987) mengatakan pemindahan pembelajaran boleh berlaku dalam dua situasi, iaitu di dalam dan di luar bilik kuliah (tempat di mana proses pengajaran pembelajaran berlaku). Pemindahan pembelajaran di dalam bilik kuliah berlaku

apabila fasilitator menggunakan contoh sebenar semasa mengajar dan memberi peluang kepada peserta mengamalkan perkara yang telah pada pelajari di situasi tersebut.

...contoh-contoh yang dia buat. Contoh ni, ni katalah pensil, dia sesuaikan dengan si anu si anu tu. Jadi kita mudah jelas, bermakna kita dengan suasana kita buat kerja tu kita boleh buat perbandingan (Samad).

...dia (fasilitator) jelaskan dari konsep pembelajaran dia sini-sini-sini. Lepas pada tu suruh kita (peserta) buat...kita dapat melaksanakan sendiri. Jadi apabila dapat melaksanakan sendiri baru kira betul, mudah terikat pada fikiran kita... berbanding dengan hanya sekadar bagi ceramah saja... (Samad).

Pemindahan pembelajaran di luar bilik kuliah pula berlaku apabila seseorang pelajar mengamalkan perkara yang dipelajari di tempat kerja. Kata Hattan, "...kita masing-masing paper yang kita buat di IPT, balik kita kena buat, apply di tempat kita". Kursus Kejurulatihan APM mempunyai keunikannya tersendiri. Peserta telah diberi peluang seluas-luasnya untuk mengamalkan perkara yang dipelajari di tempat kerja. Bagi memastikan proses pemindahan ini berlaku, pihak fasilitator dan pengurusan organisasi APM telah mengarahkan supaya kesemua peserta kursus melaksanakan projek yang telah dirancang semasa mengikuti kursus. Werther dan Davis (1985), Tyler dalam Mazanah (1987), Raduwan (1988), Broad & Newstrom (1992), Slaven dan Totterdell (1993) serta Cheeseman (1994) juga telah mengutarakan mengenai kepentingan memberi peluang kepada peserta untuk mengamalkan perkara yang dipelajari di tempat kerja masing-masing.

f. Susulan dan Maklum Balas

Kesemua informan mengakui kepentingan peranan susulan dan maklum balas di dalam pengendalian latihan. Menerusi aktiviti ini, fasilitator berpeluang untuk melawat pelajar semasa di tempat kerja bagi melihat perkembangan setelah mengikuti kursus. Di samping itu fasilitator boleh memberi maklum balas serta memperbaiki tindakan yang dilakukan oleh pelajar semasa di tempat kerja. Kata Suffian, "Maknanya dia (fasilitator) mainkan peranan la.

Dia (fasilitator) datang buat perbincangan dapatkan feedback (maklum balas) dari kita, apa kemajuan yang telah tercapai, apa program seterusnya...". Jamal berpendapat, terdapat tiga tujuan aktiviti susulan dan maklum balas. Pertama, untuk mengetahui samada peserta dapat melaksanakan apa yang telah dipelajari di tempat kerja. Kedua, untuk mengetahui jika peserta telah mengamalkannya, adakah apa yang dilakukan itu menepati dengan apa yang telah diajar. Ketiga, membantu peserta untuk menilai sama ada apa yang dilakukan telah mencapai objektif yang digariskan ataupun sebaliknya.

Satunya nak tahu dia (peserta) buat tak buat. Yang keduanya tahu dia buat, tapi betul tak betul kita tak tahu. Lepas tu yang ketiganya dari segi penilaian, sejauh mana berjaya tak berjaya kita tak tahu... (Jamal).

Kajian ini mendapati aktiviti susulan dan maklum balas di tempat kerja yang dilakukan oleh fasilitator meningkatkan lagi kefahaman mengenai perkara yang telah dipelajari semasa kursus. Kata Suffian, "Mengenai kefahaman kita sebenar setelah di follow up oleh Puan Emilia, kursus pertama, kedua, itu kita nampak jelas le sikit mengenai perencanan program...." Kenyataan informan ini bersesuaian dengan apa yang telah diperkatakan oleh Boyle (1981), Tyler dalam Mazanah (1987), Baldwin dan Ford (1992) dan Jane (1993) yang mengatakan fasilitator perlu berfungsi sebagai perangsang dengan membuat susulan serta memberi maklum balas yang diperlukan kepada peserta setelah mereka pulang ke tempat kerja masing-masing.

g. Kesesuaian Tempat Latihan

Kebanyakan informan berpendapat bahawa kesesuaian tempat latihan memainkan peranan penting bagi meningkatkan keberkesanan latihan. Menurut mereka, Kursus Kejurulatihan APM yang diadakan di IPT memang sesuai disebabkan ianya dilengkapi dengan peralatan pembelajaran yang diperlukan. Ini termasuklah peralatan untuk menyediakan bahan pengajaran seperti transparensi, poster, slaid dan video. Menurut mereka bilik kuliah, tempat penginapan dan makanan yang disediakan adalah di tahap yang selesa dan memuaskan. Jelas Saiful, "Macam di IPT memang lengkap...sangat sesuai, sebabnya kita nak dapat dari segi peralatan, kalau macam tempat lain memang sukarlah...."

h. Sokongan Organisasi

Keseluruhan informan mengatakan sokongan organisasi membantu meningkatkan keberkesanan latihan. Sokongan organisasi terbahagi kepada tiga peringkat iaitu peringkat sebelum, semasa dan selepas latihan. Sokongan yang diberikan oleh organisasi di peringkat sebelum latihan termasuklah kesungguhan di dalam merancang penyediaan program pembangunan diri kepada pekerja. Kata Amin, "Itulah, dia bagi peruntukan (bagi mengikuti kursus) dan kita ucapkan terima kasih kerana hantar kita ikut kursus." Penemuan ini bersesuaian dengan pandangan Lippitt (1958), Boyle (1981) serta Broad dan Newstrom (1992) iaitu pihak organisasi bertanggungjawab merancang pembangunan pekerja serta memberi kesedaran mengenai kebaikan yang diperolehi dari program pembangunan tersebut.

Sokongan organisasi semasa kursus pula termasuklah menghantar wakil pengurusan organisasi bagi mengikuti kursus yang dijalankan. Penglibatan sebegini dapat meningkatkan semangat peserta lain untuk memberi komitmen terhadap kursus. Menurut Hattan, apabila pihak pengurusan menghantar wakil bagi kursus yang dijalankan, ianya juga dapat mempercepat lagi penyampaian sesuatu maklumat dari pihak peserta untuk tindakan pihak pengurusan. Kata beliau, "...kita cuba luahkan. Tak kira pro atau pun kontra.... Hari tu (semasa kursus) pengembangan (pihak pengurusan) pun terlibat."

Sokongan di peringkat pelaksanaan lebih kepada memastikan peserta agar dapat melaksanakan apa yang telah dipelajari di tempat kerja. Hasil kajian menunjukkan antara sokongan yang diberi oleh organisasi termasuklah membuat susulan dan memberi maklum balas yang diperlukan semasa di tempat kerja. Peserta kursus diminta untuk melaksanakan tugas yang telah dirancang semasa kursus di tempat kerja masing-masing. Selain daripada itu pihak organisasi juga menyediakan peruntukan dan peralatan yang diperlukan bagi melaksanakan tugas tersebut. Kata Amin: "Pihak HQ (ibu pejabat) panggil kita, ataupun dia hantar surat, dia nak tengok apa kita buat. Biasa kita bagi tahu masalah pada HQ". Saiful turut berkata: "APM bila-bila dia menyokong, tinggal laginya atas kumpulan tu la...pihak APM boleh bagi peruntukan dan sebagainya". Lippitt (1958), Koontz dan

Wehrich (1989) serta Mat Lazim (1995) menekankan betapa perlunya kerjasama antara pihak pengurusan organisasi dengan pekerja bagi memastikan berlakunya perubahan yang kekal.

KESIMPULAN

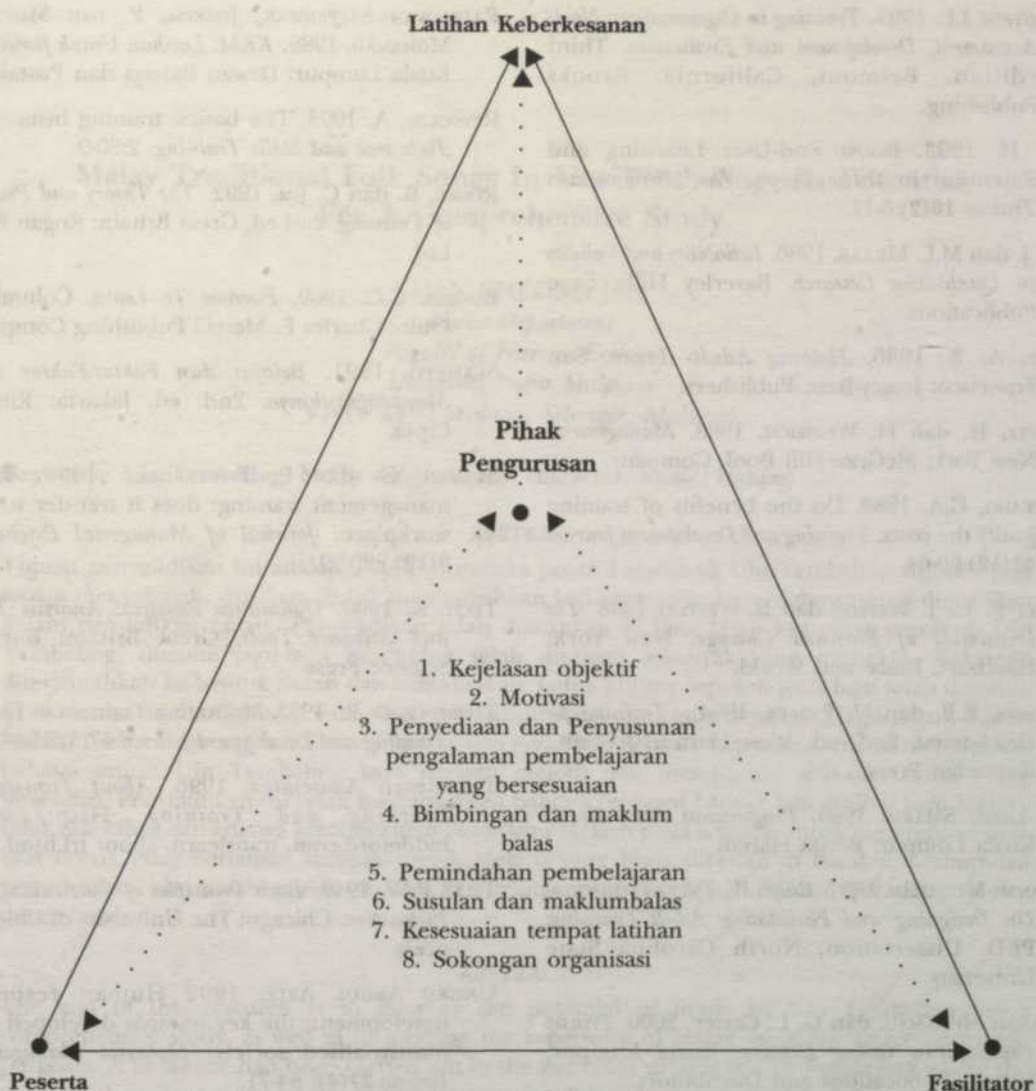
Kajian ini menunjukkan bahawa dari perspektif peserta, Kursus Kejurulatihan APM telah mencapai tahap keberkesanan yang membanggakan. Pada keseluruhannya, tiga rakan kongsi utama iaitu peserta, fasilitator dan pihak pengurusan APM memainkan peranan penting bagi membantu meningkatkan keberkesanan latihan.

Lapan perkara membantu meningkatkan keberkesanan latihan tersebut. Perkara tersebut adalah kejelasan dan kesesuaian objektif, motivasi, penyediaan dan penyusunan pengalaman pembelajaran yang bersesuaian, bimbingan dan maklum balas, pemindahan pembelajaran, susulan dan maklum balas di tempat kerja, kesesuaian tempat latihan dan sokongan organisasi. Pihak pengurusan APM memainkan peranan penting dalam menjayakan kursus yang dianjurkan. Peranan tersebut terbahagi kepada tiga peringkat iaitu sebelum, semasa dan selepas kursus dijalankan.

CADANGAN DAN IMPLIKASI

Kursus Kejurulatihan APM perlu diteruskan lagi dengan memberi penekanan kepada aspek motivasi supaya peserta lebih yakin dengan kebolehan diri sendiri serta bersungguh-sungguh untuk mengamalkan perkara yang dipelajari. Pihak pengurusan APM dan fasilitator perlu meneruskan usaha memberi bimbingan dan maklum balas kepada peserta terutama semasa mereka menjalankan tugas di tempat kerja.

Tiga rakan kongsi utama dapat membantu meningkatkan keberkesanan sesuatu latihan. Rakan kongsi tersebut ialah peserta, fasilitator dan pihak pengurusan organisasi. Peranan dan kerjasama antara rakan kongsi tersebut boleh dilihat dalam Model Keberkesanan Latihan (Rajah 1). Ketiga-tiga rakan kongsi diletakkan di setiap penjuru segi tiga. Tanda anak panah pergi dan balik di setiap penjuru tersebut menandakan ketiga-tiga rakan kongsi ini perlu bekerjasama antara satu sama lain bagi memastikan keberkesanan latihan. Perkara yang juga perlu wujud bagi meningkatkan keberkesanan sesuatu latihan terkandung di dalam segi tiga tersebut.



Rajah 1: Model keberkesanan latihan

BIBLIOGRAFI

BERITA HARIAN. 1996 RM13.2 Bilion Untuk Pendidikan, Latihan. Kuala Lumpur: Berita Harian.

BOGDAN, R.C, dan S. K. BIKLEN 1962. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods*. Boston: Allyn and Bacon.

BALDWIN, T.T. dan K.J. FORD. 1988. Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology* 41:63-105.

BOYLE, P.G. 1981. *Planning Better Programs*. New York: McGraw-Hill.

BROAD, M.L. dan J.W. NEWSTROM 1992. *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*. New York: Addison-Wesley Publishing Co.

CHEESEMAN, J. 1994. How managers can help. *Professional Safety* 39(10):24-27.

COCHOU T. 1989. Training for Quality Improvement. *Training and Development Journal* 43(12):56-62.

COVEY, S.R. 1990. *The Seven Habits of Highly Effective People*. New York: Simon and Schuster.

GEORGENSON, D.L. 1982. The problem of transfer calls for partnership. *Training and Development Journal* 36(10):75-77.

- GOLDSTEIN, I.L. 1993. *Training in Organization: Needs Assessment, Development and Evaluation*. Third edition. Belmont, California: Brooks Publishing.
- JANE, H. 1993. Boost End-User Learning and Retention in three Steps. *The Microcomputer Trainer* 10(2):6-11.
- KIRK, J. dan M.L. MILLER. 1986. *Reliability and Validity in Qualitative Research*. Beverley Hills: Sage Publications.
- KNOX, A. B. 1986. *Helping Adults Learn*. San Francisco: Jossey-Bass, Publishers.
- KOONTZ, H. dan H. WEINRICH. 1989. *Management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- LAMBRADO, C.A. 1989. Do the benefits of training justify the costs. *Training and Development Journal* 43(12):60-64.
- LIPPITT R. L., J. WATSON dan B. WESTLEY 1958. *The Dynamics of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World.
- LYNTHON, R.P. dan U. PAREEK. 1994. *Training for Development*. 2nd. ed. West Hartford, Conn.: Kumarian Press.
- MAT LAZIM SALLEH. 1995. *Pengurusan Abad Ke-21*. Kuala Lumpur: Berita Harian
- MAZANAH MUHAMAD. 1987. *Ralph W. Tyler's Perspectives On Designing and Facilitating Adult Learning*. PhD. Dissertation, North Carolina State University.
- MAZANAH MUHAMAD. dan G. L. Carter. 2000. *Prinsip Pemelajaran Orang Dewasa*. Kuala Lumpur. Utusan Publications and Distributors
- OWEN, H. 1987. *Spirit, Transformation and Development in Organizations*. New York: Abbott Publishing.
- RADUAWAN SAFFERWAN, JOSEPH, P. DAN MUSTAFA MOHAMAD. 1989. *KKM: Latihan Untuk Jurulatih*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- REYNOLDS, A. 1993. The basics: training insurance. *Technical and Skills Training*. 2:80-9.
- ROGER, B. dan C. JIM. 1992. *The Theory and Practice of Training*. 2nd ed. Great Britain: Kogan Page Ltd.
- ROGERS, C.C. 1969. *Freedom To Learn*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- SLAMETO. 1991. *Belajar dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya*. 2nd. ed. Jakarta: Rineka Cipta.
- SLAVEN, G. dan P. TOTTERDELL. 1993. Time management training: does it transfer to the workplace. *Journal of Managerial Psychology* 8(193):20-29.
- TECH, R. 1990. *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. Great Britain: Burgess Science Press.
- TORRENCE, D. R.. 1993. Motivating Trainees to Learn. *Training and Development Journal* 47(3):55-58.
- Translearn Associates. 1996. *About Transfer of Learning and Training*. [Http://www.biddeford.com/translearn/about trl.html](http://www.biddeford.com/translearn/about trl.html).
- TYLER R.W. 1949. *Basic Principles of Curriculum and Instruction*. Chicago: The University of Chicago press.
- UNGKU ABDUL AZIZ. 1992 Human resource development: the key towards developed and industrialised society. *Malaysia Management Review* 27(4): 54-71.
- WERTHER, W.B. dan K. DAVIS. 1985. *Personnel Management and Human Resources*. 2nd. ed. New York: McGraw-Hill.

(Received: 27 July 1999)