

PERANAN PROGRAM LATIHAN SUMBER MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRESTASI KERJA

Abdul Halim Abdul Majid*
Nik Maheran Nik Muhammad
Rosni Abd. Wahid

Peningkatan prestasi kerja merupakan sntii daripada hasrat kuitikal dalam p engurusan sumbeu manusin. Pet-bincangan mengenai telah sekian lama di bincang dan akan terus dibahas di samping ianya membuka ruang dernu ruang untuk kajian dari semasa ke semasa. Kepentingan peranan, perancangan dan keberkesanan program-program latihan dilihat sebagai antara perangkinn bagi merealisasikan hasrat ini. Oleh itu, artikel ini memberi grnbnarn pengenalan dan membincangkan kepentingan peranann serta perancangan program latihan dengan rnelemtkkan pengauuh-Nyn terhadap prestasi kerja sebagai fokus utama.

PENGENALAN

Perancangan latihan ialah satu proses inerekabentuk peinbelajaran yang diperlukan oleh tenaga kerja (inanusia) untuk ineningkatkan prestasi kerja. Ia melibatkan kepentingan objektif latihan yang inenekankan aspek kesan selepas latihan, kegunaan kombinasi teknik latihan dan lokasi yang sesuai untuk mencapai objektif latihan. Kajian yang dilakukan oleh Saks (1996) inenunjukkan bahawa jumlah latihan yang diikuti oleh seseorang pekerja baru mempunyai hubungan signifikan dengan kepuasan kerja, koinitment, keupayaan dan prestasi kerja.

Program-program latihan berperanan penting dalam menyesuaikan diri para pekerja dengan cara kerja dan budaya organisasi. Latihan juga ineinpercepatkan mereka mengenalpastikelemahan dan keupayaan masing-inasing bagi inengurangkan jurang antara keadaan sedia ada denganjangkaan kerja seperti yang ditetapkan oleh organisasi. Dalain pada itu fokus utaina yang sering diberi perhatian apabila ineinbincangkan soal program latihan ini adalah sejauhmana pengaruhnya dalain ineningkatkan prestasi?

* Abdul Halim Abdul Majid, pensyarah pengurusan sumber manusia, Universiti Utara Malaysia; Nik Maheran Nik Muhammad dan Rosni Abd. Wahid, pelajar Sarjana Pentadbiran Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.

Ukuran pengaruh atau keberkesanan sesuatu program latihan itu sering dibuat berasaskan reaksi pelatih, pengetahuan, perubahan kelakuan dan peningkatan output kerja (Ariffin, 1985; Newby, 1992). Lantaran itu, segala perancangan pemilihan dan penentuan metodologi serta pelaksanaan program latihan menjadi isu kritikal. Ianya melibatkan isu-isu penting seperti penetapan matlamat, garis panduan dalam merancang dan merekabentuk program latihan yang mainpu memokus kepada prinsip pembelajaran tertentu dan kemudiannya dilaksanakan menurut aturcara dan susunan yang tepat.

Matlamat akhirnya adalah program latihan tersebut berjaya inemperlihatkan reaksi positif pelatih, peningkatan pengetahuan dan kemahiran, perubahan kelakuan kepada yang lebih baik serta menghasilkan peningkatan prestasi kerja seseorang pekerja. Oleh itu perbincangan mengenai pemilihan metodologi latihan, fasilitator, objektif latihan dan penilaian latihan serta pengaruhnya keatas prestasi kerja diperincikan selepas ini.

PEMILIHAN METODOLOGI LATIHAN

Dalam era persaingan global, pasaran terbuka dan peruntukan kewangan terhad, Pengurus Sumber Manusia seharusnya memilih dan inebentuk metodologi serta kurikulum latihan yang bukan sahaja menumpukan kepada isu-isu kritikal berkaitan prestasi kerja, tetapi juga hendaklah telus, munasabah serta seimbang dengan produktiviti yang dihasratkan. Pernyataan bahawa keberkesanan program latihan banyak bergantung kepada pemilihan kaedah-kaedah atau metodologi latihan harus diberi perhatian serius.

Dalam konteks ini istilah metodologi dirujuk sebagai suatu ketetapan atau kaedah tertentu mengenai hubungan yang wujud di antara pelatih, ilmu pengetahuan dan institusi latihan. Ini jelas inenunjukkan bahawa metodologi berfungsi sebagai kaedah pengajaran yang dikenalpasti oleh institusi latihan bagi melaksanakan program-program latihan yang telah dikenalpasti.

Terdapat pelbagai metodologi latihan dan ia bergantung pula kepada faktor tujuan latihan, lokasi latihan, siapa pelatih dan teknik latihan. Misalnya kaedah atau metodologi berasaskan lokasi boleh dipecahkan pula kepada kaedah dalaman (*on-site*) dan luaran (*off-site*). Kaedah dalaman terdiri dari latihan berbentuk orientasi dan sosialisasi kepada para pekerja baru, latihan sainsil bekerja, latihan perantisan, latihan alat bantu kerja, latihan kejurulatihan, latihan peinentoran (*mentoring*), latihan berasaskan komputer, latihan orientasi kerja dan latihan keinjauan kerjaya. Sementara kaedah luaran pula terdiri dari latihan secara kuliah atau syarahan, latihan inenggunakan

bantuan pandang dengar, latihan program terancang dan latihan menggunakan alat simulasi.

Sekurang-kurangnya terdapat dua (2) ciri kritikal dalam metodologi yang perlu dioptimumkan sebagai usaha ke arah ineningkatkan keberkesanan program latihan. Ciri-ciri tersebut adalah peristiwa dalam pengajaran dan kebolehan. Di mana peristiwa dalam pengajaran inesti mengandungi cara yang perlu menyokong dan konsisten dengan proses kognitif, fizikal atau psikomotor yang menjurus kepada sasaran peningkatan kemahiran. Peristiwa ini tidak boleh menyekat, berkonflik atau tidak berkaitan dengan proses yang dilalui. Sementara ciri kedua, iaitu kebolehan yang ingin dicapai oleh objektif latihan mestilah diterapkan dalam metodologi latihan secara sedar.

FASILITATOR DAN JURULATIH

Fasilitator atau sering juga diistilahkan sebagai jurulatih, pengajar, pemudahcara, pensyarah dan jurutunjuk berperanan sebagai penyainpai pengetahuan, kemahiran dan tunjuk ajar kepada para pelatih. Bennett (1994) berpendapat bahawa fasilitator atau pengajar adalah inereka yang membimbing pelatih untuk melakukan sesuatu pekerjaan, aktiviti, proses dan operasi mengikut langkah-langkah yang sepatutnya dilakukan. Apa yang penting disini adalah keberkesanan latihan juga dilihat sebagai dipengaruhi oleh kecekapan seseorang fasilitator atau pengajar. Lantaran, Bennett turut menggariskan tahap kompetensi yang perlu dipunyai oleh seseorang fasilitator iaitu:-

- Berupaya mendorong pelatih untuk terus berminat belajar.
- Berkebolehan berkoinunikasi dan inenyainpaikan inaklumat dengan kaedah yang bermakna dan sesuai.
- Mempunyai tahap pengetahuan tinggi dalam bidang berkaitan.
- Berkebolehan menghubungkan latihan dengan pengalaman praktikal yang dialami oleh pelatih beserta beberapa contoh berkaitan.
- Berfikiran jelas dan terbuka.
- Berkeupayaan bekerja melebihi had masa dan berperancangan tersusun.
- Berkemampuan mengawal suasana pembelajaran pelatih.
- Mengamalkan ciri-ciri kepimpinan dan sosialisasi yang sewajarnya.

Di samping itu, antara ciri-ciri fasilitator yang berkesan menurut perspektif para pelatih ialah pelatih mengharapkan fasilitator mengetahui tugas dan subjek mereka dengan mendalam; fasilitator inampu menyesuaikan metod dan bahan dengan kebolehan penerimaan pelatih; fasilitator ikhlas dan menghargai pelatih; fasilitator berkebolehan berjenaka dan menjadikan

proses latihan inenjadi seronok; fasilitator ineinpunyai minat dalam subjek mereka dan minat ini inampu dipindahkan kepada para pelatih; fasilitator berjaya menyampaikan pengajaran dengan mudah dan jelas; fasilitator sanggup inembantu secara individu kepada pelatih yang inemerlukan; dan fasilitator mampu menampilkan peinbentangan yang dinamik beserta mempunyai personaliti yang bersemangat dan berjaya mewujudkan iklim yang kondusif sepanjang program latihan berjalan.

Ringkasnya, pemilihan fasilitator yang baik dan berkesan turut menjadi kritikal dalain hal ini. Fasilitator atau jurulatih yang dipilih seharusnya terdiri dari kalangan yang sensitif terhadap kepelbagai keperluan pelatih; sedia inendengar apa yang hendak dikatakan oleh para pelatih; senang didekati, responsif dan sensitif serta dapat memahami perasaan pelatih; bersemangat; bertenaga; berdedikasi; berkeyakinan; bertanggungjawab dan sentiasa sabar dan bertolak ansur terhadap permasalahan pelatih.

OBJEKTIF LATIHAN

Objektif latihan yang digariskan dengan baik amatlah penting khususnya dalain menilai sejauhmana berjaya dan berkesannya sesuatu program latihan yang dijalankan. Di sedari bahawa objektif ialah kenyataan mengenai apa yang patut disempurnakan hasil daripada sesuatu aktiviti yang inana dengan itu akan memudahkan penilaian ke atas peinbelajaran dari aktiviti latihan dan kesan terhasil inelalui prestasi yang ditunjukkan oleh pelatih. Objektif latihan berperanan sebagai penentu kepada tercapai atau tidak sesuatu inatlainat program latihan. Ia berfungsi dari peringkat pennulaan rekabentuk latihan, pemilihan metodologi, penentuan fasilitator dan kandungan program sehinggalah ke peringkat penilaian prestasi pelatih selepas mengikuti sesuatu prograin latihan.

Daripada pandangan dan input para pelatih terdahulu diyakini bahawa jika pelatih sedar tentang objektif, inaka inereka akan mempunyai kefahaman yang lebih tinggi terhadap proses peinbelajaran dan latilian dan boleh mengatur serta mengikuti aktiviti latihan dengan lebih berkesan. Kejelasan objektif latilian dan kesesuaiannya dengan apa yang akan dinilai oleh fasilitator atau jurulatih inerupakan satu titik perinulaan untuk inenarik perhatian para pelatih. Ini inemaparkan bahawa para pelatih yang inempunyai kebolehan yang tinggi dan memperoleh lebih faedah atau inanafaat daripada sesuatu program latihan itu, umumnya telah jelas tentang objektif terlebih dahulu.

Walau bagaimanapun, tumpuan objektif latihan hendaklah mengambil kira aktiviti pembelajaran yang bakal dilalui oleh para pelatili. Adalah peiting objektif latihan dibentuk berorientasikan pelatih kerana penilaian akhir sesuatu program latihan yang dijalankan akan dilakukan kepada inereka saina ada secara kumpulan atau individu. Ini bermakna objektif latihan yang berorientasikan pelatih dapat meinbantu program latihan memilih daii menyediakan maklumat, bahan-bahan dan aktiviti latilian dengan mengambilkira faktor masa diperlukan, hasil pengajaran, daya usaha dan peruntukkan kewangan. Ia turut ineinbantu pelatih berada pada landasan latilian yang betul kerana kadangkala berlakunya beberapa perubahan dari segi kesinainbungan modul semasa latihan dijalankan, di samping ia meinbantu para pelatih untuk mengatur usaha peinbelajaran sendiri.

PENILAIAN LATIHAN DAN PRESTASI KERJA

Penilaian ialah pengumpulan secara sistematik maklumat deskriptif dan pengukuran yang diperlukan untuk membuat keputusan berkaitan dengan pengaruh atau kesan perancangan, rekabentuk, metodologi, fasilitator, objektif, nilai dan inodifikasi pelbagai aktiviti dalam sesuatu prograin latilian. Berasaskan kepada objektif-objektif program latihan, inaka penilaian dilakukan inelalui teknik pengumpulan maklumat dan pengukuran yang tertentu. Hasil penilaian kemudiannya boleh dijadikan panduan dalam merancang, inemilih metodologi, fasilitator, objektif program-program serta aktiviti pengajaran pembelajaran latihan seterusnya.

Proses penilaian boleh dipecahkan kepada dua prosedur, iaitu:- (1) inenentukan pengukur kejayaan atau kriteria kejayaan dan (2) mengguna:2 rekabentuk eksperimental dan bukan eksperimental untuk menentukan apakah perubahan yang telah berlaku semasa latihan daii proses pemindahan pengajaran peinbelajaran. Kriteria perlu ditetapkan untuk inehilai pelatiff pada akliir program latihan dan semasa penilaian prestasi kerja ditempat kerja sebenar (Goldstein, 1986). Dalam pada itu, penilaian inesti juga menuinpu kepada rekabentuk untuk menilai program latihan dan pilihannya adalah bergantung kepada maklumat yang ingin dicapai dengan inengainbilkira kekangan yang ada.

Setakat ini dapat diruinuskan bahawa penilaian latihan adalah perlu kerana ianya:-

1. ineinbantu pihak pembuat keputusan untuk meinilih dari beberapa tawaran pakej latihan bagi memastikan perolehan keberkesanan latilian yang optimum;
2. mengenjalpasti sama ada sesuatu prograin latihan telah ineicapai

- tujuan-tujuan yang betul;
3. inengesan jenis perubahan yang perlu dilakukan bagi ineinperbaiki program latihan seperti dari segi rekabentuk, kandungan dan penyainpaian; dan
 4. memberikan kepastian sama ada para pelatih telah ineinperolehi pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan inelalui latihan yang diikuti.

Dalam menentukan keberkesanan atau kejayaan program latihan, penilaian adalah merupakan satu proses untuk inengukur darjah perubahan pelatih dalam aspek ilmu pengetahuan, reaksi, tingkahlaku dan prestasi. Dimana proses penilaian ini akhirnya inenyediakan maklumat-maklumat penting berkaitan kesan positif atau negatif inengenai perubahan-perubahan pada diri pelatih yang disasarkan. Ringkasnya penilaian seperti ini amat penting untuk dilakukan bagi menilai keberkesanan pelaburan dalam latihan, menyediakan dan memberi makluinbalas ke atas para pelatih, menunjukkan sejauhmana objektif latihan tercapai, dijadikan panduan perancangan program latihan akan datang, dijadikan panduan meningkatkan mutu program latihan dan menyediakan data atau inakluinat yang boleh mengesahkan perbelanjaan di dalam inengendalikan latihan.

KESIMPULAN

Akhirnya ukuran keberkesanan program latihan yang sering diperdebatkan adalah prestasi kerja. Perlu dijelaskan bahawa faktor konteks kerja, motivasi, pengetahuan, kemahiran, sikap, keupayaan dan bakat adalah merupakan antara faktor yang tidak boleh diabaikan dalam menilai prestasi kerja pekerja selepas mereka melalui sesuatu program latihan. Prestasi kerja boleh dirumuskan sebagai gabungan kemainpuan mental dan fizikal pekerja dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan, di inana kedua-duanya ini bergantung pula kepada keperluan sesuatu pekerjaan. Maka, untuk mengukur sesuatu prestasi kerja, perbezaan antara satu bentuk pekerjaan dan satu pekerjaan yang lain perlu dipertimbangkan. Kenyataan ini menjelaskan bahawa program latihan yang berkesan dan berjaya inasih belum boleh dikatakan sebagai satu-satunya penentu kepada peningkatan prestasi kerja. Namun kepentingan peranan, pengaruh dan keberkesanan program latihan tidak boleh dinafikan sebagai kritikal ke arah meningkatkan prestasi kerja pekerja.

BIBLIOGRAFI

- Ariffin Haji Zainal (1985). *Pekerja dan pekerjaan: Pendekatan psikologi personel*. Petaling Jaya: Fajar Bakti Sdn Bhd.
- Arinstrong. M. (1991). *A handbook of personnel management practice* (4th Ed.) London: Keegan Ltd
- Bennett, R. (1994). *The effective trainer checklist. Gower handbook of training and development* (2nd Ed.) England: Gower Publishing C. Ltd.
- Goldstein, I. L. (1986). *Training in the organizations: Needs assessment, development and evaluation*. Monterey California: Brooks Co.
- Kirkpatrick L. D. (1996). *Evaluating training programs: Thejour lev-els*. San Francisco: Berrett-koehler Publishers Inc.
- Newby, T. (1992). *How to design and deliver.quality service training*. London: Kogan Page Ltd.
- Newby, T. (1992). *Validatingyour training*. London: Kogan Page Ltd.
- Reeves, M. (1994). *Evaluation of training*. Petaling Jaya: Pelanduk Publication
- Saks M. A. (1996, April). The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes. *Human Relations*: p.429-451.