


9

PERSEPSI STAF SOKONGAN PENTADBIRAN DAN TEKNIKAL TERHADAP PROGRAM LATIHAN DI UTM

HAMIDAH ABD RAHMAN
ROZEYTA OMAR


1.0 PENGENALAN



Aset sesebuah organisasi di era ekonomi digital ini ialah kepintaran dan perkara ini tertumpu kepada pekerja yang berpengetahuan atau *'knowledge workers'*. Pengetahuan dan kepintaran serta kreativiti pekerja akan menjadi aset bernilai kepada sesebuah organisasi pada alaf baru ini. Untuk itu, organisasi mestilah berupaya menarik, menyimpan serta melabur dalam sumber manusia dan menyediakan suasana bekerja yang menjurus ke arah kreativiti, inovasi dan prestasi kerja yang cemerlang.

Untuk membangun sumber manusia yang sedia ada, satu kaedah yang penting dan berkesan adalah melalui latihan. Latihan merupakan satu proses pembelajaran yang dirancang untuk mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan prestasi staf. Latihan yang diterima secara umumnya akan menjadikan seseorang pekerja lebih cekap dan mahir di dalam bidang-bidang tertentu. Oleh itu, latihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja individu dan seterusnya memberi kesan kepada organisasi dari aspek produktivitinya.

Menurut Benton (1995) latihan merupakan satu aktiviti bagi meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan juga bagi mengubah sikap seseorang pekerja. Salah satu komponen yang penting dalam latihan



ialah keperluan latihan. Keperluan latihan menurut Benton lagi boleh didefinisikan sebagai jurang antara taraf kecekapan sekarang dengan taraf kecekapan yang dikehendaki organisasi supaya seseorang itu dapat menunjukkan prestasi yang berkesan terhadap individu itu sendiri dan juga terhadap organisasi. Keperluan latihan juga boleh diertikan dengan mudah iaitu perkara-perkara yang hendak dipelajari oleh individu dan perkara-perkara itu akan menjadi pengalaman pembelajaran yang perlu diikuti semasa program latihan.

Memang tidak dapat dinafikan bahawa program latihan untuk staf merupakan satu aspek penting bagi melahirkan pekerja yang berkebolehan serta dapat mencapai tahap prestasi kerja seperti yang diharapkan oleh organisasi. Latihan merupakan satu alat pengurusan yang digunakan untuk mengembangkan keberkesanan sepenuhnya sesuatu sumber organisasi yang penting iaitu para pekerja. Oleh yang demikian, fungsi latihan ialah untuk menghasilkan perubahan tingkah laku yang diperlukan untuk mencapai matlamat pengurusan. Menurut Carvale (1989), pekerja yang menerima latihan formal mempunyai kelebihan pendapatan 25% atau lebih berbanding dengan pekerja yang tidak mengikuti program latihan di tempat kerja.

Bagi pihak organisasi pula, Carvale (1989) menyatakan bahawa latihan akan menjadikan organisasi lebih berdaya saing, lebih bersifat global, terkini dan mudah untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Beliau turut mengatakan bahawa latihan juga akan dapat meningkatkan kesetiaan pekerja terhadap organisasi dan seterusnya mengurangkan kadar pusing ganti pekerja. Namun persoalannya kini ialah, mampukah pekerja yang telah mendapat latihan tersebut menunjukkan prestasi kerja yang lebih baik?. Persoalan sebegini perlu diutarakan kepada pihak majikan agar program latihan yang dirancang mampu menjawab persoalan ini.

1.1 LATAR BELAKANG KAJIAN

Latihan merupakan satu elemen yang berkesan dalam meningkatkan

kemahiran tenaga kerja supaya produktiviti turut meningkat dan pihak pengurusan dapat mencapai matlamat organisasi itu (Thomasan, 1975). Nadler (1982) mendefinisikan latihan sebagai teknik-teknik yang memberi tumpuan terhadap pembelajaran kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan sesuatu tugas pada permulaannya atau untuk memperbaiki prestasi tugas yang sedang dilakukan.

Kirkpatrick (1994) menegaskan bahawa masa dan wang yang dibelanjakan atas latihan dan pembangunan penyeliaan patut dianggap sebagai pelaburan dan bukan tanggungan kerana akan membawa manfaat kepada organisasi pada masa hadapan. Manfaat kepada peserta adalah seperti perubahan sikap, pengetahuan, kemahiran, prestasi kerja, manakala manfaat kepada organisasi pula adalah meningkatkan produktiviti, kos yang menurun dan keuntungan bertambah.

Justeru itu Lee Byung-Chul, pengasas Samsung pernah mengatakan bahawa beliau menggunakan 80% masanya untuk mencari dan memberikan latihan kepada para pekerja. (Marquadt dan Reynolds, 1996). Kepentingan sumber manusia yang berkemahiran tinggi dan berkaliber juga terbukti di negeri Jepun yang hanya mempunyai sedikit sumber semula jadi. Namun demikian, ia berjaya mencapai kejayaan ekonomi yang mengagumkan kerana mereka memberikan tumpuan kepada aspek pembangunan sumber manusia. Kenyataan ini diperkukuhkan Shinzo Ueno, seorang pengerusi di syarikat Dentsu Young & Rubican Partnership. Beliau mengatakan bahawa budaya organisasi adalah menghargai kakitangannya.

*“Valuing our own people is the most important aspects of management philosophy. The basic for that is training-consistently providing training for our people. We shall **Train, Retrain and Retain** people.”*

Seharusnya, Malaysia dengan sumber semula jadinya yang jauh lebih banyak dari Jepun sepatutnya boleh mencapai status yang

sama jika kita memberi tumpuan yang gigih kepada pembangunan sumber manusia.

Pada masa kini, pelbagai cabaran terpaksa dihadapi oleh organisasi sama ada di sektor awam mahupun swasta, memandangkan permintaan terhadap satu bentuk latihan yang berkualiti dan mengikut piawai yang diharapkan kian meningkat. Di samping itu, semakin banyak syarikat dan organisasi yang berminat untuk mengetahui impak latihan terhadap individu-individu dalam organisasi. Antara persoalan yang sering dikemukakan ialah apakah manfaat yang akan diperolehi daripada sesuatu latihan dan apakah justifikasi kos yang akan terlibat dalam latihan tersebut.

Berdasarkan kepada fenomena ini, cabaran utama yang perlu ditangani dengan penuh bijaksana oleh setiap program latihan yang dirancang adalah berkait rapat dengan keperluan masa depan klien. Cabaran seterusnya ialah menentukan supaya setiap latihan yang dianjurkan mendapat pulangan yang memuaskan iaitu dari segi pembinaan kecemerlangan berfikir, kemahiran bekerja dan pembinaan akhlak di kalangan individu yang dilatih (Halim, 1996).

Oleh itu, bagi membolehkan cabaran ini ditangani dengan cekap dan berkesan, setiap penganjur latihan perlulah melaksanakan usaha secara berterusan ke arah memperbaiki sistem dan pelaksanaan latihan. Salah satu usaha ke arah mencapai matlamat tersebut ialah dengan melaksanakan aktiviti penilaian latihan. Antara faedah yang bakal diperolehi oleh penganjur atau pelaksana latihan melalui usaha ini termasuklah:

1. Dapat menampilkan spesifikasi yang jelas serta menghuraikan secara logik mengenai sesuatu program latihan yang dilaksanakan sehingga berupaya menampakkan sejauh mana ia memberi kesan yang signifikan terhadap program pembangunan sumber manusia.
2. Sebagai panduan bagi mencari kaedah selanjutnya untuk meningkatkan keberkesanan sesuatu program latihan pada tahap optimum.

3. Memaklumkan mengenai status pengiktirafan sesuatu latihan yang dilaksanakan setelah kajian impak latihan dibuat terhadap peserta dan organisasi di mana mereka ditempatkan.
4. Membantu menentukan sebab-sebab kegagalan sesuatu kursus sehingga dapat menjadi titik tolak kepada jurulatih untuk mereka bentuk program latihan yang lebih mantap.
5. Dapat menyingkap nilai keseluruhan sesuatu latihan dari segi faedah, natijah umum (*general outcome*) yang memanfaatkan organisasi.

Bagi mencapai faedah tersebut, setiap penganjur latihan disarankan menjalankan proses penilaian latihan, proses penilaian ini seharusnya bermula dari peringkat penilaian reaksi sehinggalah penilaian di peringkat hasil yang dapat dijadikan panduan dalam strategi selanjutnya bagi memantapkan lagi sesuatu program latihan. Penilaian latihan akan menunjukkan keberkesanan sesuatu program latihan serta mengukur banyak aspek di dalam sesuatu program latihan itu.

Penilaian latihan juga perlulah tertumpu kepada tiga peringkat penting di dalam pelaksanaan latihan iaitu proses, input dan output. Penilaian latihan pada peringkat akhir, iaitu pada peringkat output melibatkan reaksi terhadap program latihan yang dijalankan iaitu dari segi kemahiran, pengetahuan yang diperolehi serta peningkatan pada prestasi kerja.

Aktiviti penilaian latihan akan terlaksana dengan berkesan jika sesebuah institusi latihan bersedia dan berusaha dengan penuh iltizam ke arah membina satu mekanisme bagi meneliti kemajuan dan pencapaian sesuatu program latihan. Menerusi usaha sebeginilah kita dapat memberi kepuasan yang berterusan kepada para pelatih. Dengan usaha ini jugalah kita akan dapat meningkatkan keunggulan dalam bidang-bidang latihan tertentu di samping dapat mewujudkan tenaga pengajar yang berkaliber, berkemampuan dan berkebolehan.

Selain itu, sejauhmana keberkesanan satu-satu program latihan itu berkait rapat dengan pihak yang merancang dan menguruskan program itu. Masalah keberkesanan latihan ini juga berkait dengan

kesesuaian objektif, keperluan organisasi dan individu, kesesuaian jurulatih, kurikulum, pemilihan pelatih dan juga kecekapan pihak yang menguruskannya.

Bagi kebanyakan organisasi, program latihan yang diadakan tidak dirancang dengan baik dan sesetengahnya pula ghairah mengadakan program latihan tetapi tidak banyak yang membuat penilaian terhadap program yang diadakan. Ini bermakna sedikit sahaja yang diketahui tentang keberkesanan kursus (Boyle, 1981), sedangkan ianya penting bagi sesebuah organisasi mengkaji semula dan membuat lebih banyak usaha terhadap penilaian kursus. Ini penting kerana melalui penilaian, kekuatan dan kelemahan kursus boleh dikesan dan diperbaiki di masa hadapan.

Satu lagi masalah yang biasa dihadapi di dalam program latihan ialah pelatih-pelatih yang telah mempelajari kemahiran dan pengetahuan baru hasil daripada latihan yang diikuti tidak dapat menggunakannya apabila mereka pulang ke tempat kerja (Maimunah, 1992).

Justeru itu, persoalannya kini adalah sama ada latihan yang dijalankan oleh sesebuah organisasi itu benar-benar berkesan atau tidak, dalam usaha dan tujuan untuk mencapai matlamat-matlamat khusus organisasi. Latihan seringkali melibatkan masa, tenaga dan perbelanjaan yang banyak. Oleh itu, organisasi perlu memastikan keberkesanan latihan tersebut. Justeru itu kajian ini akan cuba mencari jawapan kepada beberapa aspek persoalan kajian seperti:

- (i) Bagaimanakah perancangan program latihan untuk kakitangan dilaksanakan oleh Unit Pembangunan Sumber Manusia (UPSM), UTM?
- (ii) Apakah latihan yang ada telah mencapai matlamat/objektif latihan yang sebenar?
- (iii) Apakah pandangan staf sokongan pentadbiran dan teknikal terhadap latihan yang telah mereka ikuti?

1.2 PERBINCANGAN HASIL KAJIAN

Tujuan kajian ini adalah untuk mengenal pasti perancangan program latihan dalam aspek-aspek yang berkaitan dengan keperluan organisasi, keperluan pelatih, objektif, kurikulum, strategi pengajaran, pelaksanaan dan penilaian latihan di UTM. Bagi tujuan tersebut, seramai 11 orang perancang program latihan diambil sebagai responden. Selain itu, kajian ini juga bertujuan untuk mengenal pasti persepsi pelatih (staf sokongan pentadbiran dan teknikal) terhadap latihan yang telah diikuti dari segi pencapaian objektif latihan, kegunaan, kepentingan, kandungan kursus, kemudahan, kesesuaian masa dan tempat, jurulatih dan pengurusan program. Bagi tujuan ini pula, seramai 90 orang staf yang terdiri daripada golongan pentadbiran yang terlibat dalam perancangan program latihan, dan staf sokongan pentadbiran serta teknikal yang pernah menyertai empat jenis program latihan iaitu Kursus Perhubungan Awam dan Komunikasi, Kursus Pengurusan dan Keselamatan Makmal, Kursus Fail Meja dan Manual Prosedur Kerja, dan Kursus Perkhidmatan Kaunter/Perkhidmatan Telefon Yang Berkualiti, diambil sebagai responden.

1.2.1 Perancangan Program Latihan

Majoriti daripada responden memegang jawatan sebagai penolong pendaftar (63.6%), mempunyai tahap pendidikan sehingga peringkat ijazah (63.7%) serta telah berkhidmat melebihi 12 tahun (63.7%). Hasil kajian juga menunjukkan hanya 27.3% atau tiga orang responden sahaja yang telah mengikuti program latihan yang dianjurkan oleh UTM, dan hanya 45.5% pernah mengikuti program latihan yang dianjurkan oleh institusi luar. Namun begitu hanya seorang sahaja daripada mereka yang terlibat dalam proses reka bentuk program latihan ini mempunyai kelulusan di dalam bidang Pembangunan Sumber Manusia.

Hasil kajian juga mendapati responden yang terlibat dalam perancangan program latihan kurang memainkan peranan dalam program latihan. Ini dibuktikan apabila tiada seorangpun daripada

mereka yang terlibat sebagai pembina kursus dan penilai kursus. Namun terdapat 36.4% daripada mereka yang bertindak sebagai Jurulatih dan 18.2% sebagai penganjur atau pengurus. Ini bermakna keseluruhan responden kajian ini tidak terlibat sebagai pereka bentuk latihan di UTM dan mereka hanya terlibat sebagai Jurulatih dan Penganjur atau Pengurus.

Maklumat-maklumat tentang keperluan latihan amat jarang diminta oleh pihak pentadbiran UTM daripada fakulti. Ini bererti pihak fakulti tidak dilibatkan dalam mereka bentuk program latihan tetapi hanya menerima sahaja program-program latihan yang telah dirancang oleh pihak UPSM, UTM.

Bagi melihat keperluan organisasi dan pelatih terhadap latihan, serta pembinaan objektif latihan, skor min diberi skil 1 hingga 5. Skil 1 bermaksud tidak pernah dan skil 5 bermaksud sangat kerap. Hasil kajian mendapati bahawa dalam perancangan program latihan di UTM, aspek misi/visi UTM dalam keperluan latihan untuk kakitangan adalah sangat dititikberatkan. Antara aspek-aspek lain yang kerap diambil kira dalam perancangan program latihan ialah keperluan semasa UTM, keperluan masa depan UTM, objektif UTM, untuk menyelesaikan masalah dalam pekerjaan dan untuk menyediakan satu rancangan belanjawan. Ini ditunjukkan apabila nilai min adalah 3.45 ke atas bagi kesemua aspek-aspek tersebut.

Manakala dari aspek keperluan pelatih pula, antara aspek yang diambil kira dalam perancangan program latihan ialah keperluan perkembangan kerjaya pelatih dan keperluan kerja berdasarkan pemerhatian fakulti. Selain itu perancangan program latihan juga adalah kerap berdasarkan pemerhatian atau pendapat staf sokongan pentadbiran dan sokongan teknikal. Ini ditunjukkan apabila nilai min adalah 3.27 ke atas bagi kesemua aspek yang disebutkan.

Dari aspek pembinaan objektif latihan pula, didapati terdapat percanggahan yang ketara antara persepsi responden apabila 45.5% responden mengatakan bahawa objektif latihan tidak dibentuk setelah selesai menganalisis keperluan organisasi, tetapi 54.5% responden lagi mengatakan bahawa objektif latihan dibentuk selepas selesai menganalisis keperluan latihan. Percanggahan persepsi ini pada

dasarnya menunjukkan bahawa perancang program latihan di UTM juga tidak pasti bagaimanakah objektif latihan tersebut dibentuk secara keseluruhannya. Hal ini disokong lagi apabila 54.6% responden mengatakan bahawa objektif latihan di UTM kurang mementingkan keperluan pelatih untuk mendapatkan kemahiran baru tetapi sekadar untuk memberikan pengetahuan membentuk perubahan sikap kepada pelatih sahaja.

Percanggahan pendapat ini sebenarnya memperlihatkan bahawa pihak perancang program latihan di UTM kurang pasti sama ada terdapatnya analisis keperluan latihan atau tidak. Hal ini berkait rapat dengan hasil temubual penyelidik dengan pihak UPSM bahawa analisis keperluan latihan tidak pernah dijalankan di UTM. Tetapi menurut Nadler (1982), objektif latihan hendaklah dibuat berdasarkan hasil keperluan organisasi dan keperluan pelatih selain menurut Bradt (1981), objektif latihan perlu dibuat berdasarkan tiga perkara iaitu untuk memberi pengetahuan, kemahiran dan perubahan sikap.

Kepakaran dalam pembinaan kurikulum latihan amat penting kerana kurikulum yang dibina dengan teliti dan bijak akan membuahkan keberkesanan latihan yang diharapkan, dan seterusnya tercapailah objektif latihan. Mengikut Nadler (1982), pembinaan kurikulum seharusnya berdasarkan kepada keperluan objektif latihan. Hasil kajian ini mendapati bahawa kurikulum latihan di UTM sangat kerap atau sentiasa dibina berdasarkan keperluan objektif latihan, dibina bersama oleh Jawatankuasa UPSM, serta jurulatih sering dilibatkan dalam pembinaan kurikulum latihan. Mengikut pendapat Murrell (1984), penglibatan jurulatih di dalam pembinaan kurikulum adalah sangat penting kerana jurulatih mengetahui apa yang diperlukan oleh pelatih-pelatihnya berdasarkan pengalamannya sebagai jurulatih.

Hasil kajian ini juga mendapati bahawa pihak yang membuat perancangan program latihan di UTM kerap meminta bantuan dari luar dalam penyediaan kurikulum di mana 54.5% menyatakan bahawa UTM kerap meminta bantuan dari luar dalam penyediaan kurikulum latihan. Pernyataan ini menimbulkan tanda tanya adakah pembina-pembina kurikulum latihan di UTM sudah mahir dan mampu

menghasilkan satu kurikulum latihan yang berkesan. Ini kerana hasil kajian menunjukkan bahawa 63.7% responden kurang atau tidak pernah mendapat latihan tentang pembinaan kurikulum latihan. Jadi jelas dapat dilihat bahawa responden-responden tidak mempunyai kemahiran dalam pembinaan kurikulum sedangkan kesannya akan menyebabkan latihan yang dibentuk tidak memenuhi objektif, keperluan pelatih dan organisasi yang akhirnya akan menyebabkan berlakunya pembaziran sumber dalam latihan.

Mengikut Nadler (1982), setiap program latihan perlu mempunyai model atau pendekatan reka bentuk program latihan supaya program latihan dapat dijalankan dengan licin, teratur dan berkesan. Model latihan ini bertujuan untuk menjadi panduan kepada pereka bentuk latihan tentang apa, bagaimana dan mengapa satu-satu aspek dalam latihan itu dibuat.

Hasil kajian menunjukkan bahawa UTM kerap kali menggunakan model latihan dalam mereka bentuk strategi pengajaran. Ini berdasarkan kepada jawapan responden iaitu sebanyak 63.7% yang mengatakan begitu. Tetapi ia bertentangan dengan hasil temubual penyelidik dengan pihak UPSM yang menyatakan bahawa mereka tidak pernah menggunakan mana-mana model latihan yang diutarakan oleh mana-mana pakar pembelajaran atau pakar pembangunan sumber manusia. Dari segi pemilihan cara penyampaian pula, 72.8% responden mengatakan bahawa ia sentiasa diambil kira terutamanya yang melibatkan penggunaan alat bantu mengajar. Begitu juga dengan pemilihan fasilitator yang terlibat dan peranan masing-masing. Ini dibuktikan apabila 72.8% responden mengatakan bahawa jurulatih dipilih berdasarkan kepada kepakaran mereka.

Aspek-aspek penentuan objektif pembelajaran dan pernyataan garis kasar kandungan kursus telah mendapat jawapan yang positif daripada responden, di mana responden menyatakan bahawa ia kerap diambil kira dalam strategi pengajaran bagi program latihan di UTM.

Pelaksanaan latihan mengikut apa yang dirancang adalah sesuatu yang sangat rumit. Ia memerlukan satu proses pengurusan yang cekap, prihatin dan peka terhadap aspek-aspek yang telah

dirancang serta kekangan-kekangan yang memberi masalah kepada pelaksanaannya. Hasil kajian memperlihatkan bahawa pelaksanaan latihan di UTM telah dibuat berdasarkan kepada kesesuaian kandungan kursus dengan latar belakang peserta, mengikut kesesuaian masa yang dirancang dan dalam tempoh masa yang mencukupi serta pemilihan tempat yang bersesuaian dengan jenis kursus. Hal ini bersesuaian dengan pendapat Finkel (1984) yang menyatakan bahawa setiap penganjur latihan hendaklah memberi perhatian serius terhadap suasana pembelajaran dalam latihan.

Penilaian juga merupakan perkara penting dalam mereka bentuk latihan. Proses penilaian latihan menurut Taba (1962) mesti mempunyai sifat-sifat berikut: (i) kesahihan, iaitu konsisten dengan objektif kursus, (ii) menyeluruh, (iii) keputusan mestilah diagnostik supaya dapat membezakan peringkat-peringkat perlakuan atau prestasi, (iv) berterusan. Hasil kajian mendapati bahawa dari segi penilaian latihan di UTM agak lemah. Walaupun pihak perancang program terlebih dahulu mengenal pasti objektif penilaian dan kaedah penilaian yang akan digunakan, tetapi bagi aspek-aspek seperti mengadakan penyelidikan untuk menentukan keberkesanan latihan dan menyediakan satu laporan yang baik dan lengkap tentang program latihan telah mendapat jawapan yang negatif daripada responden di mana mereka menyatakan aspek-aspek tersebut kurang kerap dilakukan atau diambil kira.

Apa yang didapati di UTM ialah penilaian berlaku pada akhir setiap latihan yang diadakan dan kaedah penilaian yang biasanya digunakan ialah melalui pengedaran borang soal selidik yang amat ringkas dan kurang lengkap untuk membuat penilaian yang berkesan. Ini dapat dilihat daripada reaksi para peserta latihan dalam empat jenis latihan dalam kajian ini tentang penilaian yang dibuat. Ini bermakna UTM masih menggunakan model latihannya yang tersendiri dan bersifat tradisional. Hasil temubual penyelidik dengan pihak UPSM juga didapati bahawa pihak UPSM tidak pernah menganalisis borang penilaian yang telah diisi oleh penilai. Selalunya ia hanya disimpan, sedangkan mengikut Nadler (1982), penilaian bukan sahaja sepatutnya berlaku di akhir setiap latihan tetapi berlaku di setiap tahap dalam

proses mereka bentuk program latihan. Ini bagi membolehkan kelemahan dapat diatasi dengan segera supaya mencapai objektif sebenar latihan dan seterusnya tidak berlaku pembaziran.

Dari segi persepsi responden terhadap program latihan yang telah dilangsungkan, didapati 63.7% responden mengatakan bahawa keseluruhan program latihan kurang mencapai objektifnya. Ini dibuktikan lagi apabila masing-masing 63.7% responden mengatakan bahawa kursus fail meja dan manual prosedur kerja serta kursus perhubungan awam dan komunikasi gagal mencapai objektif latihan. Begitu juga 72.7% responden mengatakan bahawa kursus pengurusan dan keselamatan makmal juga turut tidak mencapai objektifnya. Namun hanya 54.6% responden menyetujui bahawa kursus khidmat kaunter dan pengendalian telefon berkualiti telah mencapai objektifnya. Oleh itu, dapatlah disimpulkan di sini bahawa majoriti mereka yang terlibat dengan perancangan program latihan ini berpendapat bahawa program latihan di UTM kurang mencapai objektif sebenar latihan.

1.2.2 Persepsi Terhadap Kursus Perhubungan Awam dan Komunikasi

Hasil kajian terhadap responden yang telah menghadiri kursus perhubungan awam dan komunikasi didapati majoriti daripada mereka berjawatan kerani (45.5%), berpendidikan SPM (72.7%) dan berkhidmat kurang daripada 10 tahun (77.3%). Dari aspek jantina pula, terdapat keseimbangan di antara peserta lelaki dan perempuan iaitu masing-masing mewakili 50%.

Pelatih memberikan persepsi yang baik dari segi objektif kursus di mana para pelatih mengakui bahawa kursus tersebut telah banyak membantu mereka dalam memahami asas-asas penyeliaan kakitangan, tanggungjawab sebagai penyelia, perancangan sebagai pemimpin, konsep perhubungan awam dan staf serta memupuk sikap positif terhadap penyeliaan kefahaman kakitangan.

Dari aspek faktor kandungan kursus pula didapati 100% responden menyetujui bahawa kandungan kursus berkaitan dengan

pengenalan kepada perhubungan awam, etika perkhidmatan awam dan komunikasi dan perhubungan bersemuka. Secara umumnya, 95.4% responden mengatakan bahawa kandungan kursus adalah menepati objektif kursus.

Mengikut Watson (1979), kandungan kursus mesti mengandungi perkara-perkara berikut:

1. Mengenal pasti bidang yang perlu diambil kira untuk mencapai objektif kursus.
2. Mengenal pasti bidang-bidang utama dan konsep yang spesifik serta proses pembelajaran yang sepatutnya dibuat.
3. Penekanan perlu diberi kepada setiap tajuk yang ditetapkan.
4. Tajuk kursus hendaklah berturutan supaya ia lebih sistematik dan mudah difahami.
5. Mewujudkan suasana pembelajaran yang merangsang dan berkesan.

Selain itu, 100% responden menyetujui bahawa kemudahan fizikal yang disediakan adalah memuaskan. Namun dari aspek kesesuaian masa, terdapat 86.4% responden mengatakan bahawa program ini diadakan pada masa yang sesuai dan tidak mengganggu tugas dan 90% responden pula mengatakan bahawa jangka masa latihan adalah mencukupi serta kursus telah diadakan di tempat yang bersesuaian. Sementara itu, 95.5% responden menyetujui bahawa keseluruhan pengurusan program adalah memuaskan dan ia telah dirancang dengan baik dan teliti.

Peranan jurulatih dalam pengendalian kursus adalah sangat penting. Menurut Raduwan (1989) seseorang jurulatih perlu mempunyai ciri-ciri berikut:

1. Kebolehan bercakap dan mengemukakan pendapat lisan.
2. Kebolehan menulis dengan betul dan menarik.
3. Kebolehan mengatur kerja-kerja orang lain.
4. Kesabaran.
5. Merendah diri dan bertolak ansur dengan semua lapisan

6. pegawai dan pekerja.
7. Daya kreativiti yang tinggi.
Bersungguh-sungguh dan tekun.
8. Minat yang mendalam terhadap pembangunan peribadi dan organisasi.
9. Kebolehan memberi dorongan kepada orang lain untuk maju ke peringkat lebih tinggi.
10. Fleksibel.

Hasil daripada kajian yang dijalankan menunjukkan bahawa 100% responden bersetuju dengan gaya penyampaian dan personaliti jurulatih dan 95.5% responden pula menyetujui bahawa jurulatih menunjukkan kefahaman yang mendalam dan meluas terhadap topik yang disampaikan, jurulatih menggunakan alat bantu mengajar dalam penyampaian dan jurulatih memberikan pertolongan yang secukupnya dalam menyelesaikan masalah dalam pembelajaran yang dihadapi oleh pelatih.

Dari segi penilaian pula, 90.9% responden menyetujui bahawa penilaian telah dilakukan dengan baik.

1.2.3 Persepsi Terhadap Kursus Pengurusan dan Keselamatan Makmal

Hasil kajian terhadap responden yang telah menghadiri kursus pengurusan dan keselamatan makmal, didapati majoriti mereka berjawatan pembantu makmal (53.3%), terdiri daripada kaum lelaki (80%), berpendidikan SPM (80%) dan berkhidmat lebih daripada 10 tahun.

Pelatih telah mempersepsikan ketiga-tiga objektif kursus sebagai mencapai objektifnya iaitu telah membantu mereka memahami keperluan asas dalam teknik dan pengendalian makmal, memperolehi pengetahuan selari dengan perkembangan teknologi dan meningkatkan kesedaran pelatih tentang peraturan dan keselamatan makmal.

Sementara dari aspek faktor kandungan kursus pula, 100% responden menyetujui bahawa ia membantu mereka memahami

asas pentadbiran makmal, komunikasi keorganisasian, keselamatan makmal, pertolongan cemas, inventori dan penyimpanan rekod dan motivasi/etika kerja.

Bagi aspek kemudahan pula, 73.3% responden menyetujui bahawa kemudahan fizikal yang disediakan adalah memuaskan. Namun dari aspek kesesuaian masa, terdapat 93.4% responden mengatakan bahawa program ini diadakan pada masa yang sesuai dan tidak mengganggu tugas, manakala 73.3% mengatakan bahawa jangka masa latihan adalah mencukupi. Sebanyak 86.6% responden mengatakan bahawa kursus ini telah diadakan di tempat yang sesuai dan 80% responden menyetujui bahawa keseluruhan pengurusan program adalah memuaskan dan ia telah dirancangan dengan baik dan teliti.

Hasil kajian tentang jurulatih kursus ini pula mendapati bahawa 100% responden bersetuju bahawa jurulatih menunjukkan kefahaman yang mendalam terhadap topik yang disampaikan. Sementara 86.7% responden mengatakan bahawa penyampaian jurulatih menarik, baik dan amat jelas serta jurulatih menggunakan alat bantu mengajar dalam penyampaian. Selain itu, 80% responden bersetuju bahawa jurulatih menunjukkan pengetahuan dan kemahiran yang luas terhadap topik yang disampaikan dan jurulatih memberikan pertolongan yang secukupnya dalam menyelesaikan masalah dalam pembelajaran yang dihadapi. Akhir sekali, majoriti responden mengatakan bahawa personaliti jurulatih adalah memuaskan.

Ini bersesuaian dengan pendapat Raduwan Saperwan (1989) bahawa jurulatih perlu memainkan peranan khas semasa berada di bilik kuliah, untuk melahirkan suasana dan iklim pembelajaran yang baik. Jurulatih yang baik dapat melayani keperluan peserta dari beberapa sudut pembelajaran dan sebagai pelaksana, jurulatih bertanggungjawab terhadap pembelajaran peserta. Ini bermakna mewujudkan penyertaan dan penglibatan yang aktif, membuat demonstrasi, menunjuk ajar peserta dan sebagainya.

Dari segi penilaian pula, 93.3% responden menyetujui bahawa penilaian telah dilakukan dengan baik dan kursus ini telah mencapai objektifnya.

1.2.4 Persepsi Terhadap Kursus Fail Meja dan Manual Prosedur Kerja

Hasil kajian terhadap responden yang telah menghadiri kursus fail meja dan manual prosedur kerja, majoriti mereka berjawatan kerani (57.9%), terdiri daripada kaum perempuan (68.4%), berpendidikan SPM (73.7%) dan berkhidmat lebih daripada 5 tahun (57.9%).

Didapati dari segi objektif kursus, kesemua responden menyetujui bahawa kursus ini telah mencapai keempat-empat objektifnya iaitu membantu pelatih memahami keperluan asas, menyediakan, dan mengetahui bagaimana menggunakan fail meja dan manual prosedur kerja dengan lebih cekap dan berkesan serta membantu pelatih mengetahui bagaimana fail meja dan manual prosedur kerja dapat digunakan sebagai alat untuk pembaikan kerja berterusan ke arah peningkatan prestasi kerja dan produktiviti.

Sementara dari aspek faktor kandungan kursus pula didapati 100% responden menyetujui bahawa kandungan kursus menepati objektif kursus. Keseluruhan responden juga menyetujui konsep dan tujuan fail meja dan manual prosedur kerja, kandungan fail meja, kandungan manual prosedur kerja, cara menyediakan manual prosedur kerja, serta kaedah menggunakan fail meja dan manual prosedur dalam peningkatan prestasi kerja. Tetapi 5.3% responden kurang bersetuju dengan cara menyediakan fail meja.

Bagi aspek kemudahan pula, 94.7% responden menyetujui bahawa kemudahan fizikal yang disediakan adalah memuaskan dan diadakan pada masa yang sesuai serta tidak mengganggu tugas. Sebanyak 89.5% responden mengatakan bahawa jangka masa latihan adalah mencukupi dan 94.7% mengatakan bahawa kursus ini telah diadakan di tempat yang bersesuaian, serta keseluruhan pengurusan program adalah memuaskan dan ia telah dirancangkan dengan baik dan teliti.

Hasil kajian tentang jurulatih kursus ini pula mendapati bahawa 100% responden menyetujui bahawa jurulatih menunjukkan kefahaman yang mendalam dan meluas terhadap topik yang disampaikan, gaya penyampaian yang menarik, baik dan amat

jelas, menggunakan alat bantu mengajar dalam penyampaian dan memberikan pertolongan yang cukup dalam menyelesaikan masalah pembelajaran yang dihadapi serta mempunyai personaliti yang memuaskan.

Dari segi penilaian pula, 94.7% responden menyetujui bahawa penilaian telah dilakukan dengan baik dan kursus ini telah mencapai objektifnya.

1.2.5 Persepsi Terhadap Kursus Perkhidmatan Kaunter/ Telefon Yang Berkualiti

Hasil kajian terhadap responden yang telah menghadiri perkhidmatan kaunter, majoriti mereka berjawatan kerani (73.9%), terdiri daripada kaum perempuan (60.9%), berpendidikan SPM (87%), dan berkhidmat kurang daripada 10 tahun (65.2%).

Pelatih memberi persepsi bahawa kursus ini telah mencapai keempat-empat objektifnya, iaitu membantu meningkatkan kefahaman dan kemahiran yang diperlukan berkaitan perkhidmatan kaunter/ telefon, menambah kemahiran dan mengamalkan etika menggunakan telefon, dan membantu menguasai nilai-nilai yang sesuai semasa menjalankan tugas dengan menggunakan telefon. Majoriti daripada pelatih juga mengatakan bahawa kandungan kursus adalah menepati objektif kursus.

Dari aspek kandungan kursus pula didapati 100% responden menyetujui dengan kandungan kursus yang disediakan iaitu prinsip dan konsep perkhidmatan kaunter/telefon yang betul, nilai unggul dalam pembentukan sikap, cara-cara mengendalikan telefon yang betul, kesopanan dalam komunikasi dan perhubungan manusia, serta imej petugas yang menggunakan telefon. Namun begitu, bagi kandungan kursus konsep perkhidmatan berkualiti terdapat 4.7% responden yang kurang bersetuju.

Bagi aspek kemudahan pula, 95.7% responden menyetujui bahawa kemudahan fizikal yang disediakan adalah memuaskan. Dari aspek kesesuaian masa, terdapat 100% responden menyetujui bahawa program ini diadakan pada masa yang sesuai dan tidak mengganggu

tugas. Seterusnya 91.3% responden mengatakan bahawa jangka masa latihan adalah mencukupi dan kursus ini telah diadakan di tempat yang bersesuaian. Sementara itu, 100% responden menyetujui bahawa keseluruhan pengurusan program adalah memuaskan dan ia telah dirancang dengan baik dan teliti.

Hasil kajian tentang jurulatih kursus ini pula mendapati bahawa 100% responden menyetujui bahawa jurulatih menunjukkan kefahaman yang mendalam dan meluas terhadap topik yang disampaikan, gaya penyampaian yang menarik, baik dan amat jelas, menggunakan alat bantu mengajar dalam penyampaian, memberikan pertolongan yang cukup dalam menyelesaikan masalah pembelajaran yang dihadapi serta mempunyai personaliti yang memuaskan.

Dari segi penilaian pula majoriti responden menyetujui bahawa penilaian telah dilakukan dengan baik dan kursus ini telah mencapai objektifnya.

1.3 CADANGAN

Dari segi mereka bentuk program latihan, pihak UTM seharusnya mempunyai satu model latihan yang sistematik agar perancangan program latihan boleh dibuat dengan teratur dan dapat mengesan kelemahan-kelemahan yang ada. Model-model latihan ini boleh diambil daripada model yang pernah dicadangkan oleh para sarjana dalam bidang pembangunan sumber manusia mahupun daripada organisasi-organisasi lain.

Selain itu, sistem pentadbiran Unit Pembangunan Sumber Manusia perlulah distrukturkan semula dengan menambah bilangan kakitangannya yang pakar atau berkelulusan dalam bidang pembangunan sumber manusia. Di samping itu, unit ini seharusnya memainkan peranan yang lebih aktif dalam membuat penyelidikan yang mendalam di dalam aktiviti latihan, termasuklah penyelidikan analisis keperluan latihan kakitangan UTM yang secara keseluruhannya amat penting sebelum sesuatu program latihan dapat dilaksanakan.

Analisis keperluan latihan ini seharusnya melibatkan keperluan kakitangan akademik dan bukan akademik sebelum perancangan program latihan boleh dilaksanakan. Unit ini juga seharusnya dapat membuat perancangan dan membangunkan strategi-strategi latihan jangka masa pendek dan panjang.

Antara tugas yang perlu dilakukan oleh kakitangan di Unit Pembangunan Sumber Manusia ialah:

1. Merangka satu belanjawan yang khusus dan terperinci untuk latihan sahaja.
2. Merangka keperluan latihan untuk setiap kakitangan akademik dan bukan akademik serta mengikut bidang tugas masing-masing supaya lebih sesuai dengan kandungan kursus yang perlu diberikan keutamaan.
3. Menentukan jenis kursus yang perlu diberikan keutamaan.
4. Mengawal aktiviti latihan dengan membuat 'post-mortem' secara terperinci untuk mengenal pasti pulangan atas pelaburan bagi setiap program latihan yang telah dibuat, keberkesanan latihan dan kelemahan-kelemahan serta kekangan-kekangan latihan yang perlu diatasi.
5. Pegawai terlibat di UPSM dan pegawai tadbir universiti perlu diberi kursus baru iaitu Kursus Pembangunan Sumber Manusia yang tenaga pengajarnya boleh diambil di kalangan pensyarah di Jabatan Pembangunan Sumber Manusia, FPPSM, UTM agar mereka lebih peka dengan bidang tugas sebagai seorang pegawai pembangunan sumber manusia.

Selain itu, latihan kumpulan staf sokongan juga perlulah dipelbagaikan dan antara jenis kursus yang telah dicadangkan oleh kumpulan kakitangan berkenaan adalah:

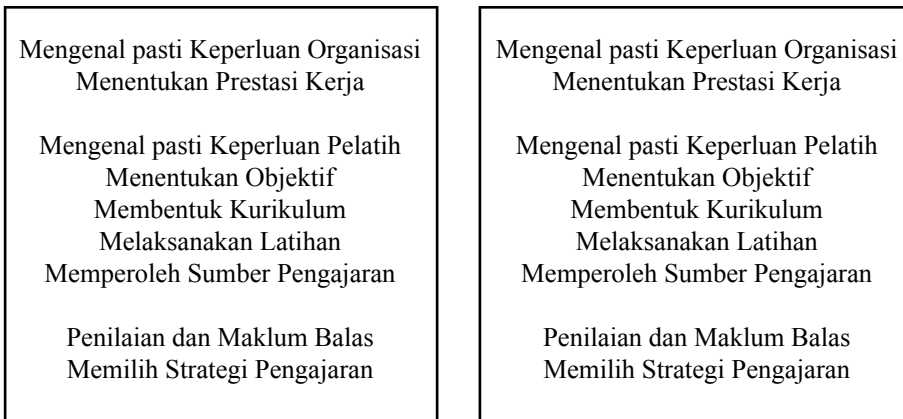
1. Kursus Perkhidmatan Kaunter yang Berkesan.
2. Kursus Teknologi Maklumat.
3. Kursus Kerjaya dan Kecemerlangan Kesetiausahaan.
4. Kursus Pemantapan Imej Sebagai Staf Berkualiti.

5. Kursus Etika di Tempat Kerja.
6. Kursus Pengurusan dan Pentadbiran.
7. Kursus Kemahiran Teknikal yang Setaraf dengan Sijil Kemahiran Malaysia.
8. Kursus Komunikasi Berkesan.
9. Kursus Pengurusan Masa.

Kesemua kursus cadangan tersebut perlulah ditawarkan kepada keseluruhan staf sokongan mengikut bidang tugas dan kesesuaian serta keperluan latihan mereka kerana kursus-kursus tersebut amat perlu dalam membantu tugas harian mereka ke arah merealisasikan hasrat UTM menjadi “*World Class University*” pada tahun 2010.

Selain itu, UTM juga seharusnya memberikan galakan kepada golongan pentadbir untuk membuat ijazah lanjutan dalam bidang pembangunan sumber manusia kerana didapati setakat ini hanya terdapat seorang sahaja perancang program latihannya yang mempunyai latar belakang pendidikan dalam bidang pembangunan sumber manusia.

Namun begitu, hasil daripada dapatan kajian ini membuktikan bahawa bagi meningkatkan keberkesanan program latihan, UPSM, UTM seharusnya membangunkan program latihan berdasarkan kepada model reka bentuk yang tertentu. Hasil daripada penelitian yang dijalankan, didapati bahawa model reka bentuk latihan yang paling sesuai diimplimentasikan oleh pihak UPSM, UTM adalah Model Peristiwa-peristiwa Kritis (sila rujuk rajah 1) yang telah diperkenalkan oleh Nadler pada tahun 1983. Ini kerana pendekatan yang ditonjolkan oleh model ini adalah menyeluruh dan sesuai untuk dilaksanakan oleh sesebuah organisasi yang besar dan mementingkan pelaksanaan program latihan yang berkesan seperti UTM ini.



Sumber: Ibrahim Mamat (1996): *Reka bentuk dan Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. Hlmn. 99.

Rajah 1: Model Peristiwa-peristiwa Kritis

Model ini mencadangkan agar maklum balas dan penilaian dijalankan secara serentak serta melibatkan setiap langkah dalam proses mereka bentuk program latihan. Justeru itu, melalui model ini Nadler telah mencadangkan lapan peringkat utama dalam proses pelaksanaan latihan yang perlu diambil kira sebelum program latihan boleh dilaksanakan dengan jayanya.

Peringkat-peringkat tersebut adalah terdiri daripada peringkat mengenal pasti keperluan organisasi, menentukan prestasi kerja, mengenal pasti keperluan pelatih, menentukan objektif, membentuk kurikulum, memilih strategi pengajaran, memperoleh sumber pengajaran dan pelaksanaan latihan. Seterusnya Nadler di dalam modelnya mencadangkan bahawa perancang latihan seharusnya menilai dan mendapatkan maklum balas bagi setiap peringkat tersebut agar program latihan yang direka bentuk menjadi lebih tepat dan berkesan.

Pada peringkat yang pertama iaitu mengenal pasti keperluan organisasi, pihak perancang seharusnya berupaya mengenal pasti visi, misi dan objektif penubuhan organisasi. Perancang juga perlu

mengetahui sumber yang ada, rancangan masa depan dan potensi yang terdapat dalam organisasi tersebut. Semua maklumat ini menjadi input awal kepada perancangan program latihan dan seterusnya menjadi panduan kepada pereka bentuk program latihan secara keseluruhannya.

Pada peringkat yang kedua pula iaitu peringkat menentukan prestasi kerja, perancang seharusnya melihat sama ada prestasi kerja semasa pekerja mencapai tahap piawai sebagaimana yang dikehendaki oleh UTM atau sebaliknya. Jika prestasi kerja pekerja tidak mencapai prestasi sebagaimana yang diharapkan, pihak perancang perlulah terlebih dahulu melihat punca masalah yang mewujudkan keadaan tersebut.

Seterusnya pada peringkat yang ketiga iaitu mengenal pasti keperluan pelatih, pihak perancang seharusnya menjalankan proses analisis ini dengan berdasarkan kepada rekod prestasi kerja atau rekod peribadi seseorang pekerja. Rekod ini biasanya merupakan satu dokumen sulit. Analisis ini akan menentukan tahap prestasi masa kini, prestasi lalu, kelayakan, pengalaman dan catatan lain berkenaan kecekapan pegawai tersebut. Adakalanya perancang boleh menguji pekerja dengan pelbagai kaedah seperti banci sikap, ujian pengetahuan dan penilaian prestasi untuk menentukan tahap kecekapannya. Di peringkat ini, perancang seharusnya berhati-hati kerana kecekapan yang rendah tidak semestinya menunjukkan pegawai tersebut memerlukan latihan ini kerana kecekapan pekerja yang rendah tadi mungkin juga disebabkan oleh faktor-faktor lain seperti gaji yang kurang, persekitaran kerja yang tidak kondusif dan sebagainya.

Sementara pada peringkat keempat pula iaitu mengenal pasti objektif, pada peringkat ini perancang program latihan hendaklah mengenal pasti apakah objektif yang ingin dicapai berdasarkan program latihan yang akan dianjurkan. Dalam mengenal pasti objektif ini, perancang hendaklah mengambil kira hasil analisis keperluan organisasi dan juga prestasi kerja serta keperluan pelatih dalam membina objektif latihan ini agar ia selaras dengan tujuan latihan tersebut diadakan. Selain itu, sesuatu objektif hendaklah ditulis dalam bentuk perlakuan, bersifat mudah dan tepat.

Pada peringkat membentuk kurikulum pula, perancang latihan UTM seharusnya meneliti semula kenyataan objektif. Ini kerana dengan berpandukan kepada objektif, perancang dapat menentukan apa yang hendak diajar dan ia akan dapat membantu pencapaian objektif perlakuan yang telah ditetapkan. Pada peringkat ini, perancang juga perlu mempunyai pengetahuan tentang teori-teori pembelajaran tertentu bagi membolehkan ia memilih dan menyesuaikan kandungan latihan dengan latar belakang pelatih. Pada peringkat pembentukan kurikulum ini juga pihak UTM seharusnya menjemput individu luar yang pakar dalam sesuatu bidang untuk membantu dalam membangunkan kurikulum tersebut dan menyediakan pelan pembelajaran pelatih.

Pada peringkat keenam pula iaitu pemilihan strategi pengajaran, perancang program latihan UTM perlulah menggunakan satu model rujukan dalam melaksanakan strategi pengajaran ini, menentukan jurulatih yang benar-benar mahir dalam bidang berkaitan, menyatakan garis kasar kandungan kursus dan mengambil kira pelbagai latar belakang peserta kursus serta pemilihan kaedah penyampaian yang pelbagai agar minat peserta terhadap latihan dapat dikekalkan.

Seterusnya pada peringkat memperoleh sumber pengajaran pula, perancang program latihan UTM perlulah memastikan bahawa sumber-sumber yang diperlukan dalam program latihan tersebut seperti sumber fizikal, sumber kewangan dan sumber manusia bagi menggerakkan program latihan tersebut tersedia apabila diperlukan. Selain itu pada peringkat ini juga, perancang hendaklah menyediakan satu senarai semak bagi memastikan semua keperluan latihan telah tersedia dan boleh digunakan dengan berkesan apabila diperlukan.

Akhir sekali iaitu peringkat pelaksanaan latihan, Model Nadler ini telah mencadangkan kepada perancang latihan agar program latihan dilaksanakan dengan berdasarkan kepada kesesuaian masa, tempat dan tempoh latihan. Selain itu, pada peringkat terakhir ini juga perancang hendaklah memastikan bahawa peserta yang mengikuti latihan tersebut adalah sebagaimana yang dikehendaki, serta jurulatih yang mengendalikan program tersebut adalah berkelayakan.

1.4 KESIMPULAN

Hasil kajian mendapati bahawa majoriti daripada perancang yang terlibat dalam mereka bentuk program latihan di UTM kurang berpengalaman dan tidak mempunyai latar belakang pendidikan berasaskan pembangunan sumber manusia. Kesannya, didapati bahawa program latihan anjuran UTM dibentuk tanpa berpandukan kepada mana-mana model latihan sebagaimana yang dianjurkan oleh pakar-pakar pembangunan sumber manusia, dan implikasi melalui kajian ini telah membuktikan bahawa program latihan yang dibangunkan kurang teratur dan kurang mencapai objektif latihan.

Walau bagaimanapun, pelatih yang mengikuti program latihan anjuran UTM menganggap bahawa latihan yang telah diadakan telah berjaya memberi pengetahuan baru dan pengetahuan tambahan kepada mereka namun kurang berjaya dari aspek memberi kemahiran praktikal yang cukup. Ini kerana pelatih terlalu banyak disogokkan dengan aspek teori sehingga kurang memberi tumpuan kepada aspek praktikal sedangkan pendapat pelatih, sesi praktikal adalah sangat penting. Namun begitu, secara keseluruhannya pelatih berpendapat program latihan ini telah mencapai objektifnya.

Program-program latihan perlu dirancang dengan baik dan teliti supaya ia memberi kesan yang baik kepada pelatih. Laporan kajian ini telah memperlihatkan bagaimana perancangan program latihan dibuat di UTM serta pencapaiannya. Kajian ini telah menemukan beberapa kelemahan di dalam perancangan latihan serta pelaksanaan aktiviti-aktiviti latihan tersebut dan seterusnya menggariskan beberapa cadangan untuk memperbaikinya. Adalah diharapkan agar kelemahan dan cadangan yang dikemukakan di atas akan dijadikan sebagai panduan oleh UTM amnya dan UPSM, UTM khususnya untuk membangunkan program-program latihan yang lebih berkesan pada masa akan datang.

RUJUKAN

- Benton, D.A., (1995). "Applied Human Relations: An Organizational Approach." Edisi Kelima, New Jersey: Prentice Hall.
- Boyle, P.G., (1981). "Planning Better Program." New York: Mc Graw-Hill.
- Carnevale, A.P., dan Schulz, E.R. (1990). "Economic Accountability for Training: Demands and Responses." *Training and Development Journal*, 44 (7): S2-S15.
- Halim Othman (1996). "Isu-isu dan Cabaran: Aktiviti Pembangunan Sumber Manusia di Universiti – Kes UKM." Dalam; Noran Fauziah Yaakub dan Wan Rafaei Abd. Rahman, *Sumber Manusia Dalam Organisasi*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat (1996). "Reka Bentuk dan Pengurusan Latihan: Konsep dan Amalan." Edisi Pertama, Selangor: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kirkpatrick, D.L., (1994). "Evaluating Training Programs: The Four Levels." San Francisco: Berett-Koehler Publishers.
- Maimunah Aminuddin, (1992). "Human Resources Management." Kuala Lumpur: Fajar Bakti.
- Murrel, K.L., (1984). "Training and Development for Developing Countries." *Journal of European Industrial Training*, 8 (4) : 25-32.
- Nadler, L., (1982). "The Handbook of Human Resources." Texas: Learning Concepts.
- Raduwan Safperwan (1989). "KKM Latihan Untuk Jurulatih." Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Taba, H., (1962). "Curriculum Development Theory and Practice." New York: McGraw-Hill.
- Watson, C.E., (1979). "Management Development Through Training." Britain: Gover Press Limited.