

## UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

**BORANG PENGESAHAN STATUS TESIS ♦**

**JUDUL:** Mengenalpasti Keperluan Latihan Bagi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di Sekolah-Sekolah Menengah Zon Pasir Gudang Berdasarkan Analisis Tugas

**SESI PENGAJIAN :** Semester 1 2007/2008

Saya MOHD ZAIRI BIN HUSAIN  
(HURUF BESAR)

mengaku membenarkan tesis (~~PSM/Sarjana/Doktor Falsafah~~)\* disimpan di Perpustakaan Universiti Teknologi Malaysia dengan syarat-syarat kegunaan seperti berikut:

1. Tesis adalah hak milik Universiti Teknologi Malaysia.
2. Perpustakaan Universiti Teknologi Malaysia dibenarkan membuat salinan untuk tujuan pengajian sahaja.
3. Perpustakaan dibenarkan membuat salinan tesis ini sebagai bahan pertukaran antara institusi pengajian tinggi.
4. \*\* Sila tandakan ( ✓ )

SULIT

(Mengandungi maklumat yang berdarjah keselamatan atau kepentingan Malaysia seperti yang termaktub di dalam AKTA RAHSIA RASMI 1972)

TERHAD

(Mengandungi maklumat TERHAD yang telah ditentukan oleh organisasi / badan di mana penyelidikan dijalankan)

TIDAK TERHAD

Disahkan oleh

\_\_\_\_\_  
(TANDATANGAN PENULIS)

\_\_\_\_\_  
(TANDATANGAN PENYELIA)

Alamat Tetap :  
**No. 16, Jalan Harmoni 8,**  
**Taman Nusa Damai,**  
**81700 Pasir Gudang,**  
**Johor.**

**TN. HJ. HASSAN BIN HUSHIN**  
\_\_\_\_\_  
NAMA PENYELIA

Tarikh : 16 NOVEMBER 2007

Tarikh : 16 NOVEMBER 2007

- CATATAN:
- \* Potong yang tidak berkenaan.
  - \*\* Jika tesis ini SULIT atau TERHAD, sila lampirkan surat daripada pihak berkuasa/organisasi berkenaan dengan menyatakan sekali sebab dan tempoh tesis ini perlu dikelaskan sebagai SULIT atau TERHAD.
  - ♦ Tesis dimaksudkan sebagai tesis bagi Ijazah Doktor Falsafah dan Sarjana secara penyelidikan, atau disertasi bagi pengajian secara kerja kursus dan penyelidikan, atau Laporan Projek Sarjana Muda (PSM)

Saya/ kami akui bahawa saya telah membaca karya ini dan pada pandangan saya/ kami karya ini adalah memadai dari segi skop dan kualiti kajian untuk tujuan penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran)

Tandatangan : .....

Nama Penyelia: **TN. HJ. HASSAN BIN HUSHIN**

Tarikh: **16 NOVEMBER 2007**  
.....

**MENGENALPASTI KEPERLUAN LATIHAN  
BAGI PENGETUA DAN GURU-GURU PENOLONG KANAN 1 DI SEKOLAH-  
SEKOLAH MENENGAH ZON PASIR GUDANG BERDASARKAN ANALISIS  
TUGAS**

MOHD ZAIRI BIN HUSAIN

Laporan projek ini dikemukakan  
Sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan  
Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran)

Fakulti Pendidikan  
Universiti Teknologi Malaysia

**NOVEMBER 2007**

“Saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali nukilan dan ringkasan tiap-tiap satunya telah saya jelaskan sumbernya”.

Tandatangan: .....

Nama Penulis: **MOHD ZAIRI BIN HUSAIN**

Tarikh: **16 NOVEMBER 2007**  
.....

Dengan Nama Allah Yang Maha Pemurah Lagi Maha Penyayang...

## PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah S.W.T atas segala limpah dan kurnia-Nya melapangkan diri ini menimba ilmu hingga membolehkan penulis menyiapkan laporan penyelidikan ini untuk memenuhi syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran).

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan jutaan terima kasih, penghargaan yang sungguh ikhlas kepada pensyarah pembimbing iaitu Tn. Hj. Hassan bin Hushin yang telah bersusah payah membantu, membimbing dan memberi tunjuk ajar yang cukup berguna di dalam usaha menyiapkan laporan penyelidikan ini. Sesungguhnya apa yang beliau lakukan tidak dapat penulis membalasnya.

Penulis juga ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada pensyarah Fakulti Pendidikan terutamanya Prof. Dr. Abu Bakar bin Hashim, Pn. Khadijah bte Daud, En. Yusof bin Boon dan Dr. Hj. Mohd Anuar bin Abd Rahman kerana telah sudi memberi tunjuk ajar dan memberi teguran yang cukup berguna sepanjang proses penulis menyiapkan tesis ini.

Ucapan terima kasih juga diberikan khas untuk pengetua dan guru-guru kanan 1 sekolah-sekolah menengah daerah Pasir Gudang kerana telah memberi kerjasama kepada saya untuk menjalankan kajian ini di sekolah masing-masing hingga selesai. Tidak ketinggalan ucapan terima kasih ditujukan kepada rakan guru-guru di sekolah-sekolah yang terpilih kerana membantu mendapatkan maklumat yang sangat berguna demi menjayakan penyelidikan ini.

Ucapan terima kasih ini juga ingin disampaikan kepada rakan-rakan seperjuangan yang telah banyak membantu dan memberi dorongan. Bantuan dan dorongan yang tidak putus-putus bermula dan awal hingga akhir semestar cukup besar maknanya buat penulis.

Akhir sekali penulis ingin mengucapkan penghargaan yang tidak terhingga ini kepada isteri dan anak-anak tersayang, Julia binti Jantan, Nurul Nabihah Najwa, Nurin Hamizah dan Nur 'Aqilah Damia kerana dorongan dan pengorbanan yang diberikan selama tempoh penulis belajar tiada tolok banding ertinya. Tidak ketinggalan penghargaan ini ditujukan khas buat Allahyarham ayahanda tercinta dan ibu yang dikasihi serta ayah dan ibu mertua yang sentiasa mendoakan, memberi sokongan dan dorongan dalam menyempurnakan tesis ini. Pengorbanan kalian kusanjung hingga ke akhir hayat.

Semoga Allah sentiasa melindungi dan memberkati segala usaha kita selama ini.

Amin

## ABSTRAK

Kajian ini telah dijalankan dengan tujuan untuk mengenalpasti keperluan latihan bagi Pengetua dan Guru-Guru Penolong Kanan 1 di Sekolah-Sekolah Menengah Zon Pasir Gudang berdasarkan analisis tugas. Selain itu kajian ini ingin melihat hubungan demografi dengan dua tahap iaitu tahap kepentingan dan tahap kesukaran dalam menjalankan tugas sebenar mereka. Seramai 50 orang responden telah dipilih secara rawak daripada 64 orang populasi untuk menjawab soal selidik dan data yang diperolehi telah diproses menggunakan program SPSS versi 10.05. Soal selidik terdiri daripada dua bahagian iaitu Bahagian A tentang ciri-ciri demografi, manakala Bahagian B keadaan-keadaan yang mempengaruhi tahap kesukaran dan mengenai tahap kepentingan dalam analisis kerja semasa dan yang diharapkan oleh pihak organisasi. Dapatan kajian ini telah dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik iaitu peratus, kekerapan, min, sisihan lazim, jadual silang dan ANOVA. Dapatan kajian menunjukkan semua dimensi keperluan latihan berada pada tahap sederhana. Hipotesis yang telah diuji mendapati tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara pandangan keperluan latihan dengan semua latar belakang yang dikaji dari segi jantina, umur, tempoh perkhidmatan, status perkahwinan, pendapatan dan taraf pendidikan. Hasil dapatan kajian ini telah memberi gambaran bahawa responden memerlukan latihan kepimpinan yang lebih berbanding dengan tugas pengurusan yang lain. Ini adalah kerana kebanyakan responden mempunyai bidang tugas yang sentiasa rapat dengan pekerja bawahan bagi memantau dan membimbing mereka. Manakala bidang perancangan paling kurang diperlukan oleh responden. Kesimpulan dalam kajian ini, walaupun terdapat perbezaan latar belakang di kalangan responden dari segi demografi namun dari pandangan mereka terhadap latihan adalah sama dan menyatakan bahawa latihan amat perlu dan penting dalam meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan sikap.

## ABSTRACT

This research has been carried out with the purpose of identifying the need of training for Principal and Asistance Principal at secondary schools in Pasir Gudang zone based on job analysis. Further more, this research aims to see the demographic relationship in two levels, the level of difficulty and the level of importance in carrying out their duties. Fifty respondents were randomly selected from a population of sixty four. The questionnaires and data collected were processed using the SPSS program version 10.05. The questionnaires were divided into three section three section. Section A is on demographic characteristics, while section B is about situations that can influence the level difficulty and the level of importance in work analysis required by the management. The finding of this research has been analyzed using the statistic method such as percentage, frequency, average and ANOVA. The findings showed that all dimension of the need of training are in the average level. The tested hypothesis shows very little significance between the need of training and the background of those tested based on gender, age, years of service, marital status, income an education level. The finding of this research shows a clear picture that respondents need more leadership training than management based duties. This is due to the fact that most respondents hold duties of close relationship with workers working under them in order to facilitate and guide them. Where as the area of planning is least needed by the respondents. In conclusion , even though there are differences in the background of those tested based on demographic relationship but from the viewpoint of these respondents' forwards training is the same and they agree that training is needed and important in increasing the level of their knowledge, skills and attitude (KSA) towards their duties.

## KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	Pengakuan	i
	Penghargaan	v
	Abstrak	vii
	Abstract	viii
	Kandungan	ix
	Senarai Rajah	xiii
	Senarai Jadual	xiv
	Senarai Lampiran	xvii
	Singkatan Istilah	xviii
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latar Belakang Masalah	6
	1.3 Penyataan Masalah	7
	1.4 Persoalan Kajian	11
	1.5 Objektif kajian	11
	1.6 Hipotesis kajian	12
	1.7 Skop Kajian	13
	1.8 Batasan Kajian	14
	1.9 Kepentingan Kajian	15
	1.10 Definasi Operasional	16

1.10.1 Latihan	17
1.10.2 Penilaian Keperluan Latihan	18
1.10.3 Analisis Tugas	19
1.10.4 Pengetua	19
1.10.5 Guru Penolong Kanan 1	20

## **BAB II KAJIAN LITERATUR**

2.1 Pengenalan	21
2.2 Teori Kajian	21
2.3 Rangka Model Kajian	27
2.4 Analisis Tugas	29
2.4.1 Pengetua	29
2.4.2 Guru Penolong Kanan 1	37
2.5 Kesimpulan	39

## **BAB III METODOLOGI KAJIAN**

3.1 Pengenalan	41
3.2 Reka Bentuk Kajian	42
3.3 Kaedah Pengumpulan Data	42
3.3.1 Data Primer	43
3.3.2 Data Sekunder	44
3.4 Populasi Dan Sampel Kajian	44
3.5 Instrumen Kajian	47
3.5.1 Bahagian A	47
3.5.2 Bahagian B	47
3.6 Kaedah Analisis Data	49
3.7 Kaedah Pengiraan Skor Levin Dan Rubin	50

## **BAB IV      DAPATAN KAJIAN**

4.1	Pengenalan	51
4.2	Latar Belakang Responden	52
4.2.1	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Jantina.	52
4.2.2	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Umur	53
4.2.3	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan	54
4.2.4	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Status Perkahwinan	55
4.2.5	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Pendapatan	56
4.2.6	Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut taraf Pendidikan	58
4.3	Analisis Latihan Mengikut Item Berdasarkan Tahap Kesukaran	59
4.4	Analisis Latihan Mengikut Item Berdasarkan Tahap Kepentingan	62
4.5	Analisis Keperluan Latihan Berdasarkan Tahap Kesukaran Mengikut Dimensi	67
4.6	Analisis Keperluan Latihan Berdasarkan Tahap Kepentingan Mengikut Dimensi	68
4.7	Analisis Keperluan Latihan Setiap Dimensi Mengikut Tahap Kesukaran	70
4.8	Analisis Keperluan Latihan Setiap Dimensi Mengikut Tahap Kepentingan	71
4.9	Pengujian Hipotesis	72
4.10	Keperluan Latihan Mengikut Perbezaan Latar Belakang Responden	75

**BAB V RUMUSAN DAN CADANGAN**

5.1	Pengenalan	80
5.2	Rumusan Dapatan Kajian	80
5.2.1	Perbincangan Faktor Demografi	81
5.2.2	Keperluan Latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 Berasaskan Analisis Tugas	82
5.2.3	Keperluan Latihan Mengikut Kesukaran	84
5.2.4	Keperluan Latihan Mengikut Kepentingan	84
5.2.5	Perbezaan Pandangan Keperluan Latihan Mengikut Latar Belakang Di Kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1	86
5.3	Kekuatan dan Kelemahan	86
5.3.1	Kekuatan Kajian	87
5.3.2	Kelemahan Kajian	89
5.4	Cadangan	91
5.4.1	Cadangan Kepada Kajian Lanjutan	92
5.4.2	Cadangan Kepada Organisasi	93
5.5	Penutup	95
	<b>RUJUKAN</b>	97
	<b>LAMPIRAN</b>	101

**SENARAI RAJAH**

<b>RAJAH</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
2.1	Model Penilaian Latihan	23
2.2	Model Reay Lapan Langkah	25
2.3	Model Competence Base Training	26
2.4	Rangka Model Kajian	28
4.2.1	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Jantina	53
4.2.2	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Umur	54
4.2.3	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Tempoh Perkhidmatan	55
4.2.4	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Status Perkahwinan	56
4.2.5	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Pendapatan	57
4.2.6	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Tarf Pendidikan	58

## SENARAI JADUAL

JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
3.1	Bilangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di Zon Pasir Gudang	45
3.2	Analisis Tugas Dan Pengukuran	48
3.3	Tahap Skala Lima Mata (Soalan Positif)	48
3.4	Tahap Skala Lima Mata (Soalan Negatif)	49
3.5	Tafsiran Data Berdasarkan Min	50
4.2.1	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Jantina	52
4.2.2	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Umur	53
4.2.3	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Tempoh Perkhidmatan	55
4.2.4	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Status Perkahwinan	56
4.2.5	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Pendapatan	57
4.2.6	Taburan Bilangan Dan Peratusan Mengikut Taraf Pendidikan	58
4.3.1	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Item Perancangan Berdasarkan Tahap Kesukaran	59
4.3.2	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Item Pengorganisasian Berdasarkan Tahap Kesukaran	60
4.3.3	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Item Penstafan Berdasarkan Tahap Kesukaran	61
4.3.4	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Item Pengawalan	

	Berdasarkan Tahap Kesukaran	61
4.4.1	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Item Perancangan	
	Berdasarkan Tahap Kepentingan	63
4.4.2	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Item Pengorganisasian	
	Berdasarkan Tahap Kepentingan	64
4.4.3	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Item Penstafan	
	Berdasarkan Tahap Kepentingan	65
4.4.4	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Item Pengawalan	
	Berdasarkan Tahap Kepentingan	66
4.5.1	Analisis Keperluan Mengikut Tahap Kesukaran	
	Dalam Dimensi Perancangan	67
4.5.2	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Tahap Kesukaran	
	Dalam Dimensi Pengorganisasian	67
4.5.3	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Tahap Kesukaran	
	Dalam Dimensi Penstafan	68
4.5.4	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Tahap Kesukaran	
	Dalam Dimensi Pengawalan	68
4.6.1	Analisis Keperluan Latihan Berdasarkan Tahap Kepentingan	
	Dalam Dimensi Perancangan	69
4.6.2	Analisis Keperluan Latihan Berdasarkan Tahap Kepentingan	
	Dalam Dimensi Perancangan Pengorganisasian	69
4.6.3	Analisis Keperluan Latihan Berdasarkan Tahap Kepentingan	
	Dalam Dimensi Perancangan Penstafan	70
4.6.4	Analisis Keperluan Latihan Berdasarkan Tahap Kepentingan	
	Dalam Dimensi Perancangan Pengawalan	70
4.7.1	Analisis Keperluan Latihan Setiap Dimensi Mengikut	
	Tahap Kesukaran	71
4.8.1	Analisis Keperluan Latihan Setiap Dimensi Mengikut	
	Tahap Kepentingan	72
4.9.1	Analisis ANOVA Perbandingan Perbezaan Pandangan	
	Keperluan Mengikut Tempoh Perkhidmatan Di Kalangan	

	Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1	73
4.9.2	Analisis ANOVA Perbandingan Perbezaan Pandangan Keperluan Mengikut Tahap Akademik Di Kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1	73
4.9.3	Analisis ANOVA Perbandingan Perbezaan Pandangan Keperluan Mengikut Tahap Umur Di Kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1	74
4.9.4	Analisis ANOVA Perbandingan Perbezaan Pandangan Keperluan Mengikut Jantina Di Kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1	75
4.10.1	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Jantina	76
4.10.2	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Umur	76
4.10.3	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Tempoh Perkhidmatan	77
4.10.4	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Status Perkahwinan	77
4.10.5	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Pendapatan	78
4.10.6	Analisis Keperluan Latihan Mengikut Taraf Pendidikan	78

**SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
A	Borang Soal Selidik	102
B	Surat Kebenaran Kajian	108
C	Analisis Data SPSS version 10.05	110

**SINGKATAN ISTILAH**

AKL	Analisis Keperluan Latihan
ASDT	American Society For Training and Development
HRD	Human Resource Development
INTASC	Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium
ISO	International Standardization of Organization
PPD	Pejabat Pelajaran Daerah
JPNJ	Jabatan Pelajaran Negeri Johor
KSA	Knowledge, Skill and Attitude
MSC	Koridor Raya Multimedia
OJT	On Job Training
RMK-7	Rancangan Malaysia Ke -7
SPSS	Statistical Package for Social Science
TNA	Training Need Assessment
UNESCO	Pertubuhan Pendidikan Sains Dan Kebudayaan Bangsa-Bangsa Bersatu
%	Peratus

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Perkembangan sains dan teknologi yang begitu drastik pada zaman ini dan ditambah dengan pengaruh globalisasi telah menyedarkan para majikan dan pekerja tentang kepentingan latihan dan pembangunan. Jika pihak pengurusan tidak mendedahkan pengetahuan dan kemahiran melalui latihan dan pembangunan, maka sesebuah organisasi itu akan dikatakan ketinggalan zaman dan sukar untuk bersaing dengan organisasi yang lain. Sejak kebelakangan ini, perkembangan latihan memperlihatkan keperluannya semakin tinggi. Ini berikutan kesedaran dari pelbagai pihak terutama peringkat organisasi di negara kita mahupun pada peringkat global telah menyedari tentang pentingnya latihan dijalankan sama ada dalam sektor awam mahupun sektor swasta.

Kejayaan demi kejayaan yang dicapai daripada program latihan yang dijalankan telah membantu perkembangan latihan terutamanya di negara barat. Ini dapat dilihat daripada zaman Babylon hingga zaman pengajaran *Grundtvig* di Denmark. Kejayaan dalam latihan pada masa itu telah merebak sehingga ke Amerika Syarikat hasil usaha imigran yang datang dari Eropah dengan pembiayaan Yayasan *Kellogg* dan hasil yang dicapai akibat dari kesan latihan telah memberi banyak perubahan serta sangat membanggakan (Ibrahim, 1996).

Negara membangun seperti Malaysia, Thailand, Filipina dan lain-lain semakin mendapat perhatian dan sokongan badan dunia seperti Pertubuhan Pendidikan Sains dan Kebudayaan bangsa-Bangsa Bersatu (UNESCO) dalam usaha memperhebatkan bidang latihan kepada pekerja. Program latihan yang berkesan dapat membantu sesebuah organisasi mencapai matlamatnya menurut Buckley dan Caple (1992).

Dalam usaha organisasi mencapai matlamatnya banyak elemen atau perkara yang boleh membantu ke arah tersebut. Lazimnya, elemen-elemen tersebut saling berkait antara satu sama lain. Contohnya, bagi pengeluaran produk yang berkualiti, para pekerja haruslah produktif dan cekap. Untuk melahirkan pekerja yang cekap, organisasi haruslah membangunkan sumber manusia yang ada. Justeru itu, menurut Ibrahim (1996), kaedah yang paling utama dalam pembangunan sumber manusia ialah memberi latihan.

Secara umumnya sejarah latihan terbahagi kepada tiga peringkat iaitu; peringkat awal, peringkat pertengahan dan peringkat era dunia moden (Ibrahim, 1996). Dari perkembangan ini dapat dilihat bahawa ia berkait rapat dengan keperluan semasa yang terdapat pada setiap zaman. Pada zaman awal, latihan lebih banyak tertumpu kepada kemahiran pertukangan dan ketenteraan. Ia dapat dibuktikan dengan wujudnya *kanun Hammurabi* semasa zaman pemerintahan Raja Babylon ke IV (1792-1726 s.m).

Ibrahim (1996), juga menyatakan bahawa perkembangan latihan pada zaman pertengahan dibantu dengan tertubuhnya pusat-pusat latihan seperti Universiti Paris, Denmark Folk High School 1884, The College (Folkhogskolo) di Sweden pada tahun 1868 dan lain-lain lagi. Penekanan latihan bagi setiap negara adalah berbeza-beza seperti di Paris dan Denmark yang mana kandungan latihannya lebih kepada bidang keagamaan dan kerohanian. Di Sweden pula lebih menekankan kepada bentuk kebudayaan. Manakala negara Norway memberi tumpuan kepada semangat kebangsaan, semangat koperasi dalam pembentukan watak pekerjanya. Sementara negara Jerman menekankan latihan demokrasi.

Pada era moden, latihan berkembang pesat di Amerika Syarikat apabila beberapa universiti seperti Universiti Oklohoma, Universiti Chicago, Michigan State dan Wisconsin menubuhkan pusat latihan lanjutan yang dibiayai oleh Yayasan Kellogg. Menurut Ibrahim (1996), konsep yang ditekankan pada era moden adalah lebih kepada pendidikan secara berterusan. Konsep ini berkembang secara pesat sehingga pihak UNESCO memberi peruntukkan untuk mengembangkan konsep ini ke seluruh dunia.

Bagi negara Malaysia, “Konsep ini diperluaskan lagi dalam Rancangan Malaysia Ke-tujuh (RMK-7) yang mana pihak kerajaan memperuntukkan perbelanjaan yang tinggi bagi pembangunan sumber manusia untuk melahirkan tenaga kerja yang berkemahiran tinggi adalah antara teras utama RMK-7 dalam persiapan negara ke arah sebuah negara maju menjelang tahun 2020.” (Berita Harian, 7 Mei 1996).

Penekanan yang diberikan terhadap latihan menyedarkan banyak industri tentang pentingnya latihan. Sebagai contoh kejayaan Koridor Raya Multimedia (MSC) dan lain-lain projek yang disenaraikan dalam “*National Information Technology Agenda*” adalah sebahagiannya bergantung kepada kemampuan Malaysia menyediakan dan menggunakan sumber manusianya. (New Starits Times, 28 Julai 1998)

Bagaimanapun sejauh mana sektor kerajaan dapat menghantar semua pekerjaannya untuk menjalani latihan menjadi satu persoalan. Persoalan ini banyak berkaitan dengan kos dan masa latihan yang perlu diseimbangkan dengan ‘*survival*’ organisasi yang berkenaan iaitu keuntungan. Oleh kerana itu, pelbagai disiplin dan kaedah dalam bidang latihan wujud, satu daripadanya ialah “*On The Job Training*” (OJT). Ia sering digunakan oleh syarikat-syarikat yang telah berjaya dalam membentuk pengalaman di tempat kerja, pembelajaran berstruktur dan latihan industri. Gaya latihan ini tidak memerlukan ruang dan peralatan khusus dan berkait rapat dengan kerja yang sedang diamalkan. Oleh kerana itu ia merupakan teknik latihan yang menyelami masalah tempat kerja sebenar (Henry, 2000).

Tujuan umum latihan dan pembangunan ialah melibatkan perolehan pengetahuan dan kemahiran. Justeru itu, banyak organisasi menyediakan program latihan untuk pekerja mereka supaya dapat memperbaiki prestasi pekerja dan meningkatkan produktiviti organisasi. Organisasi yang menyediakan program latihan sudah tentu inginkan program yang dijalankan itu memberi pelbagai faedah kepada organisasi. Malangnya, bukan setiap program latihan yang dikendalikan itu akan memberikan faedah perubahan dari segi pengetahuan, kemahiran dan sikap atau *knowledge, skill and Attitude (KSA)* terhadap pekerja dalam sesebuah organisasi.

Fenomena ini melahirkan satu isu yang agak membimbangkan secara umum di mana organisasi yang membuat pelaburan dalam latihan pembangunan sumber manusia untuk pekerja mereka. Ini akan menjadikan organisasi mempunyai tanggapan yang negatif terhadap latihan dan pembangunan dengan memberi alasan bahawa sejumlah wang yang besar telah dibelanjakan tetapi pulangnya hanya sedikit sahaja. Ini akan merugikan organisasi berkenaan sebenarnya. Ketidakterkesan sesuatu program latihan itu adalah dipengaruhi oleh pelbagai punca. Antaranya ialah pemindahan latihan yang tidak efektif.

Oleh kerana itu, pengurus sesebuah organisasi perlulah membuat analisis keperluan latihan untuk mengenalpasti pengetahuan, kemahiran dan sikap individu bagi memastikan sama ada kekurangan latihan adalah punca penyebab kepada prestasi kakitangan menurun dan seterusnya mengurangkan motivasi dan produktiviti syarikat. Jika pihak pengurusan tidak membuat dan mengenalpasti keperluan latihan maka pembaziran dalam perbelanjaan latihan mungkin berlaku kerana latihan yang dibina tidak bertepatan dengan keperluan individu dan organisasi.

Pengkaji akan menggunakan istilah mengenalpasti keperluan latihan walaupun terdapat sarjana lain yang lebih gemar menggunakan istilah analisis keperluan latihan. Ini adalah kerana bertepatan dengan kajian pengkaji iaitu “Menenalpasti Keperluan Latihan bagi Pengetua-Pengetua dan Guru-Guru Penolong Kanan 1 Sekolah-Sekolah Menengah Zon Pasir Gudang berdasarkan Analisis Tugas”.

Menurut DeSimone dan Harris (1998), mengenalpasti keperluan latihan boleh digunakan untuk:

- a) Mengenalpasti matlamat organisasi dan keberkesannya dalam mencapai matlamat dan visi.
- b) Mengenalpasti jurang antara kemahiran sedia ada di kalangan pekerja dengan kemahiran yang diperlukan oleh organisasi dalam mencapai prestasi kerja yang dikehendaki.
- c) Mengenalpasti kemahiran semasa dengan kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan kerja dengan jayanya pada masa hadapan.
- d) Mengenalpasti keadaan dan bagaimana aktiviti staf serta organisasi boleh berlaku.

Menurut Blanchard dan Thacker (1999), “Analisis keperluan adalah untuk menentukan kekurangan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperlukan untuk melakukan sesuatu kerja dan latihan yang diperlukan oleh sesebuah organisasi”. Kadangkala pihak pengurusan organisasi terpaksa membetulkan sesuatu latihan yang telah direkabentuk bagi menyesuaikan dengan keperluan individu akibat halangan dan kekangan semasa menjalani latihan agar pengetahuan, kemahiran dan sikap yang hendak diserapkan lebih bermakna dan tercapai.

Berdasarkan teori Blanchard & Thacker dan DeSimone & Harris tentang tujuan mengenalpasti keperluan latihan ia menunjukkan bahawa sesuatu latihan yang hendak dibuat kepada individu mahupun organisasi perlu dianalisis dengan sistematik agar latihan yang dibuat akan lebih berkesan dan berjaya diaplikasikan terhadap staf secara kolektif.

Menurut McGehee dan Thyer, (1961), terdapat tiga jenis analisis keperluan latihan iaitu:

- a) Analisis Organisasi – melibatkan penentuan latihan yang bersesuaian dengan strategi *business* organisasi, kesediaan sumber untuk latihan dan sokongan pihak majikan untuk aktiviti latihan.
- b) Analisis Tugas – melibatkan proses mengenalpasti kepentingan tugas dan pengetahuan serta kemahiran dan tingkah laku yang perlu ditekankan dalam latihan supaya pekerja dapat melaksanakan tugasnya.
- c) Analisis Individu – ia melibatkan:
  - 1. Penentuan sama ada jurang prestasi disebabkan oleh kurangnya pengetahuan, kemahiran dan kebolehan serta disebabkan oleh motivasi dan masalah reka bentuk latihan.
  - 2. Mengenalpasti siapa yang memerlukan latihan.
  - 3. Menentukan kesediaan pekerja untuk latihan.

Ketiga-tiga pendekatan ini, selalunya dilaksanakan secara serentak kerana ianya saling berkait antara satu sama lain dalam mengenalpasti keperluan latihan (Noe, 2002).

## **1.2 Latar Belakang Masalah**

Kajian dilakukan ke atas Pengetua-Pengetua dan Guru-Guru Penolong Kanan 1 sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang. Sebagai pentadbir seharusnya mereka lebih memahami apakah keperluan latihan yang benar-benar diperlukan berdasarkan analisis tugas mereka.

Kita sedia maklum bahawa latihan memainkan peranan yang penting dalam pembangunan sumber manusia agar dapat seiring dengan organisasi lain seterusnya dapat meningkatkan produktiviti sekolah sejajar dengan wawasan negara yang akan menjadi negara maju menjelang tahun 2020. Untuk melihat keperluan latihan yang akan dibina benar-benar menepati kehendak organisasi dan bersesuaian dengan mereka maka perancangan yang betul-betul mengambil kira kehendak individu perlu dibuat berdasarkan tahap kepentingan dan tahap kesukaran sesuatu tugas itu.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Peranan pekerja sesungguhnya mempengaruhi kejayaan sesebuah organisasi itu. Tidak kira apa jua peranan pekerja tersebut sama ada pengetua, guru penolong kanan, ketua bidang mahupun pekerja bawahan semuanya memberi sumbangan dan memainkan peranan yang sangat penting dalam memajukan organisasi serta meningkatkan produktiviti organisasi yang disertainya. Justeru itu, kita dapat lihat banyak organisasi di dunia secara amnya dan di Malaysia secara khususnya menganggap pembangunan sumber manusia adalah sebagai aset yang menguntungkan dalam membangunkan sumber dalam sesebuah organisasi.

Menurut Dato' Seri Dr. Mahathir (2002), pihak kerajaan akan memberi penekanan untuk meningkatkan kualiti sumber manusia agar dapat memenuhi keperluan pasaran dalam sektor pekerjaan di sektor awam dan sektor swasta. Justeru itu, pihak Kementerian Sumber Manusia telah memperuntukkan perbelanjaan sebanyak RM1.62 bilion bagi mempertingkatkan program latihan kemahiran termasuk menaik taraf pusat latihan dan perbelanjaan pengurusan. Oleh kerana itu, salah satu elemen penting dalam pembangunan sumber manusia di negara kita adalah melalui latihan yang berkualiti dan memenuhi kehendak pasaran secara global.

Kita sedia maklum bahawa latihan memainkan peranan yang penting dalam pembangunan sumber manusia agar dapat seiring dengan organisasi lain seterusnya dapat meningkatkan produktiviti organisasi sejajar dengan wawasan negara yang akan menjadi negara maju menjelang tahun 2020. Untuk melihat latihan yang akan dibina benar-benar menepati kehendak organisasi dan bersesuaian dengan individu dan kakitangan organisasi maka perancangan yang betul-betul mengambil kira kehendak individu perlu dibuat.

Sebagai pengurus sumber manusia yang peka dengan permasalahan ini, maka ia perlu mengenalpasti keperluan latihan agar input atau kandungan latihan yang akan dipindahkan kepada kakitangan bersesuaian dan boleh menimbulkan motivasi untuk mengikuti latihan dengan jayanya. Kadangkala kita lihat latihan yang dibuat oleh organisasi tidak memberi kesan langsung kepada kakitangannya malah pelaburan ini dianggap membazir kerana harapan organisasi untuk mengubah pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerjaanya tidak mencapai matlamatnya kerana latihan itu dibentuk tanpa mengambil kira keperluan latihan serta tidak memahami kehendak organisasi dan individu.

Menurut Tan (1995), ada empat sebab utama mengapa sebelum sesuatu latihan dibuat perlu dilakukan analisis keperluan latihan. Antara sebab-sebabnya adalah:

- a) Mengenalpasti masalah bidang khusus dalam sesebuah organisasi. Menurut Tan (1995), jika sesuatu latihan yang hendak dibuat, semua pihak yang terlibat dengan rekabentuk latihan dan peserta latihan perlu faham sama ada latihan yang akan dibuat bersesuaian dengan masalah kerja yang dihadapi. Sebagai contoh sekiranya masalah utama pekerja adalah ketidakmahiran dalam pengendalian komputer maka latihan yang perlu dibuat adalah pengendalian komputer kepada kakitangan yang terlibat. Dengan cara ini pembaziran dalam kos latihan dapat dikurangkan di mana kakitangan yang memerlukan latihan sahaja diberi keutamaan. Cara ini bukan sahaja menjimatkan pelaburan latihan dalam sesebuah organisasi malah kakitangan yang terlibat akan dapat dipertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap dan seterusnya memotivasikan mereka.

- b) Mendapatkan kerja sama majikan atau pihak pengurusan. Majikan yang peka dan faham dengan faedah latihan terhadap organisasi menganggap latihan memberi impak yang positif terhadap prestasi jabatan. Kadangkala pihak pengurusan memberi tanggapan yang negatif kerana hasil latihan adalah subjektif dan tersirat maka latihan dianggap bukan alternatif terhadap masalah organisasi dalam meningkatkan produktiviti. Dengan cara menjalankan analisis keperluan latihan maka pihak pengurusan akan lebih yakin dengan tujuan latihan itu dibuat sebelum perlaksanaannya di dalam sesebuah organisasi. Sebagai pengurus sumber manusia yang hendak menjalankan latihan terhadap kakitangan maka sudah tentu pihak pengurusan atau majikan perlu merestui latihan yang hendak dijalankan dengan menjalankan analisa keperluan latihan terlebih dahulu bagi membuktikan kepentingan dan perlunya latihan itu dijalankan terhadap kakitangan.
- c) Pengurus sumber manusia perlu mendapatkan data daripada semua jabatan dalam organisasi. Sebagai contoh jika pihak jabatan pengurusan produk memberi data keuntungan hasil pengeluaran dalam jangka waktu sebelum latihan dibuat dan selepas latihan. Ini adalah penting untuk pihak Pengurus Sumber Manusia menjalankan analisis keperluan latihan dilakukan kerana keberkesanan latihan berdasarkan bukti perubahan perlu dinyatakan agar perubahan pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja dapat dilihat dengan lebih jelas dan telus.
- d) Mengenalpasti kos dan keuntungan hasil latihan. Jika analisis keperluan latihan dibuat dengan betul dan bersistematik maka pihak majikan akan dapat dijelaskan dan diyakinkan dengan betul tentang faedah menjalankan latihan. Jika permasalahan yang timbul dalam organisasi akibat pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja yang rendah serta yang mengakibatkan produktiviti menurun, maka satu alternatif perlu dibuat iaitu latihan terhadap kakitangan. Dengan cara itu pihak majikan akan lebih faham bahawa latihan dapat mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan

sikap pekerja seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi dan sudah tentu menguntungkan pihak jabatan dan pelaburan itu dianggap berbaloi.

Menurut Noe dan Mondy (1996), pengurus adalah orang yang bertanggung jawab mengintegrasikan pekerja baru dengan pekerjaan sebenar mereka. Akibat dari kegagalan pengurus mensosialisasikan pekerja baru dengan tugas mereka, maka kesannya adalah kegagalan dalam menjalankan tugas mereka dan akibatnya keseluruhan organisasi akan bermasalah.

Hasil dari temubual pengkaji dengan pihak pengurusan beberapa sekolah di Zon Pasir Gudang berkaitan dengan tugas-tugas dan tanggungjawab pekerja didapati masih ramai yang sukar mencapai matlamat pihak pengurusan dengan prosedur kerja yang telah digariskan. Akibatnya, beberapa program latihan telah dirancang dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap individu agar budaya organisasi dapat diterapkan kepada anggota selaras dengan misi jabatan untuk memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada pelanggan tidak mencapai matlamat.

Menurut Gilbert (1998), pihak pengurus sentiasa mempunyai kebimbangan yang tinggi dalam menyelesaikan masalah dalam sesebuah organisasi yang dipertanggungjawabkan ke atas mereka. Akibat daripada ketidakcekapan dan kecuaiannya, ia akan memberi kesan dan impak yang besar terhadap organisasi. Menurutnya, kos bagi menjalankan sesuatu latihan perlu dibuat dengan sistematik dan perlu dirancang agar tidak dibazirkan dengan latihan yang tidak bermanfaat dan kerana itu pihak pengurusan perlu memberi masa yang lebih dan berhati-hati dalam merangka sesuatu latihan terhadap peserta dalam program latihan.

Berdasarkan kenyataan di atas, jelaslah bahawa pengetua dan guru penolong kanan 1 yang kurang bijak dalam mengurus dan menyelia orang bawahannya akan memberi masalah terhadap organisasi dan menurunkan produktiviti. Ini jelas menunjukkan bahawa pihak pengetua dan guru penolong kanan 1 tidak mempunyai pengetahuan, kemahiran dan

sikap yang secukupnya dalam pengurusan sumber manusia memberi kesan dalam kepimpinannya mengurus pekerja bawahannya. Akibat daripada itu pihak pengetua dan guru penolong kanan 1 seharusnya mengenalpasti keperluan latihan agar pekerja yang bermasalah seharusnya diberikan latihan sesuai dengan pencapaian objektif organisasi.

#### **1.4 Persoalan Kajian**

Terdapat empat persoalan yang perlu dijawab dalam kajian ini:-

- 1.4.1 Apakah aspek latihan yang perlu bagi pengetua dan guru penolong kanan 1 berdasarkan analisis tugas sebenar mereka?
- 1.4.2 Apakah terdapat perbezaan pandangan tentang keperluan latihan daripada demografi pengetua dan guru penolong kanan 1 seperti (umur, jantina, tahap pendidikan, tempoh lama bekerja dan taraf perkahwinan)?
- 1.4.3 Apakah terdapat tahap kepentingan dalam bidang tugas mereka?
- 1.4.4 Apakah terdapat kesukaran pengetua dan guru penolong kanan 1 dalam menjalankan tugas mereka?

#### **1.5 Objektif Kajian**

Kajian ini dijalankan adalah untuk mengenalpasti keperluan latihan bagi pengetua dan guru penolong kanan 1 sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang berdasarkan analisis tugas. Antara tujuan-tujuan lain yang hendak dikaji adalah seperti berikut:-

- 1.5.1 Untuk mengenalpasti aspek latihan pengetua dan guru penolong kanan 1 berasaskan bidang tugas sebenar mereka.

- 1.5.2 Untuk mengenalpasti perbezaan pandangan keperluan latihan dalam kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1 berdasarkan perbezaan demografi seperti (umur, jantina, tahap pendidikan, tempoh lama bekerja dan taraf perkahwinan).
- 1.5.3 Untuk mengenalpasti tahap kepentingan pengetua dan guru penolong kanan 1 dalam melaksanakan tugas sebenar mereka.
- 1.5.4 Untuk mengenalpasti tahap kesukaran pengetua dan guru penolong kanan 1 dalam melaksanakan tugas sebenar mereka.

## **1.6 Hipotesis Kajian**

Hipotesis kajian ini dibentuk bagi menjawab beberapa persoalan berdasarkan tujuan kajian. Kaedah penganalisan Ujian-t akan digunakan bagi menguji semua hipotesis di bawah. Jika aras signifikan sama atau kurang daripada  $\alpha$  (0.05) maka hipotesis nol akan ditolak dan hipotesis alternatif akan diterima (signifikan). Jika aras signifikan lebih daripada  $\alpha$  (0.05) maka hipotesis nol diterima dan hipotesis alternatif ditolak (tidak signifikan).

### ***Hipotesis 1***

- Nol: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tempoh perkhidmatan dalam kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1.
- Alternatif: Terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tempoh perkhidmatan dalam kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1.

***Hipotesis 2***

Nol: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tahap akademik dalam kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1.

Alternatif: Terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tahap akademik dalam kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1.

***Hipotesis 3***

Nol: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tahap umur dalam kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1.

Alternatif: Terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tahap umur dalam kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1.

***Hipotesis 4***

Nol: Tidak terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut jantina dalam kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1.

Alternatif: Terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut jantina dalam kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1.

**1.7 Skop Kajian**

Kajian yang dijalankan ini adalah kajian tinjauan. Secara amnya, ia menyentuh tentang kepentingan mengenalpasti keperluan latihan bagi pengetua-pengetua dan guru-guru penolong kanan 1 yang mana pengetua dan guru penolong kanan 1 ini akan dijadikan

sebagai sampel kajian. Skop kajian ini akan menjurus kepada mengenalpasti keperluan latihan berdasarkan analisis tugas pengetua dan guru penolong kanan 1 yang dinyatakan dalam bab 2. Kajian ini dijalankan di sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang.

## **1.8 Batasan Kajian**

Kajian yang dijalankan ini hanya merujuk kepada pengetua dan guru penolong kanan 1 tentang keperluan latihan pada tahap analisis tugas mereka di sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang. Pada tahap ini pengkaji akan menumpukan kepada skop keperluan latihan mengikut bidang tugas pengetua dan guru penolong kanan 1 sahaja berkaitan dengan tugas hakiki atau tugas sebenar mereka. Oleh itu, hasil kajian ini tidak boleh digunakan kepada semua jawatan lain yang terdapat dalam bidang pendidikan mahupun pada organisasi lain yang mempunyai persamaan jawatan dan perkhidmatan. Kajian ini hanya sesuai pada pekerja dan jabatan yang dikaji dalam kajian ini sahaja.

Terdapat beberapa batasan semasa menjalankan kajian ini yang mana penulis mengkaji dalam jangka masa tiga bulan untuk membuat penyelidikan dan tidak dilakukan dalam jangka masa yang panjang. Oleh kerana itu hasil kajian pengkaji berdasarkan keperluan latihan semasa kajian ini dijalankan sahaja. Data yang dikumpul oleh pengkaji melalui borang soal selidik yang diedarkan kepada pengetua dan guru penolong kanan 1 serta dikukuhkan lagi dengan pemerhatian pengkaji semasa sesi soal jawab dengan beberapa orang pengetua dan guru penolong kanan 1 sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang.

Kekangan dalam mengumpul data ini banyak bergantung kepada kejujuran responden semasa menjawab soal selidik yang mana ia akan menyebabkan kajian ini terbatas. Penulis juga menggunakan beberapa maklumat yang diperolehi daripada sesi soal jawab dengan pengetua dan guru penolong kanan 1 sendiri berkaitan dengan latar belakang

sekolah dan perkhidmatan bagi membantu pengkaji mendapatkan gambaran lebih terperinci tentang bidang tugas mereka yang merupakan sampel kajian utama dalam kajian ini.

## **1.9 Kepentingan Kajian**

Kajian yang dijalankan terhadap organisasi berkaitan dengan kepentingan mengenalpasti keperluan latihan berdasarkan analisis tugas mempunyai kepentingan kepada organisasi terbabit secara umumnya serta kepada pengkaji sendiri dan pengkaji-pengkaji lain yang berminat untuk mengkaji organisasi lain dalam disiplin yang sama.

### **1.9.1 Organisasi**

Hasil daripada dapatan kajian ini diharapkan dapat membantu pihak sekolah menjalankan analisis keperluan latihan dengan lebih berkesan sebelum menjalankan latihan agar kos dan perbelanjaan yang dilaburkan akan mendapatkan hasil serta pulangan yang maksimum terhadap kakitangan dan peserta latihan. Organisasi juga akan dapat mengenal pasti masalah pekerja dan seterusnya merangka satu bentuk latihan yang bersesuaian untuk mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja. Pihak pengurusan juga akan dapat mengenalpasti perbezaan pengetahuan, kemahiran dan sikap di kalangan pekerja sebelum dan selepas latihan dijalankan oleh pihak organisasi.

### **1.9.2 Penyelidik**

Bagi pengkaji sendiri ia penting untuk pengkaji memahami kepentingan mengenalpasti keperluan latihan dengan lebih mendalam dari sudut yang lebih praktikal kerana menjadikan institusi sekolah sebagai tempat kajian dalam menyiapkan kajian tentang permasalahan akibat dari tidak membuat analisis keperluan latihan dalam menjalankan latihan di dalam sesebuah organisasi. Selain daripada bahan bacaan, dengan kajian ini pengkaji akan dapat pengalaman sebenar tentang analisis keperluan latihan dan analisis tugas yang mana ia boleh memamatkan pengkaji berkaitan disiplin pengurusan sumber manusia terutamanya dalam bidang latihan terhadap pengurusan dan pentadbiran tenaga kerja yang merupakan aset kepada sesebuah organisasi.

### **1.9.3 Penyelidik-penyelidik lain**

Kajian ini juga dijangka akan memberi manfaat kepada penulis dan pengkaji lain yang mana ia boleh menjadi asas dalam penulisan akademik berkaitan dengan analisis keperluan latihan serta analisis tugas dengan membandingkan penulisan yang lain agar hasil kajian seterusnya lebih mantap dan berguna kepada pengkaji-pengkaji lain pada masa akan datang yang terlibat secara langsung dalam disiplin pengurusan pembangunan sumber manusia dan pengurusan pentadbiran sesebuah organisasi.

### **1.10 Definisi Operasional**

Kaedah yang akan digunakan dalam mendefiniskan konsep-konsep penting dalam kajian ini dijelaskan secara operasional seperti berikut:-

### **1.10.1 Latihan**

Latihan membawa maksud yang luas untuk diuraikan. Menurut Priti (1999), latihan yang professional boleh dikategorikan kepada dua kumpulan:-

#### **i. Latihan pendidikan formal**

Di mana ianya lebih banyak teori yang digunakan untuk mendapatkan pengiktirafan dalam bentuk sijil seperti sijil lanjutan, diploma, sarjana muda, sarjana dan doktor falsafah di mana individu akan membuktikan kemampuan secara akademik dan bukan secara praktikal sahaja.

#### **ii. Latihan tidak formal**

Di mana ianya melalui proses praktikal sahaja dan berguna untuk individu mengaplikasikan pengetahuan akademik yang dikehendaki secara berkesan dan lebih yakin dalam kehidupan seharian.

Bagi tujuan kajian ini, definisi operasionalnya adalah latihan yang memberikan maksud proses pemindahan maklumat dan kemahiran yang bersistematik, tersusun dan memenuhi objektif-objektif yang telah ditetapkan oleh pihak organisasi antara jurulatih dan peserta latihan yang dijalankan di samping pelatih menjalankan tugas atau kerjanya yang sebenar. Dengan adanya latihan pihak pengurus akan dapat mengenalpasti kelemahan dan

kekurangan para pekerja mengikut tahap-tahap yang telah ditetapkan oleh modul latihan terhadap peserta latihan.

### **1.10.2 Penilaian Keperluan Latihan**

Dalam bahagian ini pengkaji cuba menerangkan pengertian penilaian keperluan latihan dalam perspektif analisis keperluan latihan berdasarkan beberapa definisi yang dikemukakan oleh beberapa sarjana yang terlibat dengan disiplin pengurusan dan pembangunan sumber manusia.

Menurut Sparhawk (1995), menyatakan bahawa analisis keperluan latihan adalah kesan akibat daripada pihak majikan yang tidak dapat menjangka sama ada telah berlaku perubahan pengetahuan, kemahiran dan sikap terhadap pekerja setelah menjalani sesuatu latihan. Menurutnya lagi, jika tiada perubahan yang diharapkan maka pihak pengurusan seharusnya merekabentuk satu latihan yang bersesuaian dengan bidang tugas pekerja di mana modul latihan serta kandungan latihan hendaklah mengambil kira kehendak, kesesuaian dan tahap ketersediaan pekerja dan organisasi.

Berdasarkan beberapa tafsiran dari sarjana-sarjana di atas, bolehlah pengkaji membuat kesimpulan bahawa penilaian keperluan latihan ke atas sesebuah organisasi seharusnya dilakukan terlebih dahulu sebelum merekabentuk latihan. Sebagai seorang pengurus dalam sesebuah organisasi mengenalpasti keperluan latihan dianggap penting kerana berdasarkannya maka pihak sekolah dapat mengurangkan kos latihan dan boleh mengenalpasti permasalahan yang berlaku dalam organisasi serta merancang latihan yang sesuai terhadap pekerja dalam mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap individu. Dalam kajian ini, pengkaji berpendapat bahawa mengenalpasti keperluan latihan merupakan satu elemen yang sangat penting dan amat perlu dijalankan oleh pihak pengurusan sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang terhadap pengetua dan guru

penolong kanan 1 berdasarkan analisis tugas yang sebenar dan yang diharapkan oleh pihak majikan.

### **1.10.3 Analisis Tugas**

Menurut DeSimone dan Harris (1998), mendefinisikan analisis tugas sebagai satu kerja yang telah dipertanggungjawabkan terhadap individu atau pekerja yang mesti dilakukan dengan jayanya mengikut kehendak syarikat atau majikan.

Menurut Ibrahim Mamat (1996), menyatakan bahawa analisis tugas dianggap penting kerana ia merupakan salah satu elemen yang digunakan untuk menilai keperluan latihan terhadap pekerja dalam sesebuah organisasi. Menurutnya lagi, analisis tugas dapat memberi gambaran awal kepada pekerja tentang tanggungjawab dan tugas sebenar yang harus dilakukan dengan baik agar menepati kehendak organisasi yang disertainya. Dengan mengetahui tentang tugas maka seseorang pekerja itu akan dapat mengurus masa, alatan dan media dengan lebih baik dan berkesan. Kesan daripada itu, pihak organisasi dapat mengeluarkan perkhidmatan dan produk yang menepati *standard* atau piawai yang dikehendaki.

### **1.10.4 Pengetua**

Dalam kajian ini, pengetua merupakan pentadbir sekolah yang mempunyai dua dimensi pentadbiran iaitu dimensi tugas dan dimensi manusia (Ibrahim Mamat 1998: 144). Di satu sudut terdapat kerja-kerja organisasi yang perlu diselesaikan sekiranya organisasi tersebut ingin berjaya. Sementara di sudut yang lain pula terdapat manusia yang perlu diberi perhatian kerana sesebuah organisasi bergantung kepada mereka. Justeru itu, bagi

memastikan keberkesanan pengurusan mereka maka keperluan mengenalpasti keperluan latihan berdasarkan analisis tugas mereka adalah sangat perlu bagi menyokong kajian ini.

#### **1.10.5 Guru Penolong Kanan 1**

Guru Penolong Kanan 1 merupakan orang kedua terpenting dalam hirarki sekolah. Beliau merupakan orang yang akan bertanggungjawab menguruskan perjalanan sekolah sekiranya ketiadaan pengetua. Justeru itu, keperluan mengenalpasti keperluan latihan ini juga amat penting dijalankan terhadap mereka kerana secara tidak langsung dapat mengukuhkan lagi pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka terhadap tugas.

## **BAB II**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 Pengenalan**

Dalam bahagian ini penulis akan membincangkan model-model yang berkaitan dengan kajian tentang kepentingan mengenalpasti keperluan latihan berdasarkan kajian-kajian yang lepas bagi mengukuhkan lagi kajian ini. Perbincangan tentang model-model yang berkaitan dengan analisis keperluan latihan akan dapat memberi gambaran yang lebih jelas berkaitan dengan teori-teori yang sedia ada dengan amalan yang biasa digunakan oleh organisasi di sekolah-sekolah.

#### **2.2 Teori Kajian**

Penganjuran program-program latihan memerlukan satu pelaburan yang besar, oleh itu pihak pengurus dan jurureka bentuk latihan perlu menghasilkan satu latihan yang bermanfaat dalam meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan motivasi pekerja bagi mengelakkan kerugian dalam perbelanjaan yang telah diperuntukan. Pada hakikatnya sekiranya program latihan yang hendak dijalankan itu melalui proses analisis keperluan latihan secara sistematik dan tepat sudah pasti program latihan yang dibuat akan mendapat

pulangan yang memberangsangkan. Oleh itu untuk mendapatkan pulangan yang baik daripada kos latihan, pihak pengurusan perlu memastikan program latihan bersesuaian dengan kehendak pekerja dan satu analisis keperluan latihan perlu dijalankan.

Menurut Ibrahim Mamat (1996), analisis keperluan latihan mengandungi empat komponen penting dalam usaha bagi menentukan keperluan latihan bagi pembangunan kakitangan dalam sesebuah organisasi. Empat komponen tersebut adalah:

### **1) Organisasi**

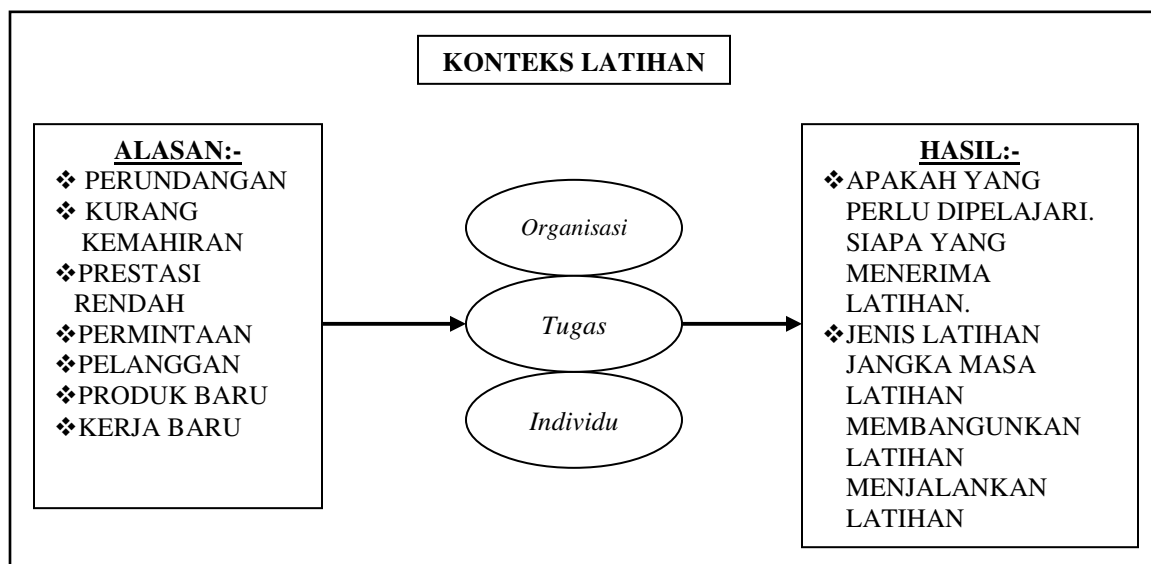
Sebagai pengurus di dalam sesebuah organisasi ianya semestinya perlu faham dengan misi dan visi serta matlamat penubuhan organisasi secara menyeluruh. Dengan itu, pengurus akan lebih faham tentang matlamat jangka panjang dan perancangan masa hadapan syarikat. Maklumat awal ini akan memudahkan pihak perekabentuk latihan untuk membuat perancangan analisis keperluan latihan terhadap tugas-tugas yang sebenar kakitangan.

### **2) Kerja**

Setelah memahami dan menganalisis organisasi, pihak perekabentuk latihan akan memahami jeni-jenis kerja sebenar pelatih. Setiap kerja sudah tentu mempunyai tugas yang tertentu. Oleh itu, analisis keperluan latihan akan melibatkan analisis yang mendalam untuk mengenalpasti tugas-tugasnya.

### 3) Tugas

Setelah memahami konsep kerja, pengurus juga perlu tahu tentang konsep tugas. Menurut Ibrahim Mamat (1996), tugas merupakan *'discreet'* atau bahagian kerja yang dilaksanakan oleh seseorang kakitangan. Seringkali tugas digambarkan sebagai langkah-langkah sistematik yang perlu diikuti semasa melaksanakan tanggungjawab; biasanya tugas mempunyai titik permulaan dan penamat. Tugas juga dapat dilihat dari segi interaksi antara kakitangan dengan peralatan kerja, dengan orang lain dan dengan media. Sesuatu tugas apabila dilaksanakan akan menghasilkan satu produk yang berguna.



**Rajah 2.1:** Proses Penilaian Latihan

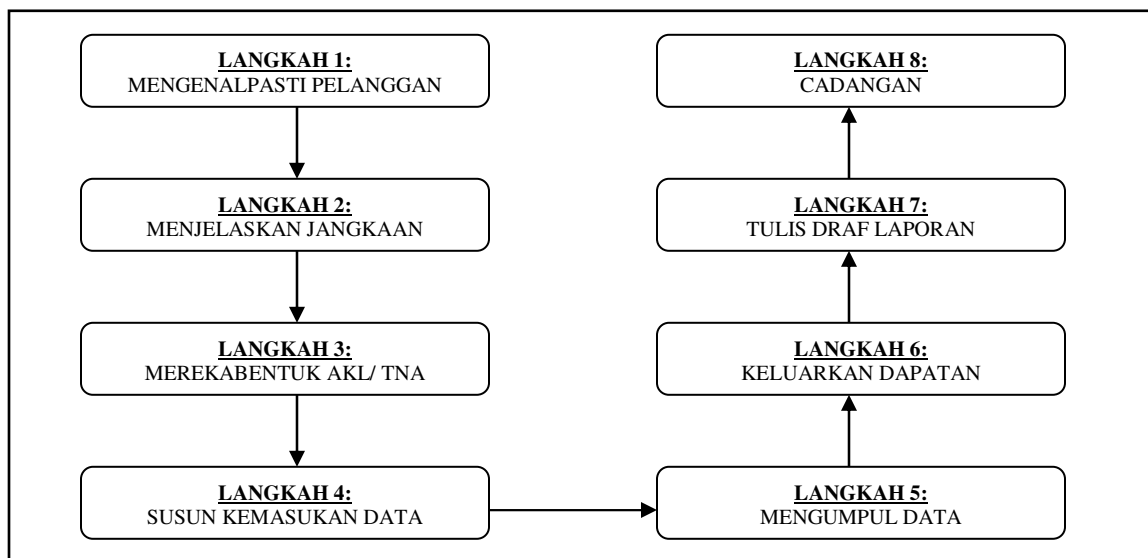
(Sumber: Noe, R.A. (2002). *Employee Training and Development*. 2<sup>nd</sup>. ed. New York: McGraw Hill Irwin.)

Merujuk kepada Rajah 2.1 seperti di atas, ia menunjukkan satu proses yang akan berlaku apabila sesuatu proses analisis keperluan latihan dilakukan dalam sesebuah organisasi. Menurut Noe (2002), jika terdapat alasan yang menyebabkan latihan yang ingin dibentuk perlu dianalisis akibat pemasalahan yang timbul kesan daripada kurangnya pengetahuan, kemahiran dan sikap di kalangan pekerja maka satu penilaian perlu dijalankan. Jika dilihat pada Rajah 2.1, terdapat tiga tahap dalam menganalisis keperluan latihan iaitu analisis organisasi, individu dan tugas perlu dinilai agar pihak pengurusan

dapat memandu penghasilan reka bentuk latihan selaras dengan keperluan dan kehendak pekerja dan memenuhi matlamat dan visi organisasi. Dengan berpandukan tiga tahap tersebut pengurus dapat menghasilkan latihan yang benar-benar berguna kepada pelatih yang akan mengikuti latihan tersebut.

Manakala Reay (1994), telah mengemukakan lapan tahap dalam model analisa keperluan latihan yang mana ia lebih kepada berorientasikan pelanggan yang mendapatkan perkhidmatan dari sesebuah organisasi. Dalam model ini, tahap pertama yang perlu diambil berat oleh pihak pengurus adalah mengenalpasti pelanggan yang menggunakan produk atau perkhidmatan. Seterusnya pihak pengurus akan menjelaskan jangkaan-jangkaan daripada pelanggan dalaman dan luaran sebelum merekabentuk program keperluan latihan. Data yang diperolehi daripada pelanggan itu tadi disusun mengikut keutamaan agar latihan yang dibina nanti akan menumpukan pemmasalahan utama bersesuaian dengan kehendak pelanggan.

Data yang telah dikumpul itu tadi akan menghasilkan dapatan-dapatan yang menjadi agenda penting untuk pihak pengurus menghasilkan draf laporan untuk ditunjukkan kepada pihak majikan dan akhir sekali pengurus akan menghasilkan satu laporan lengkap untuk diedarkan kepada semua kakitangan daripada peringkat rendah sehingga pihak pengurusan organisasi. Secara ringkasnya lapan langkah 'Model Reay' adalah seperti Rajah 2.2 berikut:-

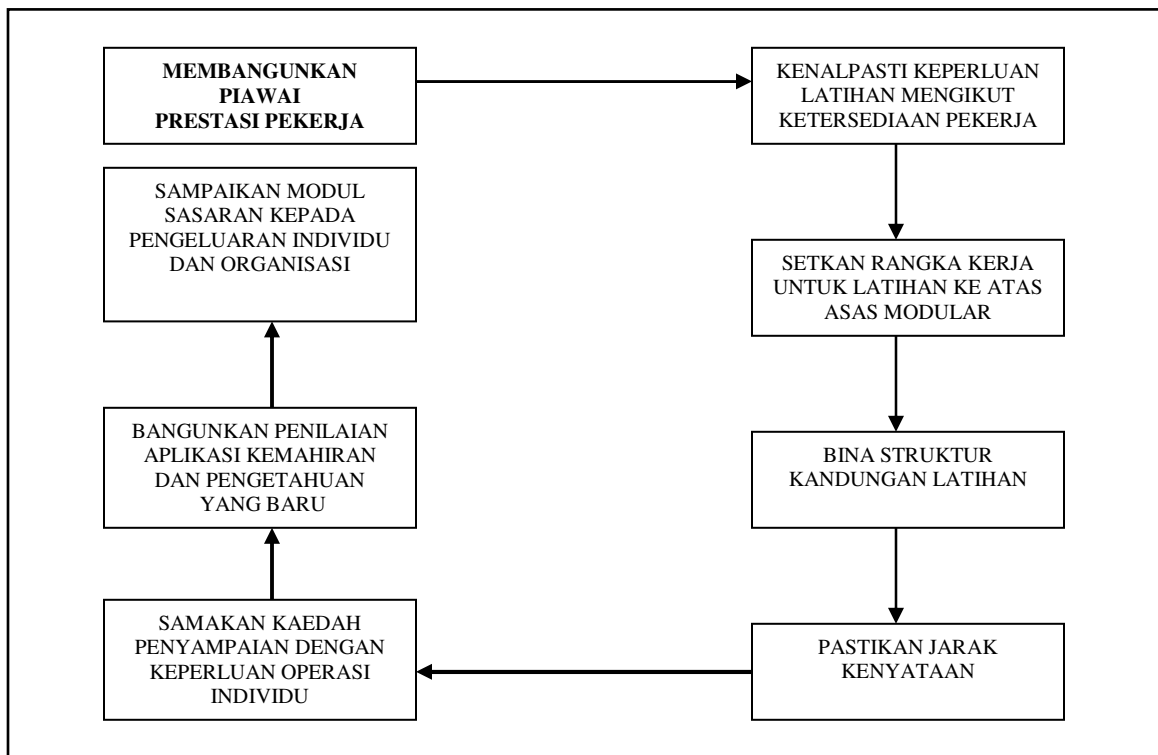


**Rajah 2.2: Model Reay Lapan Langkah**

(Sumber: Reay, D.G. (1994). *Identify Training Needs* New Jersey, USA: Nichlos Publishing).

Manakala Fletcher (1991), telah merangka satu model khusus untuk menganalisis keperluan latihan yang dikenali sebagai model ‘*Competence Base Training*’. Menurutny seseorang individu akan lebih memahami tugas mereka yang dapat memuaskan majikan hasil daripada mengikuti piawai atau prosedur kerja yang *standard*. Bagi mengetahui tugas sebenar, pekerja seharusnya faham tentang maksud kompetensi tugas yang diharapkan oleh organisasi.

Jika difahami istilah kompetensi dalam tugas sebenar pekerja ianya memberi maksud kriteria pekerja yang dikehendaki oleh pihak majikan dalam menjalankan tanggungjawab sebagai seorang pekerja. Model ini biasa digunakan oleh organisasi di Amerika Syarikat yang menganggap pekerja adalah aset utama dalam membangunkan organisasi dan latihan yang akan diberikan kepada pekerja akan meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka secara khusus. Bagi melihat dengan jelas model tersebut tentang kompetensi adalah seperti Rajah 2.3 di bawah:-



**Rajah 2.3:** Model Competence Base Training

(Sumber: Fletcher, S. (1991). *Designing Competence Based Training*. London: Kogan Page Limited)

Menurut Dipboye et al. (1994), menyatakan bahawa analisis tugas dibuat adalah untuk membiasakan pekerja dengan tugas sebenar dengan mengambil kira kepentingan dan kekerapan kerja yang dilakukan. Menurutnya pengetahuan, kemahiran dan sikap sangat penting bagi pekerja untuk menjalankan rutin kerja seharian agar memenuhi matlamat organisasi.

#### 4) Kakitangan

Analisis kakitangan seharusnya berdasarkan 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

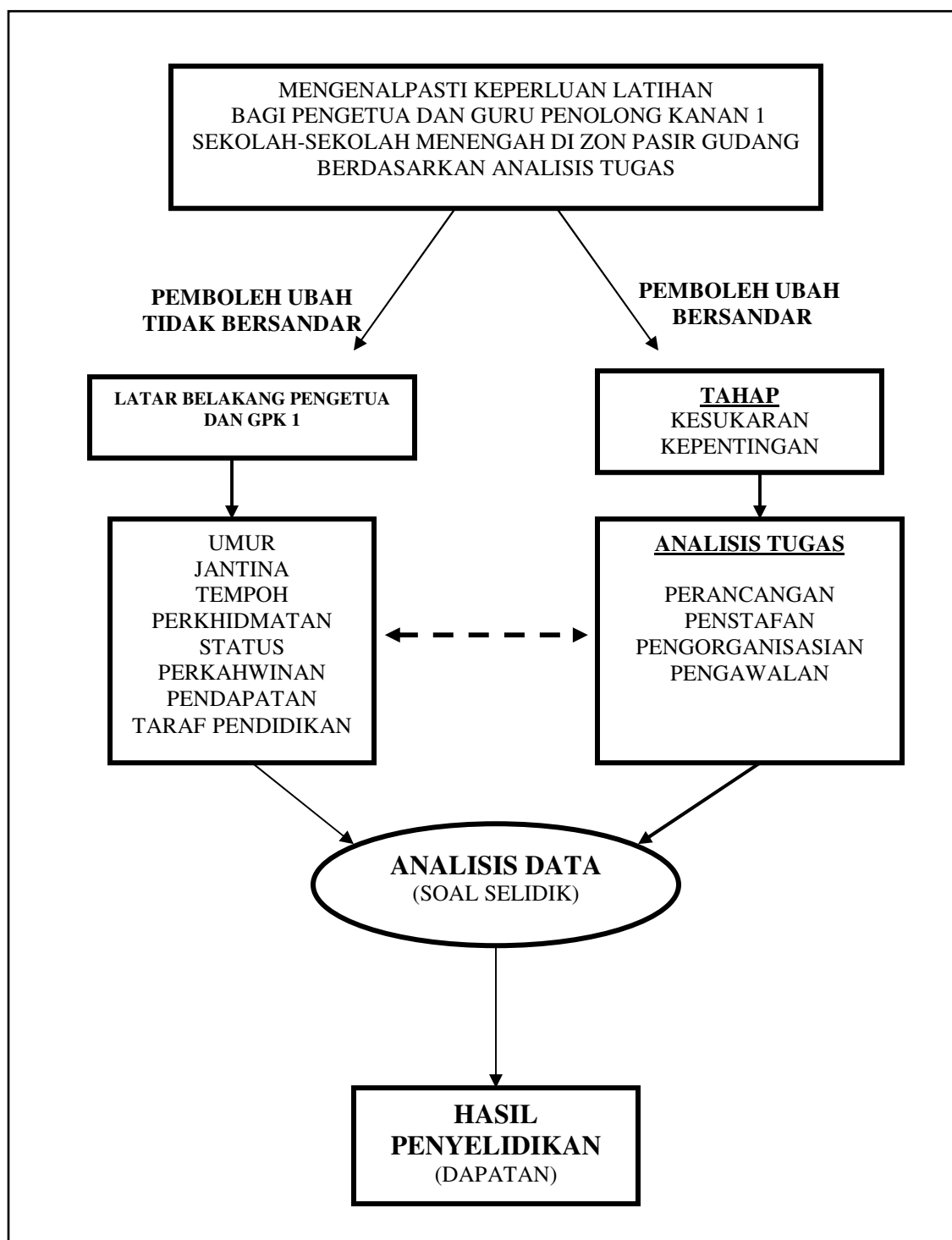
catatan-catatan lain berkaitan dengan kecekapan pekerja. Adakalanya kakitangan akan diuji dengan berbagai-bagai kaedah seperti ujian sikap, ujian pengetahuan dan penilaian prestasi bagi menentukan tahap kecekapannya.

### **2.3 Rangka Model Kajian**

Setelah pengkaji meninjau beberapa teori dan model dari sarjana-sarjana dalam dan luar negara secara tidak langsung ianya telah membantu pengkaji memberi tafsiran tentang penilaian keperluan latihan sesuai dengan tujuan kajian ini iaitu satu proses untuk mendapatkan maklumat yang berguna untuk mengukuhkan mengapa sesuatu latihan itu perlu diadakan untuk pengetua dan guru penolong kanan 1 sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang.

Merujuk kepada model kajian (Rajah 2.1) yang telah dibina oleh pengkaji bagi menghuraikan rangka konsep kajian berdasarkan tiga aspek pengukuran iaitu; kesukaran bermaksud sukar untuk pengetua dan guru penolong kanan 1 menjalankan tugas dalam sesuatu tempoh masa tertentu yang melibatkan tugas harian. Kepentingan tugas pula bermaksud sumbangan dan keutamaan sesuatu tugas yang menjadi tanggungjawab pengetua dan guru penolong kanan 1 untuk dilaksanakan dalam menjalankan tugas sebenar.

Pembolehubah tidak bersandar dalam kajian ini adalah perbezaan demografi seperti perbezaan latar belakang pendidikan, tahap umur, tempoh masa berkhidmat, jantina dan pengalaman. Faktor antara keperluan latihan dan analisis tugas akan menghasilkan analisis keperluan latihan bagi pengetua dan guru penolong kanan 1 dilaksanakan kerana terdapat jurang yang ketara. Pernyataan ini dapat dijelaskan seperti Rajah 2.1:



**Rajah 2.4: Rangka Model Kajian:** *Mengenalpasti Keperluan Latihan Bagi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 Sekolah-Sekolah Menengah di Zon Pasir Gudang Berdasarkan Analisis Tugas.*

## 2.4 Analisis Tugas

### 2.4.1 Pengetua

Pengetua sekolah merupakan orang yang mengetuai atau memimpin sekolah. Sekolah biasanya terdiri daripada elemen-elemen manusia dan bukan manusia. Ini bermakna pengetua bukan sahaja memimpin manusia (guru, pelajar dan kakitangan sokongan) tetapi juga harus menyelia dan mengawasi benda-benda yang bukan berupa manusia. Ringkasnya, pengetua menjadi pengurus dan pentadbir kepada apa-apa sahaja yang terdapat dalam sesebuah sekolah (Ibrahim Mamat 1998).

Menurut Hussein Mahmood (1993), pengetua dianggap oleh guru sebagai model yang mengubah tingkahlaku guru. Pengetua hendaklah menunjukkan contoh dan teladan dengan memainkan peranan sebagai model contohan. Pengetua juga boleh memainkan peranan sebagai jurulatih atau guru kepada guru di sekolah itu.

Sebagai pentadbir sekolah, pengetua mempunyai dua dimensi pentadbiran iaitu dimensi tugas dan dimensi manusia (Ibrahim Mamat 1996: 144). Di satu sudut terdapat kerja-kerja organisasi yang perlu diselesaikan sekiranya organisasi tersebut ingin berjaya. Sementara di sudut yang lain pula terdapat manusia yang perlu diberi perhatian kerana sesebuah organisasi bergantung kepada mereka.

Menurut Abdul Shukor Abdullah (1998: 11-12), pengetua perlu memberi fokus kepada dua pandangan atau *views* iaitu:

- (a) Pengetua perlu mempunyai fokus yang jelas terhadap *classroom view*. Sebenarnya pendidikan bertapak dalam bilik darjah dan sekiranya kita gagal memastikan bilik

darjah berfungsi dengan berkesan, maka keseluruhan sistem pendidikan akan mendapat kesan yang negatif. Guru yang mengendalikan bilik darjah pula perlu mendapat sokongan dari pentadbiran sekolah sama ada dari segi kemahiran mengajar serta alat-alatnya dan persekitaran bilik darjahnya adalah selesa untuk proses pengajaran dan pembelajaran.

- (b) Fokus kedua ialah *school-wide view*. Pengetua perlu jelas berkenaan apa yang hendak dibina dalam kawasan sekolahnya. Ia perlu pandangan yang jelas berkenaan bangunan, alat-alat dan kemudahan-kemudahan yang ada dan juga yang diperlukan pada masa hadapan. Pengetua juga perlu jelas tentang kekuatan dan kelemahan yang ada pada stafnya supaya ia tahu bagaimana untuk melatih dan membina staf yang berkenaan. Begitu juga tentang aktiviti-aktiviti dan program yang perlu dilaksanakan dalam sekolah dan memastikan ianya berjalan dengan baik.

Menurut Sufean Hussin (1996: 466), pengetua memegang dua peranan dalam organisasi sekolah iaitu sebagai pemimpin profesional dan peranan sebagai pentadbir. Timbang tara antara kedua-dua peranan tersebut dapat menentukan kecekapan dan keberkesanan sekolah bergerak mencapai matlamat organisasi sekolah dan matlamat pendidikan.

#### **2.4.1.1 Peranan Pengetua Secara Formal**

Seseorang pengetua sekolah perlu berfungsi dan memainkan peranan dalam pelbagai bidang sebagaimana yang pernah dikemukakan pengkaji-pengkaji terdahulu. Antaranya seperti yang diutarakan oleh Lipham dan Hoeh (1974) dipetik dari Sani, (1992):-

**(a) Penglibatan pengetua dalam bidang kemajuan pengajaran**

Mentafsir dan merancang program-program yang relevan serta melaksanakan perubahan sesuatu program di sekolah supaya sekolah tersebut menjadi lebih maju.

**(b) Penglibatan pengetua dalam bidang perkhidmatan staf**

Mengenalpasti staf baru, mengadakan orientasi, mengagihkan tugas staf dan melaksanakan program kemajuan dan penilaian staf.

**(c) Penglibatan pengetua dalam perkhidmatan pelajar**

Mencakupi hal-hal yang berkaitan dengan pelajar; bimbingan dan kerjaya, penglibatan pelajar dalam aktiviti-aktiviti di sekolah.

**(d) Bidang kewangan dan kemudahan sekolah**

Membuat perancangan tentang anggaran belanjawan, mentadbir kewangan dan kemudahan yang ada di sekolah.

**(e) Penglibatan pengetua dalam bidang perhubungan sekolah dengan komuniti**

Peka tentang komuniti sekolahnya, membuat perhubungan dengan komuniti serta menggunakan sumber yang terdapat dalam komuniti dengan berkesan.

Buku Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah (1993), menyenaraikan sembilan aspek pengurusan profesional sekolah menengah yang merangkumi dua fungsi secara formal iaitu fungsi pengajaran (profesional) dan fungsi pentadbiran (bukan pengajaran) iaitu:-

**(a) Perancangan**

Ia merupakan persiapan awal bagi mengenal pasti usaha-usaha untuk mencapai matlamat sekolah secara sistematik dan ia melibatkan proses penentuan matlamat dan pemilihan tindakan untuk mencapai matlamat tersebut. Perancangan yang teliti memberi faedah kepada seseorang pengetua iaitu:-

- i. Mendorong pengetua untuk berfikir jauh ke hadapan.
- ii. Melicinkan usaha ke arah pencapaian matlamat.
- iii. Menjamin ketekalan dalam proses membuat keputusan.
- iv. Menjadi asas kepada proses pengawalan.

**(b) Pengurusan staf**

Staf merupakan sekumpulan kakitangan yang bekerja di bawah pengetua dan bersama-sama membantu dalam pengurusan kerja-kerja harian sekolah. Pengetua sebagai pemimpin staf seharusnya menonjolkan ciri-ciri peribadi dan perlakuan yang baik serta menjaga kebajikan staf untuk meningkatkan prestasi mutu kerja mereka.

**(c) Pengurusan kurikulum**

Dalam bahagian ini, pengetua perlu memainkan peranan seperti menyiapkan jadual waktu, sukatan pelajaran, rancangan pengajaran tahunan, mingguan dan harian, jawatankuasa kurikulum sekolah, panitia mata pelajaran, pusat sumber sekolah, perkembangan staf, sistem penilaian dan pencerapan di dalam bilik darjah.

**(d) Pengajaran dan pembelajaran**

Ia merupakan proses penting dalam pendidikan formal yang bertujuan untuk melihat perubahan kelakuan di kalangan para pelajar. Dalam hal ini, pengetua perlu

mendapat kerjasama yang sepenuhnya daripada guru-guru dan kakitangan sokongan dalam menentukan kejayaan pengajaran dan pembelajaran di sekolah.

**(e) Pengurusan kokurikulum**

Kokurikulum meliputi segala aktiviti dan pengalaman pembelajaran yang dirancang dan dibimbing di luar waktu sekolah. Tujuannya adalah untuk memperkukuhkan pendidikan melalui aktiviti yang sesuai dan terancang. Antara fungsi pengetua dalam aspek ini termasuklah:-

- i. Mengatur gunatenaga guru berasaskan pelbagai kemahiran dan membekalkan spesifikasi tugas dengan terperinci.
- ii. Menyediakan garis panduan kokurikulum untuk menyelaraskan aktiviti yang dijalankan dengan matlamat dan falsafah pendidikan.
- iii. Bertindak sebagai penggerak dalam membangunkan kemahiran dan komitmen guru kokurikulum.
- iv. Mempunyai kefahaman yang tepat tentang konsep-konsep kokurikulum supaya dapat membina iklim yang dikehendaki.

**(f) Pengurusan pusat sumber sekolah**

Peranan pengetua di sini ialah memastikan pusat sumber sekolah sempurna dari segi pembangunan fizikal, bahan bacaan atau rujukan yang mencukupi, gunatenaga manusia dan aspek kewangan. Pengurusan pusat sumber sekolah yang berkesan menjadi salah satu aspek penting yang membantu meningkatkan pencapaian akademik para pelajar.

**(g) Iklim dan budaya sekolah**

Iklim dan budaya dimaksudkan sebagai keadaan suasana persekitaran fizikal sesebuah sekolah serta hubungan sosial masyarakatnya. Tugas dan peranan pengetua di sini adalah sangat penting kerana beliau yang dapat mempengaruhi sejauhmana iklim dan

budaya sekolah dapat mencapai semangat, hasrat dan matlamat Falsafah Pendidikan Negara. Persekitaran sekolah yang selesa dan kondusif merupakan faktor penting dalam menggalakkan pelajar datang ke sekolah dan menimbulkan rasa sayang kepada sekolah.

#### **(h) Pengurusan hal ehwal pelajar**

Pengetua bersama-sama Guru Penolong Kanan Hal Ehwal Murid (HEM) menguruskan aspek-aspek yang berkaitan dengan pelajar seperti disiplin, bimbingan dan kaunseling, biasiswa dan bantuan, kesihatan dan kebajikan pelajar, skim pinjaman buku teks dan sebagainya.

Kesimpulannya, walaupun kebanyakan tugas dan peranan tersebut dilaksanakan oleh Guru Penolong Kanan 1, Guru Penolong Kanan HEM, Guru Penolong Kanan Kokurikulum, Ketua Bidang dan Ketua panitia, namun pengetua sebagai penggerak dan tunggak utama perlu bertanggungjawab dan memastikan peranan tersebut dilaksanakan dengan sempurna dan berkesan. Jadi, sama ada mahu atau tidak pengetua harus bertindak sebagaimana yang sewajarnya supaya keseluruhan perjalanan sekolah di bawahnya menjadi baik dan berkesan.

Dalam kajian sekolah berkesan, Geltner (1981) dipetik dari Sani, (1992), telah menyenaraikan lima peranan pengetua yang dikelaskan berdasarkan tanggapan para guru. Antaranya ialah:-

- (a) Pengetua sebagai ahli falsafah pendidikan.
- (b) Pengetua sebagai model pendidikan.
- (c) Pengetua sebagai penyokong pendidikan.
- (d) Pengetua sebagai rakan sependidikan (*educational partner*).
- (e) Pengetua sebagai orang yang memulakan perubahan pendidikan (*educational innovator*).

Selain itu, kebanyakan para penyelidik dan ahli teori dalam bidang pendidikan menyatakan bahawa peranan penting pengetua juga bertindak sebagai pemerhati, penyelarar, pembimbing dan sebagai “*resource person*”. Pengetua yang berkesan sentiasa mengambil bahagian dalam membuat keputusan tentang pengajaran dan bertanggungjawab terhadap keputusan tersebut termasuklah kaedah mengajar, bahan pengajaran dan prosedur penilaian.

Bagi Morgan dan Hall (1982) dipetik dari Sani, (1992), peranan pengetua boleh dikategorikan kepada tiga kategori utama dan satu kategori tambahan:-

- (a) Profesional pendidikan – merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan kepakaran teknikal berkaitan dengan pendidikan, yang meliputi tugas-tugas mengenal pasti matlamat, kurikulum dan pengurusan sumber fiskal.
- (b) Pengurusan operasi – merujuk kepada tugas-tugas seperti perancangan, organisasi, mengawal dan koordinasi, peruntukan tugas kakitangan, penilaian pengajaran dalam bilik darjah, kawalan dan penyeliaan sumber fizikal sekolah.
- (c) Pengurusan manusia – merujuk kepada tugas-tugas motivasi kakitangan akademik dan pelajar, perkembangan kakitangan, penyelesaian konflik dan komunikasi.
- (d) Pengurusan tambahan – pengurusan luaran – iaitu hubungan antara sekolah dengan komuniti dan akauntabiliti yang merujuk kepada tugas mengekalkan hubungan mesra dengan komuniti dan berakauntabiliti kepada lembaga pengarah sekolah, pejabat pendidikan daerah serta hubungan dengan agensi-agensi luaran yang ada hubungan dengan sekolah seperti pembekal bahan pendidikan, makanan dan sebagainya.

### 2.4.1.2 Peranan Pengetua Secara Tidak Formal

Seseorang pengetua yang berkesan mesti mempunyai ciri-ciri seperti berikut (Ibrahim Mamat, 1998):-

**(a) Mentaliti**

- i. Bijaksana dan berkebolehan dalam membuat perhitungan sebelum bertindak dengan menilai antara yang baik dengan yang buruk berdasarkan ilmu dan pengalamannya.
- ii. Berani atau sanggup menghadapi cabaran dan masalah serta risiko, sama ada berpunca dari luar diri atau dari dalam diri sendiri.
- iii. Inisiatif atau tindakan yang dimulakan sendiri tanpa menunggu orang lain.
- iv. Kreativiti yang tersendiri.

**(b) Kemasyarakatan**

- i. Kesiediaan memberi dan menerima pendapat.
- ii. Bersikap positif dan terbuka.
- iii. Mempunyai daya penggerak dan semangat juang yang tinggi.
- iv. Kebolehan berkomunikasi secara berkesan.

**(c) Moraliti**

- i. Mempunyai disiplin diri yang unggul.
- ii. Kebersihan jiwa terutama dari segi keadilan, amanah, ketenangan, kesabaran, keteguhan pendirian dan ketahanan diri. Iman yang teguh terutamanya bagi orang Islam.

## **2.4.2 Guru Penolong Kanan 1**

Guru Penolong Kanan 1 bertanggungjawab kepada pengetua untuk mencapai matlamat Dasar Pendidikan Kebangsaan. Dengan itu Guru Penolong Kanan 1 bertanggungjawab bagi melicinkan pentadbiran, mempertingkatkan prestasi pengajaran guru serta pembelajaran murid dan menyediakan khidmat bantu secukupnya supaya matlamat Dasar Pendidikan tercapai (Buku Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah, 1993).

### **2.4.2.1 Bidang Tugas**

- (a) Menjalankan tugas-tugas pengetua semasa ketiadaan pengetua.
- (b) Mengajar sebilangan waktu mengikut arahan pengetua.
- (c) Bertanggungjawab kepada pengetua dalam kurikulum, pentadbiran, hubungan dan keselamatan.
- (d) Membantu pengetua dalam pentadbiran sekolah yang mempunyai sesi petang.
- (e) Membantu pengetua menyelia dan menilai pengajaran dan pembelajaran di sekolah.
- (f) Membantu pengetua dalam semua aspek perancangan dan pengurusan sekolah.

### **2.4.2.2 Senarai Tugas**

#### **(a) Kurikulum**

- i. Menentukan rancangan pelajaran tahunan, semester dan harian dengan bantuan guru kanan mata pelajaran.
- ii. Memastikan perjalanan panitia mata pelajaran berjalan lancar.
- iii. Membantu dalam pengurusan penyediaan peralatan teknologi pendidikan, pusat sumber makmal dan bengkel.
- iv. Menentukan penggunaan dan penyenggaraan bahan-bahan sumber pendidikan.

- v. Membantu serta membimbing guru-guru pelatih semasa menjalani praktikum dan guru-guru yang baru mengajar dalam menjalankan tugas-tugas harian mereka.
- vi. Mengkaji laporan yang berkaitan dengan kurikulum serta mencadangkan tindakan susulan.
- vii. Membantu merancang dan menyelaras hal-hal yang berkaitan dengan ujian, peperiksaan dan penilaian dan mencadangkan tindakan susulan.
- viii. Menyelaras pengurusan dan perjalanan kegiatan-kegiatan bimbingan dan pemulihan.
- ix. Menyelaras Program Kurikulum yang dianjurkan oleh sekolah, Pejabat-Pejabat Pelajaran Daerah, Jabatan Pelajaran Negeri dan Kementerian Pelajaran Malaysia.
- x. Membantu di dalam penentuan buku-buku kerja, bahan pusat sumber dan buku-buku bacaan lain serta kesesuaiannya.
- xi. Menyusun jadual waktu kelas dan guru serta menyediakan jadual waktu *relief*.

**(b) Pentadbiran**

- i. Membantu menentukan beban tugas guru-guru dan kakitangan bukan guru sekolah.
- ii. Membantu menyelaras hal ehwal peperiksaan, kursus dan latihan untuk guru dan kakitangan bukan guru sekolah.
- iii. Membantu menyenggara dan menyelaras kutipan data/maklumat dan perangkaan.
- iv. Membantu merancang takwim sekolah.
- v. Membantu menyelia kerja-kerja kakitangan guru dan bukan guru.
- vi. Membantu menyediakan anggaran belanjawan tahunan sekolah.
- vii. Menyelaras penyediaan penyata kewangan untuk urusan audit tahunan.
- viii. Menyelaras semua jenis pungutan yuran.

- ix. Menjadi ahli lembaga tata tertib sekolah.
- x. Menjadi penandatangan kedua cek-cek sekolah.

**(c) Kebersihan dan Keindahan Sekolah**

- i. Membantu dalam merancang dan menyelia program bagi keindahan dan kebersihan sekolah.

**(d) Keselamatan**

- i. Merancang langkah-langkah keselamatan bersama dengan pengetua.
- ii. Bersama-sama dengan pengetua, merancang dan melaksanakan latihan mencegah kebakaran dan kegiatan-kegiatan seumpamanya.

**(e) Tugas-tugas Lain**

- i. Menganggotai ahli jawatankuasa yang diluluskan oleh pengetua dari semasa ke semasa.
- ii. Melaksanakan arahan-arahan lain dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pengetua dari semasa ke semasa.

## **2.5 Kesimpulan**

Berdasarkan model dan teori sarjana-sarjana dalam bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia serta pengkaji-pengkaji dari dalam dan luar negara berkaitan dengan mengenalpasti keperluan latihan, pengkaji dapat melihat bahawa kebanyakan organisasi lebih cenderung untuk membuat analisis tugas dalam memberikan latihan mempertingkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap terhadap kakitangan mereka.

Dalam kajian ini, selain daripada analisis tugas, aspek lain yang perlu ditekankan dalam menganalisis keperluan latihan adalah analisis organisasi dan analisis individu yang mana ia lebih memberi kesan kepada pihak pengurusan dalam sesebuah organisasi untuk membina sesuatu latihan dan merekabentuk modul latihan. Pihak pengurusan bukan sahaja dapat mengurangkan kos latihan malah dapat memilih pekerja yang betul-betul memerlukan latihan. Tidak semua masalah dalam organisasi disebabkan kurangnya pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja; oleh itu sebagai pengetua dan guru penolong kanan 1 yang peka dengan pemasalahan tersebut sudah tentu dapat meramal dan membuat analisis yang tepat tentang punca pemasalahan itu berlaku. Sekiranya pihak organisasi harus melaburkan kos bagi memberi latihan kepada pekerja maka pihak majikan perlu dijelaskan situasi yang sebenar.

Berdasarkan penulisan pengkaji-pengkaji yang lepas, pengkaji akan mendapat sedikit idea yang berguna dalam membuat penulisan tentang kepentingan mengenal pasti keperluan latihan bagi pengetua dan guru penolong kanan 1 sekolah-sekolah di Zon Pasir Gudang berdasarkan analisis tugas mereka yang sebenar dan adalah diharap ia dapat membantu dalam menghasilkan kajian yang lebih baik.

## **BAB III**

### **METODOLOGI KAJIAN**

#### **3.1 Pengenalan**

Dalam bab ini, pengkaji akan menjelaskan tentang kaedah kajian yang dijalankan di sekolah-sekolah menengah Zon Pasir Gudang. Penekanan yang akan diberikan adalah kepada reka bentuk kajian, kaedah pengumpulan data, sampel kajian, instrument kajian dan penganalisan data.

Dalam kajian ini, penulis menggunakan pengetua dan guru penolong kanan 1 sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang seramai 50 orang sebagai responden kajian. Saiz sampel yang dapat memberikan aras keyakinan 95% ditentukan oleh Krejciec dan Morgan (1970) ialah 60% daripada jumlah persampelan. Justeru itu, pengkaji menggunakan seramai 50 orang sampel bagi populasi 64 orang. Rumus yang digunakan ialah  $n \text{ (sub)} = N1/N \times 100$  di mana N1 ialah jumlah sampel yang diperlukan, N ialah jumlah populasi dan n ialah jumlah sampel keseluruhan. Sampel kajian diambil daripada populasi seramai 64 orang pengetua dan guru penolong kanan 1 dari sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang. Bagi mendapat hasil kajian yang baik, penulis telah mengambil sampel berdasarkan kaedah sampel rawak mudah berserata agar sampel yang dipilih benar-benar berkualiti.

### **3.2 Reka bentuk kajian**

Menurut Kerlinger (1973), menyatakan bahawa kajian tinjauan (*survey research*) adalah kajian ke atas satu populasi dengan mengkaji sampel daripada populasi tersebut untuk mencari kewujudan, taburan serta perkaitan antara pembolehubah bersandar dan pembolehubah tidak bersandar. Kajian ini adalah dalam bentuk tinjauan yang akan melihat tahap kepentingan dan kesukaran keperluan latihan bagi pengetua dan guru penolong kanan 1 sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang berdasarkan analisis tugas. Bagi mengenalpasti keperluan latihan di kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1 berdasarkan analisis tugas maka adalah relevan untuk pengkaji menggunakan kaedah ini memandangkan kajian yang dilakukan di organisasi tersebut dalam jangka masa yang khusus bagi mencapai objektif kajian.

### **3.3 Kaedah Pengumpulan Data**

Pada awal kajian ini dijalankan, pengkaji memperolehi maklumat hasil daripada perbincangan dengan Penolong Pegawai Pelajaran Daerah Pasir Gudang (Unit Sekolah). Perbincangan dilakukan bagi mendapatkan sedikit sebanyak maklumat tentang latihan yang telah dijalankan terhadap pengetua dan guru penolong kanan 1 khususnya dan kakitangan yang lain secara amnya. Gambaran awal dari perbincangan tersebut dapat membantu pengkaji melihat kepentingan menganalisis keperluan latihan berdasarkan analisis tugas khusus di organisasi tersebut. Kajian ini diperkukuhkan lagi dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data yang diperolehi oleh pengkaji adalah daripada dua sumber iaitu:-

### 3.3.1 Data primer

Data primer diperolehi daripada hasil soal selidik yang diedarkan kepada responden iaitu terhadap pengetua dan guru penolong kanan 1. Melalui pengumpulan data tersebut pengkaji dapat merangka jenis maklumat yang ingin dikenalpasti daripada responden dan maklumat yang dirasakan perlu bagi melengkapkan data yang telah pengkaji perolehi daripada data sekunder.

Menurut Syed Arabi (1992), kaedah soal selidik akan dapat membantu pengkaji menjimatkan masa dalam mengumpul data terhadap responden yang ramai tanpa bersekemuka dengan responden.

Kaedah ini juga didapati amat menjimatkan masa dan tenaga dalam membantu pengkaji menyelesaikan sesuatu kajian terhadap responden. Bagi mencapai objektif kajian, pengkaji memerlukan dua maklumat yang dianggap penting iaitu:

- a) Maklumat mengenai tahap kesukaran dan kepentingan tugas yang dilaksanakan berdasarkan latar belakang pengetahuan, kemahiran dan sikap pengetua dan guru penolong kanan 1 yang merupakan responden dalam kajian ini.
- b) Maklumat mengenai bidang-bidang tugas yang dikenalpasti mempunyai tahap keperluan latihan responden berdasarkan tugas khas yang telah dipertanggungjawabkan kepada mereka.

Berdasarkan bidang tugas pengetua dan guru penolong kanan 1 yang merupakan responden utama dalam kajian ini, soal selidik yang bersesuaian telah digunakan bagi mendapatkan maklumat dan data-data bagi membantu pengkaji mencapai matlamat dan objektif kajian. Soal selidik ini diadaptasi daripada soal selidik yang digunakan oleh Ahmad Zainal (2005) dalam kajian beliau di Syarikat Air Johor. Bagi memastikan soal

selidik yang digunakan oleh pengkaji adalah sah maka jenis kesahan yang telah digunakan adalah '*face validity*'. Manakala bagi memastikan darjah kebolehpercayaan soal selidik tepat ianya telah diuji dengan analisis kebolehpercayaan '*Alpha Cronbach*'. Bentuk skala yang telah digunakan dalam kajian ini adalah mengikut skala yang popular iaitu jenis skala 5 mata.

Bagi memastikan kebolehpercayaan dan kesahan soal selidik ini, pengkaji telah melakukan kajian rintis kepada 40 responden yang terdiri daripada pengetua, guru-guru penolong kanan, penyelia petang dan ketua-ketua bidang 5 buah sekolah menengah terpilih di Zon Pasir Gudang, Johor. Data yang diperolehi telah diuji menggunakan '*Alpha Cronbach*' dan tahap kebolehpercayaan soal selidik ini ialah 0.8960. Selain daripada itu, set soal selidik ini juga telah disahkan oleh 2 orang pengetua dan 2 orang guru penolong kanan 1 daripada 2 buah sekolah menengah terpilih di Zon Pasir Gudang, Johor.

### **3.3.2 Data sekunder**

Manakala sumber sekunder pula diperolehi daripada hasil bacaan terhadap buku akademik berkaitan dengan bidang pengurusan dan pembangunan sumber manusia, jurnal, tesis, akhbar-akhbar dan internet bagi membantu pengkaji membina konsep kajian ini.

### **3.4 Populasi Dan Sampel Kajian**

Pengkaji telah menggunakan seramai 50 orang sample daripada 64 orang populasi yang terdiri daripada pengetua dan guru penolong kanan 1 sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang sebagai responden utama. Bagi mencapai matlamat kajian ini, pengkaji telah menggunakan kaedah sampel rawak mudah berstrata berkadar di mana pengkaji

mengambil separuh daripada jumlah populasi tersebut sebagai sampel kajian. Jumlah setiap sampel yang diambil ditunjukkan seperti Jadual 3.1 seperti di bawah:-

**Jadual 3.1:** *Bilangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 Sekolah-Sekolah Menengah Zon Pasir Gudang 2007*

<b>Bil</b>	<b>Jabatan</b>	<b>Populasi</b>	<b>Sampel</b>
1	SMK Pasir Gudang 1, Pasir Gudang	2	2
2	SMK Pasir Gudang 2, Pasir Gudang	2	2
3	SMK Pasir Gudang 3, Pasir Gudang	2	2
4	SMK Dato' Penggawa Timur, Masai	2	2
5	SMK Pasir Putih, Pasir Gudang	2	2
6	SMK Tg. Puteri Resort, Pasir Gudang	2	2
7	SMK Bandar Seri Alam, Masai	2	2
8	SMK Seri Alam 2, Masai	2	2
9	SMK Seri Kota Puteri, Masai.	2	2
10	SMK Kota Puteri 2, Masai	2	2
11	SMK Permas Jaya, Johor Bahru	2	2
12	SMK Permas Jaya 2, Johor Bahru	2	2
13	SMK Permas Jaya 3, Johor Bahru	2	2
14	SMK Johor Jaya 1, Johor Bahru	2	2
15	SMK Johor Jaya 2, Johor Bahru	2	2
16	SMK Agama Johor, Johor Bahru	2	2
17	SMK Megah Ria, Masai	2	2
18	SMK Megah Ria 2, Masai	2	2
19	SMK Kota Masai, Pasir Gudang	2	2
20	SMK Taman Molek, Johor Bahru	2	2
21	SMK Taman Daya, Johor Bahru	2	2
22	SMK Taman Daya 2, Johor Bahru	2	2
23	SMK Taman Daya 3, Johor Bahru	2	2

24	SMK Taman Desa Jaya, Johor Bahru	2	2
25	SMK Taman Rinting 2, Masai	2	2
26	SMK Taman Desa Cemerlang, Johor Bahru	2	-
27	SMK Mount Austin, Johor Bahru	2	-
28	SMK Pelangi Indah, Johor Bahru	2	-
29	SMK Puteri Wangsa, Johor Bahru	2	-
30	SMK Desa Tebrau, Johor Bahru	2	-
31	SMK Ulu Tiram, Johor	2	-
32	SMK Ulu Tebrau, Johor	2	-
	<b>JUMLAH</b>	<b>64</b>	<b>50</b>

(Sumber: Pejabat Pelajaran Daerah Pasir Gudang, Johor)

Tujuan pengkaji menggunakan 60 % daripada jumlah pengetua dan guru penolong kanan 1 bagi 32 buah sekolah kerana ia merupakan sampel utama dalam kajian ini. Saiz sampel yang dapat memberikan aras keyakinan 95% ditentukan oleh Krejcie dan Morgan (1970) ialah 60% daripada jumlah persampelan. Justeru itu, pengkaji menggunakan seramai 50 orang sampel yang mewakili 60% populasi iaitu 64 orang. Dengan menggunakan kaedah rawak mudah berstrata berkadar, pengkaji telah mendapatkan sampel yang benar-benar seimbang tanpa menghilangkanan peluang populasi yang ramai di kalangan pengetua dan guru penolong kanan 1 sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang ini.

Dengan menggunakan kaedah sampel rawak mudah berstrata berkadar, pengkaji mengambil 60 % daripada populasi sekolah sebagai sampel kajian yang mana setiap jabatan akan mewakili jumlah populasi pengetua dan guru penolong kanan 1 yang menjadi responden utama. Bagi mendapatkan sampel tersebut, pengkaji mendapat kerjasama yang baik daripada Penolong Pegawai Pelajaran Daerah Pasir Gudang (Unit Sekolah) bagi mengedarkan soal selidik kepada sampel yang dipilih.

### **3.5 Instrumen Kajian**

Instrument kajian yang digunakan oleh pengkaji ialah borang soal selidik di mana kandungan soal selidik terbahagi kepada 2 bahagian iaitu:

#### **3.5.1 Bahagian A**

Dalam bahagian A, ia mengandungi butir-butir peribadi responden seperti latar belakang responden dari segi umur, tahap pendidikan, pendapatan, status perkahwinan dan tempoh perkhidmatan. Tujuan bagi bahagian ini dapat membantu pengkaji melihat sama ada wujudnya pengaruh latar belakang responden terhadap keperluan latihan bagi sekolah tempat mereka bertugas.

#### **3.5.2 Bahagian B**

Soalan-soalan dalam bahagian B pula mengenai aspek analisis keperluan latihan terhadap tugas khas di mana pengkaji akan dapat memperolehi maklumat tentang pengetahuan, sikap, disiplin kerja, kualiti kerja, iklim pekerjaan dan kepuasan kerja bagi responden. Penilaian ini akan diukur berdasarkan Skala Prestasi Lima Mata. Responden hanya perlu menjawab dengan menandakan jawapan mereka berpandukan keterangan seperti Jadual 3.2 seperti di bawah:-

**Jadual 3.2: Analisis Tugas Dan Pengukuran**

<b>Bil</b>	<b>Bidang</b>	<b>Pengukuran</b>
1	Perancangan	Kesukaran & kepentingan
2	Pengorganisasian	Kesukaran & kepentingan
3	Penstafan	Kesukaran & kepentingan
4	Pengawalan	Kesukaran & kepentingan

Bagi menjawab setiap kenyataan yang dikemukakan, responden hanya perlu mengaitkan dengan kemahiran dan pengetahuan yang ada pada mereka sekarang. Panduan bagi menjawab bagi soalan yang diberikan adalah berdasarkan skala lima mata berpandukan keterangan Jadual 3.3 di bawah:-

**Jadual 3.3: Tahap Skala Lima Mata (soalan positif)**

<b>Tahap</b>	<b>Skala</b>
Amat sukar	5
Sukar	4
Sederhana	3
Mudah	2
Amat Mudah	1

Bagi item soalan negatif, jawapan responden berpandukan kepada keterangan pada Rajah 3.4 seperti di bawah:-

**Jadual 3.4:** Tahap Skala Lima Mata (soalan negatif)

Tahap	Skala
Tidak Penting	1
Kurang Penting	2
Sederhana Penting	3
Penting	4
Amat Penting	5

### 3.6 Kaedah Analisis Data

Data yang akan diperolehi dalam kajian ini akan dianalisis dengan bantuan perisian komputer '*statistical Package For Social Science*' (SPSS) version 10.05. Pengaplikasian kaedah statistik telah digunakan bagi menganalisis semua data yang diperolehi daripada soal selidik. Pembahagian penggunaan kaedah statistik adalah seperti berikut:-

- a) Bagi data yang diperolehi pada bahagian A, kaedah statistik deskriptif yang telah digunakan ialah frekuensi dan peratusan. Dalam bahagian A ini data yang diperolehi adalah bentuk data kategori, iaitu memberikan data tersebut kepada kumpulan-kumpulan yang mudah dianalisis.
- b) Manakala bahagian B, ianya telah dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik seperti min, peratusan dan sisihan piawai dan jadual silang. Ini digunakan bagi menjawab persoalan yang berkaitan dengan keperluan latihan bagi pengetua dan guru penolong kanan 1 mengikut analisis tugas. Ia juga boleh digunakan untuk melihat keperluan latihan mengikut bidang utama tugas yang telah dipertanggungjawabkan kepada mereka.
- c) Bagi menguji hipotesis yang dibina pula, pengkaji telah menggunakan kaedah statistik inferensi iaitu **ANOVA** bagi menentukan perbezaan pandangan keperluan

latihan mengikut latar belakang pengetua dan guru penolong kanan 1. Penolakan dan penerimaan hipotesis dibuat berdasarkan aras signifikan pada 0.05.

### 3.7 Kaedah Pengiraan Skor Levin Dan Rubin (2000)

Daripada skala lima mata yang dianalisis satu kaedah pengiraan nilai ditemui bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas tentang data yang dikumpul.

$$\text{Jumlah Nilai} = \frac{\text{Kekerapan setiap jawapan}}{\text{Jumlah Responden}} \times \text{Nilai bagi setiap jawapan}$$

$$\text{Nilai Min} = \frac{\text{Jumlah Nilai}}{\text{Jumlah Responden}}$$

$$\text{Selang Skala Min} = \frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Bilangan Nilai (Tahap)}}$$

Kaedah yang akan digunakan oleh pengkaji dalam penganalisan data yang didapati daripada soal selidik adalah seperti berikut berdasarkan selang skala min Levin dan Rubin (2000) selang skala min diperolehi iaitu 1.33:

**Jadual 3.5:** *Tafsiran Data Berdasarkan Min*

<b>Tahap Keperluan Latihan</b>	<b>Nilai Min</b>
Rendah	1.00 – 2.33
Sederhana	2.34 – 3.66
Tinggi	3.67 – 5.00

## **BAB IV**

### **DAPATAN KAJIAN**

#### **4.1 Pengenalan**

Bab ini membincangkan tentang analisis data yang diperolehi sesuai dengan tujuan kajian tentang mengenalpasti keperluan latihan terhadap responden yang telah terpilih seramai 50 orang. Penyelidik telah mengedarkan 50 set borang soal selidik kepada Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang.

Berdasarkan 50 borang soal selidik tersebut penyelidik telah menggunakan '*Statistical Packages for Social Science (SPSS) version 10.05*' untuk menganalisis data daripada sampel kajian. Kaedah yang digunakan untuk menganalisis data latar belakang responden penyelidik telah menggunakan kekerapan dan peratus. Manakala min skor digunakan untuk melihat tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 daripada semua dimensi. Bagi melihat perbezaan pandangan keperluan latihan kaedah ANOVA digunakan bagi mencari jawapan berdasarkan latar belakang responden.

## 4.2 Latar Belakang Responden

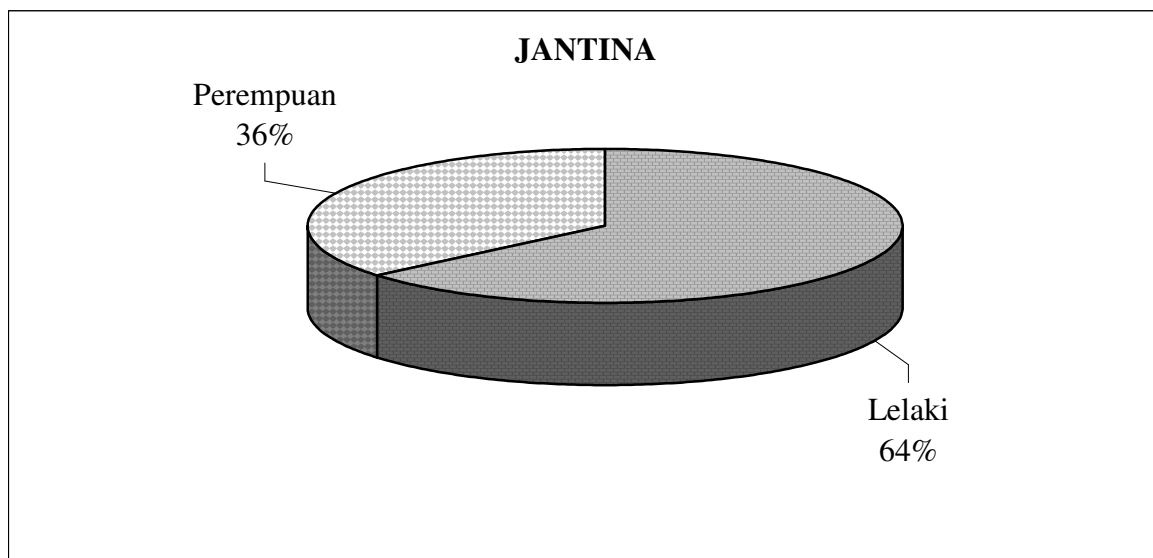
Latar belakang responden dalam kajian ini meliputi aspek jantina, umur, tempoh perkhidmatan, status perkahwinan, pendapatan dan taraf pendidikan. Setelah di analisis latar belakang demografi responden adalah seperti berikut:-

### 4.2.1 Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Jantina

Merujuk kepada 4.2.1 analisis bagi responden kajian ini terdiri daripada 50 orang Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis menunjukkan responden lelaki lebih ramai iaitu 32 orang (64%). Manakala responden perempuan terdiri daripada 18 orang (36%).

**Jadual 4.2.1: Taburan bilangan dan peratusan mengikut jantina**

Jantina	Kekerapan	Peratusan
Lelaki	32	64
Perempuan	18	36
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



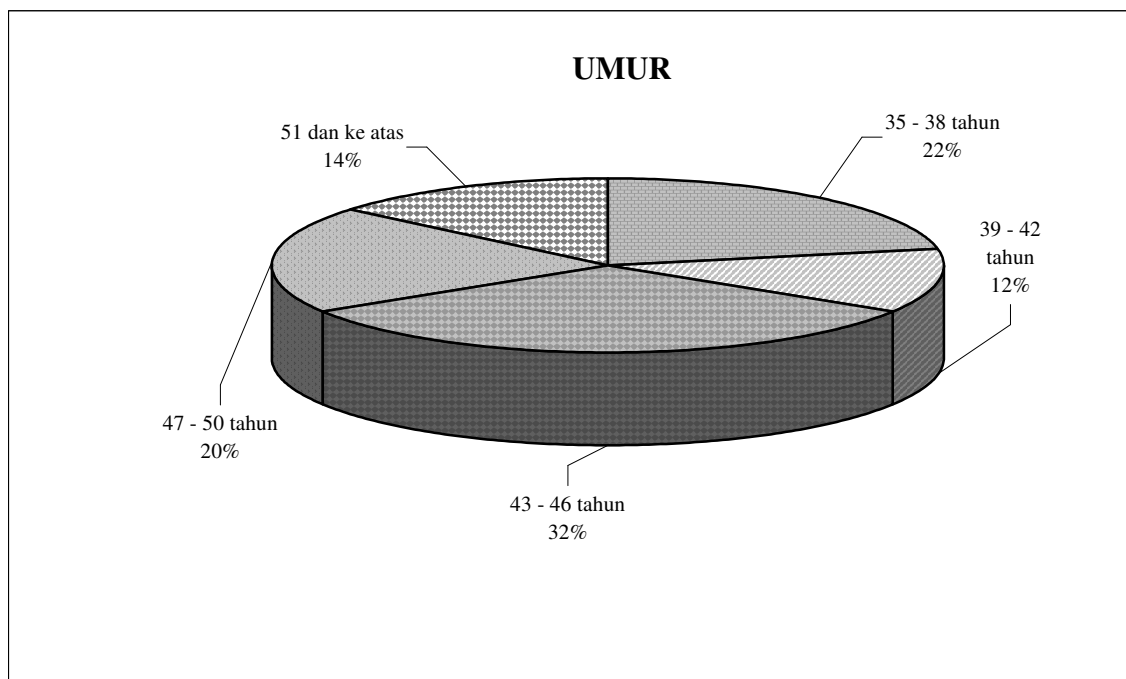
**Rajah 4.2.1:** *Taburan bilangan dan peratusan mengikut jantina*

#### 4.2.2 Taburan Bilangan Dan Peratusan Responden Mengikut Umur

Jadual dan Rajah 4.2.2 menunjukkan taburan bilangan dan peratusan responden mengikut umur. Seramai 22% responden berumur antara 35 hingga 38 tahun, 12% berumur antara 39 hingga 42 tahun, 32% berumur antara 43 hingga 46 tahun, 20% berumur 47 hingga 50 tahun dan 14% berumur 51 tahun dan ke atas. Responden yang berumur antara 43 hingga 46 tahun merupakan antara yang teramai di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Jadual 4.2.2:** *Taburan bilangan dan peratusan mengikut umur*

Umur	Kekerapan	Peratusan
35 - 38 tahun	11	22
39 - 42 tahun	6	12
43 - 46 tahun	16	32
47 - 50 tahun	10	20
51 dan ke atas	7	14
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



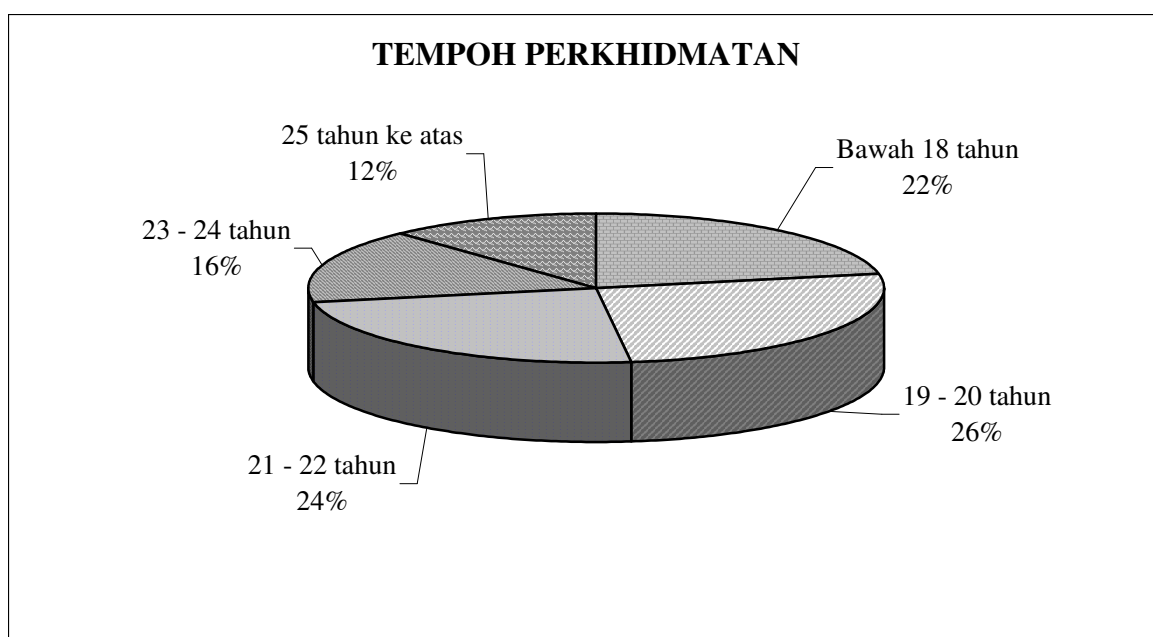
**Rajah 4.2.2: Taburan bilangan dan peratusan mengikut umur**

#### **4.2.3 Taburan Bilangan dan Peratusan Responden Mengikut Tempoh Perkhidmatan**

Jadual 4.2.3 menunjukkan taburan bilangan peratusan mengikut tempoh perkhidmatan. Didapati kumpulan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 yang berkhidmat antara 19 hingga 20 tahun merupakan kumpulan yang teramai iaitu 13 orang (26%). Manakala kumpulan yang mempunyai tempoh perkhidmatan 25 tahun ke atas adalah kumpulan terkecil iaitu seramai 6 orang sahaja (12%).

**Jadual 4.2.3: Taburan bilangan dan peratusan mengikut tempoh perkhidmatan**

Tempoh Perkhidmatan	Kekerapan	Peratusan
Bawah 18 tahun	11	22
19 - 20 tahun	13	26
21 - 22 tahun	12	24
23 - 24 tahun	8	16
25 tahun ke atas	6	12
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

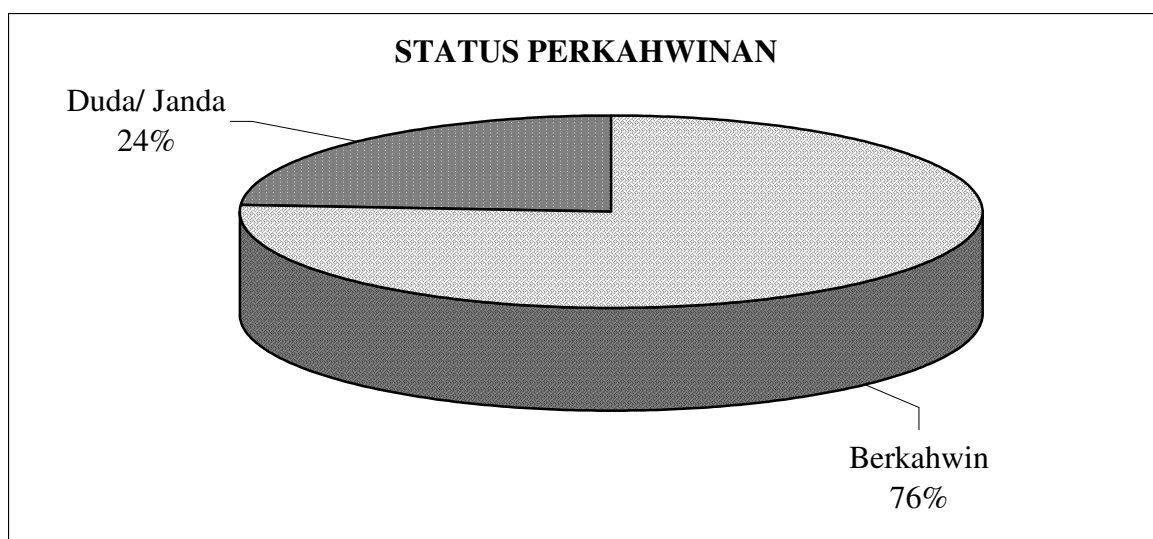
**Rajah 4.2.3: Taburan bilangan dan peratusan mengikut tempoh perkhidmatan**

#### 4.2.4 Taburan Bilangan dan Peratusan Responden Mengikut Status Perkahwinan

Jadual 4.2.4 menunjukkan taburan bilangan dan peratusan responden mengikut status perkahwinan. Responden yang telah berkahwin mempunyai peratusan yang tinggi iaitu 76% seramai 38 orang. Manakala responden duda atau janda terdiri daripada 12 orang (24%). Jika dilihat tiada seorang pun responden yang mempunyai status bujang.

**Jadual 4.2.4: Taburan bilangan dan peratusan mengikut status perkahwinan**

Status Perkahwinan	Kekerapan	Peratusan
Berkahwin	38	76
Duda/ Janda	12	24
Bujang	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

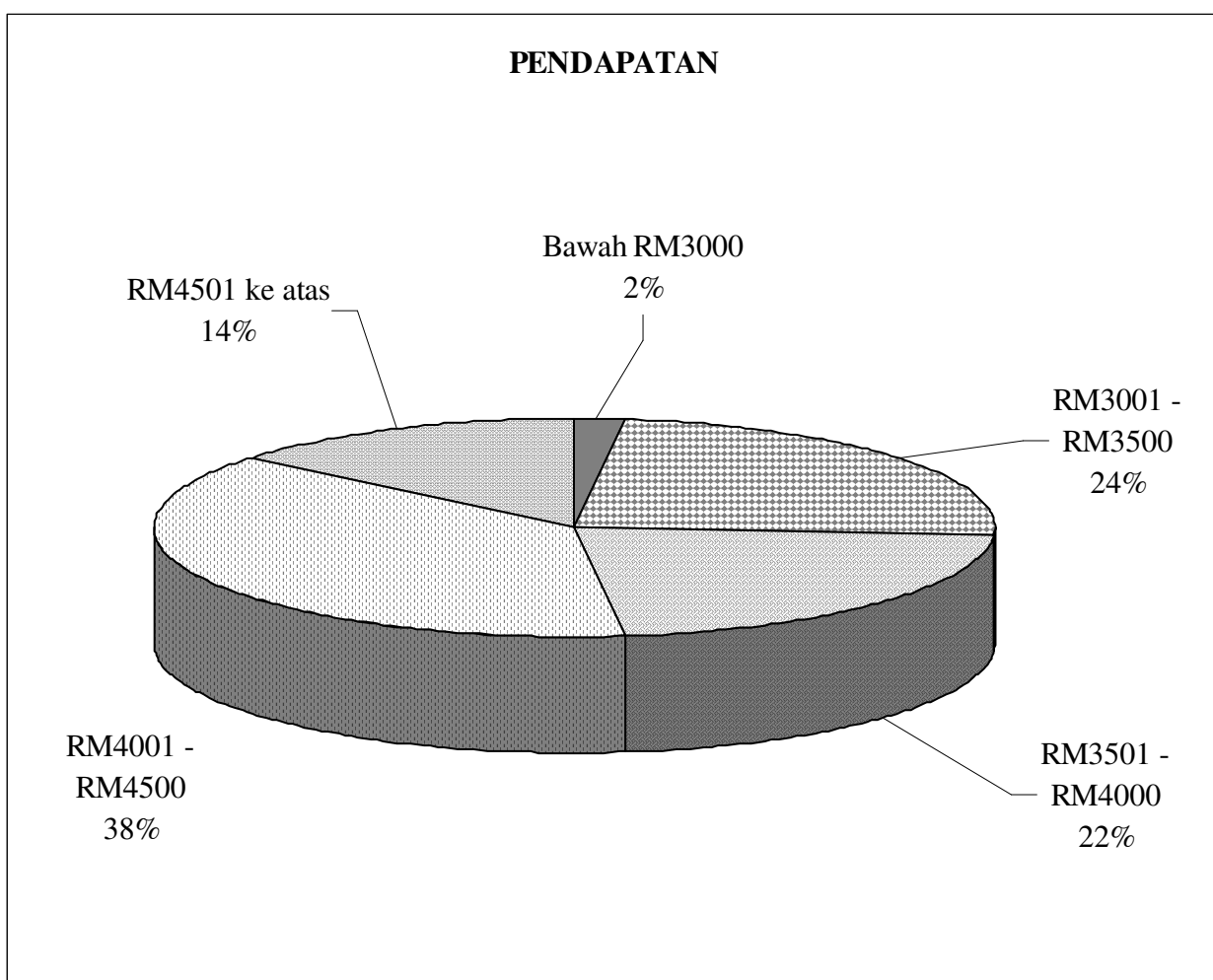
**Rajah 4.2.4: Taburan bilangan dan peratusan mengikut status perkahwinan**

#### 4.2.5 Taburan Bilangan dan Peratusan Responden Mengikut Pendapatan

Jadual 4.2.5 menunjukkan taburan bilangan dan peratusan responden mengikut pendapatan. Kumpulan responden yang mempunyai pendapatan antara RM 4001 hingga RM 4500 merupakan kumpulan yang teramai iaitu seramai 19 orang (38%). Manakala kumpulan yang mempunyai pendapatan bawah daripada RM 3000 merupakan kumpulan terkecil iaitu 1 orang sahaja (2%).

**Jadual 4.2.5: Taburan bilangan dan peratusan mengikut pendapatan/ gaji**

<b>Pendapatan/ Gaji</b>	<b>Kekerapan</b>	<b>Peratusan</b>
Bawah RM3000	1	2
RM3001 – RM3500	12	24
RM3501 – RM4000	11	22
RM4001 – RM4500	19	38
RM4501 ke atas	7	14
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>

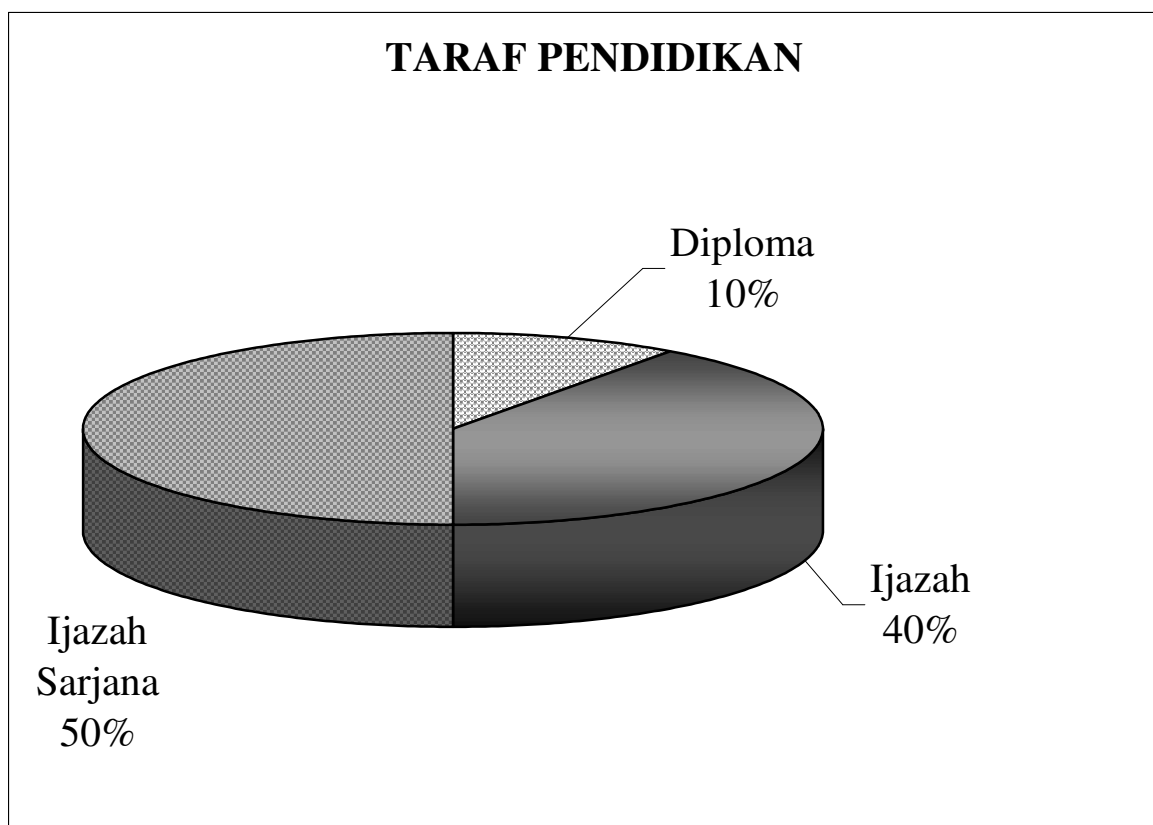
**Rajah 4.2.5: Taburan bilangan dan peratusan mengikut pendapatan/ gaji**

#### 4.2.6 Taburan Bilangan dan Peratusan Responden Mengikut Taraf Pendidikan

Jadual 4.2.6 menunjukkan taburan bilangan dan peratusan responden mengikut taraf pendidikan. Kumpulan yang mempunyai taraf pendidikan paling rendah iaitu Diploma seramai 5 orang responden (10%). Manakala taraf pendidikan Ijazah Sarjana merupakan kumpulan teramai iaitu 25 orang (50%).

**Jadual 4.2.6: Taburan bilangan dan peratusan mengikut taraf pendidikan**

Taraf Pendidikan	Kekerapan	Peratusan
Diploma	5	10
Ijazah Muda	20	40
Ijazah Sarjana	25	50
Doktor Falsafah	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>50</b>	<b>100</b>



**Carta 4.2.6: Taburan bilangan dan peratusan mengikut taraf pendidikan**

### 4.3 Analisis Keperluan Latihan Mengikut Item Berdasarkan Tahap Kesukaran

Analisis keperluan latihan setiap dimensi mengikut tahap kesukaran dianalisis berdasarkan hasil jawapan responden mengikut bidang tugas perancangan, pengorganisasian, penstafan dan pengawalan. Dalam bahagian ini penyelidik akan menganalisis setiap item soalan berdasarkan tahap kesukaran.

**Jadual 4.3.1: Analisis keperluan latihan mengikut item perancangan berdasarkan tahap kesukaran**

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Soalan 1	2.70	0.89	Sederhana
Soalan 2	2.78	0.84	Sederhana
Soalan 3	2.68	0.82	Sederhana
Soalan 4	2.88	0.94	Sederhana
Soalan 5	2.76	0.56	Sederhana

Jadual 4.3.1 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut item dalam bidang tugas perancangan daripada persepsi responden. Bagi Item 1 mengenai bidang tugas memastikan kemahiran dan bilangan pekerja mencukupi nilai min yang diperolehi adalah 2.70 dan berada pada tahap sederhana. Bagi item 2 mengenai bidang tugas membantu kemajuan pekerja dengan memberi sokongan dan galakkan ke arah motivasi yang tinggi nilai min ialah 2.78 dan berada pada tahap yang sederhana. Bagi item 3 mengenai bidang tugas memastikan penggunaan alatan dan kemudahan pejabat dengan berkesan dan efektif nilai min 2.68 berada pada tahap sederhana. Bagi item 4 pula berkaitan dengan bidang tugas membantu pihak pengurusan bagi mencapai kualiti dan piawai organisasi tercapai nilai min 2.88 dan pada tahap sederhana dan bagi item 5 mengenai bidang tugas membantu meningkatkan produktiviti kerja selari dengan misi dan visi jabatan nilai min 2.76 berada pada tahap sederhana. Daripada hasil analisis yang telah dibuat, ke semua item dalam bidang perancangan yang dikaji menunjukkan responden memberikan tahap keperluan latihan berada pada tahap yang sederhana. Min keseluruhan adalah 2.76.

**Jadual 4.3.2: Analisis keperluan latihan mengikut item pengorganisasian berdasarkan tahap kesukaran**

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Soalan 6	2.94	0.77	Sederhana
Soalan 7	2.72	0.81	Sederhana
Soalan 8	2.72	0.70	Sederhana
Soalan 9	2.80	0.83	Sederhana
Soalan 10	2.84	0.89	Sederhana

Jadual 4.3.2 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut item dalam bidang pengorganisasian. Hasil daripada analisis yang dijalankan mendapati min bagi item 6 mengenai menentukan kerja mengikut kehendak bidang tugas mencapai piawai yang dikehendaki adalah 2.94. Bagi item 7 mengenai bidang tugas menetapkan masa bagi melaksanakan sesuatu tugas mengikut kepentingan dan keperluan nilai min adalah 2.72. Bagi item 8 mengenai bidang tugas mengenalpasti pekerja bawahan yang boleh melaksanakan tugas yang diarahkan nilai min adalah 2.72. Bagi item 9 pula berkaitan dengan bidang tugas membahagikan tugas kepada pekerja bawahan dengan seadilnya sesuai dengan kelayakan mereka nilai min adalah 2.80 dan bagi item 10 berkaitan dengan bidang tugas memastikan perbelanjaan bagi mengurus sesuatu kerja tidak melebihi perbelanjaan yang sepatutnya nilai min adalah 2.84. Secara keseluruhannya tahap keperluan latihan bagi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 adalah pada tahap sederhana dan min keseluruhan adalah 2.80.

**Jadual 4.3.3: Analisis keperluan latihan mengikut item penstafan berdasarkan tahap kesukaran**

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Soalan 11	2.90	0.84	Sederhana
Soalan 12	2.78	0.84	Sederhana
Soalan 13	2.86	1.03	Sederhana
Soalan 14	2.70	1.09	Sederhana
Soalan 15	2.72	0.95	Sederhana

Jadual 4.3.3 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut item dalam bidang penstafan daripada persepsi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Bagi item 11 berkaitan dengan bidang tugas membantu pekerja baru untuk menyesuaikan diri dengan suasana kerja yang baru nilai min adalah 2.90. Bagi item 12 mengenai bidang tugas mengurus urusan kebajikan pekerja bawahan yang menghadapi masalah peribadi nilai min adalah 2.78. Bagi item 13 mengenai bidang tugas menjangka keperluan tenaga kerja yang terlebih atau terkurang dalam jabatan nilai min adalah 2.86. Bagi item 14 pula mengenai bidang tugas mengurus prosedur kerja dapat dipatuhi oleh pekerja bawahan nilai min adalah 2.70 dan bagi item 15 mengenai bidang tugas memantau pekerja yang diberi tanggung jawab agar dapat memenuhi piawai yang ditetapkan organisasi nilai min adalah 2.72. Tahap keperluan setiap item mengikut persepsi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 kesemuanya adalah di tahap yang sederhana dengan nilai min 2.80.

**Jadual 4.3.4: Analisis keperluan latihan mengikut item pengawalan berdasarkan tahap kesukaran**

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Soalan 16	2.86	0.97	Sederhana
Soalan 17	2.84	0.96	Sederhana
Soalan 18	2.88	0.85	Sederhana
Soalan 19	2.92	0.97	Sederhana
Soalan 20	2.96	0.88	Sederhana

Jadual 4.3.4 mengenai analisis keperluan latihan mengikut item dalam bidang pengawalan mengikut persepsi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Bagi item 16 mengenai bidang tugas mengikut prosedur kerja yang sepatutnya dan sedar tentang kepentingan mematuhi peraturan nilai min adalah 2.86. Bagi item 17 mengenai bidang tugas mengawal pekerja agar mengikut tugas yang diamanahkan dengan jujur dan tidak melanggar disiplin nilai min adalah 2.84. Bagi item 18 mengenai bidang tugas menyiasat pekerja yang melanggar peraturan nilai min adalah 2.88. Manakala bagi item 19 pula berkaitan dengan bidang tugas melaporkan kepada pihak atasan sekiranya tidak dapat mengawal masalah pekerja bawahan nilai min adalah 2.92 dan bagi item 20 pula, berkaitan dengan merekodkan setiap salah laku pekerja bawahan dan cuba menegur dengan memberi nasihat nilai min adalah 2.96. Secara keseluruhannya kesemua item dalam bidang pengawalan tahap keperluan latihan adalah sederhana mengikut persepsi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 dan nilai keseluruhan min adalah 2.89.

#### **4.4 Analisis Latihan Mengikut Item Berdasarkan Tahap Kepentingan**

Analisis keperluan latihan setiap dimensi mengikut tahap kepentingan dianalisis daripada data yang diperolehi hasil jawapan responden mengikut bidang tugas perancangan, pengorganisasian, penstafan dan pengawalan. Dalam bahagian ini penyelidik akan menganalisis setiap item soalan berdasarkan tahap kepentingan.

**Jadual 4.4.1: Analisis keperluan latihan mengikut item perancangan berdasarkan tahap kepentingan**

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Soalan 21	3.74	0.96	Tinggi
Soalan 22	3.54	0.93	Sederhana
Soalan 23	3.46	0.91	Sederhana
Soalan 24	3.66	0.92	Sederhana
Soalan 25	3.76	0.85	Tinggi

Jadual 4.4.1 analisis kepentingan latihan mengikut item dalam bidang perancangan mengikut persepsi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 mengikut item. Bagi item 21 mengenai bidang tugas memastikan bilangan pekerja mencukupi untuk menjalankan tugas yang diarahkan nilai min adalah 3.74. Bagi item 22 berkaitan dengan bidang tugas merancang jadual waktu kerja kepada kakitangan bawahan nilai min adalah 3.54. bagi item 23 mengenai bidang tugas memastikan penggunaan masa yang betul dalam menyiapkan tugas yang diamanahkan nilai min adalah 3.46. Manakala bagi item 24 mengenai bidang tugas menjimatkan kos dalam setiap tugas yang dibuat oleh pekerja bawahan nilai min adalah 3.66 dan bagi item 25 pula berkaitan dengan bidang tugas memastikan kecacatan sifar dalam penghasilan mutu kerja agar memenuhi piawai yang diharapkan nilai min adalah 3.76. Dari jadual di atas dapat dilihat keperluan latihan yang tinggi adalah bagi item 21 dan item 25 manakala bagi item 22, 23 dan 24 pada tahap yang sederhana. Ini menunjukkan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 sangat memerlukan latihan dalam bidang tugas menentukan bilangan pekerja dan memastikan tiada kecacatan agar kerja mencapai piawai. Keseluruhan min adalah 3.63.

**Jadual 4.4.2: Analisis keperluan latihan mengikut item pengorganisasian berdasarkan tahap kepentingan**

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Soalan 26	3.58	0.88	Sederhana
Soalan 27	3.60	0.81	Sederhana
Soalan 28	3.76	0.92	Tinggi
Soalan 29	3.58	0.84	Sederhana
Soalan 30	3.64	0.98	Sederhana

Jadual 4.4.2 menunjukkan analisis kepentingan latihan mengikut item dalam bidang pengorganisasian mengikut persepsi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Bagi item 26 mengenai bidang tugas menentukan pekerja dapat melakukan kerja yang diarahkan nilai min adalah 3.58. Bagi item 27 mengenai bidang tugas menetapkan masa kerja yang betul dan tepat kepada tugas yang akan dijangka selesai nilai min adalah 3.60. Untuk item 28 mengenai bidang tugas menentukan bilangan tenaga kerja mencukupi bagi setiap tugas yang diamanahkan nilai min adalah 3.76. Manakala bagi item 29 berkaitan dengan bidang tugas mengagihkan tugas kepada tenaga kerja yang benar-benar layak untuk menjalankan tugas tersebut bagi memastikan tiada kesilapan nilai min adalah 3.58 dan bagi item 30 pula berkaitan dengan bidang tugas menganggarkan kos dalam setiap tugas yang dibuat oleh kakitangan bawahan nilai min adalah 3.64. Secara keseluruhan tahap keperluan latihan adalah sederhana kecuali bagi item 28 iaitu menentukan pekerja mencukupi adalah pada tahap yang tinggi untuk Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 mendapatkan latihan bagi meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka. Nilai min keseluruhan adalah 3.63.

**Jadual 4.4.3: Analisis keperluan latihan mengikut item penstafan berdasarkan tahap kepentingan**

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Soalan 31	3.58	1.05	Sederhana
Soalan 32	3.32	0.96	Sederhana
Soalan 33	3.46	0.97	Sederhana
Soalan 34	3.42	0.95	Sederhana
Soalan 35	3.60	0.88	Sederhana

Jadual 4.4.3 menunjukkan analisis kepentingan latihan mengikut item dalam bidang penstafan mengikut persepsi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Bagi item 31 berkaitan dengan bidang tugas pengurus ganjaran dan pampasan tenaga kerja bawahan nilai min adalah 3.58. bagi item 32 mengenai bidang tugas mengurus kekosongan jawatan di isi dengan cepat bagi mengelakkan kelemahan dan penurunan produktiviti nilai min adalah 3.46. Bagi item 33 mengenai bidang tugas menguruskan pekerja yang berhenti, melanjutkan pelajaran atau berpindah jabatan nilai min ialah 3.46. Manakala bagi item 34 berkaitan dengan bidang tugas menentukan kemahiran pekerja selaras dengan tugas sebenar mereka nilai min adalah 3.42 dan bagi item 35 pula, berkaitan dengan bidang tugas membantu Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 dalam mencari pekerja baru bagi mengisi jawatan baru nilai min adalah 3.60. Secara keseluruhannya kesemua tahap kepentingan untuk mendapatkan latihan adalah pada tahap yang sederhana dalam bidang tugas penstafan di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Min keseluruhan adalah 3.48.

**Jadual 4.4.4: Analisis keperluan latihan mengikut item pengawalan berdasarkan tahap kepentingan**

Item	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Soalan 36	3.76	0.74	Tinggi
Soalan 37	3.60	0.90	Sederhana
Soalan 38	3.52	0.79	Sederhana
Soalan 39	3.58	0.99	Sederhana
Soalan 40	4.26	0.66	Tinggi

Jadual 4.4.4, menunjukkan analisis kepentingan latihan mengikut item dalam bidang pengawalan mengikut persepsi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Bagi item 36 mengenai bidang tugas mengenalpasti prestasi piawai yang ditetapkan dengan piawai semasa nilai min ialah 3.76. Bagi item 37 berkaitan dengan bidang tugas mengikut prosedur yang betul dalam mengambil tindakan disiplin terhadap kakitangan bawahan nilai min adalah 3.60. Bagi item 38 mengenai bidang tugas membuat siasatan terhadap pekerja sekiranya berlaku masalah yang menyebabkan produktiviti menurun nilai min adalah 3.52. Manakala bagi item 39 berkaitan dengan bidang tugas merujuk kepada pihak atasan sekiranya tidak dapat mengurus masalah yang besar nilai min adalah 3.58 dan bagi item terakhir iaitu item 40 yang berkaitan dengan bidang tugas memastikan tidak berlaku pergaduhan antara pekerja di bawah pengurusan nilai min adalah 4.26. Hasil daripada analisis data dapat dilihat secara keseluruhan tahap keperluan adalah sederhana kecuali bagi item 36 dan item 40 di mana Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 menganggapnya tinggi. Bagi item 40 kesemua responden menganggapnya penting yang mana nilai minnya adalah tinggi berbanding kesemua item dalam soal selidik. Ini menunjukkan pihak Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 menganggap bahawa pergaduhan di kalangan pekerja bawahan tidak seharusnya berlaku dan pengetahuan untuk mengawal pekerja bagi mengelakkan ia berlaku adalah tinggi. Nilai keseluruhan min adalah 3.74.

#### 4.5 Analisis Keperluan Latihan Berdasarkan Tahap Kesukaran Mengikut Dimensi

Analisis keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di sekolah-sekolah menengah Zon Pasir Gudang mengikut dimensi dijalankan dengan menggunakan data yang diperolehi daripada responden. Nilai min yang diperolehi akan dikalifikasikan kepada tiga nilai yang menjadi petunjuk kepada tahap keperluan latihan responden sama ada pada tahap tinggi, sederhana dan rendah.

**Jadual 4.5.1: Analisis keperluan latihan mengikut tahap kesukaran dalam dimensi perancangan**

Bidang Tugas	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Perancangan	2.76	0.5570	Sederhana

Jadual 4.5.1 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tahap kesukaran dalam dimensi perancangan berdasarkan persepsi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi bidang tugas perancangan ialah 2.76. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi bidang tugas perancangan ialah pada tahap sederhana.

**Jadual 4.5.2: Analisis keperluan latihan mengikut tahap kesukaran dalam dimensi pengorganisasian**

Bidang Tugas	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Pengorganisasian	2.80	0.5368	Sederhana

Jadual 4.5.2 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tahap kesukaran dalam dimensi pengorganisasian mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi bidang tugas perancangan ialah 2.80. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi bidang tugas pengorganisasian ialah pada tahap sederhana.

**Jadual 4.5.3: Analisis keperluan latihan mengikut tahap kesukaran dalam dimensi penstafan**

Bidang Tugas	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Penstafan	2.79	0.7395	Sederhana

Jadual 4.5.3 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tahap kesukaran dalam dimensi penstafan mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi bidang tugas penstafan ialah 2.79. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi bidang tugas pengorganisasian ialah pada tahap sederhana.

**Jadual 4.5.4: Analisis keperluan latihan mengikut tahap kesukaran dalam dimensi pengawalan**

Bidang Tugas	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Pengawalan	2.89	0.7230	Sederhana

Jadual 4.5.4 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tahap kesukaran dalam dimensi pengawalan mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi bidang tugas pengawalan ialah 2.89. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi bidang tugas pengawalan ialah pada tahap sederhana.

#### **4.6 Analisis Keperluan Latihan Berdasarkan Tahap Kepentingan Mengikut Dimensi**

Analisis keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di sekolah-sekolah menengah Zon Pasir Gudang mengikut dimensi dijalankan dengan menggunakan

data yang diperolehi daripada responden. Nilai min yang diperolehi akan diklifikasikan kepada tiga nilai yang menjadi petunjuk kepada tahap keperluan latihan responden sama ada pada tahap tinggi, sederhana dan rendah.

**Jadual 4.6.1: Analisis keperluan latihan mengikut tahap kepentingan dalam dimensi perancangan**

<b>Bidang Tugas</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Perancangan	3.63	0.6968	Sederhana

Jadual 4.6.1 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tahap kepentingan dalam dimensi perancangan mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi bidang tugas perancangan ialah 3.63. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi bidang tugas perancangan ialah pada tahap sederhana.

**Jadual 4.6.2: Analisis keperluan latihan mengikut tahap kepentingan dalam dimensi pengorganisasian**

<b>Bidang Tugas</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Pengorganisasian	3.63	0.6052	Sederhana

Jadual 4.6.2 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tahap kepentingan dalam dimensi pengorganisasian mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi bidang tugas pengorganisasian ialah 3.63. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi bidang tugas pengorganisasian ialah pada tahap sederhana.

**Jadual 4.6.3: Analisis keperluan latihan mengikut tahap kepentingan dalam dimensi penstafan**

<b>Bidang Tugas</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Penstafan	3.48	0.7170	Sederhana

Jadual 4.6.3 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tahap kepentingan dalam dimensi penstafan mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi bidang tugas penstafan ialah 3.48. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi bidang tugas penstafan ialah pada tahap sederhana.

**Jadual 4.6.4: Analisis keperluan latihan mengikut tahap kepentingan dalam dimensi pengawalan**

<b>Bidang Tugas</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Pengawalan	3.74	0.6034	Tinggi

Jadual 4.6.4 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tahap kepentingan dalam dimensi pengawalan mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi bidang tugas pengawalan ialah 3.74. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi bidang tugas pengawalan ialah pada tahap yang tinggi.

#### **4.7 Analisis Keperluan Latihan Setiap Dimensi Mengikut Tahap Kesukaran**

Analisis keperluan latihan setiap dimensi mengikut tahap kesukaran dijalankan oleh penyelidik dari data yang diperolehi bagi melihat tahap keperluan latihan terhadap setiap dimensi mengikut pandangan responden. Penyelidik akan dapat memperolehi nilai min

bagi melihat dimensi yang mempunyai tahap sukar terhadap Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Jadual 4.7.1: Analisis keperluan latihan setiap dimensi mengikut tahap kesukaran**

<b>Bidang Tugas</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Perancangan	2.76	0.5570	Sederhana
Pengorganisasian	2.80	0.5368	Sederhana
Penstafan	2.79	0.7395	Sederhana
Pengawalan	2.89	0.7230	Sederhana

Jadual 4.7.1 menunjukkan analisis keperluan latihan setiap dimensi mengikut tahap kesukaran. Dalam analisis ini didapati tahap min tertinggi adalah bidang tugas pengawalan yang mempunyai nilai min 2.89. Ini bermakna mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bidang tugas yang perlu diambil kira dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka adalah bidang tugas pengawalan. Ini diikuti oleh bidang tugas pengorganisasian di mana nilai min ialah 2.80, bidang tugas penstafan dengan nilai min 2.79 dan bidang tugas paling mudah adalah perancangan dengan nilai min 2.76. Namun demikian perbezaan min antara bidang tugas tidak terlalu jauh dan penyelidik boleh merumuskannya di tahap yang sederhana sukar.

#### **4.8 Analisis Keperluan Latihan Setiap Dimensi Mengikut Tahap Kepentingan**

Analisis keperluan latihan setiap dimensi mengikut tahap kepentingan dijalankan oleh penyelidik dari data yang diperolehi bagi melihat tahap keperluan latihan terhadap setiap dimensi mengikut pandangan responden. Penyelidik akan dapat memperolehi nilai min bagi melihat dimensi yang mempunyai tahap kepentingan terhadap Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Jadual 4.8.1: Analisis keperluan latihan setiap dimensi mengikut tahap kepentingan**

<b>Bidang Tugas</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Perancangan	3.63	0.6968	Sederhana
Pengorganisasian	3.63	0.6052	Sederhana
Penstafan	3.48	0.7170	Sederhana
Pengawalan	3.74	0.6034	Tinggi

Jadual 4.8.1 menunjukkan analisis keperluan latihan setiap dimensi mengikut tahap kepentingan. Dalam analisis ini didapati tahap min tertinggi adalah bidang tugas pengawalan yang mempunyai nilai min 3.74. ini bermakna mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bidang tugas yang perlu diambil kira dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka adalah bidang tugas pengawalan. Ini diikuti oleh bidang tugas pengorganisasian dan perancangan di mana nilai min adalah sama iaitu 3.63, diikuti oleh bidang tugas penstafan dengan nilai min 3.43. Dalam penyelidikan ini bidang tugas paling penting adalah bidang tugas pengawalan yang mempunyai nilai min tertinggi iaitu 3.74. Jelaslah bahawa analisis latihan perlu ditekankan kepada bidang ini untuk mendedahkan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 kepada pengetahuan terhadap pengawalan dalam meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka.

#### **4.9 Pengujian Hipotesis**

Penyelidik telah menggunakan ujian ANOVA bagi menguji hipotesis nul dengan aras signifikan yang telah ditetapkan iaitu 0.05. Nilai daripada ujian ANOVA yang akan dijalankan akan dibandingkan dengan aras signifikan tersebut yang akan menentukan sama ada hipotesis nol itu diterima atau ditolak. Bagi menjalankan analisis ini, penyelidik menggunakan data yang diperolehi daripada responden.

**Hipotesis 1:** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tempoh perkhidmatan di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Jadual 4.9.1: Analisis ANOVA perbandingan perbezaan pandangan keperluan latihan mengikut tempoh perkhidmatan di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1**

Demografi	Nilai F	Aras Signifikan
Tempoh perkhidmatan	3.296	0.019

\* Aras signifikan pada 0.05

Jadual 4.9.1 menunjukkan analisis keperluan latihan dengan menggunakan kaedah ANOVA untuk melihat perbandingan perbezaan pandangan keperluan latihan mengikut tempoh perkhidmatan di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Keputusannya adalah oleh kerana aras signifikan kurang daripada 0.05, maka Hipotesis Nul adalah diterima dan Hipotesis Alternatif ditolak. Maka dengan itu, tidak terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tempoh perkhidmatan di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Hipotesis 2:** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tahap akademik di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Jadual 4.9.2: Analisis ANOVA perbandingan perbezaan pandangan keperluan latihan mengikut tahap akademik di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1**

Demografi	Nilai F	Aras Signifikan
Tahap Akademik	0.978	0.383

\* Aras signifikan pada 0.05

Jadual 4.9.2 menunjukkan analisis keperluan latihan dengan menggunakan kaedah ANOVA untuk melihat perbandingan perbezaan pandangan keperluan latihan latihan mengikut tahap akademik di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Keputusannya adalah oleh kerana aras signifikan lebih daripada 0.05, maka Hipotesis Nul adalah ditolak dan Hipotesis Alternatif diterima. Maka dengan itu, terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tempoh perkhidmatan di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Hipotesis 3:** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tahap umur di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Jadual 4.9.3: Analisis ANOVA perbandingan perbezaan pandangan keperluan latihan mengikut tahap umur di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1**

Demografi	Nilai F	Aras Signifikan
Tahap Umur	2.266	0.077

\* Aras signifikan pada 0.05

Jadual 4.9.3 menunjukkan analisis keperluan latihan dengan menggunakan kaedah ANOVA untuk melihat perbandingan perbezaan pandangan keperluan latihan mengikut tahap umur di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Keputusannya adalah oleh kerana aras signifikan lebih daripada 0.05, maka Hipotesis Nul adalah ditolak dan Hipotesis Alternatif diterima. Maka dengan itu, terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut tahap umur di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Hipotesis 4:** Tidak terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut jantina di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

**Jadual 4.9.4: Analisis ANOVA perbandingan perbezaan pandangan keperluan mengikut jantina di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1**

Demografi	Nilai F	Aras Signifikan
Jantina	0.009	0.927

\* Aras signifikan pada 0.05

Jadual 4.9.4 menunjukkan analisis keperluan latihan dengan menggunakan kaedah ANOVA untuk melihat perbandingan perbezaan pandangan keperluan mengikut perbezaan gender/jantina di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Keputusannya adalah oleh kerana aras signifikan lebih daripada 0.05, maka Hipotesis Nul adalah ditolak dan Hipotesis Alternatif diterima. Maka dengan itu, terdapat perbezaan yang signifikan ke atas pandangan keperluan latihan mengikut jantina di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

#### **4.10 Analisis Keperluan Latihan Mengikut Perbezaan Latar Belakang Responden**

Analisis keperluan latihan setiap dimensi mengikut latar belakang demografi responden dijalankan oleh penyelidik dari data yang diperolehi bagi melihat tahap keperluan latihan terhadap perbezaan demografi mengikut pandangan responden. Penyelidik akan dapat memperolehi nilai min bagi melihat dimensi yang mempunyai tahap kepentingan latihan bagi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Secara keseluruhannya tahap keperluan latihan berdasarkan perbezaan demografi adalah pada tahap sederhana. Walau bagaimanapun penyelidik dapat membuat perbezaan berdasarkan nilai min pada setiap item yang telah dianalisis.

**Jadual 4.10.1: Analisis keperluan latihan mengikut jantina**

<b>Jantina</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Lelaki	3.22	0.3956	Sederhana
Perempuan	3.21	0.3760	Sederhana

Jadual 4.10.1 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut jantina mengikut pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi jantina lelaki ialah 3.22. Manakala min bagi jantina perempuan ialah 3.21. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi jantina lelaki adalah tinggi berbanding perempuan. Secara keseluruhannya keperluan latihan bagi kedua-dua jantina ialah pada tahap sederhana.

**Jadual 4.10.2: Analisis keperluan latihan mengikut umur**

<b>Umur</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
35-38	2.98	0.2245	Sederhana
39-42	3.28	0.2624	Sederhana
43-46	3.16	0.3691	Sederhana
47-50	3.41	0.4059	Sederhana
51 ke atas	3.37	0.5269	Sederhana

Jadual 4.10.2 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tahap umur Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi tahap umur paling tinggi adalah umur 47-50 tahun iaitu nilai min 3.41. Diikuti oleh umur 51 tahun ke atas dengan nilai min 3.37. Seterusnya adalah tahap umur 39-42 dengan nilai min 3.28. Manakala min bagi umur 43-46 tahun ialah 3.16. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi umur 35-38 tahun adalah terendah dengan nilai min ialah 2.98. Pada keseluruhannya keperluan latihan bagi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 adalah pada tahap sederhana.

**Jadual 4.10.3: Analisis keperluan latihan mengikut tempoh perkhidmatan**

Tempoh	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Bawah 18 tahun	2.98	0.2245	Sederhana
19-20 tahun	3.09	0.3183	Sederhana
21-22 tahun	3.31	0.3372	Sederhana
23-24 tahun	3.51	0.3968	Sederhana
25 tahun ke atas	3.32	0.5549	Sederhana

Jadual 4.10.3 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut tempoh perkhidmatan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi tempoh perkhidmatan paling tinggi adalah 23-24 tahun iaitu nilai min 3.51. Diikuti tempoh perkhidmatan 25 tahun ke atas dengan nilai min 3.32. Seterusnya adalah tempoh perkhidmatan 21-22 tahun dengan nilai min 3.31. Manakala min bagi tempoh perkhidmatan 19-20 tahun ialah 3.09. Min terendah bagi keperluan latihan adalah tempoh perkhidmatan di bawah 18 tahun iaitu 2.98. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 secara keseluruhan adalah pada tahap yang sederhana.

**Jadual 4.10.4: Analisis keperluan latihan mengikut status perkahwinan**

Status	Min	Sisihan Piawai	Tahap
Berkahwin	3.29	0.3970	Sederhana
Janda/Duda	2.98	0.2210	Sederhana
Bujang	-	-	-

Jadual 4.10.4 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut status perkahwinan berdasarkan pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi responden yang telah berkahwin ialah 3.29. Manakala min bagi status janda atau duda ialah 2.98. Manakala tidak terdapat responden yang berstatus bujang. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi yang telah berkahwin adalah tinggi. Secara keseluruhannya keperluan latihan kedua-duanya ialah pada tahap sederhana.

**Jadual 4.10.5: Analisis keperluan latihan mengikut pendapatan**

<b>Pendapatan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Bawah RM3000	3.35	-	Sederhana
RM3001 – RM3500	3.03	0.3265	Sederhana
RM3501 – RM4000	3.14	0.2775	Sederhana
RM4001 – RM4500	3.29	0.3663	Sederhana
RM4501 ke atas	3.44	0.5717	Sederhana

Jadual 4.10.5 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut pendapatan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi tahap pendapatan paling tinggi adalah gaji RM4501 ke atas iaitu nilai min 3.44. Diikuti oleh gaji bawah RM3000 dengan nilai min 3.35. Seterusnya adalah gaji RM3501-RM4000 dengan nilai min 3.14. Manakala min bagi gaji RM4001-RM4500 ialah 3.29. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi gaji RM3001-RM3500 adalah terendah dengan nilai min ialah 3.03. Pada keseluruhannya keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 mengikut pendapatan adalah pada tahap yang sederhana.

**Jadual 4.10.6: Analisis keperluan latihan mengikut taraf pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Min</b>	<b>Sisihan Piawai</b>	<b>Tahap</b>
Diploma	3.26	0.4688	Sederhana
Ijazah	3.12	0.3107	Sederhana
Ijazah Sarjana	3.28	0.4210	Sederhana
Doktor Falsafah	-	-	-

Jadual 4.10.6 menunjukkan analisis keperluan latihan mengikut taraf pendidikan berdasarkan pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Hasil analisis yang dijalankan mendapati min keperluan latihan bagi responden yang mempunyai ijazah sarjana sama ada sarjana pendidikan atau sarjana kepengetuaan adalah tinggi iaitu 3.28.

Manakala min bagi yang berpendidikan diploma ialah 3.26. Manakala responden yang mempunyai tahap pendidikan ijazah mempunyai nilai min 3.12. Ini bermakna tahap keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 bagi yang mempunyai ijazah sarjana adalah tinggi. Secara keseluruhannya keperluan latihan mengikut taraf pendidikan ialah pada tahap yang sederhana.

## **BAB V**

### **RUMUSAN DAN CADANGAN**

#### **5.1 Pengenalan**

Bab ini akan mengemukakan perbincangan dan kesimpulan hasil daripada analisis yang diperolehi daripada Bab IV. Perbincangan mengkhususkan kepada penghuraian persoalan kajian sama ada ianya telah terjawab atau pun tidak daripada analisis yang telah dibuat. Dalam bahagian ini penyelidik akan dapat memperjelaskan penemuan serta perkaitan serta implikasi hasil daripada analisis data. Adalah diharap cadangan akan dapat memperbaiki kelemahan dan kekuatan kajian ini serta pengkaji yang lain dalam disiplin yang sama.

#### **5.2 Rumusan Dapatan Kajian**

Hasil daripada jawapan yang telah dianalisis dengan menggunakan *SPSS version 10.05* penyelidik akan dapat merumuskan dapatan kajian sama ada ianya telah mencapai matlamat kajian.

### 5.2.1 Perbincangan Faktor Demografi

Berdasarkan analisis yang dijalankan terhadap soal selidik yang diedarkan kepada responden, penyelidik dapat menemui jawapan terhadap objektif dan persoalan kajian yang dikemukakan dalam kajian ini. Dilihat daripada bilangan responden seramai 50 orang ianya adalah mewakili populasi di mana setiap sekolah menengah dalam Zon Pasir Gudang akan diwakili oleh jawatan yang sama iaitu Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 sebagai responden dalam kajian ini.

Bilangan responden mengikut jantina menunjukkan bilangan yang hampir sekata di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 walaupun penyelidik tidak mensasarkan faktor jantina dalam memilih responden. Dari aspek umur pula, majoriti responden di kalangan umur pertengahan iaitu di antara umur 39 hingga 50 tahun. Kemungkinan pihak Jabatan Pelajaran Negeri Johor mempunyai matlamat jangka masa panjang bagi memantapkan organisasi sekolah khususnya di Zon Pasir Gudang agar dapat bersaing dengan daerah-daerah lain di negeri Johor ini amnya. Responden yang berumur 39 - 42 tahun ke atas adalah paling sedikit berbanding yang lain adalah disebabkan pada tempoh umur tersebut kebanyakannya telah dinaikkan pangkat ke jawatan yang lebih tinggi sebagai Penolong Pengarah di jabatan atau pejabat pelajaran daerah. Dalam aspek tempoh perkhidmatan kebanyakan responden sudah berkhidmat lebih 19 tahun. Ini memberikan kelebihan kepada mereka berkenaan dengan sistem urus tadbir sesebuah organisasi itu. Jika ditinjau dari aspek status perkahwinan hampir keseluruhan responden telah berkahwin. Bagi aspek pendapatan responden pula ianya agak tinggi kerana rekod perkhidmatan mereka rata-ratanya sudah berkhidmat lebih daripada 18 tahun. Selain daripada itu juga, mungkin faktor kenaikan gaji dengan penganugerahan Anugerah Perkhidmatan Cemerlang juga mempengaruhi boleh diambil kira.

Dalam kajian ini didapati responden mempunyai pendapatan antara RM4001 hingga RM4500 adalah teramai berbanding yang lain. Ini juga berkait rapat dengan tempoh

perkhidmatan mereka dalam sektor perkhidmatan awam. Manakala taraf pendidikan bagi jawatan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 hampir keseluruhannya mempunyai ijazah sarjana sama ada dalam bidang pengurusan, pendidikan atau kepengetuaan. Terdapat lima orang responden yang memiliki tahap pendidikan yang rendah iaitu diploma. Selepas beberapa tahun mereka berkhidmat mereka telah melanjutkan pelajaran ke peringkat ijazah.

### **5.2.2 Keperluan Latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 Berasaskan Analisis Tugas**

Hasil daripada analisis yang dijalankan terhadap responden dalam bidang pengurusan yang telah dinyatakan iaitu perancangan, pengorganisasian, penstafan dan pengawalan keseluruhannya berada pada tahap yang sederhana. Dapatan daripada analisis telah menunjukkan bahawa setiap bidang tugas utama responden ini perlu dilatih dan diberi penekanan agar mencapai pada tahap yang diperlukan oleh pihak organisasi. Walau bagaimanapun hasil analisis yang dijalankan terdapat perbezaan min yang memberikan gambaran terdapatnya perbezaan keutamaan keperluan latihan antara bidang tugas yang dikaji terhadap responden. Bidang tugas yang mempunyai keperluan yang tinggi adalah ialah bidang tugas pengawalan selepas itu diikuti oleh bidang tugas pengorganisasian, bidang tugas penstafan dan bidang tugas perancangan.

Dapatan dari analisis kajian ini telah memberi gambaran bahawa Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di sekolah-sekolah menengah Zon Pasir Gudang memerlukan latihan kepimpinan yang lebih berbanding dengan tugas pengurusan yang lain. Ini adalah kerana kebanyakan responden mempunyai bidang tugas yang sentiasa rapat dengan pekerja bawahan bagi memantau dan membimbing mereka. Dengan adanya latihan dalam bidang responden akan lebih berkeyakinan untuk menjalankan tugas mereka selaras dengan kehendak organisasi yang mengharapkan mereka dapat membimbing pekerja bawahan

yang kebanyakannya mempunyai tahap pendidikan yang lebih rendah berbanding responden.

Bidang perancangan pula adalah paling kurang diperlukan oleh responden berbanding dengan bidang tugas yang lain kerana jika dilihat jawatan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 yang mana perekrutan, saraan, gaji, dan lain-lain tugas pengurusan pembangunan sumber manusia adalah di bawah tanggungjawab pejabat pelajaran dan jabatan pelajaran negeri. Oleh itu, bidang tugas perancangan tidak dianggap penting untuk dilatih kepada Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

Hasil kajian juga mendapati dalam bidang tugas pengawalan adalah tinggi di mana responden banyak memilih tahap kepentingan yang tinggi terhadap pengawalan pekerja bawahan. Jika dilihat dari bidang tugas responden dalam memastikan organisasi tidak menghadapi masalah sehingga menyebabkan produktiviti menurun dan bidang pengawalan dianggap sangat penting. Kebanyakan responden menyatakan pekerja bawahan perlu di pantau dan piawai yang ditetapkan oleh organisasi dalam melaksanakan tugas adalah mengikut prosedur yang betul.

Bagi dimensi bidang penstafan pula, tugas untuk menguruskan ganjaran dan pampasan tenaga kerja bawahan adalah bidang tugas pengurusan yang tinggi tahap kepentingannya dimana keperluan untuk mendapatkan latihan dalam bidang ini begitu mendesak untuk responden mendalami tahap pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka bagi mengurus pekerja bawahan selaras dengan tugas sebenar mereka.

Dalam bidang perancangan pula, responden kebanyakan menganggap bahawa memastikan kecacatan sifar dalam penghasilan mutu kerja agar memenuhi piawai yang diharapkan oleh organisasi adalah item yang sangat penting di samping penggunaan masa yang betul dalam menyiapkan tugas yang diamanahkan. Secara tidak langsung kepentingan dalam bidang tugas perancangan akan dapat menjimatkan kos dalam setiap tugas yang dibuat oleh pekerja bawahan.

### **5.2.3 Keperluan Latihan Mengikut Kesukaran**

Hasil analisis keperluan latihan mengikut tahap kesukaran terhadap responden, penyelidik dapat membuat rumusan bahawa bidang tugas perancangan adalah yang paling sukar berbanding dengan bidang tugas yang lain. Seterusnya adalah bidang tugas pengorganisasian, bidang tugas penstafan dan bidang tugas pengawalan. Tahap kesukaran walau bagaimanapun tidak menunjukkan perbezaan yang besar. Daripada tahap keperluan latihan berasaskan tahap kesukaran yang telah penyelidik bahagikan kepada tiga iaitu tinggi, sederhana dan rendah, Hasil analisis mendapati semua bidang tugas tersebut berada dalam tahap yang sederhana.

Kesimpulan yang boleh dibuat di sini, kebanyakan bidang tugas yang dibuat oleh pihak Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 dirasakan tidak susah atau sukar untuk dilaksanakan oleh responden dalam tugas sebenar mereka di sekolah. Namun apa yang penting adalah bidang tugas yang sukar perlu diambil perhatian dalam merangka latihan terhadap responden agar kualiti dan piawai yang diharapkan oleh pihak jabatan akan tercapai. Di samping itu pihak jabatan akan lebih peka dengan kehendak Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di mana tahap kesukaran yang tinggi dalam menjalankan tugas akan menjejaskan prestasi responden secara umumnya dan sudah tentu akan menjejaskan produktiviti jabatan.

### **5.2.4 Keperluan Latihan Mengikut Kepentingan**

Hasil analisis keperluan latihan berasaskan tugas mengikut kepentingan pula mendapati bidang tugas paling penting bagi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 adalah bidang tugas pengawalan. Dapatan kajian juga telah menjelaskan bahawa tugas pengawalan dianggap penting oleh Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 dalam mengawal

pekerja bawahan agar piawaian dan *standard* yang dikehendaki oleh pihak jabatan tidak akan tercapai jika pihak responden tidak berupaya untuk mengawal orang bawahannya. Ini terbukti pada item 40 yang mana responden sangat mengambil berat agar tidak berlaku pergaduhan antara pekerja di bawah pengurusannya. Ini diikuti dengan item 37 yang mana prosedur yang betul dalam mengambil tindakan disiplin kakitangan bawahan dianggap penting agar tindakan yang dibuat akan mengambil kira pelbagai aspek sebelum merujuk kepada pihak atasan iaitu pegawai pelajaran daerah atau pengarah jabatan.

Menurut Mondy dan Noe (1996), sebagai pengurus mereka seharusnya memimpin pekerja bawahannya terutama pekerja yang baru. Ini adalah kerana pihak pengurus akan dapat meyakinkan pekerja bawahannya bahawa mereka boleh melakukan kerja dengan baik, menerangkan kepada pekerja mengapa mereka perlu menjalankan tugas yang diamanahkan oleh pihak organisasi, membimbing pekerja agar dapat bekerja dalam kumpulan mereka dan akhirnya Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 haruslah mempunyai kemahiran yang membolehkan pekerja bawahan merasa selesa untuk berkomunikasi dengannya.

Semua tugas memimpin yang dilakukan oleh Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 akan memberi kesan kepada pihak pekerja bawahan dan seterusnya kepada pihak jabatan. Dalam analisis pada tahap ini ke semua tahap keperluan latihan mengikut kepentingan dalam bidang tugas perancangan, pengorganisasian, penstafan dan pengawalan adalah pada tahap yang sederhana. Pihak responden menganggap bahawa bidang tugas ini mempunyai kepentingan yang sangat perlu untuk mereka meningkatkan produktiviti jabatan dan seterusnya dapat membantu dalam menjalankan tugas dengan baik.

### **5.2.5 Perbezaan Pandangan Keperluan Latihan Mengikut Latar Belakang**

Hasil analisis yang dijalankan dengan pengujian beberapa hipotesis mendapati tidak terdapatnya perbezaan yang signifikan pandangan keperluan latihan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 mengikut latar belakang responden.

Latar belakang responden yang dikaji dalam penyelidikan ini melibatkan aspek jantina, umur, tempoh perkhidmatan, status perkahwinan, pendapatan dan taraf pendidikan. Semua aspek latar belakang ini dipilih oleh penyelidik kerana ianya akan dapat membezakan dengan jelas antara faktor demografi responden dengan berkaitan dengan bidang tugas responden sebagai Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1.

Kesimpulannya dalam kajian ini ialah, walaupun terdapat perbezaan latar belakang di kalangan responden dari segi jantina, umur, tempoh perkhidmatan, status perkahwinan, pendapatan dan taraf pendidikan, namun dari pandangan responden terhadap latihan adalah sama dan tidak mempunyai perbezaan. Pihak responden telah menyatakan bahawa latihan amat perlu dan penting dalam meningkatkan kemahiran, pengetahuan dan sikap mereka.

### **5.3 Kekuatan Dan Kelemahan**

Hasil daripada kajian ini, penyelidik dapat membuat huraian tentang kekuatan dan kelemahannya. Ini adalah kerana setiap pendekatan kajian dan konsep kajian perlu selaras dengan masa dan kos yang terhad. Di samping itu kerjasama dari pihak jabatan dan responden dalam menjayakan kajian ini juga perlu diambil kira agar penyelidikan ini betul-betul relevan dengan objektif kajian.

### 5.3.1 Kekuatan Kajian

Antara kekuatan dalam kajian ini adalah seperti berikut:

***a) Meminta pandangan responden untuk mengenalpasti keperluan latihan***

Dalam kajian ini penyelidik telah mengambil pandangan daripada responden iaitu Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 yang memang merupakan sampel kajian penyelidik. Pandangan daripada responden amat penting kerana mereka yang lebih faham dan tahu tentang bidang tugas dalam sesebuah organisasi. Responden juga mengetahui apakah bidang tugas yang memerlukan latihan bergantung pada tahap kesukaran dan tahap kepentingan sesuatu tugas tersebut. Pandangan dari responden telah menjimatkan masa penyelidik dalam membuat soal selidik kerana responden akan dapat memberikan beberapa maklumat tentang tahap sukar atau senang dalam menjalankan tugas dan juga tahap kepentingannya kepada organisasi.

***b) Meminta pandangan Pegawai Pelajaran Daerah Pasir Gudang (PPD Pasir Gudang) bagi memberi pandangan untuk mengenalpasti keperluan latihan responden***

Penyelidik juga mendapatkan pandangan daripada Pegawai Pelajaran Daerah Pasir Gudang (PPD Pasir Gudang) dalam menghasilkan kajian ini. Penyelidik telah mendapat kerjasama yang sangat baik daripada pihak Pejabat Pelajaran Daerah Pasir Gudang dengan memberi pandangan terhadap bidang tugas responden kerana mereka lebih arif dengan bidang tugas yang telah dipertanggungjawabkan kepada Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Dari pengamatan penyelidik pihak Pegawai Pelajaran Daerah Pasir Gudang telah dapat membantu dari segi membuat arahan dan penerangan kepada responden untuk memberi kerja sama kepada penyelidik terutama dalam menjawab soal selidik kajian. Tanpa pandangan dan kerjasama Pegawai Pelajaran Daerah Pasir Gudang pihak penyelidik tentu sukar untuk membuat *repo* atau hubungan dengan responden kerana mereka lebih

mempunyai autoriti terhadap pekerja bawahannya. Maklumat yang diperolehi daripada Pegawai Pelajaran Daerah Pasir Gudang juga dapat membantu penyelidik dalam penghasilan soal selidik yang lebih relevan di mana ianya merupakan instrumen yang sangat penting untuk mendapatkan data sebelum dianalisis.

***c) Menggunakan kaedah persampelan yang sesuai***

Kekuatan yang diperolehi oleh penyelidik dalam mendapatkan persampelan secara rawak mudah berstrata juga memberi kesan dalam penghasilan data. Pihak responden yang dipilih oleh penyelidik adalah mewakili beberapa jabatan dalam organisasi hasil daripada pemilihan yang dibuat oleh Pegawai Pelajaran Daerah Pasir Gudang bagi mewakili setiap jabatan di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1. Secara tidak langsung responden yang mewakili jabatan akan mewakili pandangan daripada polulasi di pelbagai sekolah-sekolah menengah di Zon Pasir Gudang ini.

***d) Mengadaptasikan model yang telah dibangunkan***

Kekuatan kajian ini juga adalah ianya diadaptasikan daripada model yang telah dibangunkan iaitu model “*Competence Base Training*” yang telah dibangunkan oleh Fletcher (1991), telah mengambil analisis tugas yang merupakan satu daripada tiga analisis yang perlu dilakukan untuk membuat analisis keperluan latihan. Menurut Noe (2002), terdapat tiga tahap dalam analisis keperluan latihan iaitu analisis organisasi, analisis individu dan analisis tugas. Dalam kajian ini penyelidik telah mengambil satu aspek dari model tersebut iaitu analisis tugas dalam mencapai objektif kajian.

***e) Menjimatkan masa dan kos***

Dalam kajian ini penyelidik telah dapat menjimatkan masa organisasi di tempat kajian, responden dan pihak penyelidik sendiri yang mana instrument yang dibina iaitu soal selidik hanya mengambil masa kurang lima hari untuk dijawab oleh responden.

Penyelidik juga dapat menjimatkan kos organisasi kerana responden tidak perlu di soal jawab atau di temuramah bagi mengelakkan rutin tugas harian mereka tidak terganggu. Di samping itu, jangka masa untuk mendapatkan kembali borang soal selidik juga lebih mudah kerana pihak responden hanya perlu menghantar kepada pihak Pejabat Pelajaran Daerah Pasir Gudang yang telah memilih responden itu sendiri.

### **5.3.2 Kelemahan Kajian**

Dalam penyelidikan ini, terdapat juga beberapa kelemahan yang dihadapi antaranya adalah seperti berikut:

#### ***a) Masa yang terbatas.***

Skop penyelidikan yang dijalankan hanya tertumpu kepada responden hanya di kalangan jawatan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 beberapa buah sekolah menengah di Zon Pasir Gudang sahaja. Pandangan daripada pihak Pegawai Pelajaran Daerah dan Jabatan Pelajaran Negeri Johor tidak di ambil kira dalam kajian ini kerana masa yang terbatas untuk penyelidik mendapatkan lebih banyak responden dari sekolah-sekolah rendah dan keseluruhan sekolah-sekolah menengah yang terdapat di Zon Pasir Gudang ini. Skop kajian juga hanya tertumpu pada satu zon sahaja iaitu Zon Pasir Gudang yang mana ianya di bawah urus tadbir Pejabat Pelajaran Daerah Pasir Gudang sahaja. Ini menyebabkan penyelidik tidak dapat melihat secara praktikal bidang tugas mereka di tempat kerja.

#### ***b) Kaedah pengumpulan data kurang pelbagai***

Pengumpulan data merupakan satu elemen penting dalam penghasilan penyelidikan yang mana data akan dianalisis untuk melihat faktor latar belakang responden yang terpilih

dalam kajian ini serta mencari jawapan tentang tahap keperluan latihan responden. Menurut McClelland (1994), terdapat empat kaedah pengumpulan data yang boleh digunakan dalam menjalankan penilaian keperluan latihan iaitu kaedah *survey* soal selidik, temu bual, responden, temu bual kumpulan fokus dan pemerhatian di tempat kerja. Terdapat juga sarjana lain yang mengatakan bahawa kaedah pengumpulan data perlu disesuaikan dengan skop kajian, tempat dan melihat persekitaran organisasi yang menyebabkan satu kaedah sahaja telah mencukupi dalam mencari jawapan kajian. Dalam kajian ini penyelidik hanya menggunakan *survey* soal selidik dalam mendapatkan maklumat sebelum di analisis bagi mencapai matlamat kajian. Adalah lebih baik jika kepelbagaian kaedah pengumpulan data dapat dibuat bagi mendapatkan hasil kajian yang lebih tepat dan *relevan*.

**c) *Melihat keperluan latihan hanya pada fungsi pengurusan***

Penyelidik hanya melihat skop bidang tugas responden dari segi pengurusan sahaja untuk dikaji. Bidang tugas responden sebenarnya lebih meluas iaitu tidak diuji kerana penyelidik hanya melihat dari satu sudut iaitu pengurusan dalam mengkaji keperluan latihan responden. Menurut Ibrahim Mamat (1996), keperluan latihan adalah jurang yang wujud antara prestasi sebenar dengan prestasi yang sepatutnya. Oleh itu, keperluan latihan mengikut analisis tugas ialah mana-mana bidang tugas Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 sama ada fungsi pengurusan dan sebagainya perlu dikaji bagi memastikan bidang tugas mereka yang manakah benar-benar memerlukan latihan.

**d) *Kesediaan responden menjawab soalan dengan jujur***

Kajian ini juga mempunyai kekangan dari segi kesediaan responden yang terdiri daripada Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 untuk menjawab soalan yang diberikan dengan jujur serta memenuhi kehendak penyelidik. Hasil analisis menunjukkan pada pandangan yang kelihatan tidak banyak perbezaan antara responden yang dikaji. Kebanyakan responden memilih kategori sederhana dalam menjawab soal selidik. Ini

adalah kerana adalah disebabkan faktor budaya masyarakat tempatan yang menekankan amalan kesederhanaan dalam kehidupan dan mempengaruhi bidang tugas responden. Soal selidik yang diedarkan adalah di bawah pemantauan pihak Pejabat Pelajaran Daerah Pasir Gudang yang telah dipertanggungjawabkan oleh pihak pentadbiran Jabatan Pelajaran Negeri Johor. Hasil pulangan soal selidik adalah menggalakkan di mana ke semua responden memulangkan semula borang soal selidik kepada pihak pentadbiran. Walau bagaimanapun, untuk menilai kejujuran responden adalah subjektif kerana kekangan tugas responden membataskan peluang untuknya menjawab dengan lebih bersedia dan teliti.

*e) Memisahkan analisis tugas dengan analisis individu dan analisis organisasi*

Dalam kajian ini, penyelidik hanya menilai analisis tugas sahaja untuk menentukan tahap kepentingan dan kesukaran responden dalam bidang tugas sebagai Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di sekolah-sekolah menengah Zon Pasir Gudang. Bagi mendapatkan kajian yang lebih baik, seharusnya analisis individu dan analisis organisasi perlu dikaji dengan lebih mendalam untuk menentukan keperluan latihan dalam membantu pihak organisasi. Menurut Klien (1993), analisis tugas hanya fokus kepada tingkah laku yang boleh dilihat dan tidak menawarkan maklumat organisasi secara keseluruhan.

#### **5.4 Cadangan**

Terdapat beberapa cadangan yang dianggap perlu dilakukan oleh pengkaji lain dalam bidang yang sama untuk memperbaiki penyelidikan yang sedia ada. Penyelidik juga memberi beberapa cadangan kepada pihak organisasi khususnya organisasi Pejabat Pelajaran Daerah Pasir Gudang khasnya dan Jabatan Pelajaran Negeri Johor amnya untuk memantapkan latihan dengan menjalankan analisis tugas sebelum merekabentuk latihan kepada kakitangannya.

### **5.4.1 Cadangan kepada kajian lanjutan**

Dalam bahagian ini penyelidik mempunyai beberapa cadangan bagi memperbaiki kajian ini. Cadangan ini juga boleh dijadikan panduan kepada pengkaji lain yang berminat untuk menyelidik dalam bidang analisis tugas dalam disiplin pembangunan sumber manusia. Berikut adalah beberapa cadangan yang akan diberikan kepada pihak organisasi hasil daripada dapatan yang diperolehi daripada kajian yang telah dijalankan.

#### ***a) Menggabungkan penggunaan model mengenalpasti keperluan latihan***

Dalam kajian ini penyelidik hanya menggunakan beberapa model seperti Model Reay Lapan Langkah dan Model Fletcher iaitu "*Model Competence Base Training*", adalah lebih baik kajian pada masa hadapan bagi penyelidik yang lain seharusnya menggunakan pelbagai model dan menggabungkannya bagi membantu kajian dalam memperjelaskan lagi konsep mengenalpasti keperluan latihan yang sebenar.

#### ***b) Melihat faktor-faktor yang menyumbang kepada wujudnya jurang prestasi***

Jurang prestasi sebenar dengan prestasi yang diharapkan telah mewujudkan keperluan latihan. Kajian akan lebih bermakna apabila penyelidik melihat dari pelbagai aspek dalam menentukan keperluan latihan kepada kakitangan dalam sesebuah organisasi. Faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan adalah seperti kemahiran dalam penggunaan teknologi maklumat, alatan dan mesin di kalangan responden. Bagi menentukan sikap pula pihak penyelidik seharusnya perlu mendapatkan kerjasama daripada pihak pengurusan organisasi untuk menilai tahap kesediaan pekerja untuk menjalani latihan. Pada hakikatnya latihan yang akan disertai oleh kakitangan akan memberi kesan secara langsung kepada organisasi. Dengan meneliti dan mengambil kira faktor-faktor yang menyumbang kepada jurang di kalangan pekerja sesuatu latihan akan lebih bermakna.

*c) Mendapatkan data dengan kaedah yang pelbagai*

Kepelbagaian sumber data akan membantu meningkatkan lagi kualiti penyelidikan dimana maklumat yang diterima boleh dibuat perbandingan sebelum dianalisis. Setiap kaedah pengumpulan data mempunyai pelbagai kelemahan dan kelebihan. Dalam kajian ini penyelidik hanya menggunakan kaedah soal selidik dalam mencari jawapan terhadap sampel kajian tetapi adalah lebih baik sekiranya pengkaji lain dapat menggunakan kaedah yang pelbagai seperti temu bual dan pemerhatian untuk memperolehi jawapan yang lebih relevan dan tepat.

*d) Membuat ketiga-tiga analisis serentak*

Dalam kajian ini, penyelidik hanya menggunakan analisis tugas sahaja dalam menentukan keperluan latihan. Apabila mengasingkan dua analisis lain iaitu analisis individu dan analisis organisasi diasingkan dari penyelidikan maka sesuatu kajian tidak akan menjadi lengkap. Bagi kajian akan datang penyelidik mencadangkan agar ketiga-tiga analisis tersebut digabungkan secara serentak agar dapatan kajian lebih mantap dan tepat.

#### **5.4.2 Cadangan kepada Organisasi**

Hasil daripada rumusan yang diperolehi, penyelidik juga ingin memberi cadangan kepada organisasi yang terlibat iaitu khususnya Jabatan Pelajaran Negeri Johor dan organisasi lain amnya. Antara cadangan yang perlu diambil perhatian adalah:

***a) Mengutamakan latihan yang berkaitan dengan kepentingan bidang tugas***

Jika dilihat daripada dapatan kajian dalam penyelidikan ini, Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 mempunyai tahap kepentingan yang tinggi pada bidang tugas pengawalan. Justeru itu, pihak yang bertanggungjawab merangka reka bentuk latihan perlu melihat keperluan pekerja untuk meningkatkan kemahiran dalam bidang tugas yang mereka perlu dikuasai agar latihan yang diberikan selaras dengan kehendak pekerja. Pihak pentadbiran akan mendapat faedah apabila telah dapat mengesan kekurangan kemahiran dalam bidang tersebut terlebih dahulu sebelum pelaksanaan latihan.

***b) Merekabentuk latihan yang relevan berdasarkan aspek yang dikaji***

Secara umumnya, pihak organisasi terutama pentadbiran perlu menghasilkan satu latihan yang benar-benar relevan. Hasil dari kajian didapati terdapat bidang tugas yang sangat perlu dan tahap kesukarannya juga tinggi. Ini bermakna pihak perekabentuk latihan seharusnya peka dengan situasi ini dengan merangka latihan yang mengambil kira bidang tugas yang dilihat tinggi tahap keperluannya daripada kajian ini.

***c) Melihat pandangan pelbagai pihak***

Walaupun kajian ini hanya mengambil pandangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 sebagai bahan kajian untuk menentukan tahap kesukaran dan tahap kepentingan dalam analisis tugas bagi menentukan keperluan latihan, pihak pentadbiran juga dianggap penting sekiranya sesuatu latihan itu ingin dibentuk. Jika dikaji aspek pandangan dari pelbagai sudut dan pelbagai pandangan pihak organisasi akan mendapat lebih banyak idea dan pelbagai pandangan yang boleh membantu mengenai keperluan latihan pekerja di dalam sesebuah organisasi. Setiap tahap jawatan mempunyai perbezaan, contohnya pihak pentadbiran mempunyai visi dan misi yang tersendiri manakala pihak pekerja juga mempunyai matlamat. Dengan menggabungkan kedua-dua idea dan pandangan sudah tentu satu resolusi yang lebih baik dapat dibuat.

#### *d) Mengurangkan kos latihan*

Setiap latihan yang hendak dijalankan sudah tentunya memerlukan kos yang tinggi, oleh kerana itu pihak organisasi seharusnya memastikan perbelanjaan yang dikeluarkan bagi meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap pekerja berbaloi dengan peningkatan produktiviti. Untuk menentukan keperluan latihan pihak organisasi perlu menjalankan analisis terlebih dahulu kepada pekerja dari pelbagai segi berkaitan dengan analisis tugas, analisis individu dan analisis organisasi. Dengan adanya Analisis Keperluan Latihan pihak organisasi akan dapat merangka latihan yang lebih bermakna mengikut keperluan pekerja dan organisasi.

### **5.5 Penutup**

Mengenalpasti keperluan latihan melibatkan beberapa proses dan memerlukan sokongan daripada pelbagai pihak sama ada daripada pihak pekerja mahu pun pihak pentadbiran. Perancangan yang bersistematik dalam merekabentuk latihan akan dapat menjimatkan kos organisasi dan meningkatkan motivasi pekerja dan seterusnya meningkatkan produktiviti organisasi. Hasil dapatan kajian ini yang dijalankan di sekolah-sekolah menengah Zon Pasir Gudang terhadap Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 menunjukkan bahawa tahap kesukaran dan tahap kepentingan dalam menjalankan tugas yang diamanahkan oleh pihak pentadbiran adalah pada tahap yang sederhana. Terdapat juga keutamaan yang perlu diambil kira contohnya bidang tugas pengawalan di mana pihak pentadbiran seharusnya memberi penekanan yang lebih semasa memberikan latihan kepada pekerja. Jelaslah bahawa mengenalpasti keperluan latihan di kalangan Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di sekolah-sekolah menengah Zon Pasir Gudang merupakan tindakan yang penting dalam sesuatu proses latihan. Sebagai kesimpulannya, kajian ini telah berjaya mencapai objektif dan matlamat kajian yang telah ditetapkan melalui dapatan yang telah menunjukkan tahap keperluan dan keutamaan latihan berdasarkan tahap

kepentingan dan kesukaran dan hubungkaitnya dengan latar belakang demografi Pengetua dan Guru Penolong Kanan 1 di sekolah-sekolah menengah Zon Pasir Gudang ini.

## RUJUKAN

- 
- Buku Panduan Pengurusan Profesional Sekolah Menengah (1993).*  
Kementerian Pendidikan Malaysia: Jemaah Nazir Sekolah Persekutuan.
- Abdul Shukor Abdullah. (1998). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran Dan Teori.* Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Raji Yaakub. (1996). *The Implementation of Training Needs Assessment among Training Managers in Selected Private Organizations in Malaysia.* Universiti Putra Malaysia: Tesis Sarjana.
- Ahmad Zainal. (2005). *Mengenalpasti Analisa Keperluan Latihan Terhadap Pengurus dan Penolong Pengurus Di Syarikat Air Johor.* Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana.
- Bekon Janet. (1998). *In Service Training Needs Of secondary School Principal in the Sri Aman Division as Perceived by the Principals and the School Supervisor.* Universiti Malaysia Sarawak: Tesis Sarjana.
- Berita Harian, 7 Mei 1996. Muka surat 2.
- Blanchard, P.N. & Thacker, J.W. (1999). *Effective Training System, Strategies and Practices.* Upper Saddle River, New Jersey: Practice Hall. Page 126-173.
- Buckley, R. & Caple, J. (1992). *The Theory and Practice of Training.* 2<sup>nd</sup> ed. London: Kogan Page Limited.
- DeSimone, R.L. & Harris, D.M. (1998). *Human Resource Development.* 2<sup>nd</sup> ed. Harcourt Brace College Publishers, United State of America: The Dryden Press. Page 95-128.
- Dipboye, R.L., Smith, C.S., & Howell, W.C. (1994). *Understanding Industrial and Organizational Psychology: An Integrated Approach.* Orlando, FL: Harcourt Brace & Company.
- Farrand, J. (1987). *An Analysis of the Task of Head teachers and Their Deputies in Twelve Mexican Secondary Schools and the Implications for Training.* University Of Bristol (UK): Thesis Ph.D.
- Fletcher, S. (1991). *Designing Competence Based Training.* London: Kogan Page Limited.

- Froehlich, R.J. (1999). *Training Needs of State Vocational Rehabilitation Counselors in the District Of Columbia, Maryland and Virginia*. The George Washington University: Tesis Ph.D.
- Gay, L. R. (1992). *Educational Research : Competencies for Analysis and Application* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan Publishing Company.
- Gilbert, T. (1998). *Performance Engineering In What Work At Work: Lesson From The Master*. Minneapolis: Lakewood Books. Page 20.
- Goetsch, D.L. (2002). *Effective Supervision; A Guidebook for Supervisors, teams Leaders and Work Coaches*. Upper Sadde River, New Jersey, Ohio: Prantice Hall.
- Henry, C.W. (2000). *Emergency Response Preparedness: Part 1 – Training and Learning Style*. MCB: University Press.
- Hussein Mahmood. (1993). *Kepemimpinan dan Keberkesanan Sekolah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Ibrahim Mamat. (1996). *Rekabentuk dan Pengurusan Latihan - Konsep & Amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Jauhari Sukandar. (1993). *Comparative Approaches in Developing Inventory of Roles and Communications Skills for Training Needs Assessment of Front Line Extension Workers*. Universiti Putra Malaysia: Tesis Ph.D.
- Jonassen, D.H, Tessmer, M., & Hannum, W.H. (1999). *Task Analysis Methods for Instructional Design*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Kerlinger & Fred, N. (1973). *Foundation of Behavioral Research*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Klein, J.D. (1993). *ETR&D-Development: An analysis of content and survey of future direction*. Educational Technology Research and Development, 45(3), 57-62.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). *Determining Sample Size for Research. Educational and Psychological Measurement*. Page. 607-610.
- Latifah Ahmad. (1997). *Persepsi Latihan dan Hubungannya Dengan Prestasi Kerja: Kajian Di Kalangan Jururawat Desa Daerah Pasir Putih Kelantan*. UTM: Projek Sarjana.
- Leslie, R. (1997). *How to Measure Training Effectiveness*. 3<sup>rd</sup> ed. Gower Publishing Limited.

- Levin, R.I. & Rubin S.D. (2000). *Statistik Untuk Pengurusan*. 7<sup>th</sup> ed. Prentice Hall International, Inc. Page 323.
- Lindsey. A.H, (1999). *Perceived Needs for Training in the Interstate New Teacher Assessment and Support Consortium Core Teaching Standards, With Regard To Learners with Disabilities, In the Kindergarten through Third Grade Classrooms*. The University Of Mississippi: Tesis Ph.D.
- Mahathir Mohamad, Dato' Seri Dr. (2002). *Ucapan Pembentangan Bajet Tahun 2003*. Dewan Parlimen, Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Berhad.
- McClelland, S. (1994). A Model for Designing Objective-oriented Training Evaluations. *Industrial and Commercial Training*. Vol. 26, no. 1: 3-9.
- McGehee, W. & Thayer. P.W. (1961). *Training In Business and Industry*. New York: Wiley.
- Mohammad Sani bin Ibrahim. (1992). *Satu Penilaian Terhadap Pendidikan Guru Dalam Perkhidmatan di Malaysia dan Implikasinya Untuk Masa Depan*. Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia: Tesis Ph.D.
- Mohd. Majid Konting. (1990). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib A. Ghafar. (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- New Straits Times, 28 Julai 1998. Page 3.
- Noe, R.A. (2002). *Employee Training and Development*. 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw Hill Irwin. Page 71-103.
- Noe, R.M, & Mondy R.W. (1996). *Human Resource Management*. USA: Prentice Hall Inc.
- Pedler et. al. (1991). *The Learning Company*. London: Mc Graw Hill.
- Preston, R.J. (1998). *Training Needs Assessment*. 2<sup>nd</sup> ed. London: Kogan Pages Limited.
- Priti, J. (1999). *On the Job Training Effectiveness: Translating Theory into Practice*. New York: McGraw Hill.
- Reay, D.G. (1994). *Identify Training Needs*. New Jersey, USA: Nichlos Publishing.

- Robbins, P.S. & Coulter, M. (2000). *Study Guide to Management*. 7<sup>th</sup> ed. Upper Sadler River: Pearson Higher Education.
- Sidek Mohd Noah. (2000). *Reka Bentuk Penyelidikan: Falsafah, Teori dan Praktis*. UPM, Serdang: Fakulti Pengajian Pendidikan.
- Sparhawk, S. (1995). *Identify Targeted Training Needs*. London: Kogan Page, Limited.
- Sufean Hussin. (1996). *Pendidikan Di Malaysia: Sejarah, Sistem Dan Falsafah*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. Page 466.
- Syed Arabi Idid. (1992). *Kaedah Penyelidikan Komunikasi Sains Sosial*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka. Page 89-104.
- Tan Kwang How. (1995). *Training and Developing Human Resources*. Selangor, Malaysia: Federal Publication Sdn. Bhd.

No. Responden:

--	--	--



**UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA**  
**SKUDAI, JOHOR BAHRU**  
FAKULTI PENDIDIKAN

TAJUK KAJIAN:

**MENGENALPASTI KEPERLUAN LATIHAN BAGI PENGETUA-PENGETUA DAN GURU-GURU PENOLONG KANAN 1 SEKOLAH-SEKOLAH MENENGAH ZON PASIR GUDANG BERDASARKAN ANALISIS TUGAS**

NAMA PENYELIDIK:

**MOHD ZAIRI BIN HUSAIN**

Salam hormat,

- 1) Sukacita dimaklumkan bahawa tuan/puan/Encik/Cik terpilih sebagai responden kajian ini.
- 2) Tujuan kajian ini adalah untuk memenuhi keperluan penyelidik untuk mendapatkan Ijazah Sarjana Pendidikan (Pengurusan dan Pentadbiran).
- 3) Adalah diharap penyelidikan ini akan dapat memberi manfaat khususnya kepada pihak Jabatan Pelajaran Negeri Johor, Pejabat Pelajaran Daerah Pasir Gudang dan sekolah yang terlibat serta penyelidik akademik yang lain dalam disiplin pembangunan pengurusan dan pentadbiran.
- 4) Diharap anda dapat menjawab secara jujur dan segala maklumat akan *dirahsiakan*. Sesungguhnya kerjasama dan budi baik tuan/puan amat dihargai dan diucapkan ribuan terima kasih.

**“ORGANISASI BERKUALITI PEMANGKIN MODAL INSAN GEMILANG”**

**BAHAGIAN A:**

Di dalam bahagian ini, anda dikehendaki memberi maklumat latar belakang anda. Maklumat ini akan membantu penyelidik menganalisa maklum balas anda. Sila tandakan ( ✓ ) pada pernyataan yang paling tepat mengenai diri anda.

**1. Jantina:**Lelaki Perempuan **2. Umur:**35 - 38 tahun 39 – 42 tahun 43 – 46 tahun 47 – 50 tahun 51 ke atas **3. Tempoh perkhidmatan:**Bawah 18 tahun 19 – 20 tahun 21 – 22 tahun 23 – 24 tahun 25 tahun ke atas **4. Status Perkahwinan:**Berkahwin Bujang Janda/duda **5. Pendapatan:**Bawah RM3000 RM 3001–3500 RM 3501–4000 RM 4001–4500 RM 4501 ke atas **6. Taraf Pendidikan:**Diploma Ijazah Sarjana Ijazah Doktor Falsafah

**BAHAGIAN B:**

Sila **BULATKAN** jawapan mengikut skala **TAHAP KESUKARAN** terhadap tugas anda:

1. Amat sukar (**AS**)
2. Sukar (**S**)
3. Sederhana Mudah (**SM**)
4. Mudah (**M**)
5. Amat mudah (**AM**)

**1. TAHAP KESUKARAN DALAM BIDANG PERANCANGAN**

<b>BIDANG TUGAS</b>		<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SM</b>	<b>M</b>	<b>AM</b>
1	Memastikan kemahiran dan bilangan pekerja mencukupi.	1	2	3	4	5
2	Memastikan perbelanjaan bagi mengurus sesuatu kerja tidak melebihi perbelanjaan yang sepatutnya.	1	2	3	4	5
3	Memastikan penggunaan alatan dan kemudahan pejabat dengan berkesan dan efektif.	1	2	3	4	5
4	Membantu pihak pengurusan bagi mencapai kualiti dan piawai organisasi tercapai.	1	2	3	4	5
5	Membantu meningkatkan produktiviti kerja selari dengan misi dan visi organisasi.	1	2	3	4	5

**2. TAHAP KESUKARAN DALAM BIDANG PENGORGANISASIAN**

<b>BIDANG TUGAS</b>		<b>AS</b>	<b>S</b>	<b>SM</b>	<b>M</b>	<b>AM</b>
6	Menentukan kerja mengikut kehendak bidang tugas mencapai piawai yang dikehendaki.	1	2	3	4	5
7	Menetapkan masa bagi melaksanakan sesuatu tugas mengikut kepentingan dan keperluan.	1	2	3	4	5
8	Dapat mengenalpasti pekerja bawahan yang boleh melaksanakan tugas yang diarahkan.	1	2	3	4	5
9	Membahagikan tugas kepada pekerja bawahan dengan seadilnya sesuai dengan kelayakan mereka.	1	2	3	4	5
10	Membantu kemajuan pekerja dengan memberi sokongan dan galakan ke arah motivasi yang tinggi.	1	2	3	4	5

### 3. TAHAP KESUKARAN DALAM BIDANG PENSTAFAN

BIDANG TUGAS		AS	S	SM	M	AM
11	Membantu pekerja baru untuk menyesuaikan diri dengan suasana kerja yang baru.	1	2	3	4	5
12	Mengurus urusan kebajikan pekerja bawahan anda yang menghadapi masalah peribadi.	1	2	3	4	5
13	Menjangka keperluan tenaga kerja yang terlebih atau terkurang dalam jabatan anda.	1	2	3	4	5
14	Mengurus prosedur kerja dapat dipatuhi oleh pekerja bawahan anda.	1	2	3	4	5
15	Memantau pekerja anda yang diberi tanggungjawab agar dapat memenuhi piawai yang ditetapkan syarikat.	1	2	3	4	5

### 4. TAHAP KESUKARAN DALAM BIDANG PENGAWALAN

BIDANG TUGAS		AS	S	SM	M	AM
16	Mengikut prosedur kerja yang sepatutnya dan sedar tentang kepentingan mematuhi peraturan.	1	2	3	4	5
17	Mengawal pekerja agar mengikut tugas yang diamanahkan dengan jujur dan tidak melanggar disiplin.	1	2	3	4	5
18	Menyiasat pekerja yang melanggar peraturan.	1	2	3	4	5
19	Melaporkan kepada pihak atasan sekiranya tidak dapat mengawal masalah pekerja bawahan.	1	2	3	4	5
20	Merekodkan setiap salah laku pekerja bawahan dan cuba menegur dengan memberi nasihat.	1	2	3	4	5

Sila **BULATKAN** mengikut skala **TAHAP KEPENTINGAN** anda:-

1. Tidak Penting (**TP**)
2. Kurang Penting (**KP**)
3. Sederhana Penting (**SP**)
4. Penting (**P**)
5. Amat Penting (**AP**)

### 1. TAHAP KEPENTINGAN DALAM BIDANG PERANCANGAN

BIDANG TUGAS		TP	KP	SP	P	AP
21	Memastikan bilangan pekerja mencukupi untuk menjalankan tugas yang diarahkan.	1	2	3	4	5
22	Merancang jadual waktu kerja kepada kakitangan bawahan.	1	2	3	4	5
23	Memastikan penggunaan masa yang betul dalam menyiapkan tugas yang diamanahkan.	1	2	3	4	5
24	Dapat menjimatkan kos dalam setiap tugas yang dibuat oleh pekerja bawahan.	1	2	3	4	5
25	Memastikan kecacatan sifar dalam penghasilan mutu kerja agar memenuhi piawai yang diharapkan.	1	2	3	4	5

### 2. TAHAP KEPENTINGAN DALAM BIDANG PENGORGANISASIAN

BIDANG TUGAS		TP	KP	SP	P	AP
26	Menentukan pekerja dapat melakukan kerja yang diarahkan.	1	2	3	4	5
27	Menetapkan masa kerja yang betul dan tepat kepada tugas yang akan dijangka selesai.	1	2	3	4	5
28	Menentukan bilangan tenaga kerja mencukupi bagi setiap tugas yang diamanahkan.	1	2	3	4	5
29	Mengagihkan tugas kepada tenaga kerja yang benar-benar layak untuk menjalankan tugas tersebut bagi memastikan tiada kesilapan.	1	2	3	4	5
30	Dapat menganggarkan kos dalam setiap tugas yang dibuat oleh kakitangan bawahan.	1	2	3	4	5

### 3. TAHAP KEPENTINGAN DALAM BIDANG PENSTAFAN

BIDANG TUGAS		TP	KP	SP	P	AP
31	Mengurus ganjaran dan pampasan tenaga kerja bawahan.	1	2	3	4	5
32	Mengurus kekosongan jawatan diisi dengan cepat bagi mengelakkan kelemahan dan penurunan produktiviti.	1	2	3	4	5
33	Menguruskan pekerja yang berhenti, melanjutkan pelajaran atau berpindah jabatan.	1	2	3	4	5
34	Menentukan kemahiran pekerja selaras dengan tugas sebenar mereka.	1	2	3	4	5
35	Membantu pengurus kanan dalam mencari pekerja baru bagi mengisi jawatan baru.	1	2	3	4	5

### 4. TAHAP KEPENTINGAN DALAM BIDANG PENGAWALAN

BIDANG TUGAS		TP	KP	SP	P	AP
36	Mengenalpasti prestasi piawai yang ditetapkan dengan piawai semasa.	1	2	3	4	5
37	Mengikut prosedur yang betul dalam mengambil tindakan disiplin terhadap kakitangan bawahan anda.	1	2	3	4	5
38	Membuat siasatan terhadap pekerja sekiranya berlaku masalah yang menyebabkan produktiviti menurun.	1	2	3	4	5
39	Merujuk kepada pihak atasan sekiranya tidak dapat mengurus masalah yang besar.	1	2	3	4	5
40	Memastikan tidak berlaku pergaduhan antara pekerja di bawah pengurusan anda.	1	2	3	4	5

**“TERIMA KASIH DI ATAS JAWAPAN ANDA”**