

VUCA DAN PESTEL MENANGANI ISU DALAM PENGURUSAN LATIHAN DALAM PERKHIDMATAN

Mas Norbany binti Abu Samah Ph.D¹

Yuslaini binti Yunus Ph.D²

Rasid bin Chik³

masnorbany@ipgm.edu.my

yuslaini@ipgm.edu.my

rasid@ipgm.edu.my

Jabatan Perancangan, Penyelidikan dan Inovasi

IPG Kampus Dato' Razali Ismail ^{1,2}

IPG Kampus Kota Bharu ³

ABSTRAK

Sebuah organisasi sentiasa berada dalam lingkungan yang dinamik dan sering menuntut perubahan agar sejajar dengan Revolusi Industri 4.0. Konsep VUCA yang diperkenalkan merangkumi *Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*. Organisasi perlu mengutamakan fleksibiliti, adaptasi dan penekanan terhadap produktiviti sebagai strategi dalam menghadapi VUCA. Reka bentuk VUCA dalam pengurusan organisasi ialah organisasi pembelajaran yang merangkumi elemen kognitif, afektif dan emosi. Kajian ini menggunakan data latihan dalam perkhidmatan dan mencadangkan penyelesaian isu yang dihadapi di IPG Kampus Dato' Razali menggunakan VUCA dan PESTEL. PESTLE merupakan satu kerangka analisis yang digunakan untuk mengenal pasti pelbagai faktor seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi dan faktor persekitaran yang dapat memberi kesan kepada organisasi. Pemimpin organisasi tersebut perlu mengenal pasti risiko-risiko yang akan dihadapi dan menggunakan semua faktor dan pengetahuan ini untuk membuat keputusan bagi peningkatan prestasi organisasi. Dapatan kajian mendapati isu yang dihadapi dalam organisasi diselesaikan secara optimum dan berupaya mencapai objektif organisasi yang telah ditetapkan. Kecemerlangan organisasi dapat ditingkatkan menerusi aplikasi VUCA dan PESTEL serta kakitangan organisasi berupaya untuk mendepani masa depan.

Kata kunci: VUCA, PESTEL, organisasi, isu

PENGENALAN

Struktur organisasi dalam sistem pengurusan pendidikan merupakan suatu bidang yang sering dibincangkan kerana pemimpin ialah individu utama yang membawa perubahan misi dan visi organisasi tersebut (Hallinger, 2011) dan penambahbaikan organisasi (Alma Harris, 2003). Kepimpinan pendidikan dikaitkan dengan proses pembangunan modal insan yang berkualiti (Ibrahim, 2002; Ong, 2004). Modal insan yang berkualiti bermaksud individu yang bukan sahaja berteraskan ilmu pengetahuan, kemahiran, inovatif dan intelektual tetapi berbudaya progresif dan merangkumi nilai etika dan moral yang tinggi (Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, 2006). Kepimpinan yang berkesan wujud hasil daripada perilaku pemimpin mempengaruhi staf secara etika dan nilai-nilai moral yang konsisten (Zaharah, 2004). Di samping itu, pemimpin mesti bertindak mengikut standard perilaku yang diterima oleh masyarakat (Johnston, Cruess & Cruess, 2001) dan ini dapat meningkatkan kesetiaan staf dalam organisasi (Bennis, 2005).

Kepimpinan dalam pendidikan pada masa kini memberi penekanan terhadap kualiti, pengetahuan, kompetensi, kemahiran pembelajaran, kesediaan untuk belajar, kesediaan kehidupan, fleksibiliti dalam penyelesaian masalah dan kemahiran teknologi maklumat (Prasert, 2011). Wijan (2012) menyatakan kemahiran utama yang perlu dikuasai bagi kesediaan menghadapi abad ke-21 ialah kemahiran inovasi, penyelesaian masalah, komunikasi dan pembelajaran koperatif, pemikiran kreatif, pemikiran kritis, kemahiran teknologi maklumat, kemahiran untuk pekerjaan, kemahiran kehidupan, kemahiran sosial, kemahiran saling berbudaya, kemahiran kepimpinan dan sikap bertanggungjawab. Pemimpin dalam pendidikan bertanggungjawab sepenuhnya untuk memastikan pelajar mampu mendepani perubahan ini.

Kepimpinan dalam pendidikan menjadi faktor utama yang membezakan institusi yang berkesan atau tidak, dan ini dipengaruhi oleh kemahiran kepimpinan seperti mewujudkan suasana yang kondusif, menekankan budaya kecemerlangan, proses pengajaran dan pembelajaran, pentaksiran, prestasi akademik dan bukan akademik, proses komunikasi, sikap guru dan pelajar, hubungan dengan ibu bapa dan komuniti (Glantz, 2008; Chen, 2008; & Hallinger, 2004). Terdapat lima domain kepimpinan yang dikaitkan dengan kepimpinan berkesan iaitu kepimpinan instruksional (Blackburn, 2009; E-lead, 2008 & Alvy & Robbins, 2005), kepimpinan budaya (Balckburn, 2009; Glantz, 2008; & Hallinger, 2004), kepimpinan strategik (Chen, 2003; & Glanz, 2006), kepimpinan pengurusan pendidikan (MBE Newsletter, 2004) dan pemimpin organisasi (Dembowski, 2008).

Pada masa kini pemimpin perlu mendepani masa depan dan memastikan kemahiran dapat dipraktikkan dalam persekitaran yang rendah risiko

pengurusan. Pemimpin perlu mempunyai ciri-ciri tersebut yang dikenali VUCA iaitu *Volatility, Uncertainty, Complexity* dan *Ambiguity*. Di samping itu, pemimpin hendaklah berupaya mengamalkan kemahiran berfikir masa depan dan melaksanakan kajian atau penyelidikan pada skala kecil yang mampu digeneralisasikan kelak. Menurut Johansen (2012) pemimpin perlu bersedia bagi menghadap cabaran masa depan yang tidak menentu dan senantiasa dapat mengawal diri. Kejayaan sesebuah institusi dapat diukur apabila misi dan visi tercapai, memenuhi kriteria-kriteria tertentu dan menghasilkan impak yang dihasratkan. Pencapaian dan kecemerlangan ini terletak pada kepimpinan yang berkesan. Di sinilah letaknya kebijaksanaan seorang pemimpin mengembleng tenaga dan minda bersama-sama staf untuk mencapai apa yang disasarkan. Konsep: “Dunia VUCA” menjelaskan bahawa dunia kini menghadapi perubahan yang rancak selaras dengan perkembangan dan sains teknologi. VUCA menjadi matlamat dan teras kepada kualiti guru, kualiti sekolah dan menyumbang kepada kemenjadian pelajar.

PENYATAAN MASALAH

Isu kejayaan sesebuah organisasi berkait rapat dengan faktor kepimpinan pengurusan atasan. Pemimpin memainkan peranan yang penting seperti melaksanakan penyeliaan pengajaran dan pembelajaran, program latihan dalam perkhidmatan dan sebagainya. Program yang dilaksanakan berupaya meningkatkan kompetensi staf terutama program katihan dalam perkhidmatan. Walau bagaimanapun, dalam usaha mencapai matlamat ini, pemimpin menghadapi pelbagai rintangan. Antara rintangan yang dihadapi ialah isu kehadiran pensyarah dan staf sokongan untuk menghadiri kursus, bengkel atau taklimat iaitu Latihan Pembangunan Staf (LPS) yang dikelolakan oleh Unit Latihan Dalam Perkhidmatan, IPG Kampus Dato’ Razali Ismail. Antara faktor yang menyebabkan ketidakhadiran ini ialah bertugas di luar institusi, cuti rehat khas (CRK), tidak berminat dengan tajuk atau pengisian kursus, perlu menyelesaikan tugas rasmi lain, terlupa dan sebagainya. Keadaan ini merupakan tanda-tanda ketidakpuasan hati pensyarah dan staf sokongan. Ini sejajar dengan kajian Abdul Rahim (2007), tanda-tanda ketidakpuasan kerja ialah bosan, ponteng kerja, komitmen rendah, rungutan, protes, meletakkan jawatan, persaraan awal, hilang kepercayaan, tekanan, *burnout*, prestasi merosot dan memohon pertukaran.

Jadual 1.0: Kehadiran dan Ketidakhadiran Pensyarah dan Staf Sokongan Mengikuti Latihan Dalam Perkhidmatan pada Tahun 2019

Bil	Bulan	Bil Pensyarah dan Staf yang hadir (N = 203)	Peratus kehadiran (%)	Bilangan Pensyarah dan Staf yang tidak hadir (n)	Peratus ketidakhadiran (%)
-----	-------	---	-----------------------	--	----------------------------

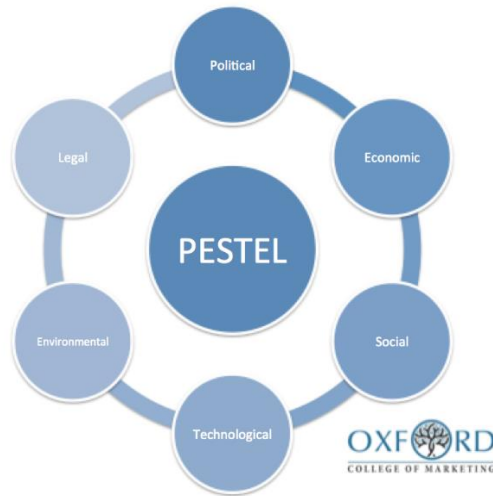
1	Januari	133	65.5	70	34.5
2	Februari	174	85.7	29	14.3
3	Mac	112	55.2	91	44.8
4	April	113	55.7	90	44.3
5	Mei	175	86.2	28	13.8
6	Jun	143	70.4	60	29.6
7	Julai	170	83.7	33	16.3
8	Ogos	176	86.7	27	13.3

Sumber: Unit Latihan Dalam Perkhidmatan, IPG Kampus Dato' Razali Ismail

Jadual 1.0 menunjukkan data kehadiran dan ketidakhadiran pensyarah dan staf sokongan IPG Kampus Dato' Razali Ismail dalam kursus, bengkel atau taklimat sepanjang tempoh bulan Januari 2019 hingga Ogos 2019 di bawah kelolaan Unit Latihan Dalam Perkhidmatan. Kehadiran pensyarah dan staf sokongan adalah wajib berdasarkan arahan yang dikeluarkan mengikut memo pengarah. Bilangan pensyarah dan staf sokongan yang terlibat ialah seramai 203 orang (100%). Secara umumnya, ketidakhadiran LPS yang paling tinggi dicatatkan pada bulan Mac dan April iaitu sebanyak 91 (44.8%) orang dan 90 (44.3%) orang. Pada bulan Januari 2019, didapati 70 (34.5%) orang tidak menghadiri LPS. Pada bulan Jun 2019, seramai 60 (29.6%) orang tidak mengikuti LPS. Selanjutnya, penurunan peratus ketidakhadiran LPS ditunjukkan pada bulan Februari, Julai dan Mei iaitu sebanyak 16.3 % sehingga 13.8%. Pada bulan Ogos pula mencatatkan ketidakhadiran yang paling rendah iaitu seramai 27 (13.3%) orang. Secara keseluruhan, peratus ketidakhadiran pensyarah dan staf sokongan dalam tempoh lapan bulan ialah sebanyak 26.4%. Isu ini adalah penting dan perlu diselesaikan bagi memastikan pensyarah dan staf sokongan mempunyai komitmen yang tinggi untuk menghadiri LPS kerana input-input yang diperolehi dapat meningkatkan kompetensi dalam melaksanakan tugas dan amanah yang dipertanggungjawabkan.

PERBINCANGAN KAJIAN

Kerangka PESTEL adalah kerangka analitikal yang digunakan untuk mengenalpasti perubahan utama dalam persekitaran organisasi yang strategik. Analisis dalam PESTEL merangkumi komponen politik, ekonomi, sosial, teknologi, persekitaran dan perundangan (Rajah 1). Komponen-komponen ini penting kerana ini dapat mempengaruhi kelancaran organisasi apabila menghadapi risiko atau isu. Menurut Narayanan dan Fahey (200), analisis PESTEL dapat digunakan untuk mengenalpasti peluang yang dianggap sebagai ancaman menerusi analisis SWOT yang seringkali digunakan dalam menganalisis permasalahan yang dihadapi oleh organisasi. Justeru itu, PESTEL adalah penyelesaian strategik di mana tindakan yang boleh diambil untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh organisasi.



Rajah 1. PESTEL

POLITIK

Sesebuah organisasi yang semakin berkembang akan merumitkan pengurusan organisasi yang sedia ada (Fullan, 2010). Produktivitinya bergantung kepada kebolehan staf menggunakan inisiatif dalam menyelesaikan masalah dan keutuhan pihak pengurusan dalam mengendalikan kepelbagaian sikap staf berkenaan. Oleh itu sekiranya staf tidak menghadiri LPS akan menyebabkan mutu dan kualiti organisasi menurun dan tidak dapat mencapai matlamat yang diharapkan. Hal yang demikian disebabkan wujudnya kepelbagaian individu yang mempunyai perbezaan pandangan, cadangan dan kritikan dalam konteks yang positif atau negatif (Bass, 1990). Kekangan masa dengan beban tugas rutin juga menyebabkan kehadiran staf ke LPS kurang memberangsangkan.

Tuntasnya, kehadiran ke LPS ditekankan kerana berdasarkan pekeliling, ruj: KPM. 500-6/8/4 Jld.7 (97) bertarikh 30 Januari 2019, staf hendaklah memenuhi lima (5) hari latihan iaitu dikehendaki hadir sekurang-kurangnya 5 hari berkursus dalam setahun. Ketidakhadiran ini memberi kesan kepada organisasi kerana melibatkan ketidakakuran staf kepada arahan yang dikeluarkan. Nama organisasi juga akan terjejas kerana data ketidakhadiran ini sedikit sebanyak menggambarkan corak pengurusan di sesebuah organisasi. Tiada sebarang tindakan yang diambil terhadap staf yang berkenaan. Menurut Baltaci dan Balci (2017) seharusnya kerangka persediaan dalam melatih pemimpin masa hadapan melalui kehadiran ke LPS dapat diterajui dengan sebaiknya. Organisasi yang hebat dibina berasaskan staf yang cemerlang dalam segala aspek. Secara tidak langsung dapat menyumbang kepada kestabilan pengurusan organisasi secara menyeluruh.

EKONOMI

Isu ketidakhadiran ke LPS ini merupakan 'penyakit' dalam organisasi. Sekiranya tidak diubati dengan segera, penularannya akan ke peringkat yang lebih serius. Cabaran yang pelbagai melanda pasaran kewangan global memerlukan staf bijak melengkapkan diri dengan maklumat agar dapat mengawal kesan risiko yang bakal berlaku (UNESCO, 2016). Oleh itu, kehadiran staf ke LPS adalah penting untuk mendapat input-input terkini bagi menyiapkan diri menyahut cabaran globalisasi. Pelaksanaan LPS melibatkan kos kewangan iaitu melibatkan kos bayaran penceramah terutama jika penceramah yang dijemput bukan daripada organisasi yang sama. Ketidakhadiran staf akan menyebabkan pembaziran kos berlaku kerana pengurusan perlu menanggung pembiayaan tersebut.

Maklumat-maklumat yang disalurkan dalam LPS penting untuk membuat penambahbaikan bagi memenuhi kehendak *stakeholders* dalam melaksanakan strategi jangka masa pendek dan panjang. Hal yang demikian dapat menjamin ketekalan ekonomi dalam memacu daya kerja staf yang lebih positif. Kemakmuran dan kemajuan negara terletak kepada kekuatan rakyat yang sentiasa menunjukkan komitmen kerja yang cemerlang. Perubahan era ekonomi dunia yang semakin ekstrim memerlukan pekerja yang cepat beradaptasi dengan perubahan untuk mencapai kadar ekonomi yang tinggi (Maxwell, 2011). Oleh itu hasil kerja akan jauh lebih berbeza sekiranya kehadiran ke LPS ini mencapai kehadiran yang lebih positif.

SOSIAL

Kehadiran ke LPS ini dapat mewujudkan hubungan yang sihat dan positif antara staf. Tiadanya jurang sosial antara mereka dan dapat menjalin hubungan dua hala dengan lebih baik. Misalnya bertegur sapa, bertanya khabar, sedar akan kewujudan seseorang staf di organisasi berkenaan dan ini menjadikan hubungan lebih akrab. Kehadiran ke LPS ini sedikit sebanyak dapat menyumbang kepada literasi asas, kompetensi dan kualiti watak seseorang staf (Sarros et. at., 2011). Literasi asas dapat diaplikasikan dalam kehidupan seharian misalnya mengenai teknologi maklumat dan komunikasi (TMK), kewangan serta kebudayaan (Li, 2011). Jika diperhalusi, elemen ini dapat menampakkan lagi perbezaan antara staf yang berkenaan sama ada mempunyai kompetensi yang sepatutnya atau sebaliknya. Ketidakhadiran ke LPS merupakan kepincangan kerana tidak mempunyai maklumat terkini dan lebih malang lagi sekiranya tidak dapat memberi kerjasama dan komitmen dalam organisasi. Kompetensi dalam domain afektif, psikomotor dan kognitif juga dapat ditingkatkan melalui hubungan sosial yang berterusan dalam organisasi. Manakala asas kualiti watak pula merujuk kepada bagaimana staf mendepani perubahan persekitaran yang berlaku. Seharusnya kualiti watak yang perlu diberi fokus ialah sikap ingin tahu yang mendalam, mengambil

bahagian yang tinggi, bijak menyesuaikan diri, mahir sebagai ahli pasukan dan memiliki kesedaran sosial serta budaya yang tinggi (Burke & Cooper, 2006).

Setiap staf diharapkan mempunyai kemampuan untuk membangun kerjasama yang baik antara individu lainnya. Semua staf dapat bekerja sama dengan sesiapaapun, pekerjaan akan jauh lebih efektif. Misalnya kata-kata yang dilontarkan oleh Michael Jordan, *“talent win games, but teamwork and intelligence win championships”* (Llamas, 2015).

TEKNOLOGI

Pada era globalisasi kini, kemajuan teknologi maklumat dan komunikasi (TMK) menjadi semakin penting untuk setiap manusia dan dalam organisasi pendidikan (Mandal & Mentel, 2012). Manusia dan TMK seakan tidak boleh dipisahkan dan menjadi satu keperluan dalam menjalani kehidupan dan ini turut dialami dalam pengurusan organisasi pendidikan. Jika diteliti isu ketidakhadiran pensyarah dan staf sokongan ke LPS ada berkait rapat dengan TMK. Terdapat segelintir pensyarah dan staf sokongan tidak membaca e-mail program LPS yang disampaikan oleh unit LDP. Ini menyebabkan keciciran maklumat terutama informasi penting mengenai input LPS yang ingin disampaikan. Faktor penguasaan kemahiran menggunakan TMK atau literasi komputer seperti kemahiran membaca e-mail dikesan menjadi faktor menyebabkan ketidakhadiran ini. Rasional, pihak organisasi menggunakan e-mail dalam penyampaian maklumat kepada pensyarah dan staf sokongan kerana faktor kemudahan maklumat dan menyahut seruan ke arah penjagaan alam sekitar iaitu pengurangan penggunaan kertas. Tindakan pemimpin ini dilihat bukan sahaja semata-mata untuk keberkesanan organisasi tetapi demi kelestarian organisasi (Bass, 1990); Burke & Cooper, 2006).

Industri 4.0 pula mencakupi penemuan pelbagai teknologi baharu seperti automasi, Internet of Things (IoT), analisis dan big data, simulasi, integrasi sistem, penggunaan robotik dan cloud yang bakal merencanakan kemajuan landskap dunia moden. Revolusi ini menandakan kemunculan sistem fizikal siber melibatkan keupayaan baharu sepenuhnya bagi manusia, mesin dan kaedah baharu teknologi. Dalam hal ini, sumbangan revolusi industri 4.0 dalam bidang pendidikan juga tidak terkecuali. Oleh yang demikian, tidak dinafikan institusi pendidikan juga diamanahkan dengan gagasan besar transformasi negara dan pelbagai perubahan dasar Kementerian Pendidikan Malaysia. Di samping itu masyarakat Malaysia sering memandangi bahawa institusi pendidikan sebagai satu agen perubahan yang mampu merubah dan menjadikan pendidikan lebih cemerlang. Justeru itu, setiap organisasi dalam pendidikan memerlukan staf yang bukan sahaja bijak malah mampu menyuntik inspirasi ke dalam jiwa pengikutnya ke arah pencapaian dan penyempurnaan matlamat organisasi.

Di samping itu, sikap pensyarah yang tidak mengambil berat dalam isu kehadiran LPS juga memberi kesan terhadap isu ini. Komitmen yang rendah menyebabkan keciciran maklumat penting yang sepatutnya diperoleh daripada LPS. Staf seharusnya melengkapkan diri dengan perubahan ini dan beradaptasi dalam dunia TMK yang kian mencabar.

PERSEKITARAN

Pemindahan maklumat atau informasi organisasi boleh dipengaruhi oleh banyak faktor yang boleh memudahkan atau menghalang daripada berlaku (Tasse & Hrimch, 2003). Faktor-faktor ini dapat diklasifikasikan dalam dua kategori utama, staf atau persekitaran. Faktor-faktor berkaitan persekitaran boleh dibahagikan kepada dua subkategori iaitu persekitaran kerja atau persekitaran organisasi berkaitan (Cyril, 2009). Faktor berkaitan kerja ialah keperluan pekerjaan, masa bagi peluang, norma-norma dan desakan golongan, persamaan konteks, sokongan penyeliaan dan gangguan daripada kerja. Faktor berkaitan organisasi pula adalah satu sistem ganjaran seperti satu cara pengukuhan positif atau budaya organisasi dan suasana. Anatoliy dan Michael (2007) menyatakan bahawa latihan dalam perkhidmatan sebenarnya antara lain dapat menyumbang kepada kejayaan organisasi dengan memastikan para pekerja mendapat kemahiran yang diperlukan, kepakaran, kecekapan, maklumat, pengetahuan dan kemahuan untuk melaksanakan tugas mereka dengan sempurna serta dapat mencapai matlamat dan objektif organisasi.

Keperluan persekitaran dipenuhi oleh pihak pengurusan berdasarkan keinginan untuk membina modal insan staf yang kompeten menerusi program LPS. Didapati faktor-faktor yang menyebabkan ketidakhadiran staf ke LPS ialah masa pelaksanaan LPS yang tidak sesuai kerana berlaku pertindihan tugas-tugas rasmi, tajuk ceramah yang tidak menarik minat staf dan lokasi tempat LPS di institusi organisasi berada.

PERUNDANGAN

Menurut Dunphy dan Stace (1994) menjelaskan kepimpinan organisasi sebagai seorang yang berupaya memimpin perubahan di dalam organisasi melalui visinya dan strategi yang diambil sebagai inisiatif menangani masalah atau isu. Dalam dunia VUCA (*Voility, Uncertainty, Complex and Ambiguity*), pemimpin organisasi memainkan peranan penting sebagai pemimpin perubahan. Kepimpinan organisasi adalah aspek yang sangat diberi keutamaan dalam memastikan pembangunan organisasi di negara ini. Perkembangan kepimpinan dalam organisasi bukan sahaja membawa satu lonjakan terhadap bidang pendidikan malah menjadi satu landasan terhadap perkembangan pendidikan dalam kalangan generasi muda. Sistem pendidikan yang cekap dan efisien menyebabkan wujudnya pemimpin-pemimpin yang mempunyai ciri-ciri

kepemimpinan yang tinggi yang dapat menyumbang terhadap sistem pendidikan negara yang baik di mata dunia. Namun demikian, perkembangan revolusi industri 4.0 mula membawa banyak perubahan dalam bidang pendidikan. Tanpa IQ dan EQ yang tinggi, sudah tentu seseorang staf tenggelam dalam revolusi ini. Dalam hal ini, sebagai pemimpin menganalisis ketidakcekapan pengurusan dan pengurusan dalam kalangan subpemimpin. Hal ini kerana, ketidakcaknaan pihak pengurusan mengambil tindakan menyebabkan isu ini tidak dapat ditangani dengan baik dan berkesan. Akibat daripada ini, wujudnya golongan pensyarah dan staf sokongan yang kurang berkemampuan dan mempunyai tanggungjawab yang tinggi dalam organisasi. Walaupun semasa program perhimpunan bulanan, bacaan ikrar “Penjawat Awam” diadakan, ini tidak memberi kesan kepada golongan ini. Masalah sebegini walaupun tidak nampak besar namun masih membuka peluang yang tinggi terhadap kumudartan pengurusan organisasi khususnya dalam mencapai pendidikan abad ke-21 dan seterusnya.

CADANGAN PENYELESAIAN SECARA KREATIF DAN RASIONAL PENYELESAIAN KREATIF

Menurut Anatoliy dan Michael (2007) menyatakan bahawa latihan dalam perkhidmatan dapat menyumbang kepada kejayaan organisasi dengan memastikan para pekerja mendapat kemahiran yang diperlukan, kepakaran, kecekapan, maklumat, pengetahuan dan kemahuan untuk melaksanakan tugas mereka dengan sempurna serta dapat mencapai matlamat dan objektif organisasi. Budaya pembelajaran yang berterusan adalah corak persepsi-persepsi dan jangkaan-jangkaan oleh ahli-ahli organisasi yang menetapkan nilai atau kepercayaan organisasi (Tracey, Tannenbaum, & Kavanagh, 1995). Sekiranya pekerja-pekerja percaya organisasi tidak menghargai latihan, ini akan menyebabkan motivasi untuk menghadiri dan memindahkan latihan menjadi berkurangan (Bennet, Lehman, & Forst, 1999; Warr et al., 1999). Tindakan susulan adalah satu cara memastikan bahawa pembelajaran telah berlaku. Staf yang tidak hadir ke program LPS perlu diwajibkan menonton rakaman LPS yang tidak dihadiri dan seterusnya menyediakan laporan mengenai input LPS yang sepatutnya diperolehi. Tindakan ini dapat memastikan staf yang tidak hadir juga menguasai kemahiran atau maklumat yang telah disampaikan. Tiada tindakan susulan membuktikan kurangnya keprihatinan tentang kesan latihan. Kurang sokongan rakan (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd, & Kudisch, 1992) dan penyelia (Marx, 1982) akan mengurangkan kemungkinan pengaplikasian pengetahuan baru pada pekerjaan. Halangan seperti kekurangan masa atau sumber-sumber boleh mempengaruhi sama ada individu mengaplikasikan pengetahuan dan kemahiran-kemahiran baru yang diperolehi dalam pekerjaan (Tannenbaum, 1997). Persekitaran yang banyak situasi halangan mengurangkan pemindahan kerana individu mungkin tidak dapat mengaplikasikan apa yang mereka pelajari.

Teori Maslow mencadangkan pengurus organisasi untuk mengenal pasti kekurangan dalam keperluan staf yang mendesak serta boleh mempengaruhi sikap dan tingkah laku yang negatif. Pada masa yang sama, menyediakan peluang untuk memenuhi keperluan staf itu boleh menjadi sumber motivasi yang positif. Menurut Zeynep dan Mert (2014), tahap keperluan motivasi Maslow dipenuhi melalui tiga jenis ganjaran; pertama, tahap yang paling teratas iaitu tahap pencapaian diri dipenuhi sepenuhnya melalui ganjaran yang bersifat intrinsik seperti penghormatan sosial, penghargaan, anugerah berprestij, pujian sosial dengan mendapat nama baik dan yang seumpamanya; kedua iaitu di peringkat memenuhi keperluan penghormatan diri, ini diperolehi daripada ganjaran bersifat intrinsik dan ekstrinsik; ketiga, di peringkat keperluan sosial sehingga keperluan fisiologi, ia diperolehi melalui ganjaran bersifat ekstrinsik semata-mata. Menurut Aswathappa et al. (2009), dalam konteks organisasi, di peringkat keperluan paling bawah iaitu keperluan fisiologi, ianya ditunjukkan oleh para pekerja melalui tumpuan yang tinggi terhadap keperluan mendapatkan keadaan asas dalam persekitaran pekerjaan. Menurut L. Stum (2001) pula menerusi kajiannya terhadap keperluan asas pekerja dalam organisasi, menunjukkan keperluan asas bermula dengan keperluan terhadap jaminan dan keselamatan, diikuti dengan imbuhan, perhubungan, peningkatan dalam kerjaya dan yang terakhir keharmonian dalam hidup. Untuk memenuhi keperluan asas staf, ganjaran seperti memberi sijil penghargaan kepada staf yang hadir 100% program LPS boleh dilaksanakan pada Hari Anugerah Khidmat Cemerlang. Ini dapat memberi motivasi instrinsik dan ekstrinsik kepada staf organisasi.

PENYELESAIAN RASIONAL

Penambahbaikan amat penting bagi organisasi dalam meningkatkan kehadiran staf ke LPS. Pihak pengurusan perlu peka dan wujud kesedaran dalam mengenalpasti kelemahan yang ada supaya penambahbaikan dapat dilakukan. Cadangan penyelesaian ini secara rasionalnya perlu membawa organisasi menjadi lebih baik dalam pencapaian dan tujuan sasaran secara efektif dan efisien. Rasional menggunakan perkembangan teknologi dan keadaan eksternal akan mempengaruhi pencapaian tujuan dalam sesuatu organisasi. Penemuan idea baru secara tidak langsung menjadi senjata yang kuat untuk menyusun sesebuah organisasi. Regenerasi dan penggantian kaedah menjadi penentu perkembangan ke arah yang positif organisasi dalam mencapai matlamat yang telah ditetapkan (Llamas, 2015). Pembangunan produk baru merupakan proses yang melibatkan keseluruhan organisasi dan memberi manfaat yang lebih positif.

Kewujudan aplikasi mudah alih melalui telefon bimbit pada era maju dan serba cepat seperti sekarang ini amat diperlukan. Rasionalnya satu aplikasi secara *online* melalui telefon bimbit perlu disediakan bagi memudahkan staf mendaftar kehadiran pada masa yang sepatutnya. Staf yang mempunyai

kekangan pada masa berkenaan juga dapat menyatakan sebab ketidakhadiran dan tempat keberadaan pada waktu berkenaan. Ini memudahkan pihak pengurusan membuat pemantauan kerana dapat melihat maklum balas atau laporan daripada staf pada kadar yang segera. Kehidupan dalam era moden ini memerlukan sesuatu yang serba cepat dan praktikal. Inilah yang menjadi medan perkongsian segala masalah dan perbincangan tentang segala hal yang berlaku. Situasi ini dapat memudahkan individu dalam melengkapkan apa yang kurang untuk memenuhi keperluan yang diinginkan. Kaedah ini juga menjimatkan masa, tenaga, *paperless* dan menyampaikan maklumat dengan lebih cepat dan memperlihatkan sesuatu yang lebih positif kepada organisasi (Reeves, 2015).

Rasionalnya, staf akan hadir ke LPS sekiranya kehadiran ini menyumbang kepada pemberian markah dalam prestasi tahunan. Penilaian Bersepadu Pegawai Perkhidmatan Pendidikan (PBPPP) perlu diambil kira bagi kehadiran staf ke LPS. Pemberian markah terhadap kehadiran ini perlu ditetapkan jumlah peratus untuk memudahkan penilai pertama dan kedua membuat penilaian. Rata-rata staf akan menyuarakan rasa tidak berpuas hati sekiranya markah yang diperoleh agak rendah. Namun dengan cara ini dapat membuktikan wujud korelasi markah yang diperoleh dengan ketidakhadiran ke LPS. Walaupun langkah ini menampakkan impak yang agak kecil namun sekiranya diamalkan secara serius masalah ketidakhadiran ini dapat dibendung secara perlahan-lahan. Akhirnya akan membuahkan hasil yang akan berkurangan pada setiap bulan walaupun bukan dalam jumlah yang agak ketara.

Pendekatan ini merupakan kaedah yang praktikal untuk menggalakkan kehadiran staf ke LPS. Faedah-faedah lain yang boleh didapati kepada organisasi termasuklah perkembangan kefahaman yang lebih baik tentang matlamat organisasi, penyelesaian masalah yang lebih efektif, galakan untuk menjadi kreatif, bermotivasi, moral yang meningkat, peluang untuk mengenal pasti dan mengembangkan kepimpinan serta komunikasi yang lebih baik (Felin & Powell 2016).

RUMUSAN

Transformasi minda perlu dilakukan daripada 'job-seeker' kepada 'job-creator'. Ini selari dengan lonjakan pertama dalam PPPM 2013-2025, yang menginginkan individu yang dilahirkan itu bersifat holistik dan menyeluruh. Seharusnya pemikiran staf perlu melepasi paradigma untuk tidak hanya bekerja di Malaysia sahaja. Pemikiran mereka perlu selari dengan cabaran globalisasi yang semakin meruntun kualiti pendidikan di Malaysia. Seharusnya staf boleh mengembangkan sayap bekerjaya di serata dunia (Grant, 2003). Ibarat pepatah "dicampak ke laut menjadi pulau, dibaling ke langit menjadi bintang". Sehubungan dengan itu, memiliki kesedaran sosial dan budaya yang tinggi

berkenaan kehadiran ke LPS itu penting agar memiliki kecekapan mendepani cabaran yang bakal mendatang.

Kemajuan zaman yang semakin canggih dan keterbatasan peranan oleh individu, mungkin membuat seseorang individu itu *down* kerana merasa tidak mampu mengikuti perubahan yang berlaku (Collins, 2001). Mereka yang mampu bertahan pada era VUCA ini adalah yang mampu menghasilkan sesuatu dalam keadaan yang tidak memungkinkan. Pada dasarnya, manusia akan mengeluarkan kemampuan terbaiknya apabila merasa tertekan dan terancam (Graetz, 2000). Seajar dengan era VUCA ini, staf perlu memahami dan mempelajari sesuatu yang baru dengan cepat. Menurut Bennett dan Lemoine (2014), istilah *learning agility* iaitu memahami dan mempelajari sesuatu yang baru dengan cepat perlu ada dalam diri setiap staf. Mereka perlu menjadikannya sesuatu yang wajib dimiliki agar mampu bertahan pada era VUCA ini. Sekiranya sifat ini dimiliki oleh staf maka sesebuah organisasi akan mampu bertahan dalam segala kemelut globalisasi. Hasilnya mutu dan kualiti organisasi dapat ditingkatkan. Sekiranya staf tidak memainkan peranannya untuk hadir ke LPS, ini menunjukkan rasa tidak bersatu dan amat sukar untuk mencapai matlamat yang ingin dicapai. Oleh itu perlunya komitmen daripada semua staf untuk memberi kebaikan kepada seluruh organisasi.

Walaupun era VUCA ini sedang meluas namun faktor kerohanian tidak boleh dikesampingkan (Abu-Tineh, 2006). Faktor ini bukan hanya melibatkan isu kerja yang berada dalam ruang lingkup aspek tugas semata-mata tetapi perlu meluas untuk penambahan ilmu sampingan bagi panduan hidup. Kepintaran intelektual sahaja tidak memadai untuk memandu diri agar rasional dalam segenap tindakan. Oleh itu terpulang kepada pihak organisasi untuk menanggung risiko atau mempelbagaikan strategi dan kaedah bagi mengatasi masalah ketidakhadiran staf ke LPS.

RUJUKAN

Abu-Tineh, A. M. (2006). Organizational Culture and Some Proposed Variables as Predictors of Organizational Change at the Hashemite University in Jordan. *Dirasat: Educational Sciences*, 33 (2).

Alvy, H. & Robbis, P. (2005). Growing into leadership. *Educational Leadership*. 62, 50-54.

Anatoliy, B. & Michael, Y. (2007). Transfer of Training.

Aswathappa, K. & Reddy, G. Sudarsana. 2009. Organisational Behaviour. India: Himalaya Publishing House.

Baltaci, A. & Balci, A. (2017). Complexity leadership: A theoretical

perspective. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 5(1), 30-58.

- Bass, B.M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* 3rd ed., New York: Free Press.
- Bennett, J. B., Lehman, W. E. K., & Forst, J. K. (1999). Change, transfer climate, and customer orientation: A contextual model and analysis of change-driven training. *Group and Organization Management*, 24(2), 188-216.
- Cyril, K. (2009). *Improving Learning Transfer: A Guide to Getting More Out of What You Put Into Your Training*.
- Blackburn, D. (2009). *Socio-cultural leadership. The art of restructuring schools thought research-based principal leadership*. NSW: Booktopia Ptd Ltd.
- Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2006). The human resources revolution. *The human resources revolution: Why putting people first matters*, 3-12.
- Chen, I. J. (2003). *Leadership competencies of vocational high school principals in Taiwan*. ASPA Conference paper. ASPA online. Retrieved from <http://www.aspa.asn.au/content/view/109/43/>
- Collins, J. (2001). *Good to great: why some companies make the leap and others dont*. New York: HarperCollins.
- Cyril, K. (2009). *Improving Learning Transfer: A Guide to Getting More Out of What You Put Into Your Training*.
- E-lead. (2008). *Leadership for student success: Instructional Leadership*. Retrieved from <http://www.e-lead.org/resources/resouces.asp?ResourceID=14>.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., &
- Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21, 1-15.
- Felin, T. & Powell, T.C. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *California Management Review*, 58(3), 78-96.
- Fullan, M. (2010). *The Moral imperative of school leadership*. Thousand Oaks, California: Corwin Press.

- Glanz, J. (2006). *What every principal should know about strategic leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Glanz, J. (2008). *What every principal should know about cultural leadership*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management decision*, 38 (8), 550-564.
- Grant, K. (2003). Making sense of education change at Thistle College: the existence of witchcraft, witches and shamans. *International Journal of Educational Management*, 17 (2), 71-83.
- Hallinger, P. (2011). A Review of the Three Decades of Doctoral Studies Using the Principal Instructional Management Rating Scale: A Lens on Methodological Progress in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 271-306.
- Ibrahim Ahmad Bajunid.(2002). Changing mindsets: Lifelong learning for all. *Jurnal Pengurusan dan Kepimpinan Pendidikan*.12 (1): 1-45.
- Johnston, S.E., S.R Cruess & R.L.Cruess. (2001). Ethical leadership in modern medicine. *Canadian Journal of Administrative Sciences*.18(4): 291-297.
- Li, W. (2011). Research on Leadership and Motivation Impact on SAS's Individual and Organizational Performance. In *Management and Service Science (MASS), 2011 International Conference on* (pp. 1-5). IEEE.
- Llamas, A.C. (2015). *Human-centered innovation processes*. The Case of Design Thinking in Nascent and Large Corporations.
- Mandal, A., & Mete, J. (2012). ICT in higher education:opportunities and challenges. Retrieved 04/27/2014 Bhatther College<http://bcjms.bhatthercollege.ac.in/ict-in-higher-education-opportunities-and-challenges/>
- Markovic, M. (2010). Avantages and disadvantaged of e-learning in comparison of traditional form
- Marx, R. (1982). Relapse prevention for managerial training: A model for maintenance of behavioral change. *Academy of Management Review*, 7, 433-441.
- Maxwell, J. C. (2011). *The 360 leader: developing your influence from anywhere in the organization*. Nashville: Thomas Nelson.

- Ong, K. Y. (2004). *Leadership challenges in the 21st century Southeast Asia: Regional integration, competitive and community building*. Opening address at the ASEAN Leadershi Forum, Kuala Lumpur. 22 March.
- Reeves, T.C. (2015). Educational technology research in a VUCA world. *Educational Technology, 55*(2), 26-30.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2011). Leadership vision, organizational culture, and support for innovation in not-for-profit and for-profit organizations. *Leadership & Organization Development Journal, 32* (3), 291-309.
- Tannenbaum, S. I. (1997). Enhancing continuous learning: Diagnostic findings from multiple companies. *Human Resource Management, 36*, 437-452.
- Tasse, A., & Hrimech, M. (2003). Increasing Learning Transfer Amongst Newly Trained Employees: The Role of the Supervisor.
- UNESCO (2016). *School and Teaching Practices for Twenty-first Century Challenges: Lessons from the Asia-Pacic Region* (Regional synthesis report). Bangkok: UNESCO Publishing.
- Zaharah Hassan. (2004). *Moral leadership and higher education*. Paper presented at Australia Philosophical 2004Conference (NZ Chapter), Newcastle. 3 Julai.