

## **ISU KETERLIBATAN INDUSTRI DALAM PELAKSANAAN PROGRAM SISTEM LATIHAN DUAL NASIONAL (SLDN) DI MALAYSIA**

**Sariyah Adam<sup>1</sup>**

**\*Mohamad Sattar Rasul<sup>2</sup>**

**Ruhizan Mohamad Yasin<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Institut Kemahiran Tinggi Belia Negara Dusun Tua

<sup>2</sup>Fakulti Pendidikan, Universiti Kebangsaan Malaysia

\**drsattar@ukm.edu.my*

### **Abstract**

*The emphasis on the Vocational and Technical Transformation Program (TVET) in the annual budget is an early signal that the field of skills training will be the mainstream education in the country. Transforming TVET is one of the drivers of change during the Eleventh Malaysia Plan (11MP), 2016-2020. To meet industry demand and contribute to economic growth in line with globalization, a knowledge-based economy, technological advances and global labor mobility are elements that are emphasized. In line with the current needs of the industry, the development of skilled Malaysian human capital through the National Dual Training System (NDTS) was introduced in Malaysia in 2005. However, after almost two decades of the program implemented, industry involvement is still low. Thus, the purpose of this article is to discuss the issue of industry involvement in the implementation of NDTS programs. Significant issues that are obstacles or challenges identified are issues of commitment, issues of incentives, issues of lack of investment in training, issues of governance and issues of organizational behavior in involvement in implementing these program.*

***Kata kunci;*** *Sistem Latihan Dual Nasional (SLDN), keterlibatan industri, komitmen, insentif, tadbir urus, tingkahlaku organisasi*

### **PENGENALAN**

Menurut Pelan Strategik Keterlibatan Industri dan Masyarakat Universiti Kebangsaan Malaysia (2010–2014) keterlibatan adalah merupakan suatu interaksi yang bermatlamat, saling menghormati dan produktif antara pihak berkepentingan untuk membangunkan kerjasama yang saling bermanfaat. Ia melibatkan kerjasama dan persefahaman untuk membangunkan perkongsian penyelesaian, melalui perkongsian tadbir urus dan aset, dengan matlamat akhir ke arah faedah

bersama kepada semua pihak berkepentingan. Japariato dan Sugiharto (2011) pula mentakrifkan keterlibatan sebagai niat atau motivasi yang disebabkan oleh rangsangan atau situasi tertentu. Dalam kajian ini, keterlibatan diukur dari segi keterlibatan pihak industri secara langsung dalam program SLDN iaitu menjadi penyedia latihan yang menawarkan program SLDN kepada pekerja di organisasi di industri itu sendiri atau di buka penyertaan kepada orang luar. Walau bagaimanapun keterlibatan secara tidak langsung seperti dilantik sebagai pakar pembangunan kurikulum SLDN, pakar verifikasi program SLDN dan mengambil bahagian dalam program promosi SLDN tidak termasuk di dalam skop kajian ini. Kajian ini berfokuskan kepada tiga faktor utama yang membentuk kerangka konseptual kajian iaitu tadbir urus organisasi, motivasi organisasi dan tingkahlaku organisasi.

Globalisasi dan perubahan teknologi akan menjadi faktor penentu halatuju latihan dan pembangunan kemahiran di masa hadapan. Penekanan terhadap Program Transformasi Vokasional dan Teknikal dalam Bajet 2015 merupakan isyarat awal bahawa bidang latihan kemahiran akan menjadi pendidikan arus perdana di negara ini. Kerajaan juga telah menetapkan usaha mengarusperdana latihan kemahiran sebagai bidang keberhasilan utama (*key result area*) selaras dengan Teras Keempat dalam RMKe-10 iaitu membangun dan mengekalkan modal insan bertaraf dunia untuk melahirkan komposisi pekerja berkemahiran tinggi daripada 28% kepada 33% menjelang 2015 dan 50% menjelang tahun 2020 (RMK-10, 2010).

Di Malaysia, usaha berterusan telah dilaksanakan dalam RMK-10 (2011-2015) untuk mengarusperdana dan memperluas akses kepada TVET yang berkualiti dan memenuhi keperluan industri yang memerlukan tenaga kerja mahir. Pada tahun 2012, Kerajaan telah melancarkan *Graduate Employability Blueprint* (GEB) untuk tahun 2012-2017. GEB bertujuan untuk meningkatkan tahap kebolehpasaran graduan dan juga untuk memenuhi keperluan tenaga kerja mahir dan profesional ke arah pembangunan negara. Pelan ini mewakili satu anjakan paradigma dalam menghadapi isu-isu kebolehpasaran graduan di negara ini. Beberapa program kebolehpasaran graduan dan pekerjaan telah dijalankan, termasuk *Industry Center of Excellence* (ICoE) dengan kerjasama universiti dan industri.

Mentransformasi TVET diteruskan dan merupakan salah satu daripada pemacu perubahan dalam tempoh Rancangan Malaysia Kesebelas (RMK-11), 2016-2020. Bagi memenuhi permintaan industri dan menyumbang kepada pertumbuhan ekonomi selaras dengan globalisasi, ekonomi berasaskan pengetahuan, kemajuan teknologi dan mobiliti tenaga kerja global merupakan elemen yang dititikberatkan (RMK-11, 2015). Walaubagaimanapun, senario di Malaysia masih menunjukkan keterlibatan industri dalam latihan kemahiran kurang menggalakkan berdasarkan kajian-kajian dan data-data daripada tahun 1990-an sehingga kini (Tan, 1991; World Bank, 1997; Q-Fact SLDN, 2010; Kim 2010; JPK, 2012a; Min Seok Bang, YunYoung Kim 2016; Q-Fact SLDN, 2018).

Sejajar untuk memenuhi keperluan semasa pihak industri, pembangunan modal insan Malaysia yang berkemahiran menerusi Sistem Latihan Dual Nasional (SLDN) telah diperkenalkan di Malaysia pada tahun 2005. Program SLDN adalah dibawah Majlis Latihan Vokasional Kebangsaan (MLVK) yang kini dikenali sebagai Jabatan Pembangunan Kemahiran (JPK), Kementerian Sumber Manusia (KSM). Pelaksanaan SLDN telah memberi banyak manfaat kepada golongan seperti pelajar terciir dan pekerja industri yang memerlukan sijil sebagai jaminan pekerjaan serta meningkatkan kerjaya sedia ada (JPK, 2012b). Program SLDN juga dapat membantu melahirkan tenaga kerja mahir bagi merealisasikan wawasan Malaysia untuk menjadi negara maju berpendapatan tinggi menjelang 2020.

SLDN merupakan singkatan daripada Sistem Latihan Dual Nasional. 'Dual' bermaksud latihan di dalam dua situasi pembelajaran iaitu tempat kerja yang sebenar dan institut latihan. Ianya dikendalikan melalui usahasama, syarikat dan institusi latihan. SLDN mula diperkenalkan pada tahun 2005 selaras untuk membangunkan modal insan di Malaysia yang berkemahiran tinggi dan berpengetahuan. Pelaksanaan SLDN didapati telah mengubah lanskap latihan kemahiran di Malaysia dari segi memenuhi keperluan industri dan pembangunan modal insan yang berkemahiran serta berdaya saing (JPK, 2012b). Kaedah pelaksanaan SLDN melibatkan dua situasi pembelajaran iaitu 20% - 30% pembelajaran secara teori di pusat latihan dan 70% - 80% latihan secara praktikal di industri samada secara *day-release* atau *block-release* (JPK, 2011). Dengan berkonsepkan *student centered* dan dilaksanakan di industri secara latihan praktikal, telah memberi peluang kepada perantis untuk lebih memahami sesuatu teori dan mengaplikasikan kemahiran teknikal yang dipelajari dalam situasi kerja sebenar.

### **LATAR BELAKANG KETERLIBATAN INDUSTRI DALAM PROGRAM SLDN**

Pelaksanaan program SLDN di Malaysia merupakan adaptasi daripada sistem *dual* yang telah dilaksanakan di negara Jerman (MLVK, 2005). Program SLDN yang diperkenalkan di Malaysia pada tahun 2005 dilihat mengimbas kembali sejarah hubungan kerjasama melalui pembentukan pasukan bagi Projek Sistem Dua Hala (DSP) diantara negara Malaysia dengan negara Jerman. Melalui projek DSP ini, telah menghasilkan satu penyelidikan yang telah mengesyorkan hubungan kerjasama di antara Malaysia dan Jerman harus diperkukuhkan lagi pada masa hadapan. Malah Malaysia perlu mengambil langkah drastik dalam memperkukuhkan sistem latihan yang sedia ada dengan menambah pusat-pusat latihan terutamanya di peringkat kebangsaan (Akmal et. al, 2011).

Di awal pelaksanaannya, SLDN hanya tertumpu kepada skop latihan empat (4) bidang pekerjaan iaitu sektor automotif, teknologi pengeluaran, elektronik industri serta, minyak dan gas. Bidang pekerjaan ini telah diperluaskan kepada bidang pekerjaan yang lain termasuk bidang pembuatan automotif, percetakan, pembuatan alat-tekan, pemasangan keluli dan lain-lain bidang yang terangkum dalam *National Occupational Skills Standard* (NOSS). Pengambilan kumpulan pertama program SLDN adalah terdiri daripada 29 orang perantis yang dilatih di bawah Syarikat Daimler Chrysler (Malaysia) dan 14 orang perantis dilatih di bawah syarikat pengeluar NAZA Automotif, dalam bidang mekatronik automotif (MLVK, 2005). Sehingga Oktober 2018, seramai 67,819 orang perantis telah dilatih dibawah program SLDN manakala 4,910 buah syarikat telah menyertai SLDN (Q-fact SLDN, 2018).

Pendekatan pembelajaran yang diterapkan dalam program SLDN dapat mengurangkan masalah pengeluaran tenaga kerja mahir yang tidak memenuhi kehendak semasa industri dan juga pendedahan tentang situasi pekerjaan sebenar di industri (George, 2007; Sail Rahim M., et al. 2007). Malah, SLDN juga dilihat dapat mengatasi masalah pengeluaran tenaga mahir yang memenuhi kehendak semasa industri serta mengurangkan kos pengangguran (Loose, Spottl dan Yusoff Md Tahir, 2008). Sehubungan itu, penglibatan industri amat diperlukan bagi melahirkan pekerja mahir yang berkemahiran tinggi serta memenuhi kehendak wawasan 2020 untuk menjadi negara maju berpendapatan tinggi (RMK-10, 2010).

Program SLDN merupakan salah satu kaedah bagi menghasilkan pekerja mahir di Malaysia. Statistik pekerjaan di Malaysia sebagaimana yang dilaporkan oleh Jabatan Perangkaan Malaysia menyatakan bahawa, sehingga bulan Februari 2013 Malaysia mempunyai 12.9 juta

tenaga kerja. Dari segi pertambahan tenaga kerja pula memperlihatkan sebanyak 3.3 juta lagi tenaga kerja diperlukan pada tahun 2020 dan 1.3 juta (41%) daripadanya sesuai diisi oleh graduan TVET (JPK 2011). Namun sumber daripada RMK-10 mendapati bahawa hanya 28% sahaja pekerja mahir manakala selebihnya 72% adalah pekerja separa mahir atau tidak mahir. Seharusnya pelaksanaan program SLDN ini perlu diperluaskan agar lebih ramai tenaga kerja mahir negara dapat dihasilkan. Malaysia perlu mempunyai sekurang-kurangnya 50% tenaga kerja mahir bagi mencapai status negara maju berpendapatan tinggi menjelang 2020. Pelan induk SDT 2008-2010 menyatakan keperluan tenaga kerja mahir ini boleh di capai melalui pelaksanaan program SLDN dan sudah pastinya komitmen daripada industri diperlukan bagi menjayakannya. Keterlibatan industri dalam kerjasama pelaksanaan program SLDN dapat membantu meningkatkan keluaran tenaga kerja mahir negara.

Untuk mempercepatkan pembangunan tenaga kerja berkemahiran tinggi yang bertaraf dunia dan ekonomi berpendapatan tinggi, pembaharuan program TVET melalui program SLDN perlu disokong oleh institut latihan awam dan industri. Ini adalah kerana kerajaan amat berharap pihak industri dapat bekerjasama dengan institusi TVET melalui sumber perkongsian dalam pelaksanaan program SLDN. Justeru, selaras dengan pendekatan pembelajaran program SLDN, pelaksanaan setiap latihan kemahiran perlu dilaksanakan di institusi TVET dan di industri (Rashidi, 2013).

Program SLDN bukan sahaja memberi ruang dan peluang kepada belia dan pekerja sedia ada untuk meningkatkan kerjaya, malah ianya dapat memberi keuntungan kepada industri sekiranya pekerja mahir yang dihasilkan bekerja didalam industri tersebut. Oleh kerana program SLDN merupakan satu sistem latihan kemahiran yang baru, kerajaan telah memperuntukan sumber kewangan yang besar dalam pelaksanaannya. Insentif berbentuk bayaran bulanan diberikan kepada perantis, pusat latihan dan industri yang terlibat. Selain daripada itu, pihak industri juga layak mendapat potongan cukai sekali ganda di bawah Akta Cukai Pendapatan 1967 atau menuntut bayaran latihan daripada Perbadanan Sumber Manusia Berhad (PSMB) mengikut syarat yang telah ditetapkan bagi syarikat atau majikan yang layak (MLVK, 2005).

Menurut Pelan Induk Latihan dan Pembangunan Kemahiran Pekerjaan Malaysia 2008-2010, antara usaha untuk memperluaskan pelaksanaan SLDN adalah memperluaskan insentif kepada industri, mengintegrasikan Skim Pembangunan Sumber Manusia Berhad (PSMB) dan program SLDN, mengiktiraf program-program latihan dalam industri, mewujudkan program SLDN khusus untuk pekerja mahir yang berpengalaman, menaikkan imej dan status pekerja mahir dengan mewujudkan kategori *master craftman*, melaksanakan program SLDN bagi mengurangkan kebergantungan industri kepada pekerja asing, membangunkan format dan kaedah pelaksanaan yang lebih fleksibel bagi menarik minat industri, individu, komuniti dan persatuan serta mengadakan promosi dengan memberi penerangan secara besar-besaran dan lebih meluas kepada industri (JPK, 2008).

Selain daripada itu, bagi mengukuhkan aliran kemahiran di negara ini, kerajaan telah menguatkuasakan Akta 652 pada 01 September 2007 setelah ianya diwartakan pada 29 Jun 2006 (Malaysia, 2006). Akta ini merupakan satu lakaran baru sejarah latihan kemahiran di negara ini kerana ianya dibuat khusus dan eksklusif untuk latihan dan pembangunan kemahiran dan merupakan satu perkembangan yang paling signifikan dalam sejarah latihan kemahiran negara. Akta ini menerangkan tentang kepentingan dan peraturan yang harus dipatuhi sekiranya pihak industri terlibat dalam latihan kemahiran di Malaysia (JPK, 2008).

Bertitik tolak dengan ini, Jabatan Pembangunan Kemahiran (JPK) sebagai agensi yang bertanggungjawab dalam merangka dasar, merancang dan menyelaras semua program latihan dan pembangunan kemahiran di negara ini mempunyai peranan yang amat penting untuk membantu meningkatkan pembangunan *knowledge workers (k-Workers)* dengan harapan negara terus mencapai pertumbuhan ekonomi yang mampan dan kekal berdaya saing di peringkat global (JPK, 2008).

Program SLDN adalah program kerjasama antara industri dan pusat latihan yang dilaksanakan secara sukarela (JPK, 2012a). Sehubungan itu, untuk industri terlibat dalam pelaksanaan program SLDN, pihak industri perlu sukarela dan bersedia dari aspek organisasi di industri itu sendiri. Berdasarkan sejarah bermulanya SLDN, insentif yang telah diberikan oleh kerajaan serta polisi-polisi yang dibentuk jelas menunjukkan pelbagai usaha telah dibuat bagi menggalakkan penyertaan industri. Namun keterlibatan industri masih lagi kurang. Justeru, berdasarkan kajian-kajian yang lepas, didapati senario organisasi di industri itu sendiri merupakan jurang bagi permasalahan keterlibatan industri dalam pelaksanaan program SLDN.

## **KONSEP KAJIAN**

Terdapat pelbagai faktor yang mempengaruhi kerjasama industri, kajian ini memberi tumpuan kepada faktor-faktor organisasi di industri yang mempengaruhi keterlibatan industri dalam kerjasama program SLDN. Berdasarkan kajian yang di buat oleh Leach, Pelkey, dan Sabatier (2002) yang menyatakan persetujuan atau penolakan sesuatu pihak untuk terlibat dalam hubungan kerjasama bergantung kepada keputusan yang di buat oleh organisasi. Tiga pembolehubah yang di pilih bagi kajian ini adalah faktor tadbir urus organisasi, faktor motivasi organisasi dan faktor tingkahlaku organisasi yang mempengaruhi keputusan pihak industri untuk terlibat dalam program SLDN.

Pembolehubah pertama dalam kerangka konseptual ini adalah faktor tadbir urus organisasi. Menurut Connick dan Innes (2003) tadbir urus yang melibatkan kerjasama mewakili dua pihak yang mempunyai kepentingan relevan. Terdapat empat (4) konstruk terkandung dalam pembolehubah ini iaitu kepimpinan, kepercayaan, koordinasi dan komitmen. Kepimpinan adalah penting untuk menetapkan dan mengekalkan peraturan asas yang jelas, membina kepercayaan, memudahkan komunikasi, dan meneroka untuk mendapat manfaat bersama. Vangen dan Huxham (2003) berpendapat bahawa kepimpinan adalah penting untuk menerima, memberi kuasa, dan melibatkan pihak-pihak yang terlibat untuk menggerakkan mereka dalam kerjasama.

Pembolehubah kedua dalam konsep kajian ini adalah faktor motivasi. Motivasi menentukan tadbir urus organisasi dan tingkahlaku organisasi untuk terlibat dalam kerjasama. Dalam kajian ini, motivasi di bahagikan kepada motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik yang mana kedua-duanya mempunyai hubungan dalam mempengaruhi dalam hubungan kerjasama. Motivasi adalah satu bentuk tenaga intrinsik yang menggerakkan individu untuk menyelesaikan tugas yang mereka anggap penting atau berharga (Laura Pylväs, Petri Nokelainen, Hilikka Roisko, 2015).

Pembolehubah ketiga dalam kerangka konseptual kajian ini adalah faktor tingkahlaku organisasi. Menurut Robbins (2005) tingkahlaku organisasi didefinisikan sebagai satu bidang kajian yang menyelidik impak gelagat yang dihasilkan oleh individu, kumpulan dan struktur di dalam organisasi bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tertentu bagi menjamin kemajuan

dan kecekapan sebuah organisasi. George & Jones (2008) pula mendefinisikan tingkah laku organisasi sebagai satu bidang yang memberikan penumpuan kepada peningkatan pengetahuan dengan menggunakan kaedah saintifik ke atas semua manusia yang menganggotai organisasi.

Akhir sekali, pemboleh ubah keterlibatan industri dalam pelaksanaan program SLDN akan diterangkan melalui kecenderungan pihak industri sama ada untuk terlibat dalam program SLDN atau sebaliknya. Oleh itu, kerangka konsep yang dibentuk ini secara jelas mewujudkan perkaitan antara pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian dan akan membantu memaklumkan masalah kajian.

## **ANALISIS ISU KETERLIBATAN INDUSTRI DALAM PROGRAM SLDN**

Dalam kajian ini, kaedah penganalisan data adalah melalui analisis sintesis literatur dari sumber utama dan sekunder untuk mengenalpasti indikator keterlibatan industri dalam pelaksanaan program SLDN. Perbincangan yang dibuat hanyalah berdasarkan konsep kajian berhubung isu komitmen, isu insentif, isu industri kurang melabur dalam latihan, isu tadbir urus dan isu tingkah laku organisasi.

### ***Isu Komitmen***

Komitmen ditakrifkan sebagai perkongsian jangka panjang antara dua atau lebih organisasi untuk mencapai objektif spesifik. Dalam konteks kajian ini, komitmen adalah kesanggupan organisasi di industri untuk memberi kerjasama yang cemerlang kepada pihak yang terlibat dalam kerjasama program SLDN. Isu kurangnya penglibatan industri dalam program latihan kemahiran bukan isu baru. Ianya bermula semasa Program Skim Perantisan Negara atau *National Apprenticeship Scheme* (NAS) yang diperkenalkan buat pertama kalinya di Malaysia pada tahun 1957. Menurut Ahmad Othman (1992), NAS menyediakan satu sistem latihan yang sistematik berasaskan standard ketukangan, dan dikendalikan oleh Institut Latihan Perindustrian (ILP) untuk tempoh antara 3 hingga 4 tahun. NAS adalah usaha bersama antara kerajaan dan industri untuk memenuhi keperluan tenaga kerja mahir negara. Melalui skim ini, kerajaan menyediakan kemudahan latihan percuma kepada industri dan industri boleh menaja perantis pilihan mereka dengan menggunakan kemudahan latihan yang kerajaan sediakan.

Menurut laporan yang dikeluarkan oleh Kementerian Buruh dan Tenaga Kerja pada tahun 1980, industri mendapat pelbagai manfaat daripada skim ini. Menyedari tentang faedah yang dikecapi oleh industri melalui skim ini, kerajaan telah meningkatkan kapasiti pusat latihan dengan membina lebih banyak ILP di samping meningkatkan keupayaan kelengkapan yang sedia ada dengan mensasarkan keluaran perantis seramai 5,500 orang. Namun disebabkan kurangnya industri yang mengambil bahagian menyebabkan keluaran perantis pada tahun 1987 hanya 73 orang perantis berbanding keluaran sebelum pertambahan ILP pada tahun 1979 iaitu seramai 219 orang. Kesannya, program NAS terpaksa diberhentikan kerana penyertaan perantis untuk program ini semakin kurang. Menurut Laporan Kementerian Buruh dan Tenaga Kerja pada tahun 1980 program NAS terpaksa diberhentikan disebabkan kurangnya industri mengambil bahagian dalam kerjasama latihan dengan ILP. Ini menunjukkan bahawa pihak industri masih belum bersedia dan tidak bersama-sama kerajaan dalam memartabatkan latihan berasaskan kemahiran.

Selain daripada itu, sejak mula program SLDN diperkenalkan sehinggalah pada Disember 2015, terdapat sebanyak 3,775 industri yang telah menyertai program ini (Q-Fact SLDN, 2015). Data daripada Q-Fact SLDN menunjukkan sehingga bulan Oktober 2018, jumlah industri yang telah ditauliahkan untuk menyertai program SLDN adalah 5,547 industri di mana sebahagian besarnya adalah SMI iaitu 71.84% atau 3,985 industri. Walau bagaimanapun jumlah industri yang aktif terlibat hanya 1,288 industri. Sepanjang Januari hingga Oktober 2018 hanya 289 industri baru yang ditauliahkan (Q-Fact SLDN, 2018). Bilangan ini masih rendah dan belum mencukupi berbanding sasaran awal Unit Perancang Ekonomi (UPE) yang menasaskan sebanyak 6,300 industri terlibat dalam masa 5 tahun pertama program SLDN iaitu dari tahun 2005-2010 (MLVK, 2005).

Hasil kajian yang dijalankan oleh JPK pada tahun 2012 terhadap penglibatan *Government Link Company* (GLC) dan *Multi National Company* (MNC) dalam Program Sistem Latihan Dual Nasional (SLDN) menunjukkan bahawa keterlibatan syarikat besar seperti GLC dan MNC masih rendah dan masalah ini masih belum dapat diatasi sehingga kini. Pada tahun 2011, hanya 5.9% sahaja syarikat besar yang bergelar iaitu 25 syarikat GLC dan 60 syarikat MNC yang terlibat. Menurut data daripada Suruhanjaya Syarikat Malaysia pada tahun 2011 sebanyak 509 syarikat GLC dan 4,430 syarikat MNC yang beroperasi di Malaysia (JPK, 2012c). Situasi ini dilihat masih sama kerana sepanjang Januari hingga Oktober 2018, hanya 3 syarikat GLC dan 159 MNC ditauliahkan untuk menyertai program SLDN. Sedangkan peranan syarikat besar terutamanya syarikat GLC dan MNC, amat penting dalam memastikan kejayaan pelaksanaan program SLDN kerana syarikat-syarikat ini banyak menggunakan teknologi moden dan canggih yang dapat menghasilkan perantis kualiti. Dari segi penggunaan pekerja mahir juga, syarikat GLC dan MNC merupakan syarikat yang banyak menggunakan tenaga kerja mahir.

### ***Isu Insentif***

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang disebabkan oleh ganjaran atau hukuman yang bergantung kepada kejayaan atau kegagalan dalam tugas. Dalam konteks kajian ini, motivasi ekstrinsik merujuk kepada tindakan organisasi di industri terlibat dalam program SLDN untuk mendapatkan insentif untuk kepentingan organisasi. Isu insentif yang merupakan antara isu dominan dalam penglibatan pihak industri untuk menyediakan latihan. Menurut Ahmad Othman & Morgan (1998), apabila kerajaan melancarkan Pelan Induk Perindustrian (PIP) pada tahun 1985 yang merangka strategi perindustrian untuk tempoh 1986-1995, fokusnya adalah untuk meningkatkan industri ke arah penggunaan teknologi tinggi dan industri berinsentifkan modal serta kurang penggantungan kepada insentif pekerja. Pengujudan strategi ini adalah untuk mengubah struktur penggunaan teknologi, memberi latihan berterusan dan latihan semula kepada pekerja industri bagi memastikan pekerja dibekalkan dengan kemahiran terkini. Untuk menyokong usaha itu, skim *Double Deduction Incentive Taxation* (DDIT) telah diperkenalkan pada tahun 1986 dengan harapan ianya dimanfaatkan oleh industri (Ahmad Othman & Morgan, 1998). Ramai menjangkakan bahawa skim ini berjaya menggalakkan pihak industri untuk melabur dalam latihan kerana mereka boleh mendapat insentif tuntutan potongan cukai sebanyak dua kali ganda bagi perbelanjaan latihan yang dibenarkan pada penyata cukai mereka. Namun, apa yang di rancang tidak menjadi disebabkan komitmen yang tidak bersungguh-sungguh daripada pihak industri.

Selain daripada itu, isu insentif juga dilihat sebagai satu isu yang besar yang perlu ditangani dalam pelaksanaan program SLDN. Mengambil contoh kejayaan program Sistem Dual di Jerman, Unit Perancangan Ekonomi (UPE) telah meletakkan sasaran penyertaan terkumpul bagi pelaksanaan program SLDN pada RMK-9 dari tahun 2005-2010 adalah sebanyak 31,500 orang perantis dan 6,300 buah industri (MLVK, 2005). Namun, pada awal pelaksanaan, program SLDN dilihat tidak mendapat sambutan. Justeru, kerajaan telah memperkenalkan insentif berbentuk elaun bulanan kepada pusat latihan dan industri yang mengambil bahagian. Walau bagaimanapun sehingga berakhirnya RMK-9 pada 2010, bilangan keseluruhan perantis yang terlibat adalah 25,021 orang dan 1028 industri (Q-Fact SLDN, 2010). Sasaran penyertaan terkumpul tidak berjaya disebabkan pemberhentian insentif berbentuk elaun bulanan kepada perantis dan industri.

Sehubungan itu, EPU telah mengurangkan sasaran penyertaan perantis dan industri pada RMK-10 kepada 27,500 perantis dan 967 industri sahaja. Pengurangan sasaran dari RMK-9 ke RMK-10 bukti yang ketara tentang pihak industri di Malaysia masih memerlukan bantuan berbentuk insentif untuk terlibat dalam pelaksanaan program SLDN. Jelas menunjukkan insentif merupakan salah satu bentuk motivasi ekstrinsik kepada industri untuk terlibat dalam pelaksanaan program SLDN. Walau bagaimanapun kerajaan masih mengharapkan motivasi intrinsik daripada industri untuk terlibat dalam kerjasama latihan tanpa mengharapkan insentif. Usaha berterusan daripada kerajaan perlu dilakukan bagi memastikan industri bekerjasama dalam pelaksanaan program SLDN secara sukarela.

### ***Isu Industri Kurang Melabur Dalam Latihan***

Melalui tinjauan kepada 253 industri yang dilawat oleh JPK untuk menggalakkan kerjasama melalui perkongsian strategik pada tahun 2012, didapati hanya 145 industri (57%) yang berminat untuk terlibat manakala 96 industri (38%) tidak berminat untuk terlibat dan selebihnya 12 industri (5%) lagi memerlukan lawatan dan perbincangan lanjut (JPK, 2012a). Hasil dapatan daripada tinjauan tersebut mendapati faktor utama industri tidak mahu terlibat iaitu sebanyak 82% adalah kerana mereka tidak nampak apa-apa impak terhadap prestasi organisasi apabila kerjasama ini dilaksanakan. Bagi industri yang berminat untuk terlibat pula, mereka menyatakan kebimbangan tentang halangan faktor kewangan dan kengkangan masa yang mungkin wujud pada masa hadapan. Faktor kewangan menjadi kengkangan utama iaitu 49.7% dalam pelaksanaan kerjasama industri dalam latihan kerana mereka mendapati sukar untuk membuat profit dalam kerjasama latihan yang merupakan objektif utama kerjasama.

Faktor kengkangan masa iaitu 42.1% juga merupakan halangan bagi pihak industri untuk terlibat dalam latihan. Mereka merasakan program kerjasama dalam bidang latihan ini memerlukan pekerja yang terlibat menghadiri mesyuarat, kursus, bengkel khas yang boleh mengganggu produktiviti di industri (JPK, 2012a). Menurut Md Deros et al. (2012) kebanyakan industri yang mengambil bahagian dalam kaji selidik itu melaporkan bahawa penyelia mereka sangat sibuk dengan tugas-tugas harian mereka, seperti memberi arahan kerja, menyemak dan menyelaraskan pelan kerja, mengajar kaedah bekerja, menyediakan prosedur kerja dan memantau operasi sistem. Justeru, kekangan tadbir urus dan bebanan tugas seharian merupakan kekangan industri untuk terlibat dalam program kerjasama (Md Deros et al. 2012).

Walaupun bagaimanapun, disebalik halangan yang dinyatakan, kejayaan kerjasama yang terjalin antara institusi TVET diluar negara seharusnya menjadi inspirasi kepada JPK untuk



menggalakkan lebih banyak penyertaan industri dalam program SLDN. Industri di Jerman secara tradisinya memainkan peranan penting dalam penyampaian latihan berbanding industri di Malaysia (MLVK, 2005). Pelaksanaan latihan di Jerman merupakan satu bukti yang menunjukkan penglibatan industri yang terlibat dalam latihan Sistem Dual amat membanggakan. Penyertaan industri di negara luar dalam program kerjasama latihan secara sukarela menunjukkan mereka begitu komited terhadap hubungan kerjasama yang terjalin (JPK, 2012a). Justeru, untuk industri terlibat dalam kerjasama dengan institusi TVET, perlu lahir dari keinginan sendiri dan pihak industri perlu bersedia dari aspek organisasi di industri itu sendiri.

### ***Isu Tadbir Urus***

Vangen et al. (2014) menyatakan tadbir urus adalah usaha sama yang melibatkan reka bentuk dan penggunaan struktur serta proses yang membolehkan seseorang untuk mengarah, menyelaras dan memperuntukkan sumber bagi kerjasama itu secara keseluruhan dengan mengambil kira semua aktiviti yang terlibat. Dalam konteks kajian ini, tadbir urus merangkumi elemen kepimpinan, komitmen, kepercayaan dan koordinasi yang mempengaruhi sesebuah industri untuk terlibat dalam program SLDN berdasarkan kajian-kajian lepas.

Isu ini adalah isu yang mempengaruhi pihak industri untuk terlibat dalam pelaksanaan program latihan adalah isu tadbir urus. Program SLDN merupakan program kerjasama antara dua entiti dan seharusnya tadbir urus merupakan elemen yang penting. Maklum balas pihak industri yang dipetik daripada Laporan Tahunan *Skills Malaysia Partnership Program* pada tahun 2012 mendapati industri bimbang untuk terlibat dalam kerjasama latihan di organisasi mereka kerana mereka perlu mempertimbangkan beban pentadbiran yang wujud apabila bersetuju untuk bekerjasama (JPK, 2012a). Menurut Ansell, C. & Gash, A. (2008) dalam kajian meta-analisis terhadap 137 kajian tadbir urus kerjasama, mendapati tadbir urus sesebuah organisasi mempengaruhi keterlibatan organisasi tersebut untuk bekerjasama. Hasil kajiannya mendapati antara pembolehubah yang mempengaruhi tadbir urus sesebuah organisasi untuk bekerjasama adalah kepimpinan, komitmen, kepercayaan dan koordinasi (Ansell, C. & Gash, A. 2008).

### ***Isu Tingkahlaku Organisasi***

Robbins (2005) mendefinisikan tingkah laku organisasi sebagai satu bidang kajian yang menyelidik impak gelagat yang dihasilkan oleh individu, kumpulan dan struktur di dalam organisasi bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tertentu bagi menjamin kemajuan dan kecekapan sesebuah organisasi. Dalam konteks kajian ini, tingkahlaku organisasi merangkumi elemen sikap terhadap tingkahlaku, norma subjektif dan persepsi kawalan tingkahlaku akan dikaji perhubungannya dengan keterlibatan industri dalam pelaksanaan program SLDN.

Isu ini amat sinonim dengan niat industri untuk terlibat. Menurut Kim (2010) melalui kajiannya tentang halangan kerjasama antara industri dan pusat latihan di Korea Selatan, salah satu masalah yang paling penting berkaitan dengan kerjasama adalah tingkahlaku organisasi yang berbeza. Contohnya seperti pelaksanaan latihan dual sistem yang berlaku di Sepanyol dan di Jerman. Perbezaan ketara yang wujud mengenai profil industri di Sepanyol dan Jerman mempunyai kesan ke atas penglibatan industri. Menurut Souto-Otero (2012) tradisi yang di amalkan dan telah menjadi kebiasaan di industri negara masing-masing mewujudkan perbezaan tersebut. Tradisi ini sudah sebatian dan menjadi amalan di negara masing-masing sehingga

menyebabkan hasil pelaksanaan latihan sistem dual di negara masing-masing berbeza. Walaubagaimanapun, dengan strategi kompetitif antarabangsa di kedua-dua negara boleh membantu untuk merapatkan jurang perbezaan yang wujud.

Kebiasaan yang menjadi tradisi ini wujud daripada tingkah laku sosial didalam organisasi. Menurut Ajzen, I. dan Fishben (1988), fungsi sikap terhadap tingkah laku, norma subjektif dan persepsi kawalan tingkah laku merupakan indikator segera terhadap niat bagi tingkah laku yang mendorong seseorang untuk bertindak. Motivasi organisasi dan rangsangan persekitaran boleh menyebabkan sesebuah organisasi untuk mengambil bahagian dalam kerjasama (Gray, 1991). Berdasarkan Teori Tingkahlaku Terancang oleh Ajzen, I. (1991), tingkahlaku organisasi melibatkan sikap terhadap tingkahlaku, norma subjektif dan persepsi kawalan tingkahlaku. Justeru, sekiranya tingkahlaku organisasi di industri tidak mempunyai niat untuk bekerjasama, secara tak langsung industri tidak berminat untuk terlibat dalam pelaksanaan program SLDN.

## **KESIMPULAN**

Berpandukan laporan, kajian serta maklumat yang telah dibincangkan, dapat disimpulkan bahawa secara konsistennya keterlibatan industri terhadap kerjasama latihan masih lagi tidak memberangsangkan. Pelbagai usaha telah dilaksanakan oleh pihak kerajaan untuk membantu pihak industri termasuk memperkenalkan pemberian insentif bulanan, promosi latihan, skim *Double Deduction Incentive Taxation* (DDIT), bantuan sokongan kurikulum latihan, bantuan khidmat kepakaran pelaksanaan latihan, bantuan khidmat nasihat serta agenda memperkasakan penglibatan industri dalam setiap Rancangan Malaysia bagi memastikan industri bekerjasama dalam pelaksanaan program latihan. Walaubagaimanapun, usaha berterusan daripada kerajaan masih tidak mendapat hasil yang diharapkan.

Jurang yang ketara bagi kajian ini adalah keengganan organisasi untuk terlibat dalam pelaksanaan program SLDN disebabkan situasi dan persekitaran organisasi di industri. Oleh itu, perlu ada kajian yang mendalam yang berfokus kepada organisasi di industri supaya dapat merapatkan jurang masalah yang menyebabkan kurangnya keterlibatan industri dalam pelaksanaan program SLDN. Hasil kajian ini boleh dijadikan panduan untuk memperkasakan program SLDN dengan penglibatan lebih banyak industri. Justeru, adalah menjadi satu keperluan kritikal untuk mendapatkan penjelasan secara saintifik aspek yang mempengaruhi keterlibatan industri dalam pelaksanaan program SLDN supaya jurang masalah yang wujud dapat diselesaikan.

## **PENGHARGAAN**

Kajian ini adalah sebahagian daripada geran projek bertajuk "*Framework of Industry Engagement in Improving Employability Skills TVET graduates*" di bawah Kementerian Pengajian Tinggi dengan kod geran FRGS / 1/2016 / SSI09 / UKM / 02/3 dan MRUN-2019-001/1.

## **RUJUKAN**

- Ahmad Othman. 1992. *The development of technical training in Malaysia*. Tesis Sarjana Pendidikan, La Trobe University, Melbourne.
- Ahmad Othman & Morgan. 1998. Employers and the State in Malaysia: Towards a partnership in human resource development. *The Malaysian Education Research Association (MERA) Inaugural Conference*, Universiti Sains Malaysia Pulau Pinang.
- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Ajzen, I., Fishbein, M., Commission, F. T. & Communications, W. 1988. *Theory of Planned Behavior, Masihkah Relevan?* 1–26.
- Akmal, Hasmori, H., Hamzah, R., and Aminudin, U. 2011. Sistem Latihan Kemahiran Dua Hala Di Malaysia: Satu Perbandingan Dengan Negara Jerman. *Journal of Edupress*, 2011, pp. 214-222.
- Ansell, C. & Gash, A. 2008. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. doi:10.1093/jopart/mum032
- Connick, Sarah, and Judith Innes. 2003. Outcomes of collaborative water policy making: Applying complexity thinking to evaluation. *Journal of Environmental Planning and Management* 46:177–97
- George, T. 2007. *“National Dual Training Systems: Handbook on Social Skills and Social Values in Technical Education and Vocational Training.”* Edisi kedua. Serdang: Cataloguing in Publication Data
- George, J.M., & Jones, G.R. 2008. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Fifth Edition. Upper Saddle River: New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- Gray, B. & Wood, D. J. 1991. Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3–22. doi:10.1177/0021886391271001
- Japarianto, E., dan Sugiharto S., 2011, Pengaruh Shopping Life Style dan fashion Involvement terhadap Impulse Buying Behavior Masyarakat High Income Surabaya, *Jurnal Manajemen Pemasaran*, Vol. 6, No. 1, April: pp 32-41.
- JPK 2008. *Pelan Induk Latihan Dan Pembangunan Kemahiran Pekerjaan Malaysia 2008-2020*, Putrajaya: Jabatan Pembangunan Kemahiran.
- JPK. 2011. Rationalizing the Implementation of Technical Education and Vocational Training ( TEVT ) Final report hlm.15–19. Putrajaya, Malaysia.
- JPK. 2012a. Program SkillsMalaysia Partnership: Laporan Tahunan 2012 hlm.7–12. Putrajaya.
- JPK. 2012b. Kajian Tahap Penerimaan Pekerja Lulus Sistem Latihan Dual Nasional (SLDN) Di Alam Pekerjaan. Putrajaya.
- JPK. 2012c. Penglibatan GLC dan MNC dalam Program Sistem Latihan Dual Nasional. Putrajaya.
- Kim, T. W. 2010. Barriers to Collaborating Activities among Policy Actors in Industry-Academia Collaboration Policies. *International Review of Public Administration*, 15(1), 69–80. doi:10.1080/12294659.2010.10805167
- Leach, William, Neil W. Pelkey, and Paul A. Sabatier. 2002. Stakeholder partnerships as collaborative policymaking: Evaluation criteria applied to watershed management in California and Washington. *Journal of Policy Analysis and Management*.
- Laura Pylväs, Petri Nokelainen, Hilkka Roisko. 2015. "The role of natural abilities, intrinsic characteristics, and extrinsic conditions in air traffic controllers' vocational development", *Journal of Workplace Learning*, Vol. 27 Issue: 3, pp.241-263, <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2013-0049>

- Loose, G., Spottl, G. dan Yusoff Md Sahir. 2008. "Re-engineering Dual Training-The Malaysian Experience." German: Peter Lang Publishing.
- Malaysia 2006. Undang-Undang Malaysia: Akta 652/Akta Pembangunan Kemahiran Kebangsaan 2006. Putrajaya, Malaysia, Malaysia.
- Md Deros, B., Zohdi, S. M., & Mohamad, D. 2012. A National Survey on Dual Training System Implementation in Malaysian Industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 60 (Liepman 1960), 484–488. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.411
- Min Seok Bang, YunYoung Kim. 2016. Collaborative governance difficulty and policy implication: Case study of the Sewol disaster in South Korea, *Disaster Prevention and Management*, Vol. 25 Issue: 2, pp.212-226, <https://doi.org/10.1108/DPM-12-2015-0295>
- MLVK. 2005. *Implementation of the National Dual Training System – guides and rules*. (2nd ed.). Putrajaya: MLVK
- Q-fact SLDN 2010, Jabatan Pembangunan Kemahiran, Cyberjaya
- Q-fact SLDN 2015, Jabatan Pembangunan Kemahiran, Cyberjaya
- Q-fact SLDN 2018, Jabatan Pembangunan Kemahiran, Cyberjaya
- Rashidi, R. 2013. Evaluation of collaboration between public training institutions and private industries and its importance in improving the quality of training delivery in TVET in Malaysia. *TVET-Online.Asia*, (1), 1–18.
- RMK-10. 2010. Tenth Malaysia Plan 2011-2015, Putrajaya: Economic Planning Unit. Jabatan Percetakan Negara.
- Robbins, Stephen P. 2005. *Organizational Behaviour*, Upper Saddle River, New Jersey Pearson, Prentice Hall
- Sail Rahim M., Abdul Rahman Md Aroff, Asnarulkhadi Abu Samah, Azimi Hamzah, Sidek Mohd Noah dan Zakaria Kasa. 2007. *National Dual Training Systems: Handbook on Social Skills and Social Values in Technical Education and Vocational Training*." Edisi kedua. Jabatan Pembangunan Kemahiran dengan Kerjasama Universiti Putra Malaysia: Kementerian Sumber Manusia
- Souto-Otero, M. 2012. Autumn Peer Reviews Mutual Learning Programme : Peer Country Comments Paper - The Netherland Hybrid Or Unilateral Responsibility For Training Places?. *Various Pathways To Qualification In VET* (September), 24–25.
- Tan, K.Y. 1991. Malaysian economic and industrial outlook 1991/1992. *Forum Economic and Business Journal of FMM*.
- Vangen, S., Hayes, J. P. & Cornforth, C. 2014. Public Management Review Governing Cross-Sector, *Inter-Organizational Collaborations*. *Public Management Review*, 9037 (November), 1–26. doi:10.1080/14719037.2014.903658
- Vangen, Siv, and Chris Huxham. 2003. Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*: 14:S61–76
- World Bank. 1997. Malaysia: Enterprise training, technology and productivity. Washington D.C: The World Bank.