

## **MODEL KOMPETENSI PERKHIDMATAN AWAM MALAYSIA**

**Putra Nurwan Shah Baharuddin  
Hizatul Haliza Hashim**

### **PENDAHULUAN**

Dalam era ekonomi berasaskan pengetahuan, kerajaan Malaysia telah mengambil langkah memperkenalkan Model Kompetensi sebagai salah satu penambahbaikan dalam pengurusan sumber manusia perkhidmatan awam. Penambahbaikan ini akan mencetus perubahan minda dan paradigma dalam pengurusan sumber manusia bagi memenuhi visi Perkhidmatan Awam Malaysia ke arah mencapai wawasan 2020 negara. Melalui pelaksanaan model kompetensi ini, perkhidmatan awam Malaysia diharap mempunyai persekitaran yang memperlihatkan interaksi antara ciri-ciri peribadi, pengetahuan dan kemahiran di kalangan anggota perkhidmatan awam untuk menyampaikan perkhidmatan yang berkesan dan menjadi sebuah perkhidmatan awam yang berteraskan pengetahuan.

Inisiatif untuk menjadikan kompetensi sebagai teras dalam pengurusan sumber manusia perkhidmatan awam bermula pada bulan Ogos 2002. Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) dengan bantuan sebuah syarikat perunding antara bangsa telah dipertanggungjawabkan untuk membangunkan model kompetensi bagi Perkhidmatan Awam Malaysia. Model kompetensi yang dibangunkan ini akan diintegrasikan ke dalam Sistem Maklumat Pengurusan Sumber Manusia (HRMIS) yang menjadi salah satu aplikasi pengurusan sumber manusia di bawah projek kerajaan elektronik. Sebagai permulaan, Projek Pembangunan Model Kompetensi dilaksanakan di 10 agensi perintis yang terlibat dengan pelaksanaan projek HRMIS. Seterusnya ia akan disusuli dengan 694 agensi yang lain. Atas keperluan semasa juga, Sistem Saran Malaysia yang telah berkuatkuasa pada 1 November 2002 telah memberi penekanan kepada pengurusan sumber manusia berteraskan kompetensi dalam perkhidmatan awam. Kerajaan percaya bahawa perkhidmatan awam memerlukan sumber manusia yang mempunyai kompetensi yang bersesuaian dengan jawatan-jawatan yang disandang supaya dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang berkesan kepada pelanggan dan masyarakat.

Sebagai satu perkongsian pengalaman JPA dalam membangunkan model kompetensi, artikel ini ditulis untuk membincangkan secara menyeluruh mengenai konsep, prinsip dan panduan yang digunakan dalam membangunkan model berkenaan. Artikel ini diharap akan dapat memberi gambaran kepada pembaca mengenai sejauhmana ketelitian proses yang diambil, sejauh mana kesahihan pengamatan dan kesimpulan yang dibuat, serta sejauh mana keupayaan model ini menangani isu prestasi sehingga ia dikatakan sebagai etos baru perkhidmatan awam.

### **KONSEP ASAS KOMPETENSI BAGI MERANGKA MODEL KOMPETENSI PERKHIDMATAN AWAM**

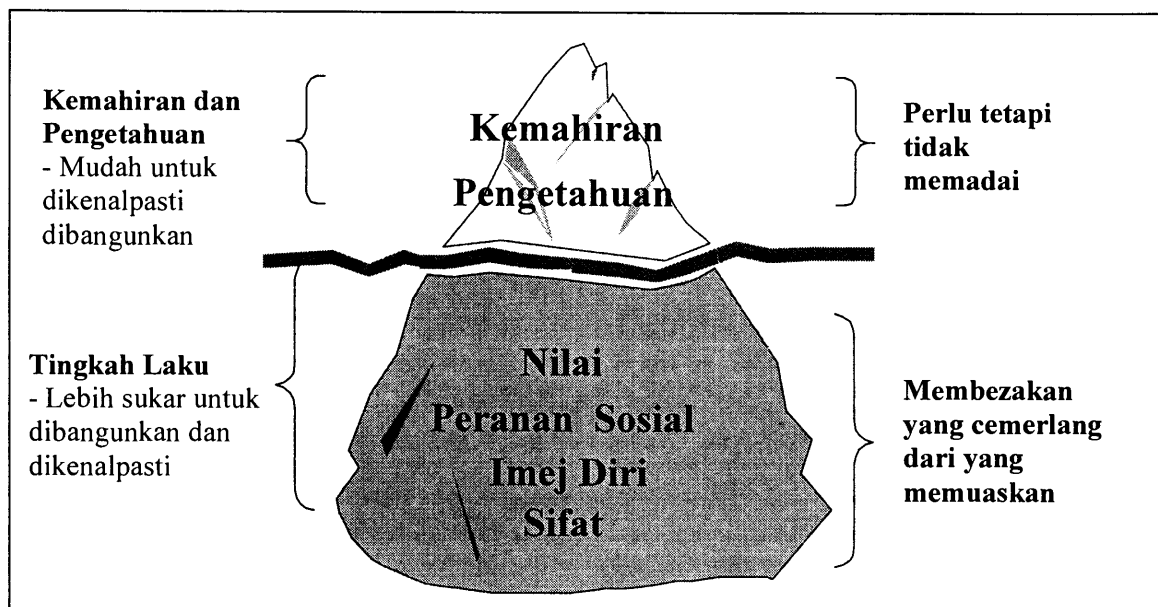
Secara umumnya, Model Kompetensi Perkhidmatan Awam Malaysia telah dibangunkan berasaskan model-model kompetensi yang merujuk kepada elemen kemahiran, pengetahuan dan tingkahlaku yang diperngaruhi oleh ciri-ciri peribadi seorang individu. Elemen-elemen tersebut merupakan faktor-faktor yang menunjukkan perbezaan tahap prestasi yang dikaitkan dengan kompetensi di antara seorang pekerja cemerlang dengan pekerja biasa dalam sesebuah organisasi yang dianggotai mereka.

## DEFINISI KOMPETENSI

Bagi menerangkan model kompetensi, seseorang perlu terlebih dahulu mempunyai kefahaman yang jelas tentang definisi kompetensi. Lyle M. Spencer di dalam bukunya *'Competence at Work'* telah mentakrifkan kompetensi seperti berikut :

*'A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-referenced effective and / or superior performance in a job situation.'*

*Underlying characteristics* bermaksud kompetensi merupakan satu **watak** yang mendalam dan kukuh pada seseorang individu dan ianya akan meramalkan perilaku individu tersebut dalam semua keadaan dan tugas yang diberikan. Sebagai contoh, seseorang individu yang mempunyai nilai diri sebagai seorang pemimpin (*leader*) akan lebih mudah mempamerkan ciri-ciri kepimpinan apabila diberikan tugas yang memerlukan sifat kepimpinan. Manakala seseorang individu yang mempunyai nilai diri seorang pengurus (*manager*) agak sukar untuk memegang jawatan yang memerlukan sifat kepimpinan. Watak yang kukuh dan mendalam tersebut seperti dijelaskan dalam Model Kompetensi *Iceberg* di **Rajah 1**.



Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

**Rajah 1 : Model Kompetensi Iceberg**

*Causally related* bermaksud kompetensi boleh menyebabkan atau meramalkan tingkah laku dan prestasi seseorang. Ia merupakan **dorongan** atau **motif** yang menjadi faktor penyebab tindakan tersebut dilakukan. Jika tingkah laku dibuat tanpa sebarang motif ianya tidak dianggap sebagai satu kompetensi.

*Criterion-referenced* bermaksud kompetensi ialah faktor sebenar yang boleh meramalkan seseorang itu berupaya melakukan suatu tugas dengan baik atau sebaliknya. William James, seorang pakar psikologi menyatakan "*A difference which makes no difference is no difference.*"

## CIRI-CIRI KOMPETENSI

Berdasarkan kepada **Rajah 1**, Model Kompetensi *Iceberg* mengandungi 7 kategori kompetensi yang dibahagikan kepada 2 kumpulan iaitu:

- (i) Kumpulan Kompetensi Pengetahuan/Kemahiran yang ditunjukkan oleh rajah *Iceberg* yang berada di atas paras air. Kumpulan kompetensi ini terdiri daripada kategori kompetensi seperti berikut:
  - (a) Kemahiran
  - (b) Pengetahuan
- (ii) Kumpulan Kompetensi Tingkah laku yang ditunjukkan pada oleh bahagian *Iceberg* yang berada di bawah paras. Kumpulan kompetensi ini terdiri daripada kategori kompetensi seperti berikut:
  - (a) Nilai
  - (b) Peranan Sosial
  - (c) Imej Diri
  - (d) Sifat
  - (e) Motif

Kesemua kategori kompetensi adalah penting kepada diri seseorang individu dalam melaksanakan sesuatu tugas. Kemahiran dan pengetahuan sangat penting dalam pelaksanaan tugas. Walau bagaimanapun, kedua-duanya tidak berupaya membezakan individu yang cemerlang (*outstanding performer*) dengan individu yang biasa prestasinya (*average performer*). Sebaliknya, perbezaan ini hanya akan ditunjukkan oleh kompetensi-kompetensi di bawah **Jadual 1** menunjukkan penerangan ringkas mengenai kategori-kategori kompetensi yang disesuaikan dengan persekitaran perkhidmatan awam.

**Jadual 1 : Kategori Kompetensi pada individu**

Kompetensi	Keterangan	Contoh
<b>Kemahiran</b>	Kebolehan untuk melakukan suatu tugas secara fizikal atau mental.	Kemahiran guru A ialah mengajar. Kemahiran doktor A ialah membedah.
<b>Pengetahuan</b>	Maklumat yang dimiliki oleh seseorang dalam sesuatu bidang.	Pengetahuan guru A ialah bidang Biologi. Pengetahuan doktor A ialah tentang urat saraf dan otot manusia.
<b>Nilai</b>	Kepercayaan yang dipegang seseorang – iaitu yang mereka percaya penting untuk dihayati atau dilakukan.	Guru A yakin bahawa ilmu adalah tangga kejayaan. Doktor A yakin bahawa menjaga tabiat makan adalah kunci kepada kesihatan.
<b>Peranan Sosial</b>	Imej yang ditunjukkan oleh seseorang itu kepada orang lain. Ia menggambarkan nilai-nilai seseorang – iaitu apa yang dipercayai penting untuk dilakukan – umpamanya membina orang lain atau memberi kesedaran tentang misi dan arah tuju.	Guru A mempamerkan imejnya sebagai tempat mengadu masalah kepada anak muridnya. Doktor A mempamerkan dirinya sebagai tempat rujukan kepada doktor pelatih.

Kompetensi	Keterangan	Contoh
<b>Imej Diri</b>	Cara seseorang itu melihat dirinya sendiri – konsep identiti dalaman, contohnya, melihat diri sendiri sebagai guru atau pemimpin.	Guru A melihat dirinya sebagai seorang kaunselor. Doktor A melihat dirinya sebagai seorang pembimbing.
<b>Sifat</b>	Satu watak yang agak kekal dan stabil dalam tingkah laku seseorang, contohnya menjadi seorang pendengar yang baik.	Guru A seorang pendengar yang baik. Doktor A seorang penyampai yang baik.
<b>Motif/Tujuan</b>	Ialah pemikiran yang semula jadi dan berterusan dan juga kecenderungan dalam sesuatu perkara (Hasrat untuk Mencapai, Hasrat Untuk Bersama, Hasrat Untuk Berkuasa) yang mendorong, mengarah dan melahirkan tingkah laku luaran seseorang.	Guru A di dorong oleh <i>Affiliation Motive</i> (Hasrat untuk Bersama). Doktor A didorong oleh <i>Achievement Motive</i> (Hasrat untuk Mencapai).

Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

Model kompetensi perkhidmatan awam yang dibangunkan meliputi kompetensi tingkahlaku dan kompetensi kemahiran. **Jadual 2** menunjukkan contoh kompetensi yang perlu dimiliki oleh seseorang Pegawai Tadbir di sebuah agensi perkhidmatan awam.

**Jadual 2 : Contoh Kompetensi**

Skim Perkhid.	Kump. Pekhid.	Gred	Kompetensi Tingkah Laku	Kompetensi Kemahiran				
				Tingkah laku	Generik	ICT	Bahasa	Fungsian
Peg. Tadbir	P&P	N54	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkesan dan Berpengaruh</li> <li>• Keyakinan Diri</li> <li>• Berorientasikan Pencapaian</li> <li>• Pemikiran Mudah Suai</li> <li>• Kesedaran Berorganisasi</li> <li>• Kesediaan Bertindak</li> <li>• Fokus Kepada Masyarakat</li> <li>• Mengutamakan Masyarakat Daripada Diri Sendiri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikasi</li> <li>• Polisi &amp; Prosedur</li> <li>• Perkhid. Pelanggan</li> <li>• Penyelesaian Masalah</li> <li>• Pengurusan Manusia</li> <li>• Perancangan &amp; Pengurusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EG</li> <li>• OPT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BM</li> <li>• Bahasa Inggeris</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengurusan Kewangan</li> <li>• Perundingan</li> <li>• Membuat Keputusan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknik</li> <li>• Temuduga</li> </ul>

Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

EG = Aplikasi Kerajaan Elektronik, OPT= Office Productivity Tool

## PRINSIP MODEL KOMPETENSI

Sungguhpun kompetensi secara dasarnya terbahagi kepada dua kumpulan tetapi kajian lepas telah menunjukkan bahawa kompetensi tingkah laku merupakan faktor sebenar yang membezakan seorang pekerja biasa dan cemerlang dalam melakukan tugasnya. Ujian aptitud dan pengetahuan yang biasa dilakukan tidak menentukan prestasi kerja seseorang dan banyak kali berlaku bias ke atas golongan minoriti, wanita dan golongan yang kurang mampu (McClelland, 1973). Sungguhpun begitu, banyak organisasi pada hari ini masih mengamalkan dan memberi penekanan yang lebih kepada kemahiran dan pengetahuan kerana lebih mudah dinilai dan ditunjukkan melalui sijil dan rekod kerja. Berdasarkan Model Kompetensi Iceberg, faktor sebenar yang menentukan prestasi cemerlang terletak di bawah paras permukaan air yang mengambil tempat lebih 80% daripada keseluruhan iceberg, iaitu tingkahlaku. Oleh itu, pendekatan yang digunakan dalam membina model kompetensi dan juga aplikasi model kompetensi selanjutnya menjadikan kompetensi tingkah laku sebagai faktor penentu dalam membezakan seorang individu samada mereka pekerja cemerlang atau pekerja biasa.

## KEPENTINGAN MODEL KOMPETENSI

Model Kompetensi merupakan satu set kompetensi yang diolah dengan cara yang unik bagi menentukan kecemerlangan sesebuah organisasi, kumpulan perkhidmatan, tugas dan peranan yang perlu dijayakan oleh seseorang pekerja. Model kompetensi dapat menunjukkan gabungan kompetensi dihubungkan dengan suatu tugas spesifik bagi penghasilan output yang cemerlang. Model kompetensi juga dapat memberi gambaran mengenai budaya sesebuah organisasi.

Model kompetensi yang dibina menjadi adalah unik bagi sesebuah organisasi kerana ia mengambil kira budaya kerja dan fungsi tugas di dalam organisasi tersebut. Kompetensi yang sama jika diaplikasikan kepada fungsi tugas yang berbeza akan menghasilkan output yang berbeza. Fungsi tugas dengan menggunakan kompetensi yang diperlukan dijelaskan seperti dalam **Jadual 3**.

**Jadual 3 : Fungsi tugas berbeza dengan menggunakan kompetensi yang sama**

<b>Fungsi</b>	<b>Pendorong</b>		<b>Kompetensi</b>		<b>Output</b>
<b>Guru Disiplin</b>	Hasrat untuk Berkuasa	→	Kesan dan Pengaruh	→	Murid Patuhi Disiplin
<b>Jurujuwal</b>	Hasrat untuk Mencapai	→	Kesan dan Pengaruh	→	Berjaya Mencapai Sasaran Jualan.

Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

## KEBAIKAN MODEL KOMPETENSI

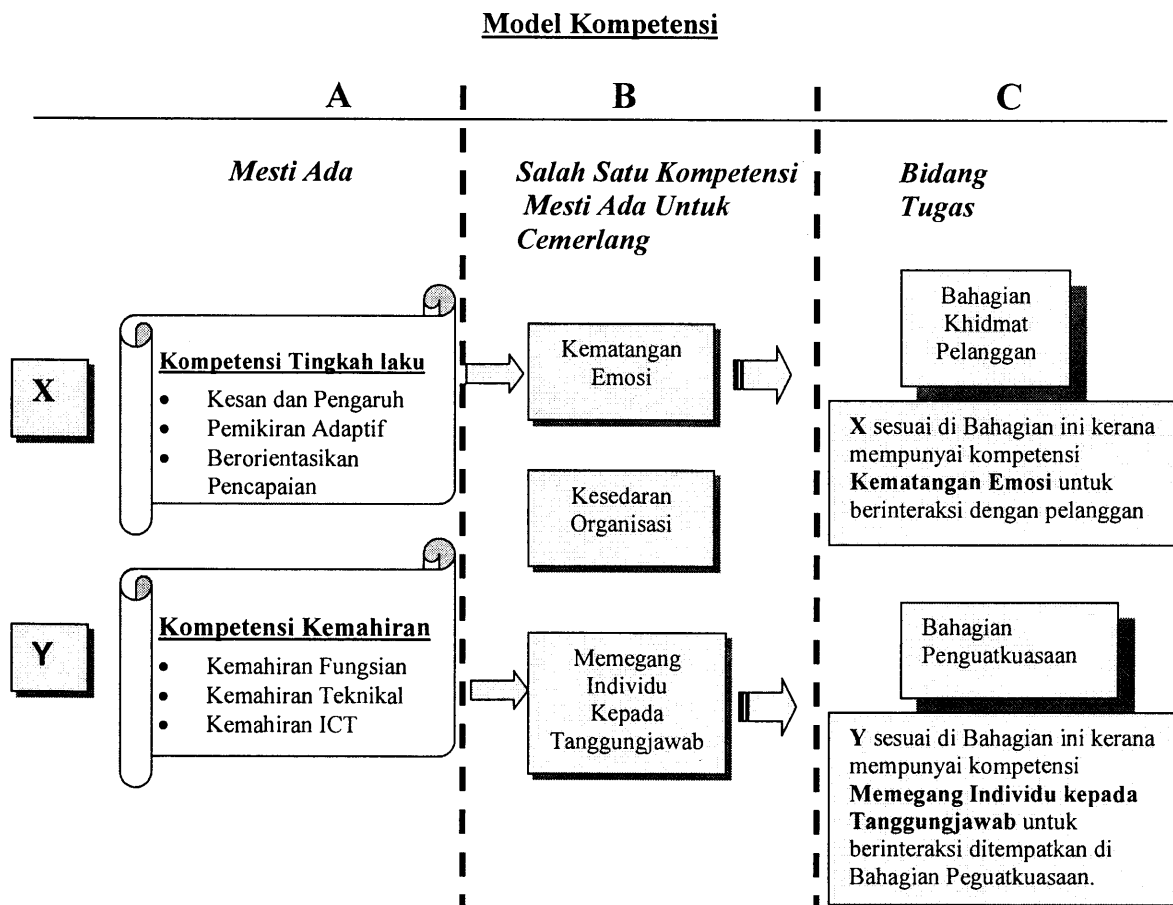
Faedah yang boleh diperolehi oleh sesebuah organisasi hasil pelaksanaan Model Kompetensi adalah seperti berikut:

### i) Menangani isu sebenar hubungan pekerjaan yang kompleks

Model Kompetensi menunjukkan hubung kait di antara prestasi individu dan ciri-ciri peribadi yang perlu dihayati oleh anggota organisasi. Model yang dibina adalah berdasarkan kajian yang mengambil kira budaya dan prestasi kerja organisasi yang terlibat. Ia menyarankan gabungan kompetensi yang paling sesuai untuk anggota organisasi melakukan tugas mereka dengan cemerlang di semua peringkat.

### ii) Memberi ruang fleksibiliti yang lebih besar dalam proses pemilihan

Melalui pendekatan algoritma, model kompetensi membenarkan pelbagai laluan untuk dilalui oleh setiap anggota organisasi yang cemerlang. Panel penilai yang terlibat dalam proses pemilihan dapat menempatkan anggota organisasinya sesuai dengan kekuatan yang dimiliki. Proses pemilihan berdasarkan model kompetensi ini dapat difahami seperti ditunjukkan dalam **Rajah 2**.



Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

**Rajah 2 : Pemilihan Berdasarkan Model Kompetensi**

iii) **Memberi gambaran tahap peralihan dalam pembangunan**

Model kompetensi bukan sekadar menyenaraikan kompetensi yang patut dimiliki oleh pekerja dalam sesebuah organisasi tetapi juga menyatakan tahap atau ciri-ciri yang terkandung di dalam setiap kompetensi tersebut. Ia dapat membantu dalam mengenalpasti tahap-tahap yang perlu dilalui oleh pekerja tipikal untuk mencapai tahap pekerja cemerlang. Penetapan tahap ini membolehkan perbandingan dibuat pada tahap kompetensi manakah seseorang pekerja tersebut berada dan berapa jauhkah beliau berada daripada sasaran tahap yang dikehendaki. Ini dapat menjadikan proses pembangunan kompetensi lebih berobjektif. **Jadual 4** menunjukkan contoh proses yang terlibat dalam tahap-tahap kompetensi yang berorientasikan pencapaian.

**Jadual 4 : Tahap-tahap Kompetensi Berorientasikan Pencapaian**

Tahap	Keterangan Tahap Kompetensi	Tahap Dipamerkan Oleh Pekerja
1	Mahu membuat kerja dengan baik; menyatakan hasrat untuk mencapai prestasi tertentu. Menyatakan kekecewaan jika gagal membuat kerja dengan baik.	✓
2	Membuat pengukuran sendiri mengenai kecemerlangan. Memantau prestasi diri terhadap satu standard cemerlang yang tidak ditetapkan oleh orang lain/ organisasi.	✓
3	Membaiki prestasi. Membuat satu perubahan spesifik dalam sistem atau proses kerja bagi memperbaiki prestasi	
4	Menetapkan dan berusaha ke arah matlamat yang mencabar.	<b>SASARAN</b>
5	Membuat analisis kos-keuntungan. Membuat keputusan berdasarkan perkiraan input/output mengenai potensi untung dan rugi.	

Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

iv) **Menyarankan corak dalam laluan kerjaya**

Model Kompetensi berupaya menunjukkan senarai kompetensi dan pertalian yang wujud antara kompetensi. Individu yang gemar menggunakan pengaruh dalam mencapai sesuatu kejayaan tidak semestinya gemar menggunakan pengaruh dalam aspek kepimpinan. Seperti mana contoh yang dinyatakan sebelum ini (Rujuk Rajah 2), sekiranya individu berkenaan memiliki kedua-dua kompetensi Kematangan Emosi dan Memegang Individu Kepada Tanggungjawab, maka beliau boleh memilih laluan kerjaya yang sesuai dengan dirinya, samada Bahagian Khidmat Pelanggan atau Bahagian Penguatkuasaan.

- v) **Membentuk rangka kerja konseptual untuk memahami sumber keperluan pembangunan dan menyarankan keutamaan pembangunan.**

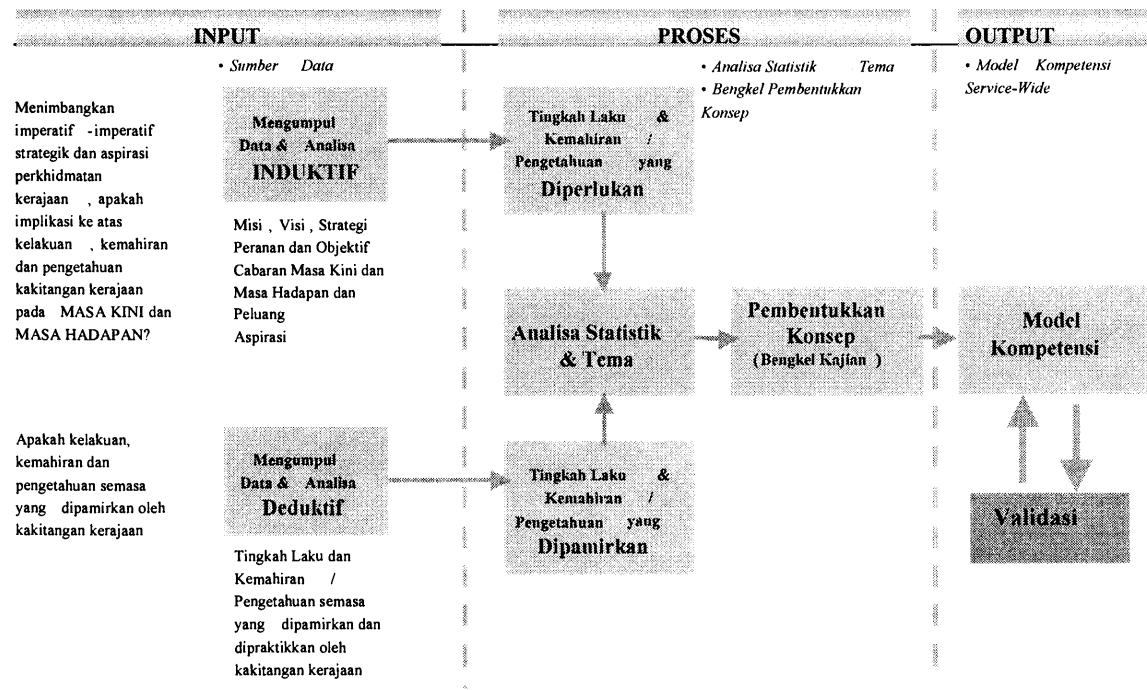
Menerusi model kompetensi, organisasi dapat membuat perancangan yang lebih tepat dan berkesan mengenai keperluan pembangunan pekerja. Dalam aplikasi konvensional pengurusan pembangunan sumber manusia, setiap pekerja akan menyenaraikan keperluan kompetensinya dan latihan akan terus diberikan tanpa menilai keutamaan dan perkaitan antara satu kompetensi dengan yang lain. Model kompetensi sebaliknya akan menunjukkan secara konseptual mengenai kompetensi-kompetensi asas yang menjadi keutamaan, kompetensi yang menjadi syarat untuk menguasai kompetensi selanjutnya dan kompetensi yang sesuai dengan laluan pekerja berkenaan tanpa menjejaskan prestasi output.

### PROSES PEMBANGUNAN MODEL KOMPETENSI PERKHIDMATAN AWAM

Secara umumnya, pembangunan model kompetensi melibatkan satu proses yang melibatkan strategi perancangan, pelaksanaan dan penghasilan model. Proses pembinaan model kompetensi dapat dirumuskan dalam tiga tahap iaitu :

- Input
- Proses
- Output

Secara keseluruhannya proses ini diperjelaskan dalam **Rajah 3**.



Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

**Rajah 3 : Proses Pembinaan Model Kompetensi**



## **Tahap Input**

Secara prinsipnya input yang digunakan dalam membina model kompetensi terdiri dari dua kategori, iaitu:

- **Data Induktif**

Pengumpulan data induktif meliputi data dan maklumat tentang imperatif-imperatif strategik (misi, visi, strategi, peranan dan objektif) serta cabaran-cabaran semasa dan masa hadapan yang dihadapi oleh perkhidmatan awam. Maklumat-maklumat yang diperolehi telah memperlihatkan perspektif-perspektif tentang kompetensi tingkah laku dan kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan oleh anggota perkhidmatan awam.

- **Data Deduktif**

Aktiviti-aktiviti pengumpulan data deduktif berasaskan keterangan sebenar berdasarkan kompetensi yang dipamerkan dalam aktiviti-aktiviti harian oleh anggota perkhidmatan awam dari pelbagai peringkat. Terdapat dua kriteria penting dalam menentukan data deduktif, iaitu :

- *Menentukan kriteria prestasi*

Kriteria prestasi ditentukan secara melibatkan bersama Jawatan Kuasa Pemandu. Kriteria yang digunakan meliputi angka-angka produktiviti dan keberkesanan pengurusan. Dalam projek ini, Jawatan Kuasa Pemandu telah menetapkan kriteria berdasarkan laporan prestasi bagi menentukan pemilihan calon-calon untuk tujuan mendapatkan data deduktif.

- *Menentukan calon untuk sampel Behavioural Event Interview (BEI)*

Sampel yang terpilih terdiri daripada dua kumpulan yang mempunyai perbezaan secara nyata iaitu kumpulan berprestasi cemerlang dan berprestasi biasa. Sampel BEI ini amat penting untuk mengetahui ciri-ciri yang membezakan kedua-dua kumpulan tersebut.

Secara keseluruhannya, sebanyak lapan (8) sumber utama dalam pengumpulan data-data induktif dan deduktif. Kaedah-kaedah yang digunakan ditunjukkan seperti dalam **Rajah 4**. Kesemua data induktif dan deduktif dikumpulkan dan dianalisis untuk mendapatkan gambaran keadaan masa kini dan masa hadapan perkhidmatan awam. Maklumat ini penting untuk strategi membina model kompetensi yang sesuai bagi sesebuah organisasi perkhidmatan awam yang terlibat.

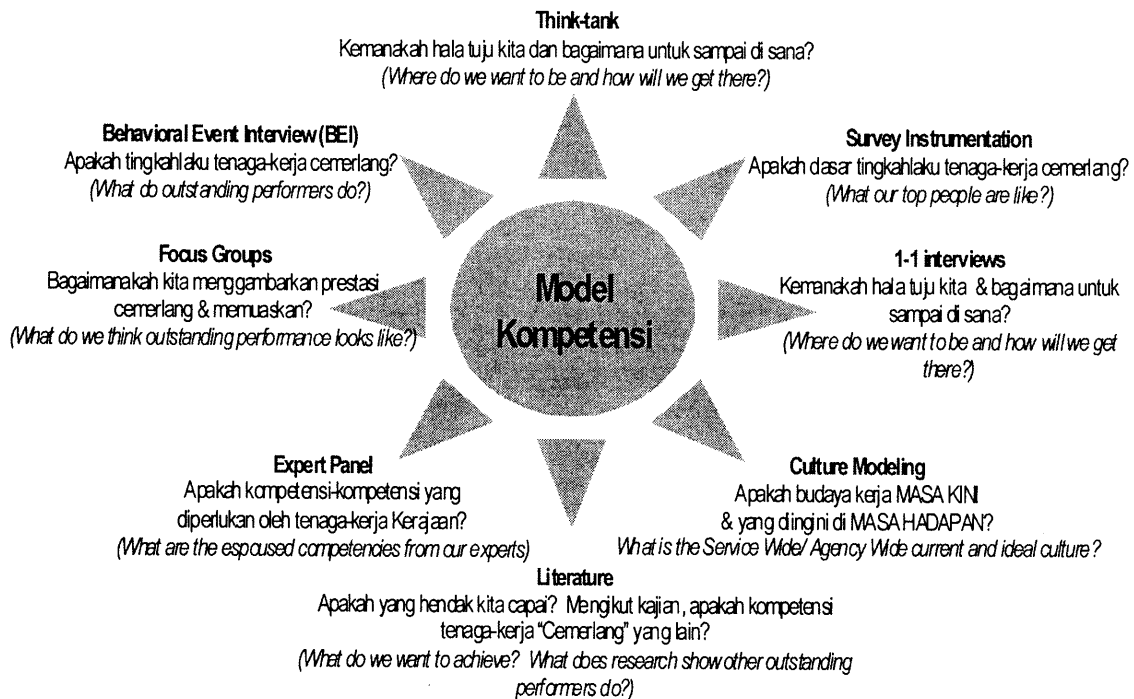
Berdasarkan kepada **Rajah 4**, pelaksanaan proses pengumpulan data adalah seperti berikut:

(i) **Kumpulan Fokus**

Sebanyak 137 sesi Kumpulan Fokus telah diadakan dengan melibatkan lebih 1000 pegawai perkhidmatan awam dari 10 agensi yang terlibat. Mereka telah dipilih oleh agensi masing-masing untuk memberi maklumat mengenai setiap jawatan yang ada berdasarkan struktur organisasi agensi masing-masing. Data-data yang diperolehi adalah berkaitan :

- (a) Fungsi dan tanggungjawab setiap jawatan
- (b) Cabaran masa kini dan akan datang bagi setiap agensi
- (c) Kemahiran yang diperlukan untuk setiap jawatan
- (d) Tahap kecekapan yang patut dipamerkan pada setiap kemahiran yang dikenal pasti

- (e) Kisah sebenar kejadian yang menampakkan tindakan dan tingkah laku pekerja cemerlang yang ditemui di agensi berkaitan.
- (f) Contoh-contoh perilaku pekerja tipikal dan tidak memuaskan dalam agensi.
- (g) Mengenal pasti 8 kompetensi tingkah laku yang paling bersesuaian dengan realiti dan budaya kerja agensi berkenaan.
- (h) Contoh tahap-tahap kompetensi tingkah laku (tahap 1 hingga tahap 6)



Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

#### Rajah 4 : Sumber-sumber Data

##### (ii) Kumpulan Pakar

Sesi Kumpulan Pakar melibatkan penyertaan Ketua-ketua Agensi atau pegawai-pegawai pengurusan tertinggi agensi yang berkaitan. Data-data yang diperolehi seperti berikut:

- (a) Kompetensi tingkah laku yang diperlukan oleh anggota setiap agensi berdasarkan perspektif mereka.
- (b) Budaya kerja bagi setiap agensi.

##### (iii) 1-on-1 interview

Sesi 1-on-1 interview melibatkan temubual dengan ketua-ketua agensi. Data-data yang diperolehi termasuklah:

- (a) Isu-isu strategik agensi;
- (b) Cabaran dan budaya kerja sekarang dan akan datang;
- (c) Perilaku pekerja cemerlang yang ada dalam agensi;
- (d) Perilaku pekerja cemerlang yang patut dimiliki mengikut perspektif ketua agensi; dan
- (e) Kompetensi yang wujud pada ketua agensi.

**(iv) Think Tank**

Sesi *Think Tank* melibatkan temubual dengan ketua-ketua perkhidmatan awam. Antara yang terlibat ialah Ketua Setiausaha Negara, Ketua Pengarah Perkhidmatan Awam Malaysia, Ketua Pengarah Pendidikan Malaysia, Ketua Pengarah Kesihatan Malaysia, Ketua Pengarah Kerja Raya Malaysia, Ketua Audit Negara dan Peguam Negara. Data-data yang diperolehi seperti berikut:

- (a) Isu-isu strategik perkhidmatan;
- (b) Cabaran dan budaya kerja sekarang dan akan datang;
- (c) Perilaku pekerja cemerlang yang patut dimiliki mengikut perspektif ketua perkhidmatan; dan
- (d) Kompetensi yang wujud pada ketua perkhidmatan.

**(v) Behavioural Event Interview (BEI)**

Seramai 37 orang pegawai dari pelbagai agensi telah terlibat dengan sesi BEI. Mereka yang terpilih terdiri daripada anggota perkhidmatan awam yang mempamerkan prestasi cemerlang dan juga prestasi memuaskan berdasarkan perakuan oleh ketua jabatan masing-masing. Teknik temuduga yang digunakan berbeza daripada temuduga biasa, iaitu soalan-soalan yang dikemukakan akan berupaya mengeluarkan segala bentuk kompetensi tingkah laku yang ada pada pegawai berkenaan. Pada puratanya setiap sesi temuduga mengambil masa 3 jam.

**(vi) Survey Instrumentation**

Data-data juga diperolehi menerusi instrumentasi soal selidik seperti *Picture Story Exercise* (PSE), *Personal Value Questionnaire* (PVQ), 360 Rating, *Organisational Climate Survey* (OCS) dan *Emotional Competency Inventory* (ECI). Data-data yang diperolehi seperti berikut:

- (a) *Motive profile*;
- (b) *Value profile*;
- (c) Gaya kepimpinan;
- (d) Persekitaran Kerja; dan
- (e) *Emotional Intelligence*

**(vii) Literatur**

Data-data juga diperolehi dari kajian-kajian lapangan, kertas kerja, buku, kertas kerja, pekeliling-pekeliling perkhidmatan awam, dan sumber dari *website* agensi-agensi berkaitan.

**Tahap Proses**

Secara prinsipnya, data-data yang dikumpul telah diproses menggunakan pendekatan seperti berikut :

- i. Membuat kajian tema mengenai budaya kerja, peranan, cabaran, inspirasi, peluang perkhidmatan awam secara keseluruhan (*Service-Wide Thematic Analysis*) dan implikasinya kepada keperluan kompetensi untuk melahirkan output yang cemerlang;
- ii. Membuat kajian tema mengenai budaya kerja, peranan, cabaran, inspirasi, peluang sektor agensi secara spesifik (*Agency-Wide Thematic Analysis*) dan implikasinya kepada keperluan kompetensi yang unik kepada agensi berkenaan untuk melahirkan output yang cemerlang;

- iii. Menggunakan algoritma untuk menentukan ciri-ciri kompetensi asas dan cemerlang yang perlu dimiliki dalam perkhidmatan awam; dan
- iv. Menentukan kompetensi unik kepada agensi.

### **Tahap Output**

Proses diakhir pembinaan model kompetensi ialah menghasilkan model kompetensi yang sesuai dan dapat diterima pakai dalam perkhidmatan awam yang dirintis oleh 10 agensi projek HRMIS. Model yang terhasil selanjutnya akan disahkan menerusi dua pendekatan, iaitu:

- i. Mendapatkan pengesahan daripada ketua agensi berkaitan mengenai model yang telah dibangunkan. Pendekatan ini digunakan khususnya untuk model kompetensi kemahiran; dan
- ii. Melaksanakan BEI terhadap sampel-sampel dari agensi berkaitan untuk mengesahkan sama ada kompetensi yang dibina tersebut menggambarkan realiti sebenar pekerja tipikal dan cemerlang.

## **PENETAPAN TAHAP KOMPETENSI**

### **Faktor-faktor Mempengaruhi Kompetensi**

Dalam rangka membangunkan kompetensi, terdapat dua faktor yang perlu dikenal pasti agar usaha-usaha yang diambil ke atasnya lebih berobjektif. Faktor pertama ialah halangan atau kompetensi yang sedia wujud dalam diri individu. Faktor kedua ialah halangan atau *enablers* yang wujud dalam persekitaran individu tersebut

**Jadual 5** menerangkan mengenai faktor pertama berdasarkan Model Kompetensi Iceberg dan contoh-contoh langkah pembangunan kompetensi yang boleh diambil jika masalah berpunca daripada kategori berkenaan.

**Jadual 5 : Faktor Dalaman Mempengaruhi Pembangunan Kompetensi individu**

<b>Paras Iceberg</b>	<b>Soalan Yang Perlu Ditanya</b>	<b>Contoh Langkah Pembangunan</b>
Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> )	Adakah saya mempunyai cukup pengetahuan untuk melakukan tugas ini? Adakah saya kekurangan maklumat?	Kajian, Penyelidikan, Pemerhatian, Bertanya, Membaca.
Kemahiran ( <i>Skill</i> )	Adakah saya mempunyai kebolehan atau latihan tertentu untuk melakukan tugas ini? Bolehkah saya melakukan tugas ini dengan efektif?	Kursus Kemahiran, Bengkel.
Peranan Sosial, Nilai ( <i>Social Role, Values</i> )	Adakah saya tahu di mana peranan yang saya patut mainkan? Adakah saya melihat perkara yang saya lakukan ini berpatutan? Adakah ini perkara yang patut saya lakukan di sini?	Memilih satu peranan untuk dipegang. Memeriksa nilai yang ada dalam konteks situasi tertentu.
Imej Diri ( <i>Self Image</i> )	Adakah saya 'melihat diri saya' yang sedang melakukan perkara ini? Adakah ini diri saya yang sebenar? Adakah ini penting bagi saya?	Menyusun semula kepentingan individu. Membuat definisi baru terhadap imej diri dan menerapkan imej diri yang baru.

Paras Iceberg	Soalan Yang Perlu Ditanya	Contoh Langkah Pembangunan
Watak ( <i>Trait</i> )	Adakah saya mempunyai ketahanan dan corak tingkah laku yang kukuh untuk melakukan perkara ini?	Latihan yang tersusun pembentukan watak. Merangka sistem yang teratur untuk menukarnya.
Motif ( <i>Motive</i> )	Adakah saya gembira dengan tindakan ini ? Adakah tindakan ini menjadikan saya lebih bersemangat ?	Latihan jangka panjang yang tersusun berkaitan dengan motif, pemikiran dan tingkahlaku.

Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

### Faktor Luaran Mempengaruhi Kompetensi

**Jadual 6** menerangkan mengenai faktor kedua yang berkaitan dengan isu-isu luaran individu berkenaan sama ada ianya menyokong atau merencatkan pembangunan kompetensinya. Sesetengah isu berkenaan lebih menjurus kepada halangan sistem dan langkah-langkah mengatasinya perlu dilakukan menerusi pendekatan pentadbiran atau keputusan polisi.

**Jadual 6 : Faktor Luaran Mempengaruhi Pembangunan Kompetensi Individu**

Isu	Soalan Yang Perlu Ditanya
Kejelasan ( <i>Clarity</i> )	Adakah saya jelas apakah yang organisasi harapkan dari saya? Adakah saya memahami matlamat organisasi? Adakah organisasi saya kabur mengenai arah tuju jangka panjang? Adakah organisasi gagal mewujudkan matlamat yang dikongsi bersama atau membenarkan pertelagahan matlamat individu?
Standard	Adakah satu matlamat yang mencabar tetapi boleh dicapai, telah ditetapkan kepada saya? Adakah saya digalakkan melakukan yang terbaik dan untuk penambahbaikan.
Tanggungjawab	Adakah saya diberi kuasa untuk bertindak? Adakah saya dibenarkan untuk mengambil risiko? Adakah organisasi saya mempunyai struktur 'silo' yang menghalang sesiapa mempengaruhi bidang tugas di luar kawasannya atau tugas yang sedang disandangnya? Adakah organisasi tidak menggalakkan <i>calculated risk</i> ?
Ganjaran	Adakah saya mendapat maklum balas yang jelas mengenai prestasi saya yang membezakan prestasi baik dan buruk? Adakah kerja saya mendapat penghargaan?
Keanjalan ( <i>Flexibility</i> )	Adakah saya dikekang oleh birokrasi, <i>red tape</i> atau peraturan yang tidak perlu? Adakah saya digalakkan untuk mengemukakan idea baru. Adakah organisasi saya menghalang perubahan atau menjadikan usaha perubahan sangat sukar, yang memerlukan usaha yang besar?

Isu	Soalan Yang Perlu Ditanya
Komitmen Pasukan	Adakah semua pasukan dalam organisasi saya bekerja sama? Adakah setiap orang komited dengan satu matlamat?
Nilai	Adakah nilai yang dimiliki oleh organisasi sama dengan nilai yang saya miliki? Apakah tingkah laku lain yang patut saya pamerkan selain yang termaktub di dalam nilai organisasi saya?
Sikap	Adakah organisasi saya menjadikan satu kesalahan lampau untuk menetapkan seseorang itu tidak kompeten dalam kerjaya seterusnya? Adakah organisasi saya tidak memberi ruang untuk pembaikan diri?
Masa	Adakah organisasi memberi terlalu banyak tugas sehingga saya kekurangan tenaga atau masa untuk melakukan tugas lain dan mempersiapkan diri dengan tugas akan datang?
Polisi	Adakah organisasi saya kekurangan polisi untuk menangani isu-isu penting? Adakah organisasi tidak mempersoalkan anggotanya yang tidak mencapai standard? Adakah polisi dan prosedur menyebabkan sukar untuk memberi seseorang satu tugas atau tanggung jawab?
Struktur	Adakah organisasi saya mempunyai struktur yang rumit, yang menyebabkan seorang pengurus menghadapi kesulitan untuk menyelia prestasi orang bawahannya?
Sokongan	Adakah organisasi saya kekurangan sistem atau proses yang menyokong perubahan tingkah laku? Adakah mentor wujud untuk membantu perubahan dan pembangunan?
Sistem	Adakah organisasi saya mempunyai pengurusan rekod dan aliran kerja yang lemah, menyebabkan sukar untuk memantau keperluan dan status penyampaian ( <i>delivery status</i> )?

Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

## PROSES MEMPEROLEHI KOMPETENSI

Banyak kajian telah dibuat untuk menerangkan bagaimana individu boleh mengubah tingkah lakunya atau dalam ertikata lain memperolehi kompetensi yang ingin dicapainya. Lyle M.Spencer (1993) di dalam bukunya *Competence at Work, Models for Superior Performance*, menerangkan mengenai 4 teori utama mengenai proses memperolehi kompetensi ialah:

- i) Pembelajaran Dewasa Menerusi Pengalaman (*Adult Experiential Education Theory*) - Pendekatan Pembelajaran Dewasa Menerusi Pengalaman menyatakan bahawa orang dewasa belajar dengan berkesan menerusi 4 input iaitu:

- Membentuk Konsep Abstrak (*Abstract Conceptualization*);
- Melibatkan Percubaan Aktif (*Active Experimentation*);
- Mendapat Pengalaman yang Kukuh (*Concrete Experience*); dan
- Memberi Maklumbalas (*Reflective Observation*).

ii) Teori Pemerolehan Motif (*Motive Acquisition*)

Teori ini menjelaskan bahawa manusia boleh mengubah tingkah lakunya berasaskan 12 prinsip. Kesemua prinsip tersebut boleh dirumuskan kepada 5 input, iaitu:

- Memahami model secara konsep;
- Penilaian Diri;
- Amali;
- Penetapan Matlamat; dan
- Sokongan Sosial.

iii) Teori Pembelajaran Sosial (*Social Learning Theory*)

Teori ini menjelaskan bahawa seseorang itu mempelajari kemahiran *interpersonal* dengan mencontohi suatu tingkah laku model contoh (*behavior role modeling*), memerhati dan meniru orang lain atau suatu model ikutan yang mempamerkan tingkah laku berjaya dalam sesuatu situasi.

iv) Teori Dorongan Diri Untuk Berubah (*Self-Directed Change Theory*)

Teori ini menjelaskan bahawa orang dewasa mengubah tingkah lakunya dalam tiga keadaan iaitu :

- Tidak berpuashati dengan keadaan sedia ada;
- Jelas mengenai keadaan yang diingini; dan
- Jelas mengenai langkah-langkah yang perlu dibuat untuk beralih kepada keadaan yang diingini.

Berasaskan 4 teori yang disebutkan di atas, juruperunding yang mengesyorkan model kompetensi telah memperkenalkan kaedah yang terdiri daripada 6 tahap yang perlu dilalui untuk memperoleh kompetensi yang diharapkan, iaitu seperti dalam **Jadual 7**.

Jadual 7 : Tahap-tahap Pemerolehan Kompetensi

Tahap	Keterangan	Output
Mengenal ( <i>Recognition</i> )	Pada tahap ini individu berkenaan perlu disedarkan bahawa kompetensi yang berkaitan memang wujud dan penting untuk beliau melakukan tugasnya dengan baik. Antara kaedah yang digunakan ialah membuat analisis perbandingan antara pekerja cemerlang dan pekerja yang tipikal.	Individu ini boleh mengenal kompetensi tersebut apabila beliau melihatnya dipamerkan oleh orang lain, tetapi tidak boleh menjelaskannya atau melakukannya.  <b><i>'Saya boleh mengenal kompetensi ini apabila saya melihatnya'</i></b>
Memahami ( <i>Understanding</i> )	Pada tahap ini individu berkenaan dijelaskan mengenai konsep kompetensi berkaitan dan bagaimanakah untuk melakukannya. Antara kaedah yang digunakan ialah menerusi bahan bacaan, tayangan video dan kuliah.	Individu ini boleh menerangkan kompetensi berkaitan. Beliau juga tahu apa yang hendak dilakukannya, apa yang difikirkan oleh orang lain apabila mereka membuat suatu tindakan dan juga apa kompetensi yang kurang pada seseorang.  <b><i>'Saya tahu apa kompetensi ini'</i></b>
Penilaian Diri ( <i>Self- Assessment</i> )	Pada tahap ini individu berkenaan mendapat maklumbalas mengenai tahap kompetensi yang beliau pameran berbanding tahap yang dimiliki oleh pekerja cemerlang atau dikehendaki oleh jawatannya. Antara kaedah yang digunakan ialah menerusi instrumentasi penilaian seperti profil kepimpinan atau maklum balas dari orang lain.	Individu ini boleh mengenalpasti kompetensinya yang mempunyai jurang dari tahap yang dikehendaki dan juga kompetensinya yang hendak dipertingkatkan.  <b><i>'Saya nampak pada tahap mana saya memiliki kompetensi ini'</i></b>
Percubaan ( <i>Experiment</i> )	Pada tahap ini individu berkenaan mencuba kompetensi baru tersebut pada situasi-situasi yang terkawal yang tidak menjejaskan prestasi kerja secara keseluruhan. Antara kaedah yang digunakan ialah tugas-tugas untuk tujuan pembangunan.	Individu ini membuat percubaan untuk mendapatkan kompetensi berkenaan.  <b><i>'Saya sedang mencuba kompetensi ini'</i></b>
Latihan ( <i>Skill Practice</i> )	Pada tahap ini individu berkenaan melatih kompetensi baru tersebut dalam situasi sebenar tugasnya dan mendapat maklumbalas mengenai tahap pencapaiannya berdasarkan prestasi kerja secara keseluruhan.	Individu ini melatih kompetensi berkenaan secara berulang-ulang dan membandingkan pencapaiannya dengan tahap yang dikehendaki oleh organisasi.



Tahap	Keterangan	Output
	Antara kaedah yang digunakan ialah memberi tugas berkaitan bidang kerjanya.	<i>'Saya mempraktikkan kompetensi ini ditempat kerja'</i>
Amalan ( <i>On the Job Application</i> )	Pada tahap ini individu berkenaan mempraktikkan kompetensi baru tersebut secara semulajadi. Sokongan dan maklumbalas oleh penyelia atau pembimbing ( <i>coach</i> ) juga dibuat.	Individu berkenaan mempraktikkan kompetensi baru tersebut secara semulajadi semasa menjalankan tugasnya.  <i>'Kompetensi ini berlaku secara semulajadi kepada saya'</i>

Sumber : HayGroup Sdn. Bhd

### FAKTOR-FAKTOR KEJAYAAN (*CRITICAL SUCCESS FACTOR*)

Berjaya atau tidaknya Model Kompetensi dalam membentuk etos baru perkhidmatan awam dapat disimpulkan kepada 3 faktor kritikal seperti berikut:

#### (i) *Clarity*

Di peringkat individu, setiap penjawat awam dalam mana-mana peringkat dan kumpulan perlu mempunyai gambaran yang jelas tentang Model Kompetensi yang akan dilaksanakan. Mereka perlu jelas dalam perkara-perkara berikut:

- Apakah kompetensi yang diperlukan oleh setiap jawatan yang disandang dan bagaimanakah manifestasi kompetensi tersebut dalam konteks kerja;
- Apakah output yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai dengan pemakaian kompetensi tersebut;
- Apakah yang perlu mereka lakukan untuk merapatkan jurang kompetensi sekiranya wujud; dan
- Mengetahui segala faedah dan reputasi yang akan diperolehi apabila model kompetensi benar-benar menjadi etos baru perkhidmatan awam.

Dari sudut organisasi, pihak pengurusan perlu mempunyai gambaran yang jelas mengenai peranan yang perlu dimainkan bagi memastikan model kompetensi dapat menyokong visi dan misi yang ditetapkan oleh organisasi. Ia meliputi kaitan dan implikasinya dalam konteks pengurusan sumber manusia, perancangan strategik, perancangan kewangan dan lain-lain. Pihak pengurusan juga perlu jelas dengan faedah dan kebaikan yang akan diperolehinya. Kebaikan yang dijangka dapat diperolehi melalui penggunaan kompetensi dalam sistem pengambilan, sistem latihan dan pembangunan, sistem penilaian prestasi, penempatan, ganjaran dan kenaikan pangkat.

#### (ii) *Capability*

Berjaya atau tidaknya Model Kompetensi juga bergantung kepada keupayaan (*capability*) sumber manusia, proses dan *enabler* yang terlibat dengan pelaksanaannya. Organisasi perlu mengenal pasti dan memperlengkapkan *key-player* di dalam organisasinya dengan latihan dan pendedahan yang mencukupi untuk mereka memainkan peranan sebagai *Change Agent*. Perlu juga wujud perancangan yang

strategik bagi memastikan proses sosialisasi berlaku sebagaimana diharapkan. Prosedur dan proses kerja juga mestilah menyokong ke arah memperkukuhkan pelaksanaan model kompetensi ini. Kesemua faktor di atas dapat disaksikan secara jelas melalui contoh senario berikut :

*Pihak Pengurusan di Agensi A ingin memastikan kesemua tenaga kerja di dalam organisasinya memiliki kompetensi **Keinginan Untuk Menimba Pengetahuan (Desired for Knowledge)**. Bagi mencapai tujuan ini, kompetensi tersebut telah dijadikan kriteria penting antaranya dalam proses pengambilan, proses kenaikan pangkat, ganjaran, keperluan latihan dan perancangan penggantian. Change Agent pula dikenalpasti dan dilatih berdasarkan keupayaan mereka mempengaruhi tenaga kerja lain dalam organisasi sama ada secara formal atau informal. Mereka diberi peranan sebagai penggerak dan pencetus kepada pembudayaan kompetensi ini. Bagi membolehkan suasana menimba pengetahuan dapat dirangsang, beberapa kemudahan telah disediakan termasuklah kemudahan-kemudahan ICT dan pemerolehan sumber-sumber ilmiah.*

### (iii) *Commitment*

Menunjukkan inisiatif dan komitmen semua pihak, khususnya dari pengurusan atasan adalah merupakan tunjang kepada pencapaian objektif yang ditetapkan. Ia juga berkait rapat dengan sejauh mana kejelasan (*clarity*) terhadap faedah-faedah yang bakal diperolehi oleh organisasi sama ada peningkatan produktiviti, pengurangan kos dan penambahan kualiti. Dari perspektif individu, faedah-faedah lain termasuklah mempunyai fokus yang jelas terhadap jurang kompetensi yang perlu dirapatkan, pengukuran prestasi yang lebih objektif dan pemilihan laluan kerjaya yang lebih sesuai.

Antara faktor yang mempengaruhi komitmen semua peringkat *gestation* ialah halangan-halangan seperti komunikasi yang kabur, salah faham isu, kekangan tugas, kekurangan *change champion/change agent*, kekangan struktur, krisis keutamaan dan peruntukan kewangan yang terbatas. Pihak pengurusan juga perlu memahami bahawa usaha seperti ini akan memerlukan tempoh *gestation* yang panjang untuk mendapatkan pulangan atau perubahan positif berlaku dalam organisasi (Malek Shah, 2002).

## ISU-ISU PELAKSANAAN

### (i) **Proses sosialisasi**

Tempoh proses sosialisasi model kompetensi adalah dianggarkan dari enam bulan hingga ke dua tahun. Anggaran ini dibuat berdasarkan pengalaman pihak-pihak swasta yang telah melaluinya. Cepat atau lambatnya proses ini bergantung kepada 3 faktor kritikal kejayaan yang telah dijelaskan sebelum ini. Perancangan tertentu perlu dibuat untuk memanfaatkan hampir 500 orang *Change Agent* yang telah pun diberi pendedahan awal Model Kompetensi, untuk mempercepatkan proses sosialisasi. Keputusan polisi juga mungkin perlu diambil untuk menentukan pihak mana yang akan terlibat dengan proses pengurusan perubahan selanjutnya.

(ii) **Penambahbaikan dan Pengemaskinian Model Kompetensi**

Langkah-langkah awal perlu diambil bagi menghadapi sebarang kemungkinan berlakunya kelompangan (loop hole) dalam model kompetensi yang baru dibangunkan ini. Ia termasuklah merangka proses dan prosedur yang perlu dilalui oleh setiap agensi bagi memastikan sebarang maklum balas mengenainya dapat ditangani pada kadar segera, sistematik dan seragam.

(iii) **Kesinambungan Model Kompetensi**

Antara isu yang wajar diberi perhatian ialah memastikan model kompetensi terus bergerak secara dinamik, searah dan semasa dengan anjakan budaya kerja dan cabaran yang dihadapinya. Ianya termasuklah trend budaya kerja perkhidmatan awam akan datang yang beralih dari fungsian dan proses kepada berasaskan masa (*time-based*) dan rangkaian hubungan (*networking*). Dalam masa yang sama, cabaran juga sentiasa berubah yang mempengaruhi suasana luar model ini sama ada ia menjadi faktor pendorong atau penggerak. Perubahan-perubahan ini menuntut kajian dilakukan ke atas model kompetensi pada selang masa tertentu bagi memastikan ianya terus relevan dan menangani realiti sebenar organisasi. Pengurusan pangkalan data juga perlu diwujudkan untuk membuat pemantauan mengenai perkembangan prestasi, perubahan persekitaran dan juga perkembangan kompetensi di semua agensi terlibat.

(iv) **Kebenaran hakmilik**

Terdapat beberapa instrumentasi dan teknik dalam pembinaan model kompetensi yang merupakan hakmilik juruperunding. Keputusan polisi mungkin perlu dibuat untuk mendapatkan hak daripada Juru Perunding terlibat, bagi menggunakan beberapa instrumentasi dan teknik tersebut secara terbatas dalam perkhidmatan awam. Ini akan dapat mengurangkan kos yang banyak apabila teknik dan instrumentasi yang sama akan digunakan kelak bagi membina model kompetensi agensi-agensi lain dalam perkhidmatan awam.

(v) **Mengekalkan momentum perubahan**

Pelaksanaan model kompetensi sebagai etos baru perkhidmatan awam memerlukan mereka yang *passion* terhadap keseluruhan inisiatif ini. Pertukaran pegawai-pegawai akibat kenaikan pangkat atau atas sebab-sebab lain, mungkin memperlambatkan momentum perubahan yang ingin di bawa. Bebanan tugas yang semakin bertambah kesan dari perkembangan semasa dan isu-isu baru, juga akan menyebabkan fokus dan tenaga yang dicurahkan semakin mencair (*dilute*). Adalah penting supaya wujudnya satu entiti khusus yang akan 'memperjuangkan' gagasan model kompetensi ini. Entiti tersebut pada peringkat awalnya mungkin dalam bentuk *task force* atau unit kecil di semua agensi berkaitan. Ia perlulah mempunyai fungsi yang fokus dan diberi mandat yang mencukupi untuk melaksanakan peranannya. Pada peringkat yang lebih jauh, entiti ini mungkin perlu diberi kuasa yang lebih luas hingga akhirnya mungkin perlu ditubuhkan satu institusi khas yang akan memantau dan membuat penyelidikan dalam bidang kompetensi perkhidmatan awam.

## PENUTUP

Penggunaan model kompetensi sebagai teras pengurusan sumber manusia merupakan titik permulaan bagi transformasi perkhidmatan awam di alaf baru. Ianya adalah asas yang akan mencetus perubahan minda dan paradigma dalam pengurusan sumber manusia bagi memenuhi visi Perkhidmatan Awam ke arah mencapai wawasan negara. Penterjemahan model kompetensi di dalam HRMIS merupakan *human touch* yang akan menjadikan pengurusan sumber manusia bukan sahaja cekap, kos efektif dan mudah tetapi dalam masa yang sama melahirkan pegawai awam yang unggul peribadinya dan cemerlang perkhidmatannya. Ia sukar untuk berjaya melainkan semua pihak yang terlibat mempunyai *mental picture* yang sama terhadap etos baru ini, memberikan komitmen pada momentum yang sama dalam menggerakkannya dan mempersiapkan apa jua *capability* yang menjadi prasyarat kejayaannya.

## RUJUKAN

- Ahmad Atory bin Hussain (1999). The role of top political leadership in affecting administrative reform and management changes in the Malaysian public administration. INTAN 2000.
- Bab5: Pengurusan sumber manusia. Retrieved February 2003, from <http://www.mampu.gov.my/Publications/Buku/AlafBaru/Bab5/Bab5-2.htm>.
- Flannery Thomas P., Hofrichter David A., & Platten Paul E. (1996). People, performance and pay: Dynamic compensation for changing organizations. The HayGroup.
- HayGroup Malaysia. (2003). Research findings on Malaysian civil service competency model. Kuala Lumpur: Author.
- Malek Shah bin Hj. Mohd Yusoff & Liew Swee Liang. (Julai 2002). Model kompetensi dan perkhidmatan awam Malaysia. *Pengurusan Awam*, Jilid 1 Bilangan 2, 1-15.
- McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14.
- Spencer, Lyle M. Jr., & Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York : John Wiley & Sons, Inc.