

**RINGKASAN EKSEKUTIF**  
**Kajian Kompetensi Pegawai-Pegawai Perpaduan**  
**Penyelidik:**  
**Unit Perundingan Universiti Malaya**  
**Tahun 2008**

**LATAR BELAKANG**

Penggunaan kompetensi sebagai asas pelbagai aspek pengurusan sumber manusia (PSM) kini semakin menjadi satu *trend* dalam mewujudkan satu organisasi pembelajaran. Kompetensi membezakan pengetahuan ketja (*job knowledge*) semata-mata dengan kelakuan tersirat (*underlying behaviours*) seseorang anggota di dalam organisasi. Mengikut satu kajian hampir 70% daripada syarikat-syarikat di sektor swasta dilaporkan menggunakan model kompetensi bagi membantu mereka dalam strategi pengurusan/pemiagaan dan seterusnya memperbaiki prestasi agensi. Kini Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) sedang dalam proses menimbangkan satu Model Kompetensi yang sesuai diamalkan di Perkhidmatan Awam. Pada asasnya, model kompetensi merupakan satu sistem di mana profil kompetensi bagi setiap jawatan dalam organisasi ditentukan dan disusuli dengan tindakan untuk memastikan sama ada penyandang sesuatu jawatan itu mempunyai kompetensi yang diperlukan. Usaha untuk mengurangkan jurang perbezaan di antara kompetensi yang ditetapkan bagi sesuatu jawatan dan kompetensi yang ada pada penyandang jawatan tersebut menjadi fungsi utama PSM. Semua aspek PSM, pengambilan, latihan, kenaikan pangkat, kemajuan kerjaya, pengurusan gaji dan sebagainya, dilaksanakan berpandukan kepada unsur-unsur kompetensi ini. Kesimpulannya, kompetensi yang diperlukan bagi setiap kumpulan seperti pengurusan atasan, pengurusan dan profesional dan sokongan perlu dikenalpasti. Setiap kompetensi yang dikenalpasti perlu diberi definisi yang komprehensif serta dibahagikan kepada beberapa peringkat tatakelakuan. Setiap peringkat ini pula diterangkan dengan petunjuk tatakelakuan. Dengan adanya *competency framework* ini, *competencies* yang diperlukan serta di peringkat atau tahap mana ia diperlukan bagi setiap jawatan atau kumpulan jawatan dapat dikenalpasti.

**CADANGAN PENDEKATAN ALTERNATIF BAGI SEKTOR AWAM**

Howard Risher mengesyorkan bahawa salah satu kaedah yang sesuai untuk membangunkan Model Kompetensi di sektor awam ialah dengan menggunakan peringkat kemajuan kerjaya (*career ladder*). Pada umumnya terdapat 4 peringkat dalam kemajuan kerjaya dalam sesuatu profession iaitu peringkat pembelajaran (*learning stage*), peringkat berdikari (*independent contributor stage*), peringkat menunjuk ajar (mentor stage) dan peringkat memimpin (*visionary stage*). Setiap

peringkat ini mempunyai peranan dan fungsi yang berbeza serta memerlukan kompetensi yang semakin meningkat.

## **MODEL KOMPETENSI**

Kompetensi terdiri daripada tingkah laku, kemahiran/pengetahuan yang dipedukan untuk melakukan sesuatu tugas. Kompetensi wujud dalam peringkat-peringkat profisiensi yang membezakan tahap prestasi. Ia menggambarkan perkara yang menyebabkan seseorang itu berkesan dalam peranan yang diberikan dan sebaliknya.

Walaupun kemahiran/pengetahuan penting untuk prestasi kerja yang baik, kajian-kajian yang telah dijalankan sebelum ini mendapati bahawa tingkah laku adalah merupakan ciri pembeza tersirat yang mendorong prestasi cemerlang dalam jangka masa panjang dalam sesuatu tugas. Dengan menggunakan contoh *'iceberg'* pengetahuan/kemahiran membentuk bahagian pucuk *'iceberg'* iaitu ianya terletak di atas permukaan air dan dapat dilihat dengan jelas. Manakala tingkah laku pula merupakan elemen-elemen tersirat yang tidak begitu nyata, yang terletak di bawah permukaan air. Sekali pun begitu, tingkah laku merupakan penentu yang kritikal tentang keberkesanan seseorang dalam sesuatu tugas.

Setiap elemen yang merangkumi konsep kompetensi mempunyai defmisi seperti berikut:

- a) Kemahiran iaitu kebolehan untuk melakukan suatu tugas secara fizikal atau mental;
- b) Nilai iaitu kepercayaan yang dipegang seseorang - iaitu yang mereka percaya penting untuk dihayati atau dilakukan;
- c) Peranan sosial ialah imej yang ditunjuk 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;
- d) Imej diri ialah cara seseorang itu melihat dirinya sendiri - konsep identiti dalaman, contohnya melihat diri sendiri sebagai pemimpin;
- e) Sifat iaitu satu watak yang agak kekal dan stabil dalam tingkah laku seseorang, contohnya menjadi seorang pendengar yang baik atau seorang yang berkebolehan untuk mengecam corak yang wujud dari pelbagai elemen yang tidak berkaitan; dan
- f) Motif/Tujuan 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.

## **Model Kompetensi**

Model Kompetensi merupakan satu set kompetensi yang membentuk sebuah model untuk kejayaan sesebuah organisasi, peringkat, tugas atau peranan. Ia mempamerkan kesemua tingkah laku, kemahiran/pengetahuan kritikal yang mempengaruhi kejayaan dalam sesuatu peranan yang diberikan. Seseorang individu boleh menggunakan Model Kompetensi untuk mengenal pasti:

- Keperluan kompetensi dalam tugasannya;
- Kekuatan dan bidang-bidang yang perlu dibaiki dalam tugasannya; dan
- Bidang-bidang untuk pembelajaran berterusan dan kemajuan professional.

## **HASIL KAJIAN MASYARAKAT**

### **ANALISIS DATA (MASYARAKAT)**

#### **1. Analisis Data**

Apa yang dikehendaki oleh masyarakat perlu diterjemahkan dan diberi ukuran. Ini merupakan salah satu cara untuk memantau dan mempertingkatkan tahap kepuasan masyarakat terhadap perkhidmatan yang diberi oleh pegawai-pegawai JPNIN. Daripada hasil kaji selidik yang dijalankan terhadap ahli Jawatankuasa Rukun Tetangga dan Guru-Guru Tabika berhubung dengan perkhidmatan pegawai JPNIN, kajian akan membincangkan perkara berikut:

- Model Kompetensi Pegawai dari pandangan Masyarakat
- Analisis GAP; dan
- Indeks Kepuasan Masyarakat

#### **2. Model Kompetensi Pegawai dari pandangan Masyarakat**

Seperti yang dibincangkan di akhir bab 2, model kompetensi pegawai yang digunakan dalam kajian ini merangkumi 10 aspek kompetensi. Model tersebut terdiri dari 3 kelompok utama

##### **a) Diri**

- Keinginan untuk Bertindak
- Keyakinan Diri
- Berorientasikan Pencapaian

##### **b) Organisasi**

- Kepimpinan Berwawasan
- Pengaruh dan Kesan
- Membina Rangkaian Hubungan
- Pemikiran Adaptif

### **c) Komitmen untuk Berkhidmat Kepada Masyarakat**

- Berfokuskan Masyarakat
- Masyarakat Sebelum Diri
- Mengimbas Keadaan Persekitaran

Kesemua aspek yang disenaraikan ini telah dianalisa dengan melakukan analisis GAP dan Indeks Kepuasan Masyarakat dalam bahagian seterusnya.

## **3. Analisis GAP**

Analisis GAP menunjukkan perbezaan kepentingan sesuatu pernyataan daripada pandangan responden dan sejauh manakah mereka berpuas hati dengan pernyataan tersebut. Analisis ini memudahkan tafsiran dapatan tahap kepuasan dan kepentingan yang telah diajukan kepada responden. Apabila perbandingan tahap kepentingan dan tahap kepuasan dilakukan, .keutamaan untuk penambahbaikan dapat dikenalpasti dengan mudah.

Borang kaji selidik yang digunakan meminta responden memilih nilai di antara 1-5 (1=sangat tidak penting, 5 sangat penting) untuk menggambarkan pendapat mereka berkaitan dengan kepentingan seseorang pegawai JPNIN untuk memiliki ciri-ciri yang dinyatakan dan menilai sejauh mana mereka berpuas hati dengan prestasi pegawai tersebut (1=sangat tidak puas hati, 5 sangat puas hati). Bila jurang dikaji, kita akan dapat melihat apa yang difikirkan oleh masyarakat dan keperluan untuk memperbaiki keadaan yang sedemikian.

Oleh kerana responden diminta memberi penilaian dalam skala 1-5, nilai jurang adalah di antara - 5 hingga 5. Nilai jurang negatif adalah petanda yang baik. Ia bermaksud apa yang disampaikan adalah melebihi permintaan.

## **4. Indeks Kepuasan Masyarakat**

Indeks Kepuasan mengukur indeks kepuasan secara menyeluruh bagi perkhidmatan yang diberi oleh pegawai JPNIN kepada masyarakat. Oleh sebab maklum balas survey adalah daripada ramai responden, kecondongan kepada satu pihak (bias) kepada persepsi individu perlu diambil kira. Ini boleh dilakukan dengan mengira Indeks Kepuasan dengan menggunakan Skor Pencapaian dan Skor Kepuasan.

## DAPATAN DATA MASYARAKAT

Bahagian ini mempersembahkan keputusan dan hasil survey masyarakat menurut aturan berikut:

- a) Profil Responden
- b) Ciri-ciri pegawai yang cekap
- c) Analisis GAP
- d) Indeks Kepuasan Masyarakat
- e) Pandangan umum mengenai perkhidmatan JPNIN

### Profil Responden

Bahagian ini memberi maklumat tentang latar belakang responden yang telah terlibat dalam survey yang dijalankan. Khususnya bahagian ini akan membincangkan profil demografi iaitu umur, latar belakang akademik dan pekerjaan. Seramai 582 orang responden telah ditemu ramah. Mereka terdiri daripada 487 orang ahli Rukun Tetangga dan 95 orang guru Tabika dari seluruh negara. Rajah berikut menunjukkan taburan responden mengikut negeri.

## RUMUSAN

### Rumusan ciri-ciri pegawai yang cekap

1. Hasil kajian mendapati aspek yang paling penting yang perlu ada kepada setiap pegawai JPNIN dari sudut **diri** (mengikut turutan kepentingan) ialah:

Perspektif Masyarakat	Perspektif Pegawai JPNIN
Kepimpinan	Adaptif persekitaran
Pengaruh dan kesan	Pengaruh dan kesan
Membina rangkaian perhubungan	Membina rangkaian perhubungan
Adaptif persekitaran	Kepimpinan

***Ada persamaan pendapat***

2. Hasil kajian mendapati aspek yang paling penting yang perlu ada kepada setiap pegawai JPNIN dari sudut **organisasi** (mengikut turutan kepentingan) ialah:

<b>Perspektif Masyarakat</b>	<b>Perspektif Pegawai JPNIN</b>
Kepimpinan	Adaptif persekitaran
Pengaruh dan kesan	Pengaruh dan kesan
Membina rangkaian perhubungan	Membina rangkaian perhubungan
Adaptif persekitaran	Kepimpinan

***Ada pertembungan pendapat***

3. Hasil kajian mendapati aspek yang paling penting yang perlu ada kepada setiap pegawai JPNIN dari sudut **masyarakat** (mengikut turutan kepentingan) ialah:

<b>Perspektif Masyarakat</b>	<b>Perspektif Pegawai JPNIN</b>
Masyarakat sebelum diri	Masyarakat sebelum diri
Berfokuskan masyarakat	Berfokuskan masyarakat
Mengimbas keadaan persekitaran	Mengimbas keadaan persekitaran

***Ada persamaan pendapat***

## **CADANGAN**

### **Cadangan dan pendapat masyarakat kepada JPNIN**

Dalam sesi temubual bersama responden masyarakat yang terdiri daripada Ahli Jawatankuasa Rukun Tetangga dan Guru-Guru Tabika, kajian telah berjaya mengumpulkan beberapa cadangan dan pendapat ke arah penambahbaikan tahap kecekapan pegawai-pegawai JPNIN.

Berikut ringkasan cadangan-cadangan dan pendapat yang disuarakan oleh responden:

- 1) Tingkatkan kadar lawatan ke KRT.
- 2) Tidak mencampurkan urusan KRT dengan politik.
- 3) Sentiasa berhubung dengan pengerusi kawasan dan berusaha meningkatkan kemajuan.

- 4) Pegawai tidak perlu kerap berpindah kerana masa yang panjang diperlukan untuk membina hubungan baik dengan masyarakat.
- 5) Perlunya meletakkan seorang pegawai perpaduan bagi setiap daerah. Penggabungan daerah yang menyebabkan kawasan tadbir yang luas menyukarkan tugas pegawai perpaduan.
- 6) Pegawai perlu menguasai dialek tempatan dan boleh bertutur dalam bahasa lain (selain Bahasa Melayu).
- 7) Pegawai perlu bertolak ansur dengan masa bermesyuarat dengan mengambil kira faktor masa bekerja AJK.
- 8) Pegawai perlu mengambil inisiatif dengan mempelbagaikan aktiviti rakyat bukan sekadar berharap kepada KRT sahaja.
- 9) Pegawai yang ideal dengan skop tugas seorang pegawai perpaduan perlulah seorang yang matang iaitu berusia 40 tahun ke atas.
- 10) Pegawai lelaki perlu diutamakan atas kepayahan masa dan keputusan tepat dan cepat, penolong pegawai sebaik-baiknya wanita.
- 11) Lakukan tugas dengan jujur dan ikhlas.
- 12) Kenderaan rasmi perlu diperuntukan kepada pegawai perpaduan kerana jarak perjalanan yang jauh dari pejabat ke kawasan KRT.
- 13) Beri maklumat yang betul dengan segera.
- 14) Setiap KRT perlu diberikan kemudahan bilik mesyuarat/dewan untuk menjalankan aktiviti.
- 15) Oleh kerana faktor sosio-budaya masyarakat, perlu ada kepelbagaian jantina di pejabat perpaduan.
- 16) Pegawai sepatutnya berurusan dengan setiap KRT secara terus bukan sahaja dengan surat menyurat.
- 17) Pegawai muda harus dibantu pegawai berpengalaman.
- 18) Pegawai berbilang kaum.
- 19) Pegawai tidak sepatutnya memilih waktu bekerja.
- 20) Jabatan perlu rapat dengan masyarakat setempat.
- 21) Pegawai perlu hadir dalam setiap aktiviti yang dianjurkan.