



**UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA**

**KEPERLUAN KOMPETENSI PEGAWAI  
DI SEBUAH PERBADANAN KEMAJUAN EKONOMI NEGERI**

**KHALIJAH ABDUL MALEK**

**FPP 1999 19**

**KEPERLUAN KOMPETENSI PEGAWAI  
DI SEBUAH  
PERBADANAN KEMAJUAN EKONOMI NEGERI**

Oleh

**KHALIJAH ABDUL MALEK**

Kertas Projek yang dikemukakan untuk memenuhi  
sebahagian daripada syarat bagi mendapatkan Ijazah Master Sains  
(Pembangunan Sumber Manusia)  
Fakulti Pengajian Pendidikan  
Universiti Putra Malaysia

Mac 1999



## PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirrahim. Syukur ke hadrat Allah SWT kerana dengan limpah kurniaNya dapat saya menyiapkan Kertas Projek ini sebagai memenuhi sebahagian syarat untuk mendapatkan Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia).

Saya mengambil kesempatan di sini untuk merakamkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih saya kepada Profesor Madya Dr. Hj. Maimunah Ismail selaku penyelia yang telah banyak memberikan bimbingan, nasihat serta tunjuk ajar kepada saya. Sesungguhnya, jasa beliau tidak ternilai dan tidak dilupakan.

Penghargaan dan setinggi-tinggi terima kasih saya jua kepada Dr. Shamsuddin Ahmad, Dr. Bahaman Abu Samah dan Dr. Azizan Asmuni kerana telah banyak bersusah payah melayani pertanyaan-pertanyaan dari saya sepanjang saya menyiapkan Kertas Projek ini.

Terima kasih jua kepada Profesor-Profesor, pensyarah-pensyarah UPM serta rakan seperjuangan saya Bibiana dan Haji Sulaiman.

Di kesempatan ini jua, saya merakamkan terima kasih kepada Pengurusan PKNP dan kesemua pegawai PKNP kerana telah memberikan kerjasama sepanjang saya menjalankan kajian di PKNP. Tidak lupa jua, terima kasih saya kepada Puan Rosmina Latif kerana telah banyak memberikan khidmat bantuan kepada saya dalam mengendalikan kajian ini.



Akhirnya, saya merakamkan penghargaan dan terima kasih kepada suami saya Abdul Razak Abdul Rahman serta anak-anak saya Salina, Ardilla, Adzril, Afidatul dan Afisya yang telah memberikan sokongan dan terpaksa menghadapi pelbagai masalah semasa saya menyediakan Kertas Projek ini. “Kejayaan mama adalah untuk anak-anak mama jua. Semoga kejayaan mama menjadi dorongan buat anak-anak mama untuk lebih berjaya”.



## KANDUNGAN

### Muka Surat

PENGHARGAAN .....	ii
SENARAI JADUAL .....	vi
SENARAI RAJAH .....	ix
ABSTRAK .....	x
ABSTRACT .....	xii

### BAB

I	PENDAHULUAN .....	1
	Masalah dan Konteksnya .....	1
	Pernyataan Masalah .....	5
	Objektif Kajian .....	7
	Skop dan Batasan Kajian .....	7
	Andaian Kajian .....	8
	Kepentingan Kajian .....	8
	Definisi Operasional .....	11
II	SOROTAN LITERATUR .....	13
	Definisi Kompetensi .....	13
	Pendekatan Pembangunan Kompetensi .....	18
	Keperluan Kompetensi .....	26
	Organisasi PKNP .....	29
	Matlamat PKNP .....	29
	Struktur dan Fungsi Organisasi .....	32
	Pentadbiran PKNP .....	35
	Kompetensi Pegawai PKNP .....	36
	Kajian Lepas berkaitan Kompetensi .....	42
	Perkaitan Latar Belakang Pegawai dengan Kompetensi .....	43
	Umur .....	44
	Bidang Pendidikan .....	44
	Tempoh Pengalaman Kerja .....	44
	Penempatan Kerja .....	45
	Jantina .....	45
	Rumusan .....	45
III	METODOLOGI .....	47
	Rekabentuk Penyelidikan .....	47
	Kerangka Konsep Penyelidikan .....	48
	Ukuran dan Instrumen Penyelidikan .....	49

	Populasi dan Sampel Kajian	55
	Pengumpulan Data	56
	Analisis Data	56
IV	HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN	58
	Latar Belakang Responden	58
	Kelompok Kompetensi dan Aktiviti Kompetensi	61
	Kompetensi Yang Diperlukan Oleh Pegawai-Pegawai PKNP	66
	Perbandingan Kompetensi Yang Diperlukan Berdasarkan Latar Belakang Pegawai	88
	Perkaitan di antara Kompetensi Masa Kini dengan Tempoh Pengalaman Kerja	98
	Rumusan	100
V	RINGKASAN KESIMPULAN DAN CADANGAN	102
	Ringkasan Kajian	102
	Kesimpulan	106
	Implikasi Kajian	107
	Cadangan Untuk Kajian Akan Datang	108
	BIBLIOGRAFI	110
	LAMPIRAN	
	A Struktur Organisasi PKNP	114
	B Struktur Pentadbiran PKNP	115
	C Analisis Fungsi PKNP	116
	D Borang Soal Selidik Sebelum Prauji	121
	E Borang Soal Selidik Kajian	128
	F Min Jurang Kelompok Kompetensi	134
	G Surat-Surat Berkaitan Menjalankan Kajian	136
	LATAR DIRI	139

## SENARAI JADUAL

Muka Surat

Jadual 1	Senarai Kelompok Kompetensi .....	51
Jadual 2	Senarai Kelompok Kompetensi Setelah Diubahsuai .....	54
Jadual 3	Nilai Alpha Mengikut Kelompok Kompetensi .....	55
Jadual 4	Taburan Responden Mengikut Umur .....	59
Jadual 5	Taburan Responden Mengikut Bidang Pendidikan .....	59
Jadual 6	Taburan Responden Mengikut Tempoh Pengalaman Kerja .....	60
Jadual 7	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Penyelidikan dan Pembangunan .....	68
Jadual 8	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Kemahiran Merancang .....	70
Jadual 9	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Membuat Keputusan .....	72
Jadual 10	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Kemahiran Mengorganisasi .....	73
Jadual 11	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Kerja Secara Berpasukan .....	75
Jadual 12	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Pengurusan Maklumat .....	76

Jadual 13	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Kemahiran Komunikasi Lisan dan Tulisan .....	78
Jadual 14	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Kemahiran Kepimpinan .....	79
Jadual 15	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Pengurusan Kewangan .....	80
Jadual 16	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Menyelesaikan Masalah, Pemikiran Secara Kritikal dan Kemahiran Menyelesaikan Konflik .....	82
Jadual 17	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Hubungan Manusia dan Antara Perseorangan .....	83
Jadual 18	Ringkasan Ujian-t Berpasangan bagi Kompetensi Mengikut Aktiviti dalam Kelompok Pengetahuan Perniagaan .....	85
Jadual 19	Kedudukan/Keperluan Kompetensi Mengikut Kelompok .....	86
Jadual 20	Ringkasan ANOVA bagi Keperluan Kompetensi Mengikut Umur Pegawai .....	89
Jadual 21	Ringkasan ANOVA bagi Keperluan Kompetensi Mengikut Bidang Pendidikan Pegawai ...	92
Jadual 22	Ringkasan ANOVA bagi Keperluan Keperluan Kompetensi Mengikut Tempoh Pengalaman Kerja .....	93
Jadual 23	Ringkasan Ujian-t bagi Keperluan Kompetensi Mengikut Penempatan Kerja .....	96



## Muka Surat

Jadual 24	Ringkasan Ujian-t bagi Keperluan Kompetensi Mengikut Jantina .....	97
Jadual 25	Ringkasan Analisis Korelasi Pearson di antara Kompetensi Masa Kini dengan Tempoh Pengalaman Kerja .....	98

## SENARAI RAJAH

### Muka Surat

Rajah 1	Struktur Kompetensi Individu .....	15
Rajah 2	Rupabentuk Kerangka Utama dan Kerangka Khusus Organisasi mengenai Kompetensi .....	20
Rajah 3	Hubungan di antara Tugas, Program Latihan dan Pelatih yang Kompeten .....	22
Rajah 4	Hubungan di antara Pengurusan Atasan, Pengurusan Pertengahan dan Pekerja di dalam Pembangunan Kompetensi Utama dan Kompetensi Individu .....	24
Rajah 5	Pusingan Pembangunan Kompetensi .....	25
Rajah 6	Peranan Pengurus .....	38
Rajah 7	Kualiti Pengurus yang Berjaya .....	41
Rajah 8	Kerangka Konsep Penyelidikan .. . . . .	49



## **ABSTRAK**

Abstrak Kertas Projek ini disediakan kepada Senat Universiti Putra Malaysia sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan untuk Ijazah Master Sains (Pembangunan Sumber Manusia).

### **KEPERLUAN KOMPETENSI PEGAWAI DI SEBUAH PERBADANAN KEMAJUAN EKONOMI NEGERI**

Oleh

**KHALIJAH ABDUL MALEK**

**Mac 1999**

**Penyelia: Prof. Madya Hjh. Maimunah Ismail, Ph. D.**

**Jabatan: Pendidikan Pengembangan**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kompetensi yang diperlukan oleh pegawai-pegawai di sebuah Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri (PKEN) iaitu Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang (PKNP). Ia juga bertujuan untuk membandingkan kompetensi yang diperlukan berdasarkan latar belakang pegawai yang berbeza iaitu umur, bidang pendidikan, tempoh pengalaman kerja, penempatan kerja dan jantina. Kajian juga dijalankan untuk melihat sama ada kompetensi pegawai masa kini mempunyai hubungan dengan tempoh pengalaman kerja pegawai.

Instrumen kajian (soal selidik) disedia berpandukan definisi kompetensi yang digunakan oleh Bowling Green State University' (Allen dan Nagy, 1995). Seramai 46 daripada 53 responden telah mengembalikan soal selidik yang diedarkan. Data dianalisis menggunakan 'Statistical Package for Social Science' (SPSS) program.

Kajian telah mengenal pasti 12 kelompok kompetensi dan 69 aktiviti kompetensi yang perlu dibangunkan untuk membolehkan pegawai PKNP memberikan

sumbangan yang lebih berkesan di masa akan datang. Kelompok kompetensi yang perlu diberi keutamaan ialah penyelidikan dan pembangunan, pengurusan maklumat dan pengurusan kewangan. Keputusan kajian menunjukkan adalah signifikan kompetensi hubungan manusia dan antara perseorangan, kerja secara berpasukan, kemahiran kepimpinan dan pengetahuan perniagaan lebih diperlukan oleh pegawai berumur 23-28 tahun berbanding pegawai berumur 35-40 tahun. Ujian Scheffe mengesahkan adalah signifikan pegawai berumur 23-28 tahun lebih memerlukan kompetensi kemahiran merancang berbanding pegawai berumur 29 tahun dan ke atas. Pegawai yang berkhidmat kurang daripada lima tahun didapati lebih memerlukan kompetensi hubungan manusia dan antara perseorangan. kemahiran kepimpinan. kerja secara berpasukan. menyelesaikan masalah. pemikiran secara kritikal dan kemahiran menyelesaikan konflik serta pengetahuan perniagaan berbanding pegawai yang telah berkhidmat 10-14 tahun. Keperluan mereka terhadap kompetensi kemahiran merancang juga berbeza secara signifikan dengan pegawai yang berkhidmat lima tahun dan ke atas. Keputusan kajian tidak menerangkan sebarang perbezaan yang signifikan dari segi kompetensi yang diperlukan oleh pegawai yang berlainan bidang pendidikan, penempatan kerja dan jantina. Hasil kajian juga menunjukkan bahawa kemahiran merancang, mengorganisasi, kerja secara berpasukan, kemahiran komunikasi lisan dan tulisan, kemahiran kepimpinan serta hubungan manusia dan antara perseorangan masa kini pegawai-pegawai mempunyai hubungan yang signifikan dengan tempoh pengalaman kerja pegawai.

Hasil kajian ini dapat membantu pengurusan PKNP memfokus kepada pembangunan pegawai secara lebih berstruktur dan mungkin boleh digunakan sebagai panduan oleh PKEN lain di Malaysia. Kajian akan datang dicadangkan meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi pegawai-pegawai khususnya di PKEN.

## ABSTRACT

Abstract of this project paper is prepared to the Senate of University Putra Malaysia in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (Human Resource Development).

### COMPETENCIES NEEDED BY OFFICERS OF A STATE ECONOMIC DEVELOPMENT CORPORATION

By

**KHALIJAH ABDUL MALEK**

**Mac 1999**

**Supervisor: Assoc. Prof. Hjh. Maimunah Ismail, Ph. D.**

**Department: Extension Education**

The purpose of this study is to determine the competencies needed by officers of a State Economic Development Corporation (SEDC) specifically, Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang (PKNP). The study also compares the competencies needed by officers from different background based on age, education field, work experience, placement and gender. The study is also conducted to see whether there is any relationship between the current competencies of the officers and their work experience.

Research instrument is prepared in the form of questionnaire guided by the definition of competencies by Bowling Green State University (Allen and Nagy, 1995). Forty-six out of 53 responded to the questionnaires. Data gathered is analyzed using the Statistical Packages for Social Science (SPSS) program.

Results of the study identify 12 clusters of competencies and 69 competency activities as needed by the officers of PKNP in order to be effective in their



contribution to the organization in future. Research and development, information management and financial management are the top three priority clusters of competencies needed. Results of the study show that officers aged 23-28 years significantly need more competencies in human relations and interpersonal skills, teamwork skills, leadership skills and business knowledge compare to officers of 35-40 years old. Scheffe's test confirmed the need for planning skills by 23-28 years old officers as significantly different from officers aged 29 and above. Officers with less than five years working experience need more human relations and interpersonal skills, leadership skills, teamwork skills, problem-solving, critical thinking and conflict resolution skills and business knowledge compare to officers with 10-14 years of working experience. Their need for planning skills is significantly different from officers that have served for five years and above. Results of the study do not show any significant differences in the competencies needed by officers from different education field, placement and gender. The study also found that planning skills, organization skills, teamwork skills, oral and written communication skills, leadership skills and human relations and interpersonal skills have a significant relationship with working experience.

Results of the study can assist the management of PKNP in focusing towards a more structured development for officers and may be beneficial to other SEDCs in Malaysia. Further study on factors influencing officers competencies is recommended especially in SEDCs.

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **Masalah dan Konteksnya**

Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri (PKEN) telah ditubuhkan di setiap negeri di bawah Enakmen Kerajaan Negeri masing-masing. Kesemua PKEN adalah bertanggungjawab untuk menggerakkan pembangunan sosio-ekonomi di peringkat negeri dan telah ditubuhkan di antara tahun 1965 dan 1973 (PKNP, 1990).

Objektif utama penubuhan PKEN ialah untuk membangunkan ekonomi negeri selaras dengan objektif Dasar Ekonomi Baru dan kemudiannya, Dasar Pembangunan Negara. Kesemua PKEN ini juga berfungsi sebagai pemegang amanah untuk membangunkan dan menggalakkan penglibatan dan penyertaan Bumiputera dalam semua aktiviti ekonomi khususnya dalam sektor perdagangan dan perindustrian.

Kesemua PKEN melaksanakan pelbagai aktiviti meliputi pembangunan kawasan perindustrian, tanah, perumahan, perdagangan dan perladangan. PKEN juga melaksanakan pembangunan dan permodenan bandar baru serta pembinaan infrastruktur untuk pelancongan. Pelaburan dalam pelbagai aktiviti dibuat melalui syarikat-syarikat kepunyaan PKEN.

Perbadanan Kemajuan Negeri Pahang (PKNP) adalah merupakan sebuah daripada PKEN yang telah ditubuhkan mengikut Akta Lembaga Kemajuan Negeri

Pahang Bil. 12/1965. Selaras dengan hasrat penubuhan, PKNP mempunyai misi untuk terus menyumbang ke arah pembangunan sosial dan ekonomi Negeri Pahang Darul Makmur. PKNP akan terus bergiat dalam bidang hartanah termasuk perumahan, perkedaian, perhotelan dan perindustrian serta pelaburan lain. Penglibatan aktiviti komersil akan terus dipergiatkan bagi tujuan membantu PKNP memenuhi tanggungjawab sosio-ekonominya. Dalam segala aktiviti, PKNP akan memberi khidmat yang cemerlang dan menghasilkan produk yang berkualiti (PKNP, 1994). Bersesuaian dengan misi tersebut, PKNP perlu berhadapan dengan perkembangan dan perubahan-perubahan yang ada di persekitaran PKNP. PKNP perlu berhadapan dengan perubahan bagaimana untuk menggunakan teknologi maklumat dengan terbaik, melaksanakan kualiti secara menyeluruh, merekabentuk semula proses kerja, menyusun semula struktur organisasi dan dalam keadaan tertentu menghadapi perubahan yang lebih radikal iaitu pengkoprotan.

Untuk melaksanakan aktiviti-aktiviti dengan jayanya, PKNP tidak boleh terus mengamalkan atau meniru sahaja kejayaan organisasi lain oleh kerana PKNP mempunyai keistimewaan tersendiri dalam menjalankan perniagaannya. PKNP perlu menitikberatkan nilai dan kompetensi utamanya iaitu gabungan tingkah laku, pengetahuan dan kemahiran yang telah dibangunkan. Kompetensi utama yang telah dibangunkan adalah khusus kepada sesebuah organisasi dan jika digunakan secara berkesan dapat mengekalkan daya saing organisasi (Bergenhengouwen, Horn dan Mooijman, 1997). Justeru itu, sesebuah organisasi perlu menitikberatkan nilai-nilai kompetensi utamanya bagi membolehkan organisasi terus berada di tahap yang lebih kompetitif. Pengurusan PKNP yang menyedari hakikat ini telah memberi penekanan terhadap pembangunan kompetensi di dalam Dasar Belanjawan 1998 bertujuan menjadikan PKNP sebuah organisasi yang dinamik dan berdaya maju serta mampu



menempuh apa juga cabaran terutamanya dalam keadaan ekonomi yang tidak menentu. Di antara strategi yang ditekankan ialah mengenal pasti satu sistem atau program pembelajaran terancang dan pembangunan kompetensi utama sebagai fokus pembangunan sumber manusia, memperkenalkan budaya kerja korporat yang menekankan tahap produktiviti yang tinggi serta mengikis budaya kerja yang lama dan menyediakan barisan pelapis untuk peringkat pengurusan dan profesional (PKNP, 1998).

Strategi yang diatur oleh Pengurusan PKNP menunjukkan bahawa di antara lain PKNP menitikberatkan nilai-nilai kompetensi utamanya bagi membolehkan PKNP terus berada di tahap yang lebih kompetitif. Dengan memberi tumpuan kepada kompetensi utama bermakna PKNP perlu memberi perhatian kepada kompetensi anggota pekerjaannya khususnya para pegawai. Untuk mendapatkan manfaat daripada kompetensi utama, adalah mustahak bukan sahaja untuk mengiktiraf kemahiran dan kepakaran pegawai tetapi untuk memberi perhatian kepada kompetensi serta kualiti pegawai. PKNP perlu membangunkan kompetensi pegawai-pegawai supaya mempunyai pegawai-pegawai yang berkebolehan, berkemahiran serta mampu melaksanakan tugas pada tahap yang dikehendaki dalam aktiviti-aktiviti yang diceburi supaya matlamat tercapai.

Kekosongan beberapa jawatan pengurus yang wujud berikutan persaraan/pemberhentian atau pertukaran pengurus sedia ada serta perkembangan perniagaan di sektor komersil yang pesat telah terbiar kosong untuk beberapa waktu. Keadaan ini menyebabkan PKNP kurang berkesan di dalam menguruskan aktiviti yang terlibat dan seringkali aktiviti terpaksa ditangguhkan atau perlaksanaannya terpaksa dilewatkan. Ini melibatkan lebih banyak kerugian yang tidak ditaksir kepada

PKNP. Pengurusan PKNP tidak dapat menempatkan pegawai-pegawai sedia ada kerana Pengurusan PKNP tidak mempunyai keyakinan kepada kebolehan pegawai-pegawainya. Pegawai-pegawai yang dianggap mempunyai kebolehan tidak dapat mengisi kekosongan yang ada kerana dikhuatiri jawatan mereka pula tidak dapat ditempatkan pengganti. Berikutan itu, PKNP terpaksa mencari calon berpengalaman daripada luar PKNP untuk mengisi kekosongan tersebut. PKNP terpaksa membiayai kos pengiklanan melalui akhbar berulang kali untuk mendapatkan calon-calon yang sesuai. Pada tahun 1997, PKNP telah membelanjakan sejumlah RM 22,711.80 sebagai bayaran kepada perunding bagi mendapatkan dua orang pengurus iaitu Pengurus Perancang Korporat PKNP dan Pengurus Kumpulan Perkilangan Pasdec Resources Sdn. Bhd. setelah beberapa kali gagal untuk mendapatkan calon melalui iklan di akhbar tempatan (PKNP, 1997). Keadaan ini menyebabkan pegawai-pegawai sedia ada tidak mempunyai laluan kerjaya dan peluang untuk mendapat kenaikan pangkat. Pengambilan calon daripada luar PKNP juga tidak dapat menjamin PKNP bahawa calon berkenaan adalah kompeten. Bagi mengatasi masalah ini, kompetensi pegawai-pegawai PKNP perlu dipertingkatkan. Pegawai-pegawai juga perlu mempunyai kompetensi sebagai persediaan untuk mengambil alih pengurusan PKNP serta mencapai matlamat perancangan strategik PKNP pada masa akan datang.

Pendedahan pegawai-pegawai PKNP kepada pelbagai aktiviti di luar PKNP, perniagaan antarabangsa serta globalisasi memerlukan pegawai-pegawai PKNP dibangunkan dengan pelbagai pengetahuan dan pengalaman baru di dalam bidang kepakaran masing-masing. Penggunaan otomasi pejabat dan pasaran yang kompetitif bermakna pegawai-pegawai PKNP perlu dapat bertindakbalas kepada kehendak pasaran. Oleh itu, PKNP perlu diuruskan secara cekap dan berkesan oleh pegawai-pegawai yang mempunyai pelbagai kemahiran dalam pengurusan korporat.

Perubahan persekitaran perniagaan global yang rapi menyebabkan keperluan latihan turut berubah. Untuk mampu bersaing di dalam perniagaan global berteraskan kemajuan teknologi yang rapi, pegawai PKNP perlu lebih inovatif dan proaktif, berkesan di dalam 'cross-functional teams' dan lebih berfokus kepada hasil dan kualiti.

Walaupun pengurusan PKNP menyedari bahawa kompetensi pegawai-pegawai adalah amat penting kepada PKNP tetapi program pembangunan berasaskan kompetensi belum pernah dihasilkan setelah sekian lama PKNP beroperasi. Pengurusan PKNP tidak mewujudkan garis panduan tentang kompetensi yang sesuai untuk diberi penekanan di dalam program pembangunan pegawai-pegawainya. Pegawai-pegawai PKNP yang mempunyai pelbagai latar belakang, kelayakan akademik, pengalaman yang berbeza serta melaksanakan tugas yang pelbagai menyukarkan lagi penentuan kompetensi bagi pegawai-pegawai PKNP.

### **Pernyataan Masalah**

Dasar Kerajaan yang menggalakkan pengkoprotan agensi-agensi awam dan pelbagai perubahan di persekitaran turut mempengaruhi corak pengurusan PKNP. Sebagai sebuah organisasi yang perlu bergerak secara dinamik selaras dengan arus perubahan memerlukan pegawai-pegawai yang kompeten untuk mampu bersaing dalam perniagaan masa kini. Oleh itu, kesemua pegawai PKNP adalah wajar diberi persediaan sebagai langkah untuk melaksanakan kerja secara lebih kompeten oleh kerana pegawai-pegawai PKNP rata-ratanya adalah pegawai yang dilantik selepas mendapat ijazah pertama atau yang setaraf sama ada tanpa pengalaman atau pun

dengan pengalaman tertentu sahaja (PKNP, 1996). Sebahagian pegawai PKNP adalah daripada perkhidmatan kerajaan manakala sebahagian lagi adalah di dalam perkhidmatan swasta.

Pegawai-pegawai PKNP khususnya yang menyandang jawatan penolong pengurus atau setaraf adalah merupakan barisan pelapis kepada pengurus-pengurus bahagian dan unit di PKNP serta anak syarikatnya. Selaku pelapis atau barisan kedua daripada pengurus, pegawai-pegawai ini memainkan peranan yang amat penting di dalam bahagian atau unit mereka. Mereka seringkali mewakili PKNP di dalam aktiviti atau tugas di luar PKNP dan juga mewakili pengurus mereka di dalam aktiviti atau tugas dalaman mengikut situasi tertentu.

Pegawai-pegawai ini juga melaksanakan tugas membantu pengurus merancang, melaksana, mengawasi pelaksanaan sesuatu program atau aktiviti, memasarkan produk atau perkhidmatan yang disediakan di samping bertindak sebagai penyelarasan di dalam banyak urusan. Walau bagaimanapun, pegawai-pegawai ini tidak mengetahui sama ada mereka adalah berkompeteren atau sebaliknya di dalam melaksanakan tugas mereka membantu pengurus-pengurus bahagian/unit mereka. Oleh itu, kompetensi yang ada dan wajar dipertingkatkan pada pegawai-pegawai perlulah dikenal pasti untuk dijadikan panduan pada masa hadapan.

Berdasarkan masalah di atas, kajian ini perlu menjawab beberapa persoalan seperti berikut:

1. Apakah persepsi pegawai PKNP mengenai kompetensi yang mereka perlukan?
2. Adakah kompetensi yang diperlukan oleh pegawai-pegawai berbeza secara

signifikan berdasarkan latar belakang pegawai iaitu umur, bidang pendidikan, tempoh pengalaman kerja, penempatan kerja dan jantina?

3. Adakah kompetensi semasa pegawai dipengaruhi oleh tempoh pengalaman kerja mereka?

## **Objektif Kajian**

### **Objektif Umum**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kompetensi yang diperlukan oleh pegawai-pegawai bagi membolehkan PKNP mencapai matlamat perancangan strategiknya.

### **Objektif Khusus**

1. Mengetahui mengenal pasti kompetensi yang diperlukan oleh pegawai-pegawai PKNP mengikut persepsi pegawai-pegawai.
2. Membandingkan kompetensi yang diperlukan oleh pegawai-pegawai berdasarkan latar belakang pegawai iaitu umur, bidang pendidikan, tempoh pengalaman kerja, penempatan kerja dan jantina.
3. Menentukan sama ada kompetensi masa kini pegawai-pegawai mempunyai hubungan dengan tempoh pengalaman kerja pegawai.

## **Skop dan Batasan Kajian**

Kajian ini meliputi pegawai-pegawai PKNP yang berkhidmat di PKNP, Pasdec Corporation Sdn. Bhd. dan Pasdec Resources Sdn. Bhd. Pegawai-pegawai

yang berkhidmat di Far East Holdings Berhad adalah tidak termasuk di dalam kajian oleh kerana PKNP hanya memiliki 32 peratus saham dalam syarikat tersebut.

Kajian ini adalah dihadkan kepada pegawai-pegawai PKNP yang bertugas di Kuantan sahaja dan tidak meliputi pegawai-pegawai PKNP yang ditempatkan di luar daerah Kuantan untuk menjimatkan masa dan kos kajian.

### **Andaian Kajian**

Kajian ini mengandaikan bahawa:

1. Kompetensi dalam konteks kajian ini adalah berdasarkan persepsi pegawai-pegawai yang terlibat.
2. Persepsi pegawai-pegawai PKNP terhadap kompetensi yang diperlukan boleh dijadikan sebagai garis panduan kompetensi organisasi untuk mencapai matlamat perancangan strategik PKNP.
3. Kompetensi sedia ada pegawai-pegawai PKNP adalah tidak mencukupi untuk membolehkan PKNP mencapai matlamat perancangan strategiknya.

### **Kepentingan Kajian**

Kompetensi adalah merupakan kebolehan seseorang melaksanakan tugas atau aktiviti dalam pekerjaannya ke tahap yang dikehendaki. Ini bermakna seseorang yang tidak mempunyai kompetensi tidak dapat melaksanakan tugas atau aktiviti dalam pekerjaannya kepada tahap yang memuaskan pengurusan sesebuah organisasi, sekaligus tidak dapat memberikan sumbangan yang berkesan kepada organisasi. Kekurangan ini mengakibatkan organisasi tidak mendapat hasil terbaik daripada pekerja-pekerjanya dan terpaksa mendapatkan pekerja baru atau khidmat daripada

orang lain untuk menambah kekuatan atau menampung kekurangan. Justeru itu, amatlah penting bagi sesebuah organisasi untuk mengetahui kompetensi yang diperlukan supaya pengurusan dapat memperlengkapkan pekerja-pekerjanya dengan kompetensi yang bersesuaian dengan matlamat organisasi.

Tidak banyak terdapat kajian mengenai kompetensi di Malaysia. Mazlan (1994) menjalankan kajian untuk mengenal pasti kompetensi kerja pegawai polis konstabel oleh kerana beliau mendapati bahawa kekurangan latihan dan tiada pengukuran sebenar prestasi tugas pegawai polis konstabel menyebabkan moral kerja mereka menurun. Beliau juga mendapati tiada garis panduan pengetahuan yang dapat memandu pegawai polis konstabel untuk mencapai tahap kerja yang kompeten.

Weerasak (1983) menjalankan kajian untuk mengenal pasti kompetensi profesional serta bidang latihan utama yang diperlukan oleh pegawai-pegawai Pertanian Pengembangan Daerah di Wilayah Utara Thailand untuk dijadikan asas kepada program latihan di dalam perkhidmatan. Di United Kingdom, piawaian kompetensi yang diwujudkan membolehkan organisasi yang berminat menggunakan pendekatan pembangunan pengurusan yang lebih berstruktur (Wills, 1993). Piawaian berkenaan juga digunakan sebagai alat pembangunan di dalam aspek pengambilan, latihan dan pembangunan pekerja. Secara amnya, piawaian kompetensi membantu organisasi memantau dan menilai aktiviti latihan serta pembangunan sumber manusia secara lebih berkesan.

Hammett dan McMeikan (1994) menyatakan bahawa kerangka kompetensi digunakan sebagai pendekatan untuk mengubah pemikiran pengurus tentang pembangunan. Ini adalah kerana ia menyediakan penerangan yang jelas tentang kualiti yang perlu dimiliki oleh pengurus sekiranya mereka ingin terus berjaya dengan

peranan semasa dan sekiranya mereka mahu lebih meningkat. Kerangka kompetensi juga membolehkan pengurus membandingkan di antara kelemahan dan kekuatan mereka. Dengan cara ini, pembangunan pengurus dapat diringkaskan oleh kerana sebelum ini dibiarkan pengurus secara sukarela memilih kursus yang mereka tidak perlu dan tidak membantu pembangunan mereka.

Mengikut Loan-Clarke (1996), piawaian pengurusan berasaskan kompetensi digunakan sebagai asas untuk meningkatkan keberkesanan organisasi. Ia menggambarkan apa yang dikehendaki majikan dan membantu untuk mengelakkan pemindahan masalah latihan. Piawaian pengurusan menyediakan struktur untuk latihan pengurusan dan penilaian latihan. Ia juga boleh menggerakkan perubahan budaya dan pembangunan organisasi.

Kajian ini adalah penting kepada pengurusan PKNP oleh kerana ia membolehkan PKNP mengetahui kompetensi yang diperlukan oleh pegawai-pegawai mengikut persepsi mereka. Berdasarkan maklumat kajian, pengurusan PKNP dapat mempertingkatkan kompetensi pegawai-pegawai melalui penyediaan program latihan yang lebih berstruktur. Maklumat mengenai kompetensi pegawai dari latar belakang yang berbeza iaitu umur, bidang pendidikan, tempoh pengalaman kerja, penempatan kerja dan jantina yang dapat dikenal pasti membolehkan PKNP memberi tumpuan kepada pembentukan program pembangunan khusus kepada kumpulan pegawai-pegawai PKNP yang memerlukan. Secara tidak langsung, pengurusan PKNP dapat menggunakan sumber yang terhad pada tahap yang optimum. Pengurusan PKNP juga dapat menggunakan kompetensi yang dikenal pasti melalui kajian sebagai panduan melaksanakan sistem penilaian prestasi berasaskan kompetensi serta menjadi asas kepada pemilihan pegawai-pegawai baru.