



اونيورسيتي مليسيا فهغ السلطان عبد الله  
**UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG  
AL-SULTAN ABDULLAH**

# GARIS PANDUAN PENGURUSAN KOMPETENSI UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG AL-SULTAN ABDULLAH



**BAHAGIAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA  
JABATAN PENDAFTAR**

**GARIS PANDUAN PENGURUSAN KOMPETENSI  
UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG AL-SULTAN ABDULLAH**

Hak Cipta @ Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah

- Garis Panduan Pengurusan Kompetensi Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah telah diluluskan Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan Sumber Manusia (JPSM) kali ke-40 Bil.6/2024 bertarikh 17 Disember 2024.

## KANDUNGAN

1.0	Tujuan.....	1
2.0	Latar Belakang .....	1
3.0	Objektif .....	1
4.0	Tafsiran.....	2
5.0	Konsep.....	3
6.0	Model Kompetensi.....	3
6.1	Kompetensi Kepimpinan .....	4
6.1.1	Model Kompetensi Kepimpinan .....	4
6.1.2	Kluster Kompetensi Kepimpinan.....	5
6.2	Kompetensi Generik (umum) .....	6
6.3	Kompetensi Fungsian (khusus).....	6
6.4	Kompetensi Teras.....	6
7.0	Peranan dan Tanggungjawab .....	6
7.1	Bahagian Pembangunan Sumber Manusia .....	6
7.2	Ketua Jabatan .....	7
7.3	Pegawai Penilai.....	7
7.4	Pegawai Yang Dinilai.....	7
8.0	Pelaksanaan .....	7
8.1	Pemodelan Kompetensi .....	7
8.2	Pembangunan Kamus Kompetensi .....	8
8.3	Pemprofilan Kompetensi .....	8
8.4	Penilaian Kompetensi.....	8
8.5	Analisis Kompetensi .....	9
8.6	Integrasi Kompetensi.....	9
9.0	Tarikh Kuat Kuasa.....	10

## 1.0 Tujuan

Garis Panduan ini bertujuan untuk menjelaskan objektif, konsep dan tatacara pelaksanaan pengurusan kompetensi dalam kalangan staf di Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA).

## 2.0 Latar Belakang

- 2.1 Sistem Saraan Malaysia yang berteraskan kompetensi dalam pengurusan sumber manusia perkhidmatan awam telah diperkenalkan pada 1 November 2002 melalui Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 4 Tahun 2002: Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia Bagi Anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan. Sistem saraan ini bertujuan menggalakkan pembangunan diri staf perkhidmatan awam menerusi pembelajaran berterusan, meningkatkan budaya organisasi pembelajaran dan melaksanakan pengurusan sumber manusia berasaskan kompetensi.
- 2.2 Garis Panduan ini selaras dengan dasar kerajaan yang memfokuskan kepada pengukuhan pengurusan bakat dalam perkhidmatan awam untuk melonjakkan produktiviti menerusi peningkatan pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri personaliti positif dalam melaksanakan tugas. Justeru, panduan pengurusan kompetensi secara berstruktur perlu dijadikan asas untuk mengenal pasti, membangun dan mengekalkan bakat terbaik dalam kalangan staf di UMPSA.

## 3.0 Objektif

Pengurusan Kompetensi bertujuan untuk:

- i. Meningkatkan penguasaan ilmu pengetahuan, kemahiran dan pengamalan ciri-ciri peribadi positif yang diperlukan untuk melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan dalam sesuatu jawatan;
- ii. Membangunkan tahap kecekapan organisasi menerusi proses yang sistematik dengan mewujudkan pengurusan bakat berasaskan kompetensi yang menghubungkan proses perancangan, pemilihan & pengambilan, pengurusan prestasi, latihan & pembangunan serta pengurusan ganjaran;
- iii. Menerapkan nilai-nilai positif berasaskan kompetensi dalam kalangan staf yang diijarkan dengan nilai teras dan budaya kerja organisasi;
- iv. Memantapkan organisasi pembelajaran (learning organisation) dalam Universiti selaras dengan matlamat melahirkan staf berpengetahuan.

- v. Menggalakkan pembangunan diri (self-development) melalui pembelajaran berterusan.
- vi. Meningkatkan prestasi dan mencapai hasil kerja yang produktif dan berkualiti tinggi.

#### 4.0 Tafsiran

Bagi maksud pemakaian garis panduan ini:

“**Deskripsi Tugas**” ertinya dokumen yang menjelaskan tujuan pewujudan sesuatu jawatan dengan mengambil kira komponen akauntabiliti, dimensi dan kompetensi yang diperlukan bagi sesuatu jawatan dalam jabatan;

“**Jabatan**” ertinya sesuatu Pusat Tanggungjawab (PTJ) yang diwujudkan dengan kelulusan pihak Pengurusan Universiti menerusi dasar atau polisi yang berkuat kuasa.

“**Ketua Jabatan**” ertinya seseorang staf yang bertanggungjawab bagi sesuatu jabatan, bahagian, unit atau cawangan sesuatu badan berkanun dan termasuklah mana-mana staf yang diberi kuasa secara bertulis oleh pihak Pengurusan Universiti untuk menjalankan fungsi-fungsi seorang ketua jabatan bagi apa-apa tempoh masa;

“**Kompeten**” ertinya seseorang staf yang menguasai dan mencapai tahap kemahiran, pengetahuan dan ciri-ciri personaliti yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu tugas dengan cekap atau dengan jayanya;

“**Kompetensi**” ertinya set kemahiran, pengetahuan, dan ciri-ciri personaliti yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu tugas;

“**Kamus Kompetensi**” ertinya senarai takrifan kriteria, elemen dan tahap yang perlu dikuasai oleh seseorang staf mengikut tahap kompetensi yang telah ditetapkan;

“**Pembangunan Kompetensi**” ertinya pendekatan yang dirancang dan dilaksanakan secara sistematik bagi meningkatkan kompetensi staf;

“**Staf**” ertinya semua kategori staf yang sedang berkhidmat di UMPSA secara tetap, kontrak (contract of service) dan pinjaman;

“**Pegawai Penilai**” (PP) ertinya pegawai atasan atau penyelia yang terdekat kepada PYD dan mempunyai hubungan kerja secara langsung atau yang mengawasi kerjanya;

“**Pegawai Yang Dinilai**” (PYD) ertinya pegawai yang dinilai tahap penguasaan kompetensi yang dicapai.

**“Penilaian Tahap Kompetensi”** ertinya pengukuran tahap pencapaian staf dari aspek pengetahuan, kemahiran serta ciri-ciri personaliti yang diperlukan bagi melaksanakan sesuatu pekerjaan atau jawatan;

**“Bakat”** ertinya kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki seseorang staf yang berpotensi bagi membawa perubahan kepada prestasi organisasi;

**“Model Kompetensi”** ertinya panduan asas untuk mengukur tahap kecekapan bagi memastikan staf mempunyai keupayaan dan kepakaran yang diperlukan untuk menambah nilai tugas dalam jawatan.

## 5.0 Konsep

- i. Konsep Kompetensi bermaksud penilaian tahap pencapaian seseorang staf dari aspek pengetahuan, kemahiran serta ciri-ciri peribadi positif yang diperlukan bagi sesuatu jawatan dalam perkhidmatan berkenaan. Ia berbeza mengikut gred jawatan dan aras kesukaran.
- ii. Secara asasnya pengurusan kompetensi melibatkan elemen penilaian dan pembangunan staf. Penilaian adalah bertujuan untuk mengenal pasti kompetensi dan potensi staf untuk menyandang gred lebih tinggi yang dilaksanakan berasaskan kompetensi staf dalam melaksanakan tugas semasa. Staf yang melepasi tahap penilaian yang ditentukan akan dibangunkan kompetensinya bagi memastikan keupayaan melaksanakan tugas pada gred yang lebih tinggi.

## 6.0 Model Kompetensi

- i. Model Kompetensi merupakan asas untuk merancang, menyelaraskan, mengintegrasikan dan menambah baik aspek pengurusan dan pembangunan sumber manusia. Model kompetensi digunakan dalam proses pengurusan sumber manusia merangkumi aktiviti perancangan, pemilihan & pengambilan, pengurusan prestasi, latihan & pembangunan serta pengurusan ganjaran.
- ii. Model Kompetensi adalah gabungan kompetensi yang menjadi rujukan asas untuk mengenal pasti kompetensi yang diperlukan dalam sesebuah organisasi. Ia dibangunkan dengan reka bentuk unik yang memenuhi keperluan tugas dan peranan staf berdasarkan deskripsi tugas.
- iii. Pembentukan Model Kompetensi UMPSA merangkumi keseluruhan elemen yang diperlukan bagi menghasilkan gabungan kerangka kompetensi dan ia boleh dipinda mengikut kesesuaian dan keperluan semasa tertakluk kepada fungsi, saiz dan struktur organisasi.

- iv. Model Kompetensi UMPSA merangkumi elemen kompetensi teras, generik, fungsian atau teknikal dan kepimpinan seperti mana yang ditunjukkan dalam *Rajah 1*.



Rajah 1 Model Kompetensi UMPSA

## 6.1 Kompetensi Kepimpinan

Kompetensi Kepimpinan merujuk kepada kemahiran kepimpinan dan tingkah laku yang menyumbang kepada prestasi unggul. Ia membolehkan organisasi mengenal pasti dan membangunkan barisan kepimpinan pada masa hadapan berdasarkan ciri-ciri kepimpinan yang telah ditetapkan.

### 6.1.1 Model Kompetensi Kepimpinan

- i. Model Kompetensi Kepimpinan sebagai asas untuk merancang, menyelaraskan dan membangunkan aspek kepimpinan sumber manusia berasaskan kompetensi. Model Kompetensi Kepimpinan dilaksanakan menerusi integrasi dalam proses pengambilan, latihan, pengurusan prestasi, pengurusan ganjaran dan kemajuan kerjaya.
- ii. Model ini diadaptasi daripada Model Kepimpinan Akademi Kepimpinan Pendidikan Tinggi (AKEPT). Ia tertakluk kepada pindaan mengikut keperluan dan konteks pelaksanaan bagi pembentukan ciri-ciri kepimpinan selaras dengan visi dan misi Universiti.



Rajah 1 Model Kompetensi Kepimpinan UMPSA

### 6.1.2 Kluster Kompetensi Kepimpinan

- i. Model Kompetensi Kepimpinan UMPSA terdiri daripada lima (5) kluster kompetensi iaitu (1) Keberkesanan Peribadi, (2) Kognitif, (3) Memimpin Orang Lain, (4) Kesan dan Pengaruh serta (5) Pencapaian dan Tindakan. Setiap kluster kompetensi merangkumi pelbagai tingkah laku dan memberikan gambaran keseluruhan tumpuan tingkah laku yang berbeza seperti berikut:
  - a) **Kluster 1: Keberkesanan Peribadi**  
Kluster ini merujuk kepada kematangan dan keberkesanan individu berinteraksi dengan orang lain dan keupayaan mengawal tindakannya dalam menangani tekanan dan cabaran di tempat kerja.
  - b) **Kluster 2: Kognitif**  
Kluster ini merujuk kepada pengetahuan dan usaha individu untuk memahami situasi, tugas, masalah dan peluang yang boleh dimanfaatkan.
  - c) **Kluster 3: Memimpin Individu Lain**  
Kluster ini merujuk kepada impak dan pengaruh yang tertumpu kepada hasrat untuk memberi kesan kepada staf seliaannya.
  - d) **Kluster 4: Kesan dan Pengaruh**  
Kluster ini merujuk kepada kesan dan pengaruh tingkah laku serta keprihatinan individu, dan pertimbangannya terhadap orang lain.

**e) Kluster 5: Pencapaian dan Tindakan**

Kluster ini merujuk kepada tumpuan terhadap tindakan yang lebih terarah kepada pencapaian tugas daripada memberi kesan kepada orang lain.

**6.2 Kompetensi Generik (umum)**

Kompetensi Generik iaitu pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi yang perlu dimiliki oleh setiap pegawai tanpa mengira gred jawatan dan organisasi pegawai berkenaan.

**6.3 Kompetensi Fungsian (khusus)**

Kompetensi Fungsian iaitu pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi khusus yang diperlukan bagi melaksanakan bidang tugas sesuatu jawatan.

**6.4 Kompetensi Teras**

Kompetensi Teras adalah wajib bagi semua jawatan. Kompetensi ini dibangunkan berdasarkan lima (5) Nilai Teras UMPSA yang diterjemahkan kepada empat (4) kompetensi teras iaitu:

- a. Integriti (Integrity)
- b. Akauntabiliti (Accountability)
- c. Kerja Berpasukan (Teamwork)
- d. Inovatif (Innovativeness)

**7.0 Peranan dan Tanggungjawab**

**7.1 Bahagian Pembangunan Sumber Manusia**

- a) Mengenal pasti dan membangunkan Model Kompetensi.
- b) Membangun dan mengemas kini Kamus Kompetensi.
- c) Merancang, melaksana dan memantau pengurusan kompetensi mengikut prosedur yang ditetapkan.
- d) Menyediakan laporan analisis kompetensi bagi tujuan penambahbaikan dan integrasi terhadap proses sumber manusia.
- e) Membangun dan mengemas kini Garis Panduan Pengurusan Kompetensi.
- f) Memastikan staf UMPSA mencapai tahap kompetensi yang ditetapkan bagi sesuatu tugas.

## 7.2 Ketua Jabatan

- a) Menyemak dan mencadangkan kompetensi yang diperlukan dalam kalangan staf di jabatan.
- b) Memastikan staf melengkapkan penilaian kompetensi mengikut tempoh masa yang ditetapkan.
- c) Menggalakkan staf untuk meningkatkan kompetensi menerusi program latihan dan pembangunan.

## 7.3 Pegawai Penilai

- a) Melaksanakan penilaian kompetensi kepada staf yang terlibat berdasarkan kaedah penilaian yang ditetapkan.
- b) Memastikan penilaian kompetensi dilaksanakan mengikut tempoh yang ditetapkan.

## 7.4 Pegawai Yang Dinilai

- a) Meningkatkan tahap pemahaman pengurusan kompetensi dan melaksanakan penilaian kompetensi (penilaian sendiri).
- b) Memastikan penilaian kompetensi (penilaian sendiri) dilaksanakan mengikut tempoh yang ditetapkan.
- c) Memberi komitmen dalam penyertaan program latihan dan pembangunan berdasarkan laporan jurang kompetensi yang diperolehi.

## 8.0 Pelaksanaan

- i. Bagi memastikan Pengurusan Kompetensi dijalankan secara berstruktur, maka pelaksanaan ini menggunakan enam (6) peringkat proses utama seperti berikut:
  - a. Pemodelan Kompetensi
  - b. Pembangunan Kamus kompetensi
  - c. Pemprofilan Kompetensi
  - d. Penilaian Kompetensi
  - e. Analisis Kompetensi
  - f. Integrasi Kompetensi

### 8.1 Pemodelan Kompetensi

- i. Pemodelan Kompetensi bertujuan bagi membangunkan model kompetensi yang dikenali sebagai *House of Competency*. Model ini akan menjadi panduan bagi menjalankan proses pemprofilan dan penilaian untuk setiap kategori kompetensi. Setiap kategori ini menggunakan kaedah yang berbeza dalam menghasilkan pemprofilan jawatan.

- ii. Pemodelan ini dilaksanakan bagi memenuhi keperluan integrasi terhadap proses sumber manusia. Ia dibangunkan mengikut peringkat organisasi, jawatan dan fungsi.

## 8.2 Pembangunan Kamus Kompetensi

- i. Pembangunan kamus kompetensi mengandungi senarai kompetensi yang melibatkan proses membina kamus dengan memperincikan deskripsi tingkah laku serta tahap penguasaan berdasarkan format kamus yang dikenalpasti.
- ii. Kamus kompetensi ini bertujuan untuk memberi panduan yang jelas dan berstruktur mengenai pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku yang diperlukan bagi seseorang untuk melaksanakan fungsi dan tanggungjawab kerja.

## 8.3 Pemprofilan Kompetensi

- i. Pemprofilan Kompetensi melibatkan aktiviti pemetaan kompetensi seterusnya menghasilkan matriks kompetensi. Proses pemprofilan berbeza mengikut kategori kompetensi. Namun secara umum, deskripsi tugas, nilai teras organisasi dan maklumat berkaitan keperluan organisasi menjadi rujukan dan panduan asas dalam menjalankan proses ini.
- ii. Proses ini dilaksanakan bagi memastikan skop tugas utama adalah jelas dan boleh dipraktikkan agar proses pemetaan dapat dilaksanakan secara tersusun.

## 8.4 Penilaian Kompetensi

- i. Penilaian Kompetensi melibatkan proses mengenal pasti tahap penguasaan dan jurang kompetensi semasa seseorang staf dalam organisasi. Proses ini akan memberi tumpuan kepada pencapaian dalam melaksanakan kerja berdasarkan standard kompetensi yang telah ditetapkan.
- ii. Penilaian Kompetensi ini dilaksanakan setiap dua (2) tahun sekali (atau pada bila-bila masa yang diperlukan) bagi menilai tahap kompetensi yang diperlukan. Cadangan kaedah Penilaian Kompetensi adalah seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1.

**Jadual 1: Jadual Matriks Penilaian Kompetensi**

Kaedah Komponen	Semakan ( <i>Review</i> )	Temubual ( <i>Interview</i> )	Pemerhatian ( <i>Observation</i> )	Ujian ( <i>Test</i> )
Kemahiran ( <i>Skill</i> )				
Pengetahuan ( <i>Knowledge</i> )				
Sikap ( <i>Attitude</i> )				
Instrumen ( <i>Tool</i> )	BESA 180 360 <i>Expert Panel</i>	BEI CBIT	<i>Direct Supervision</i>	<i>Assessment Centre</i>

- iii. Dalam menentukan kaedah Penilaian Kompetensi, Universiti boleh mempertimbangkan faktor-faktor berikut:
  - a) *Principles of leverage* merujuk kepada proses/aktiviti yang dilaksanakan dengan mengambil kira masa, usaha dan kos yang optimum dengan sumber yang terhad.
  - b) *Principles of workability* merujuk kepada proses/aktiviti yang mudah dan praktikal (user-friendly).
- iv. Kaedah Penilaian Kompetensi yang dilaksanakan di UMPSA tertakluk kepada kaedah semasa yang ditetapkan oleh pengurusan.
- v. Pemilihan panel penilai tertakluk kepada kaedah penilaian yang digunakan mengikut kesesuaian dan keperluan semasa.

## 8.5 Analisis Kompetensi

- i. Analisis Kompetensi bertujuan memperincikan maklumat jurang dan padanan kompetensi staf. Analisis ini dijadikan panduan dalam merangka pelan pengurusan dan pembangunan sumber manusia secara berstruktur.
- ii. Analisis ini dapat menentukan tahap semasa penguasaan kompetensi staf dan mengenal pasti tahap keperluan yang harus dipenuhi bagi mencapai kesepadanan staf terhadap jawatan (Person-Job Fit).

## 8.6 Integrasi Kompetensi

- i. Integrasi Kompetensi menghubungkan proses pengurusan dan pembangunan sumber manusia merangkumi aktiviti perancangan, pemilihan & pengambilan, pengurusan prestasi, latihan & pembangunan serta pengurusan ganjaran.


- ii. Integrasi ini meningkatkan keupayaan proses sumber manusia bagi membangunkan bakat yang kompeten selaras dengan objektif dan hala tuju organisasi.

## **9.0 Tarikh Kuat Kuasa**

Garis Panduan Pengurusan Kompetensi Universiti Malaysia Pahang Al-Sultan Abdullah (UMPSA) ini akan berkuat kuasa mulai Januari 2025.

## RUJUKAN

1. Panduan Pengurusan Prestasi Kumpulan Pengurusan Dan Profesional Serta Kumpulan Pelaksana (*Myperformance*), Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia 2021, Lampiran A.
2. Pekeliling Perkhidmatan Bil.4/2002, Pelaksanaan Sistem Saraan Malaysia Bagi Anggota Perkhidmatan Awam Persekutuan, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia.
3. Pekeliling Perkhidmatan Bil.6/2005, Dasar Latihan Sumber Manusia Sektor Awam.
4. Surat Pekeliling Perkhidmatan Bil.19/2008, Pengubahsuaian Penilaian Tahap Kecekapan, Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia.
5. Pekeliling Perkhidmatan Sumber Manusia, DPSM Perkhidmatan Awam, Versi 1.0 (2022).
6. Surat Pekeliling Perkhidmatan Bil.4/2011, Program Bersepadu Potensi Dan Kompetensi (PROSPEK).
7. Surat Pekeliling Perkhidmatan Bil.2/2009, Pemantapan Pengurusan Sistem Penilaian Prestasi Pegawai Perkhidmatan Awam.
8. Dubois, D. D., Rothwell, W. J., Jo, D., Stern, K., & Davies-Black, L. K. K. (2004). *Competency-based human resource management*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing
9. Palan, R. (2003). *Competency management: A practitioner's guide*. Kuala Lumpur, Malaysia: Specialist Management Resources Sdn Bhd.
10. Rothwell, W. J. (2016). *Effective succession planning: Ensure leadership continuity and building talent from within* (5th ed.). New York, NY: American Management Association.
11. Sanghi, S. (2016). *The handbook of competency mapping: Understanding, designing and implementing competency models in organizations*. *South Asian Journal of Management*, 28(2), 220–223.
12. Shermon, G. (2004). *Competency-based human resource management*. New Delhi, India: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited.



**BAHAGIAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA**  
**JABATAN PENDAFTAR**  
**UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG AL-SULTAN ABDULLAH**