

PERANAN, KOMPETENSI DAN ELEMEN TERAS UNTUK JURULATIH
PROGRAM LATIHAN KHIDMAT NEGARA

MOHD NASIR BIN MARKOM

UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

PERANAN, KOMPETENSI DAN ELEMEN TERAS UNTUK JURULATIH PROGRAM
LATIHAN KHIDMAT NEGARA

MOHD NASIR BIN MARKOM

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi
syarat penganugerahan ijazah
Doktor Falsafah (Pengurusan)

Fakulti Pengurusan
Universiti Teknologi Malaysia

MEI 2013

Khas buat;

arwah ibu dan bapaku yang tercinta,
Markom Bin Haji Alias dan Fatimah Bt Haji Yunus,
semoga roh mu dicucuri rahmat oleh Allah SWT,
dijauhi azab kubur dan azab api neraka;

Ucapan terima kasih buat;

bapa mertua Haji Hasbullah Bin Haji Ali dan
ibu mertua, Hajah Saadiah Bt Haji Ngador
yang sentiasa mendoakan kejayaan ini.

Yang teristimewa untuk;

Isteri tercinta, Awatif Bt Haji Hasbullah
serta anak-anak (Ajwad, Najhan, Naufal, Affan, Ammar)
tersayang yang sanggup berkorban untuk kejayaan ayah.

Tidak ketinggalan buat;

adik-beradikku, saudara mara dan rakan-rakan,
terima kasih di atas sokongan kalian.

PENGHARGAAN

Syukur ke hadrat Allah SWT yang amat pemurah lagi maha mengasihi kerana dengan limpah kurnia dan rahmatNya, saya dapat menyempurnakan kajian dan penulisan tesis ijazah doktor falsafah ini dengan jayanya. Selawat dan salam ke atas junjungan besar Nabi Muhammad S.A.W. Kepada kedua ibu bapa, semoga roh mereka sentiasa dalam rahmat dan belas kasih Allah SWT.

Saya amat terhutang budi kepada penyelia saya Prof. Madya Dr. Nik Hasnaa Bt Nik Mahmood atas segala bimbingan, tunjuk ajar, nasihat dan dorongan yang diberikan tanpa rasa jemu dan letih disepanjang kajian ini dijalankan. Penghargaan ini turut ditujukan kepada para penilai yang telah memberikan komen dan pandangan konstruktif bagi memperbaiki lagi penulisan tesis ini.

Jutaan terima kasih juga saya ucapkan kepada pihak ibu pejabat PLKN (khususnya Kolonel Rosli, Mejar Mesita); pihak komandan, jurulatih dan staf kem-kem PLKN yang terlibat; pihak ibu pejabat NIOSH Bangi dan NIOSH cawangan Johor Bahru (khususnya En. Aidil Adha); serta responden yang terlibat secara langsung dalam merealisasikan kajian ini. Kepada pihak UTM khasnya Dato' Seri Naib Canselor dan Timbalan Naib Canselor; Dekan dan Staf Fakulti Pengurusan dan stad di Bahagian Pembangunan Modal Insan, Pejabat Pendaftar (HCD), terima kasih di atas kesempatan yang diberikan.

Tidak lupa juga buat rakan-rakan seperjuangan; Kassim, Rk, Mok, Koha, Sharil, Lan, Sha dan lain-lain, terima kasih di atas bantuan, idea dan sokongan anda semua. Semoga ilmu yang diperolehi diberkati Allah dan dapat dimanfaatkan demi kesejahteraan hidup dunia dan akhirat, InsyaAllah.

ABSTRAK

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti peranan, kompetensi dan elemen teras kompetensi dalam kalangan jurulatih Program Latihan Khidmat Negara (PLKN). Kerangka kajian ini menggunakan Model Kompetensi Untuk Jurulatih oleh Barbazette (2005). Data diperolehi menggunakan soal selidik sebagai sumber data utama dan perbincangan kumpulan fokus. Responden kajian terdiri daripada pelatih dan jurulatih PLKN serta pengamal pembangunan sumber manusia. Hasil kajian mendapati kompetensi jurulatih paling penting ialah peranan intelektual (min 3.88), pengurusan (min 3.72), sosial (min 3.61) dan teknikal (min 3.46) Berdasarkan 28 kompetensi pengetahuan, kemahiran, dan sikap (KSA); 11 item kompetensi berada pada tahap tinggi, dan 17 item pada tahap sederhana. Dalam 20 kompetensi emosi dan spiritual (ESC); 5 item berada pada tahap tinggi, dan 15 item lagi pada tahap sederhana. Dapatan kajian menunjukkan kompetensi ESC sangat penting dan perlu diberikan perhatian oleh jurulatih PLKN selari dengan kompetensi KSA. Analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang positif di antara etika kejurulatihan, pengalaman, dan kelayakan dengan kompetensi jurulatih. Analisis regresi menunjukkan ketiga-tiga pembolehubah (etika kejurulatihan, pengalaman dan kelayakan) menyumbang sebanyak 40 peratus varian dalam kompetensi jurulatih. Dapatan kajian ini memperkukuhkan teori Barbazette (2005) dengan memasukkan elemen-elemen baru kompetensi yang ditemui dalam kajian iaitu aspek 1) intelektual, pengurusan, sosial dan teknikal, 2) emosi dan spiritual (kerohanian), dan 3) pengalaman, kelayakan, dan etika kejurulatihan. Implikasinya, jurulatih PLKN perlu memainkan peranan pelbagai kompetensi untuk menghasilkan keberkesanan program latihan berimpak tinggi. Kompetensi ini boleh menjadi asas dan kriteria penting dalam proses membuat pemilihan dan pelantikan jurulatih PLKN secara profesional pada

masa depan. Secara tidak langsung, kajian ini dapat memperkuat kerangka ilmu dalam bidang kejurulatihan dan pembangunan sumber manusia.

ABSTRACT

This study aims to identify the roles, competencies and basic elements in the competency among trainers of the National Service Program (PLKN). The study employed the Barbazette's (2005) Competency Model for Trainers. Data was primarily collected through survey questionnaires and was supported with Focus Group Discussions (FGD) among trainers and practitioners. Data collected shows that the most important element in the trainers competency is the role of intellectual (min 3.88), management (min 3.72), social (min 3.61) and technical (min 3.46). From a total of 28 knowledge, skill and abilities (KSA) competencies, 11 items received high scores while 17 items had moderate scores. On the other hand, out of the 20 emotional and spiritual competencies (ESC), 5 items received high scores while 15 items were moderately scored. Findings also showed that ESC is vital and thus should be given emphasis by PLKN trainers in line with their KSA. Correlation values through inferential testing showed a positive relationship between the elements of ethics, experience and qualifications with trainers' competencies. Furthermore, the regression values showed that those variables (ethics, experience and qualification) contributed to a 40 percent variance score in the trainers' competency. All in all, this study has enhanced the Barbazette's (2005) theory by contributing new elements like; 1) intellectual, management, social and technical, and 2) emotional and spiritual, and 3) experience, qualification and ethics. As a result, it is found that the trainers would have to subscribe to a multi-competency role to enhance the effectiveness of a high impact program. This set of competence should be the basic criteria in the selection and appointment of trainers at PLKN in future. Indirectly, this study has contributed to the body of knowledge in the field of training and human resource development.

KANDUNGAN

BAB	PERKARA	HALAMAN
	PENGAKUAN	ii
	DEDIKASI	iii
	PENGHARGAAN	iv
	ABSTRAK	v
	ABSTRACT	vi
	KANDUNGAN	vii
	SENARAI JADUAL	xiv
	SENARAI RAJAH	xvii
	SENARAI SIMBOL/SINGKATAN	xviii
	SENARAI LAMPIRAN	xx
1	PENDAHULUAN	1
	1.1 Pengenalan	1
	1.1.1 Kepentingan Pembangunan Sumber Manusia	2
	1.1.2 Peranan Pengamal PSM	3
	1.2 Latar Belakang Kajian	4
	1.2.1 Latihan Berasaskan Kompetensi (LBK)	6
	1.2.2 Peranan Kompetensi Dalam Konteks Sumber Manusia	8
	1.3 Latar Belakang Organisasi	10

1.3.1	Objektif dan modul PLKN	11
1.3.2	Bilangan peserta PLKN	11
1.3.3	Kem latihan dan kos pelaksanaan	12
1.3.4	Jurulatih PLKN	12
1.3.5	Perbandingan PLKN Dengan Lain-lain Program Khidmat Negara.	13
1.4	Masalah Kajian	14
1.5	Persoalan Kajian	19
1.6	Objektif Kajian	19
1.7	Hipotesis Kajian	20
1.8	Matlamat Kajian	20
1.9	Kepentingan Kajian	20
1.10	Skop Kajian	22
1.11	Limitasi Kajian	24
1.12	Definisi Konseptual Dan Operasional	25
2	SOROTAN PENULISAN	29
2.1	Pengenalan	29
2.2	Perbincangan Mengenai Teori Dan Model	29
2.2.1	Teori Jarak Transaksional	29
2.2.2	Hubungan Transaksional Pembelajaran	32
2.2.3	Model-model Kompetensi	33
2.2.4	Model Kompetensi Jurulatih (Barbazette, 2005)	37
2.3	Latihan	39
2.4	Jurulatih	41
2.4.1	Pengenalan	41
2.4.2	Karakter Jurulatih Yang Kompeten	42

2.5	Perbincangan Mengenai Peranan Jurulatih	44
2.6	Perbincangan Mengenai Kompetensi	48
2.6.1	Definisi Kompetensi	48
2.6.2	Perspektif Kompetensi	51
2.6.3	Kepentingan Kompetensi	53
2.6.4	Karakteristik Kompetensi	56
2.6.5	Bentuk-bentuk Kompetensi	57
2.6.6	Kaedah Mengukur Kompetensi	58
2.6.7	Kompetensi Emosi dan Spiritual	60
2.7	Perbincangan Mengenai Elemen Teras Kompetensi	64
2.8	Kajian-kajian Mengenai Peranan dan Kompetensi	72
2.8.1	Kajian kompetensi di Malaysia	84
2.9	Profil Kompetensi	89
2.9.1	Definisi Profil Kompetensi	89
2.9.2	Tujuan Menyediakan Profil Kompetensi	91
2.9.3	Membangunkan Profil Kompetensi	91
2.9.4	Struktur Untuk Profil Kompetensi	92
2.9.5	Pengukuran Profil Kompetensi	93
2.9.6	Kegunaan Profil Kompetensi	93
2.10	Kerangka Konseptual	95
2.10.1	Elemen Peranan Jurulatih	98
2.10.2	Elemen Kompetensi Jurulatih	98
2.10.3	Elemen Teras Kompetensi Jurulatih	101
3	METODOLOGI KAJIAN	103
3.1	Pengenalan	103
3.2	Reka Bentuk Kajian	103
3.2.1	Pengenalan	103
3.2.2	Proses Kaji Selidik	104

3.2.3	Unit Analisis	105
3.2.4	Darjah Keterlibatan Penyelidik	105
3.3	Instrumen Kajian	106
3.3.1	Borang Soal Selidik	106
3.3.2	Perbincangan Kumpulan Fokus	111
3.3.2.1	Tujuan Perbincangan	111
3.3.2.2	Kaedah Perbincangan	111
3.3.2.3	Kumpulan Fokus	112
3.3.2.4	Responden Kumpulan Fokus	114
3.3.2.5	Kaedah Pengendalian Kumpulan Fokus	115
3.3.2.6	Peranan Penyelidik Dalam Proses Kumpulan Fokus	116
3.3.2.7	Tempoh Perbincangan Kumpulan Fokus	117
3.3.2.8	Bilangan Soalan Untuk Kumpulan Fokus	117
3.4	Kesahan Dan Kebolehpercayaan	117
3.4.1	Kesahan	118
3.4.2	Kebolehpercayaan	120
3.4.3	Kesahan dan Kebolehpercayaan Proses Kumpulan Fokus	121
3.4.4	Kajian Rintis	122
3.5	Pemilihan Kem PLKN	125
3.6	Populasi dan Persampelan Kajian	126
3.6.1	Kaedah Penentuan Saiz Sampel	127
3.6.2	Persampelan kajian	128
3.6.2.1	Persampelan Pelatih	128
3.6.2.2	Persampelan Jurulatih	129
3.6.2.3	Pengamal PSM	131
3.7	Kaedah Pengumpulan Data	132
3.7.1	Urusan Berkaitan Borang Soal Selidik	132
3.7.2	Urusan Berkaitan Perbincangan Kumpulan Fokus	133
3.8	Kaedah Analisis Data	133

3.8.1	Kaedah Analisis Borang Soal Selidik	133
3.8.2	Kaedah Analisis Soalan Terbuka	135
3.8.3	Kaedah Analisis Kumpulan Fokus	135
3.9	Pengujian Profil Kompetensi	136
4	ANALISIS DATA	138
4.1	Pengenalan	138
4.2	Peratusan Yang Memberi Maklum Balas Borang Soal Selidik	138
4.3	Analisis Demografi Responden	140
4.4	Analisis Data Untuk Peranan Jurulatih	146
4.4.1	Peranan Intelektual	147
4.4.2	Peranan Sosial	148
4.4.3	Peranan Pengurusan	150
4.4.4	Peranan teknikal	152
4.5	Analisis Data Untuk Kompetensi Jurulatih	155
4.5.1	Analisis Data Untuk Kompetensi KSA	155
4.5.2	Analisis Data Untuk Kompetensi ESC	161
4.6	Analisis Data Untuk Teras Kompetensi Jurulatih	166
4.6.1	Kelayakan	167
4.6.2	Pengalaman	168
4.6.3	Etika Kejurulatihan	169
4.7	Analisis Data Mengenai Hubungan Antara Elemen Teras Kelayakan, Pengalaman dan Etika Kejurulatihan Dengan Kompetensi Jurulatih PLKN	172
4.7.1	Hubungan antara elemen kelayakan, pengalaman dan etika dengan kompetensi KSA (C1)	173
4.7.2	Hubungan antara elemen kelayakan, pengalaman dan etika dengan kompetensi ESC (C2)	174
4.7.3	Analisis Regresi	177
4.8	Analisis Soalan Terbuka	178

4.9 Analisis Data Untuk Proses Kumpulan Fokus	183
4.9.1 Analisis Demografi	183
4.9.2 Analisis Perbincangan Kumpulan Fokus	184
4.10 Profil Kompetensi	196
5 PERBINCANGAN, RUMUSAN, IMPLIKASI DAN CADANGAN	199
5.1 Pengenalan	199
5.2 Ringkasan Kajian	199
5.3 Ringkasan Metodologi	200
5.4 Ringkasan Dapatan Kajian	201
5.5 Perbincangan dan Rumusan Mengenai Persoalan Kajian	201
5.5.1 Perbincangan dan rumusan berkaitan peranan jurulatih, iaitu untuk menjawab persoalan kajian yang pertama.	201
5.5.2 Perbincangan dan rumusan berkaitan kompetensi jurulatih, iaitu untuk menjawab persoalan kajian yang kedua.	209
5.5.2.1 Kompetensi KSA (Pengetahuan, Kemahiran dan Sikap).	209
5.5.2.2 Kompetensi ESC (Emosi dan Spiritual)	214
5.5.3 Perbincangan dan rumusan berkaitan elemen teras, iaitu untuk menjawab persoalan kajian yang ketiga.	217
5.5.4 Perbincangan dan rumusan berkaitan hubungan antara elemen kelayakan, pengalaman, dan etika kejurulatihan dengan kompetensi jurulatih iaitu untuk menjawab persoalan kajian yang keempat.	221
5.5.5 Perbincangan dan rumusan berkaitan pembentukan profil jurulatih PLKN iaitu untuk menjawab persoalan kajian yang kelima.	227
5.6 Implikasi Kajian	231
5.6.1 Implikasi terhadap bidang sumber manusia	231
5.6.2 Implikasi terhadap model/teori	233

	xiii
5.6.3 Implikasi terhadap metodologi	236
5.7 Rumusan Keseluruhan Kajian	237
5.8 Cadangan Kajian	238
5.9 Penutup	242
RUJUKAN	244
Lampiran 1 – 7	266 - 297

SENARAI JADUAL

NO JADUAL	TAJUK	MUKA SURAT
2.3.1	High-Impact Training Model (Wade, 1995)	40
2.5.1	Ringkasan Mengenai Peranan Jurulatih	47
2.6.1.1	Ringkasan Definisi Kompetensi	51
2.6.3.1	Ringkasan Kepentingan Kompetensi	56
2.7.1	Pengetahuan dan Kemahiran Untuk Jurulatih (Rae, 1991)	67
2.8.1	Kompetensi dan Hasil (Thach, 1995)	73
2.8.1.1	Ringkasan Mengenai Senarai Kompetensi Jurulatih	87
2.10.3	Penambahan Elemen Kajian	102
3.4.1.1	Pengesahan Pakar	119
3.5.1	Senarai Kem PLKN Terpilih	125
3.6.2.1	Bilangan Populasi dan Sampel Pelatih PLKN	129
3.6.2.2	Bilangan Populasi dan Sampel Jurulatih PLKN	130
3.6.2.3	Bilangan Kumpulan Fokus Pengamal PSM	131
3.7.1	Tarikh Pungutan Data Mengikut Kem PLKN	132
3.8.1.1	Analisis Skor Min	134
3.8.1.2	Klasifikasi Kekuatan Korelasi	135
4.2.1	Bilangan responden pelatih yang memberi maklum balas	138
4.2.2	Bilangan responden jurulatih yang memberi maklum balas	139
4.3.1	Pecahan responden mengikut jantina	141

4.3.2	Pecahan responden mengikut umur	141
4.3.3	Pecahan responden mengikut bangsa	142
4.3.4	Pecahan responden mengikut agama	142
4.3.5	Pecahan responden mengikut tahap pendidikan	143
4.3.6	Pecahan responden mengikut tempoh bertugas	143
4.3.7	Pecahan responden mengikut modul pengajaran yang terlibat	144
4.3.8	Pecahan responden mengikut latihan yang diterima	145
4.3.9	Pecahan responden mengikut pengalaman dalam latihan	146
4.3.10	Pecahan responden mengikut pernah berkhidmat dalam tentera	146
4.4.1	Tanggapan responden terhadap peranan intelektual	148
4.4.2	Tanggapan responden terhadap peranan sosial	149
4.4.3	Tanggapan responden terhadap peranan pengurusan	150
4.4.4	Tanggapan responden terhadap peranan teknikal	152
4.4.5	Ringkasan Dapatan Mengenai Peranan Jurulatih PLKN	153
4.5.1	Tanggapan responden terhadap tahap kompetensi KSA dalam kalangan jurulatih PLKN	156
4.5.2	Tanggapan responden terhadap kompetensi ESC dalam kalangan jurulatih PLKN	162
4.6.1	Tanggapan responden terhadap elemen teras kelayakan	167
4.6.2	Tanggapan responden terhadap elemen teras pengalaman	168
4.6.3	Tanggapan responden terhadap elemen teras etika kejurulatihan	169
4.7.1	Hubungan kelayakan, pengalaman dan etika dengan kompetensi KSA	173
4.7.1.1	Hubungan kelayakan dengan kompetensi KSA	173
4.7.1.2	Hubungan pengalaman dengan kompetensi KSA	174
4.7.1.3	Hubungan etika jurulatih dengan kompetensi KSA	174
4.7.2	Hubungan kelayakan, pengalaman dan etika jurulatih dengan kompetensi ESC	175
4.7.2.1	Hubungan kelayakan dengan kompetensi ESC	175
4.7.2.2	Hubungan pengalaman dengan kompetensi ESC	176
4.7.2.3	Hubungan etika dengan kompetensi ESC	176

4.7.2.4	Ringkasan hubungan kelayakan, pengalaman, etika dengan kompetensi jurulatih	177
4.8.1	Lain-lain peranan yang dicadangkan untuk jurulatih PLKN	179
4.8.2	Kepentingan kompetensi ESC	179
4.8.3	Kompetensi ESC yang dicadangkan untuk jurulatih PLKN	180
4.8.4	Elemen teras yang dicadangkan (selain KSA)	181
4.8.5	Langkah-langkah meningkatkan kompetensi jurulatih PLKN	181
4.9.10	Tanggapan kumpulan fokus terhadap peranan jurulatih	185
4.9.11	Tanggapan kumpulan fokus terhadap lain-lain peranan jurulatih	186
4.9.12	Tanggapan kumpulan fokus terhadap kompetensi jurulatih	187
4.9.13	Tanggapan kumpulan fokus terhadap elemen teras jurulatih	191
4.9.14	Tanggapan kumpulan fokus terhadap kepentingan kompetensi ESC jurulatih	192
4.9.15	Contoh kompetensi ESC menurut kumpulan fokus	193
4.9.16	Langkah meningkatkan kompetensi jurulatih menurut kumpulan fokus	194
5.5.1.2	Profil kompetensi untuk jurulatih PLKN	227

SENARAI RAJAH

NO RAJAH	TAJUK	MUKA SURAT
2.2.1	Teori Jarak Transaksional (Moore, 1989)	30
2.2.2	Hubungan Transaksional Pembelajaran (Garrison, 2000)	33
2.2.3.1	Model Kompetensi Jurulatih (Barbazette, 2005)	37
2.10.1	Kerangka Konseptual	97
5.7.2.1	Penambahbaikan elemen-elemen kompetensi	235
5.7.2.2	Model Kompetensi Jurulatih PLKN	236

SENARAI SIMBOL/SINGKATAN

ILIM	-	Institut Latihan Islam Malaysia
INTAN	-	Institut Tabiran Awam Negara
UK	-	United Kingdom
PDP	-	Perancangan Pembangunan Individu
S	-	Soalan
JPA	-	Jabatan Perkhidmatan Awam
MAMPU	-	Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Tenaga Manusia
EPU	-	Unit Perancang Ekonomi
PSM	-	Pembangunan Sumber Manusia
LBK	-	Latihan Berasaskan Kompetensi
HRM	-	Human Resource Management
HRD	-	Human Resource Development
PLKN	-	Program Latihan Khidmat Negara
JLKN	-	Jabatan Latihan Khidmat Negara
UM	-	Utusan Malaysia
BH	-	Berita Harian
HM	-	Harian Metro
BM	-	Berita Minggu
MM	-	Mingguan Malaysia
KSA	-	Knowledge, Skills and Attitudes
IPMA – HR	-	International Public Management Association For Human Resources
ASTD	-	American Society Of Training Development

WLP	-	Workplace Learning and Performance
TOT	-	Train- of-Trainers
SHRD	-	Strategic Human Resource Development
HRDG	-	Human Resource Development Group
SSM	-	Strategic System Model
EQ	-	Emotional Quotient
SQ	-	Spiritual Quotient
ESC	-	Emotional & Spiritual Competencies
IQ	-	Intelligence Quotient
LDK	-	Latihan Dalam Kumpulan
MLKN	-	Majlis Latihan Khidmat Negara
NIOSH	-	Institut Kesihatan dan Keselamatan Kebangsaan

SENARAI LAMPIRAN

LAMPIRAN	TAJUK	MUKA SURAT
1	Model Kompetensi ASTD 2004 (Bernthal <i>et al.</i> ,2004)	267
2	Borang Soal Selidik Kajian	268
3	Soalan Perbincangan Kumpulan Fokus	280
4	Analisis Alpha Cronbach	283
5	Analisis Regresi	285
6	Analisis Soalan Terbuka	287
7	Analisis Demografi Kumpulan fokus	291
8	Profil Kompetensi Untuk Jurulatih PLKN	293

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Kesedaran terhadap pentingnya pembangunan sumber manusia (PSM) bukanlah perkara baru. Pada tahun 1983, Sekretariat Negara-negara Komanwel menubuhkan *Human Resource Development Group* (HRDG) bagi memberi perhatian terhadap PSM khususnya aspek pendidikan dan latihan, meningkatkan keupayaan golongan belia, kemahiran keusahawanan, teknologi baru dan kemahiran menghadapi masalah sosial dan bencana alam. Ini diikuti oleh kerjasama Negara-negara ASEAN pada tahun 1984 yang menubuhkan *ASEAN Pacific Cooperation Human Resource Development* (Hashim, 2000).

Malaysia tidak ketinggalan menjadikan PSM sebagai teras utama dasar pembangunan negara dengan mengadakan pelbagai langkah untuk membincangkan isu-isu berkaitan dengan pendidikan dan PSM, sains dan teknologi, daya saing ekonomi, globalisasi perdagangan, pembangunan sektor perkhidmatan, nilai dan etika perdagangan, konsep persyarikatan dan perpaduan nasional (Intan, 1992). Dalam bidang pendidikan dan PSM, antara cadangan yang menarik ialah membentuk satu suruhan jaya bagi mengkaji struktur pendidikan dan latihan, mencadangkan PSM harus bersifat mengarah ke dalam daripada mengarah ke luar, dan menyediakan peluang pendidikan dan latihan secara saksama (Mohd Kamal, 2000). Penekanan PSM juga dilaksanakan bagi menyusun semula guna tenaga selaras dengan matlamat yang digariskan khususnya yang berkaitan jumlah penduduk, guna tenaga, kesihatan, pendidikan, dan perancangan latihan (Rahmah, 2000).

Dalam memenuhi inspirasi kerajaan untuk melahirkan sumber manusia berkualiti tinggi, maka pendidikan dan latihan memainkan peranan sangat penting. Kerajaan telah membelanjakan jutaan ringgit untuk tujuan berkenaan melalui beberapa agensi termasuklah Unit Perancang Ekonomi (EPU), Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Tenaga Manusia (MAMPU), Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), dan Kementerian Sumber Manusia yang telah dipertanggungjawabkan untuk menjalankan dan membangunkan fungsi-fungsi berkaitan sumber manusia (Rahmah, 2000).

1.1.1 Kepentingan Bidang Pembangunan Sumber Manusia (PSM)

Modal sumber manusia dilihat sebagai faktor kritikal untuk pertumbuhan dan kejayaan organisasi (Rothwell *et al.*, 1999). Oleh yang demikian, pembangunan sumber manusia adalah usaha penting ke arah pembangunan organisasi (Ibrahim, 1996). Kualiti sumber manusia akan menjadi pemacu untuk mempertahankan pertumbuhan dan dianggap faktor kritikal dalam menjamin kesejahteraan bangsa masa depan (Lee, 2006). Dengan melabur dalam sumber manusia, organisasi membangunkan tenaga kerjamenjadi lebih cekap dalam penggunaan teknologi, menjadikan pengurusan lebih berkesan, lebih bersedia menyelesaikan masalah, lebih kreatif, meningkatkan keupayaan untuk belajar dan bertindakbalas terhadap perubahan persekitaran (Nadler & Nadler, 1989). PSM menjadi platform untuk pelbagai proses pembelajaran di tempat kerja dan memainkan peranan penting dalam mengubah organisasi kerja (Valkeavaara, 1998).

Menurut perspektif modal insan, pelaburan yang dibelanjakan untuk membangunkan sumber manusia akan memberikan pulangan sewajarnya kepada organisasi (Rossilah, 2008); pelaburan dalam latihan dan pembangunan akan melindungi kompetensi teras yang dimiliki (Lapak & Snell, 1999). Pandangan ahli berasaskan perspektif sumber pula menganggap pengetahuan dan kemahiran dalam sumber manusia adalah kelebihan untuk tujuan persaingan (Barton, 1995). Kelebihan dalam persaingan diperolehi jika organisasi memiliki kemahiran dan kebolehan yang unik, sukar untuk ditiru atau diciplak oleh pesaing (Rainbird, 1995). Sehubungan itu, Garavan (2007) mengemukakan PSM melalui pendekatan strategik iaitu *Strategic Human Resource Development* (SHRD). SHRD

menyatakan bahwa pengetahuan dan kemahiran boleh disesuaikan dengan matlamat strategik organisasi iaitu melalui kombinasi pelbagai pengetahuan, menghubungkan pengetahuan-pengetahuan baru dan pengetahuan penting, serta pengetahuan dalaman dan luaran, untuk memastikan kelebihan dalam persaingan. Ia selari dengan PSM abad 21 yang menghadapi cabaran hebat terutama pengaruh pertumbuhan penduduk, globalisasi, dan teknologi maklumat (Hashim, 2000).

Secara ringkas, kejayaan sesebuah organisasi sangat bergantung kepada keupayaan sumber manusia yang dimilikinya, di mana tahap mutu kerja yang dihasilkan akan membantu bersaing di masa hadapan (Ishak, 1999). Oleh itu keupayaan dan kebolehan pelaksana atau pengamal PSM menjadi semakin penting dalam melaksanakan fungsi-fungsi PSM dalam organisasi agar dapat melahirkan pekerja yang berkualiti dan kompeten.

1.1.2 Peranan Pengamal PSM

Kesedaran terhadap kepentingan PSM menyebabkan peranan pengamal atau pelaksana PSM dalam organisasi semakin bertambah penting (Kimmerling, 1989; Rothwell, 1996). Pelaksanaan aktiviti dan kompetensi para pengamal PSM, daripada perlu memahami proses pembelajaran dewasa hinggalah kepada pembangunan dan pengurusan sumber manusia memberi kesan yang signifikan kepada keberkesanan keseluruhan organisasi (Yang, 1994). Pengamal PSM perlu melakukan *multi task* dan menerima tanggungjawab untuk menghasilkan produk dan perkhidmatan yang lebih baik, perlu berubah kepada lebih berpengetahuan bukan sahaja dalam bidang mereka tetapi juga pengetahuan tentang organisasi keseluruhannya (Carnevale *et al.*, 1990). Untuk berjaya dalam melaksanakan peranan mereka yang pelbagai, pengamal PSM perlu membangunkan pelbagai kompetensi termasuklah kefahaman mengenai teori pembelajaran dewasa, penglibatan dalam perancangan strategik, menjadi cekap dalam bidang tugas yang dilaksanakan, membangunkan kemahiran masa depan, serta membangunkan analisis keperluan dan penilaian prestasi (Gilley & Egglund, 1989). Mereka perlu dibekalkan dengan pengetahuan dan kemahiran untuk menghadapi cabaran dalam menyediakan dan melaksanakan latihan bagi menghasilkan peningkatan produktiviti, kualiti dan daya saing. Mereka yang kurang

pengetahuan dan kemahiran perlu berusaha untuk memperbaiki diri bagi memenuhi keperluan organisasi (Gilley & Egglan, 1989).

Pengamal PSM dahulunya menjalankan tugas-tugas pentadbiran seperti menjaga rekod atau penguatkuasaan polisi, yang boleh dilabelkan sebagai pengurusan sumber manusia (HRM); atau membuat kerja-kerja yang sepatutnya dibuat oleh seorang pengurus atau pekerja, seperti pengurusan konflik, dan bimbingan kerjaya (McLagan, 1997). Walau bagaimanapun perubahan persekitaran tempat kerja memerlukan pengamal PSM meningkatkan peranan dan kompetensi yang dimiliki. Tugas utama atau dimensi pokok pengamal PSM yang sepatutnya ialah berkaitan dengan mereka bentuk dan melaksanakan program latihan dan pembangunan; menguruskan aktiviti PSM; atau menjalankan konsultasi kepada organisasi atau pembangunan staf (Gary, 2001). Pengamal PSM perlu menjadi pengurus dan pemimpin bersifat global, memahami kepelbagaian budaya, membentuk organisasi lebih bersifat responsif, dan meningkatkan kemahiran komunikasi dalaman dan antarabangsa (Rossilah, 2008); atau merancang, melaksana dan menilai aktiviti pembelajaran atau latihan dalam organisasi (Gary, 2001). Pelaksanaan latihan dan fungsi PSM juga perlu menekankan pembangunan manusia yang seimbang, iaitu kemahiran dan kerohanian (Hashim, 2000); daripada perspektif holistik dan juga integratif yang menumpukan kepada dimensi bukan teknikal dalam diri insan selaku faktor utama kejayaan sebenar (Mohd Kamal Hasan, 2000).

1.2 Latar Belakang Kajian

Proses PSM dijalankan menerusi program latihan (Ibrahim, 1996). Latihan merupakan intervensi pembelajaran bersifat jangka pendek, bertujuan meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap individu bagi mencapai keperluan organisasi masa kini atau akan datang. Latihan menyediakan pekerja untuk boleh melaksanakan pekerjaan sehariannya (Dubois & Rothwell, 2004). Latihan merupakan proses yang disusun bagi mengubah sikap, meningkatkan pengetahuan serta tahap kemahiran pelatih (Ibrahim, 1996). Latihan membekalkan pengetahuan dan kemahiran bagi melahirkan pekerja yang lebih berkesan (Blanchard dan Thacker, 2004). Tanpa program latihan yang tersusun dan sistematik; peningkatan

pengetahuan, kemahiran dan sikap sukar dicapai dengan baik dan berterusan. Latihan adalah usaha untuk menjamin supaya sesebuah organisasi sentiasa memiliki satu kumpulan manusia yang benar-benar berkebolehan, iaitu memiliki kemahiran dan sikap yang dapat menghasilkan produktiviti yang tinggi (Raduwan *et al.*, 1989). Ini bermakna program latihan yang berkesan sangat diperlukan bagi mengubah tahap pengetahuan, sikap dan tingkah laku pelatih daripada kurang baik kepada yang lebih baik. Kepentingan latihan turut ditunjukkan melalui peningkatan perbelanjaan untuk mengendalikan program latihan setiap tahun (Dubois & Rothwell, 2004).

Kejayaan pelaksanaan program latihan bergantung kepada banyak perkara termasuklah sikap pelatih, persekitaran pembelajaran, kandungan latihan dan jurulatih (Ibrahim, 1996). Program latihan yang baik bukan sahaja perlu direka bentuk berdasarkan keperluan, tetapi ia juga bergantung kepada keupayaan jurulatih untuk menyampaikannya secara berkesan. Oleh itu aspek jurulatih tidak boleh diabaikan begitu sahaja sewaktu merancang dan melaksanakan sebarang program latihan (Dubois & Rothwell, 2004). Latihan yang berkesan sangat memerlukan jurulatih yang baik dan berkemahiran tinggi. Jurulatih yang baik dapat menyampaikan mesej latihan yang secara teratur dan bijak seterusnya dapat mencapai objektif yang digariskan ke arah meningkatkan kefahaman pelatih. Oleh itu jurulatih memerlukan pelbagai kemahiran bagi membantu menghasilkan program latihan yang berkesan dan bermutu termasuklah kemahiran kaunseling, menulis, pengurusan masa, kemahiran fasilitator dan kemahiran penyampaian latihan (Staut, 1993; dalam Jeff *et al.*, 2006). Jurulatih berhadapan dengan pelatih hampir sepanjang masa latihan. Jika jurulatih seorang yang tenang, bijak dan berhemah dalam interaksi serta ada humor, maka pelatih akan menjadi seronok, merasa selamat dan selesa; tetapi jika jurulatih bersifat sebaliknya maka pelatih akan merasa gusar, tertekan dan tidak gemar untuk memberi maklum balas (Kevin, 2001). Jurulatih perlu fleksibel dan berkeupayaan merangsang pembelajaran semasa dalam bilik kuliah, agar melahirkan suasana dan iklim pembelajaran yang baik (Raduwan *et al.*, 1989). Secara ringkasnya program latihan yang berkesan sangat memerlukan jurulatih yang berkeupayaan dan memiliki kompetensi yang diperlukan. Kompetensi melibatkan satu set tentang pengetahuan, kemahiran, dan sikap yang membolehkan seseorang itu melaksanakan segala aktiviti yang dijalankan dengan mencapai tahap atau melebihi tahap yang dijangkakan dalam sesuatu pelaksanaan program (Richery

et al., 2001). Ia merupakan kombinasi antara pengetahuan, kemahiran, dan sikap yang diperlukan oleh individu untuk melaksanakan kerja bagi mencapai tahap yang digariskan, yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan persekitaran kerja (JGN Consulting, 2008). Kompetensi juga dilihat sebagai pembelajaran kolektif dalam organisasi, khususnya berkaitan dengan koordinasi antara pelbagai kemahiran dan integrasi dengan pelbagai teknologi (Le Deist & Winterton, 2005).

Prestasi jurulatih dalam melaksanakan tugas didorong oleh sejauhmana mereka boleh menggunakan kompetensi yang dimiliki sejajar dengan prestasi yang diharapkan. Tanpa melaksanakan kompetensi ini dengan keupayaan yang bertepatan, maka adalah sukar untuk mencapai prestasi yang diharapkan (Dubois & Rothwell, 2004). Dalam erti kata lain, untuk mencapai tahap prestasi yang tinggi, jurulatih bukan setakat perlu memiliki kemahiran untuk membuat kerja tetapi mereka juga memerlukan pengetahuan dan sikap yang betul. Ketiga-tiga faktor ini berkait dan berpadu membentuk tingkah laku pekerja (Field, 1993). Sehubungan itu, banyak organisasi yang memfokuskan tindakan mereka kepada tiga faktor diatas, yang akhirnya timbul terma Latihan Berasaskan Kompetensi (LBK). LBK berkembang dalam banyak organisasi terutamanya di peringkat pengurusan. Mereka berpendapat untuk menjadi pekerja cemerlang, ketiga-tiga faktor tersebut mesti dimiliki dan dikuasai (Field, 1993).

1.2.1 Latihan Berasaskan Kompetensi (LBK)

Pelaksanaan latihan berasaskan kompetensi telah dilakukan semenjak tahun 1980-an oleh kebanyakan pelaksana PSM (Lee, 2006). LBK memfokuskan terhadap hasil kerja berbanding dengan input (Magenis & Conway, 2005). Latihan berasaskan kompetensi terbina berdasarkan prinsip keupayaan untuk membuat demonstrasi, iaitu pekerja atau pelatih perlu menunjukkan keupayaan mereka untuk membuat tugas yang spesifik (Naquin & Halton, 2003). LBK penting untuk memastikan semua program latihan boleh diintegrasikan untuk mendapat hasil yang spesifik. Faktor utama LBK semakin meningkat kerana ia mudah disesuaikan dengan aktiviti pembelajaran atau dalam tugas seharian (Naquin & Holton, 2003). Antara kebaikan LBK ialah (1) organisasi memberikan isyarat yang jelas kepada staf tentang perkara-perkara yang dinilai kelak, (2) apabila terlibat sama dalam LBK, maka staf

dengan sendiri akan lebih faham dan jelas tentang peranan dan tanggungjawab mereka, (3) staf boleh menilai tahap kompetensi yang mereka miliki dan perlu diperbaiki, (4) analisis keperluan latihan lebih mudah dilaksanakan dan lebih murah, (5) membantu pengurus memilih dan membangunkan staf (Shellabear, 2002).

Hasil daripada LBK membolehkan pekerja memiliki tahap kemahiran yang selari dengan kehendak organisasi. Pelaksanaan LBK lebih bersifat aplikasi dimana pelatih membawa bersama pengetahuan, kemahiran dan pengalaman lepas masing-masing dalam pembelajaran dan disokong oleh LBK (James, 2002). LBK dianggap asas kepada kejayaan program latihan di organisasi masa kini. Oleh itu organisasi mesti memiliki satu sistem yang menyediakan latihan untuk pekerja mencapai tahap kompetensi yang telah ditentukan oleh pakar, di samping memberi sokongan untuk pembangunan kerjaya mereka. Ini akan menarik pekerja baru disamping mengekalkan pekerja sedia ada (Lawler, 1994). Mulcahy (2000) menambahbahu LBK secara perlahan-lahan menggantikan pelaksanaan latihan secara tradisional. Fokus latihan berubah daripada *input* kepada *output*, di mana kemahiran yang diperlukan akan ditentukan oleh organisasi dan pesaing mereka. Latihan secara tradisional yang berfokus kepada pengajar tidak lagi sesuai untuk latihan berasaskan kompetensi (Sparrow, 2004). Kaedah pengajaran yang baru telah diperkenalkan di mana ia merupakan simbiotik antara latihan berfokus pengajar dengan latihan berasaskan teknologi. Ia meliputi latihan berasaskan web, video dan audio serta komunikasi jarak jauh. LBK yang berkesan memerlukan kombinasi kaedah pengajaran yang dikenali sebagai *blended learning* iaitu kombinasi pembelajaran tradisional dan *e-learning* (Bielawski & Metcalf, 2003).

Selain daripada teknologi, jurulatih juga perlu mengambil berat tentang faktor pelatih. Adalah penting memasukkan aspek pelatih sewaktu merancang, mereka bentuk dan melaksana program latihan. Kenal pasti apa yang pelatih perlu dan tentukan bagaimana teknologi dan latihan boleh membantu mereka. Sokongan ini sangat penting untuk pelatih sebagai galakan dan pengalaman positif. Jika tiada sokongan, pelatih akan berasa kecewa dan mengalami pengalaman yang negatif. Oleh itu jurulatih perlu memiliki kompetensi untuk menyokong dan memenuhi keperluan pelatih (Naisbitt, 1999). LBK juga perlu mengambil kira perbezaan budaya. Pelatih daripada pelbagai latar belakang budaya mempunyai tahap

kebolehan yang berbeza dengan persekitaran pembelajaran berbeza (Lanham dan Zhou, 2003). Dengan pendekatan *blended learning* yang disesuaikan dengan LBK, maka implikasi budaya dapat diminimumkan. Jurulatih atau instruktur perlu mengambil kira LBK serta perbezaan pelbagai parameter sewaktu merekabentuk program dan strategi (Osguthorpe & Graham, 2003).

Secara ringkas, tugas utama pengamal PSM ialah untuk memperbaiki prestasi sumber manusia di organisasi dengan menggunakan pelbagai kaedah seperti penilaian, latihan dan kejurulatihan (Bernthal *et al.*, 2004). Peningkatan prestasi boleh dicapai melalui peningkatan pengetahuan, kemahiran, dan sikap (KSA); sementara peningkatan KSA pula diperolehi melalui pelaksanaan latihan. Latihan yang baik memerlukan jurulatih yang berkeupayaan dan kompeten. Kompetensi boleh diperolehi melalui latihan, pembelajaran dan pengalaman; sementara falsafah pembelajaran dalam tingkah laku, fungsional dan humanistik bertindak sebagai rangka teoritikal untuk mereka bentuk latihan berasaskan kompetensi (Sun & Shi, 2008). Oleh itu aspek kompetensi menjadi semakin penting dan perlu dikenal pasti bukan sahaja untuk tujuan pelaksanaan latihan menjadi lebih berkesan, tetapi juga ia berperanan dalam segala aspek sumber manusia organisasi.

1.2.2 Peranan kompetensi dalam konteks sumber manusia

Organisasi umumnya membangunkan sendiri kerangka kompetensi dan mengemukakan senarai kompetensi untuk kegunaan organisasi khususnya berkaitan dengan aktiviti sumber manusia seperti pemilihan staf, penilaian prestasi, mengenalpasti keperluan latihan, perancangan kerjaya, latihan dan pembangunan (Lee, 2006). Penggunaan kompetensi menjadi popular dan berkembang pesat dalam pengurusan pentadbiran organisasi kerana ia dilihat sebagai alat yang berkesan untuk membuat keputusan. Umpamanya urusan temuduga dan pelantikan staf baru menjadi mudah dengan menggunakan teknik berasaskan kompetensi untuk menentukan sama ada calon memiliki pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan (Stone, 1997). Model berasaskan kompetensi digunakan untuk pengurusan dan penilaian prestasi, aktiviti pembangunan dan latihan, pembayaran gaji (Lee, 1999); memilih calon yang sesuai melalui temuduga, iaitu dengan melihat cara calon

berkomunikasi serta kemahiran yang dimiliki (Custad, 1998; Lee 1999). Cara lain menggunakan kompetensi dalam pengurusan ialah menghubungkannya dengan penilaian prestasi (Smith & Hill, 1999) dan usaha-usaha perubahan organisasi (Scarborough & Trill, 1998).

Penggunaan kompetensi dalam proses PSM juga bukanlah perkara baru. Kompetensi sangat signifikan kepada PSM berdasarkan dua tingkah laku iaitu pembelajaran dan prestasi. Dalam proses pembelajaran, kompetensi adalah adunan pengetahuan dan kemahiran; seterusnya diaplikasikan untuk mencapai tahap prestasi yang ditentukan dalam melaksanakan tugas (Washington Centerville Public Library, 2003). Kompetensi digunakan untuk lebih memahami tentang pengetahuan, kemahiran, pengalaman, dan pendidikan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan lebih berkesan (Jothan & Kunin, 2004). Kita sedia maklum bahawa peranan PSM telah berubah daripada penekanan terhadap peraturan (rules) kepada fokus terhadap keputusan (results). Bagi membantu memudahkan perubahan paradigma ini, maka ia memerlukan kita mengenal pasti kompetensi-kompetensi baru. Latihan berasaskan kompetensi membantu organisasi mengetahui apakah perkara yang benar-benar penting untuk kejayaan organisasi (Mulcahy, 2000). Latihan berasaskan kompetensi memfokus kepada analisis keperluan latihan, kurikulum latihan, kejurulatihan, dan pembangunan kerjaya (Lee, 2006). Kompetensi, tingkahlaku, dan kriteria yang dibangunkan boleh membantu jabatan mengendalikan latihan (Dean, 1990). Kompetensi juga dianggap faktor kritikal kepada kejayaan program latihan dan PSM kerana ia menjelaskan kepentingan kemahiran yang diperlukan untuk melaksanakan tugas, memfokus perancangan latihan kepada kompetensi yang kurang atau tiada pada pekerja, menyediakan satu rangka kerja untuk jurulatih dan ruang untuk maklum balas (Richery *et al.*, 2001). Kompetensi memainkan peranan yang sangat penting dalam PSM seperti untuk tujuan latihan, kejurulatihan dan anugerah (Gonzales & Nelson, 2005); mengenalpasti latihan dan pembangunan yang diperlukan oleh pekerja (New York State, 2002); menentukan piawai yang diperlukan oleh individu untuk melaksanakan tugas, keperluan untuk kurikulum akademik, atau keperluan memperbaiki program latihan untuk masa depan (William 2003); menentukan sama ada pekerja bersedia untuk ditukarkan kepada peringkat lebih tinggi atau horizontal (Cooper, 2000).

Ulasan

Daripada perbincangan di atas, penyelidik menyimpulkan bahawa kejayaan organisasi banyak bergantung kepada pelaksanaan fungsi-fungsi PSM secara berkesan dan sistematik. Fungsi-fungsi ini dapat dilaksana dan dicapai melalui proses latihan yang berjaya. Kejayaan proses latihan pula di antara lain bergantung kepada keupayaan jurulatih untuk menyampaikan proses latihan secara berkesan. Dalam hal ini jurulatih perlu memiliki kompetensi khususnya dalam aspek pengetahuan, kemahiran dan sikap bagi mencapai piawai yang diharapkan. Oleh yang demikian, sudah sampai masanya para pelaksana PSM khususnya di Malaysia untuk mengambil kira aspek peranan dan kompetensi dalam kalangan jurulatih dalam pelaksanaan program latihan yang berkesan. Ia bukan sahaja boleh membantu jurulatih untuk memperbaiki diri, membantu pengurus memilih dan membangunkan jurulatih dengan sebaiknya, malah menjadikan pelaksanaan program latihan lebih mudah dan murah. Penyelidik selanjutnya akan menerangkan mengenai latar belakang organisasi yang dikaji iaitu Jabatan Latihan Khidmat Negara (JLKN), diikuti dengan permasalahan kajian, persoalan kajian, objektif kajian, matlamat kajian, hipotesis kajian, kepentingan kajian, skop kajian, limitasi kajian serta pendefinisian secara konseptual dan operasional.

1.3 Latar Belakang Organisasi

Organisasi yang dipilih untuk tujuan kajian ini ialah Jabatan Latihan Khidmat Negara (JLKN). Jabatan ini bertanggungjawab dalam merancang dan melaksanakan Program Latihan Khidmat Negara (PLKN). PLKN merupakan kursus latihan wajib bagi mereka yang baru menamatkan persekolahan tingkatan lima di Malaysia. Ia bertujuan bagi pembinaan sahsiah diri bermatlamatkan membina dan mengukuhkan semangat patriotisme dalam kalangan generasi muda, memupuk perpaduan kaum serta integrasi nasional dan membentuk perwatakan positif menerusi nilai-nilai murni. Program ini bukanlah bersifat kerahan tenaga dan tidak mengikut mana-mana model dari luar negara kerana dilaksanakan menurut cara Malaysia. Jangka masa latihan selama tiga bulan secara berkhemah dan berasrama.

1.3.1 Objektif dan Modul PLKN

PLKN dilaksanakan bagi mencapai objektif yang telah digariskan seperti berikut; (1) Menanam semangat patriotisme dalam kalangan generasi muda, (2) Memupuk perpaduan kaum serta intergrasi nasional, (3) Membentuk perwatakan positif menerusi nilai-nilai murni, (4) Menyemarakkan semangat kesukarelaan, (5) Melahirkan generasi muda yang lebih cergas, cerdas dan penuh keyakinan. PLKN melaksanakan empat modul sepanjang tempoh latihan dilaksanakan iaitu *Modul Fizikal* (sebuah modul yang dilaksanakan untuk membina kemahiran dan ketahanan mental, emosi, spiritual dan fizikal bagi menjadikan peserta PLKN sebagai warganegara yang berkesan); *Modul Kenegaraan* (sebuah modul yang diaplikasikan untuk memperluaskan pengetahuan tentang kenegaraan (nation-building) dan meningkatkan perasaan cinta serta pengorbanan para peserta kepada negara); *Modul Pembinaan Karakter* (sebuah modul yang dilaksanakan untuk membina karakter yang berkesan bagi peserta-peserta yang merangkumi diri, keluarga, komuniti dan negara); dan *Modul Khidmat Komuniti* (modul ini mempunyai lima komponen utama iaitu kemudahan awam, kejiranan, khidmat sosial, alam sekitar dan penempatan di jabatan. Para pelatih akan melalui kelima-lima komponen tersebut dalam tempoh yang ditetapkan).

1.3.2 Bilangan Peserta PLKN

JLKN mengumumkan seramai 140,000 remaja telah dipilih untuk menyertai program PLKN siri 6/2009 iaitu peningkatan seramai 30,000 orang pelatih daripada tahun 2008 (UM, 8/8/ 2008) dan lebih 55,000 daripada kumpulan pertama yang mengikuti program ini pada tahun 2005. Mereka dipilih secara rawak menggunakan komputer dalam kalangan 491,903 remaja yang lahir pada tahun 1991 (HM, 9/8/2008). Bagi tahun 2008 pelatih seramai 110,000, manakala tahun 2007 seramai 100,000 orang pelatih (HM, 9/8/2008). Sementara itu dijangka seramai 140,000 pelatih PLKN Siri 8/2011 dari seluruh negara akan menyertai program itu di kem- kem PLKN (HM, 3/1/2011).

1.3.3 Kem latihan dan kos pelaksanaan PLKN

Terdapat sebanyak 81 kem PLKN di seluruh negara iaitu Perlis (3), Kedah (10), Pulau Pinang (4), Perak (9), Selangor (8), Negeri Sembilan (7), Melaka (4), Johor (7), Pahang (6), Kelantan (4), Terengganu (4), Sabah (7), dan Sarawak (8). PLKN menerima peruntukan RM600 juta bagi tahun 2006 (BH, 1/10/2005); sementara kos secara keseluruhan pelaksanaan PLKN semenjak tahun 2004 hingga 2009 ialah sebanyak RM2 bilion (Pengerusi MLKN, UM, 26 Feb 2009).

1.3.4 Jurulatih PLKN

Ketua Pengarah JLKN, Datuk Abdul Hadi Awang Kechil menyatakan bahawa terdapat seramai hampir 4,000 jurulatih PLKN di seluruh Negara (UM, 18/2/08). Menurut Mejar Masita (2009), jurulatih PLKN secara purata ialah seramai 40 orang bagi setiap kem. Mereka terdiri daripada pelbagai bangsa. Jurulatih ini dibahagikan kepada dua kumpulan;

- a) Jurulatih Fizikal; terdiri daripada jurulatih gred N17 dan bertanggungjawab terhadap latihan bersifat fizikal (Modul Fizikal). Jawatan ini memerlukan kelulusan SPM atau setara.
- b) Jurulatih *Multiskills*; terdiri daripada jurulatih gred N27 dan bertanggungjawab terhadap pengajaran bersifat kelas (Modul Pembinaan Karakter, Modul Kenegaraan, Modul Khidmat Komuniti). Jawatan ini memerlukan kelulusan STPM dan ke atas.

Secara umumnya jurulatih PLKN telah mengikuti beberapa kursus kejurulatihan khusus untuk mempertingkatkan kemahiran diri sebagai jurulatih. Ini termasuk kursus-kursus *Train-the-Trainer*, *Refresher Courses*, Bengkel Fasilitator, dan Bengkel *Master Trainers* (Mejar Masita, 2009).

1.3.5 Perbandingan PLKN Dengan Lain-lain Program Khidmat Negara

Terdapat beberapa buah negara yang melaksanakan program berbentuk khidmat negara seperti Singapura, Amerika Syarikat, Isreal, dan Korea Selatan (Kolonel Rosli, 2009). Kesemua program di negara-negara tersebut umumnya mempunyai pengisian berasaskan ketenteraan, iaitu yang beridentitikan tentera simpanan. Program diwajibkan kepada semua remaja lelaki, sementara tiada penglibatan daripada remaja perempuan. Pelaksanaan program memakan masa selama 1-2 tahun bergantung kepada negara yang melaksanakannya. Apabila selesai menjalani program tersebut, para peserta akan diserapkan sebagai tentera simpanan yang mahir dalam hal-hal persenjataan dan ketenteraan. Mereka boleh dipanggil pada bila-bila masa untuk membantu pasukan keselamatan negara jika diperlukan. Oleh yang demikian, boleh disimpulkan bahawa program khidmat negara di negara-negara berkenaan lebih mirip kepada ketenteraan; maka itu cara pengendalian, pengisian, dan kejurulatihan berasaskan sepenuhnya kepada aspek-aspek ketenteraan.

Sementara PLKN pula dilaksanakan mengikut acuan sendiri tanpa mengikut mana-mana modul daripada negara lain. PLKN tidak menekankan aspek persenjataan atau ketenteraan; sebaliknya bersifat 'summer camp' yang bertujuan membentuk personaliti, pembinaan diri positif, jati diri dan rasa cinta negara. Pengisian modul mengandungi aspek fizikal, kenegaraan, pembinaan karakter dan khidmat komuniti. Ini bermakna PLKN memfokuskan bukan sahaja aspek-aspek fizikal tetapi juga spiritual dan pembinaan diri. PLKN terbuka bukan sahaja kepada remaja lelaki tetapi juga remaja perempuan, yang terdiri daripada pelbagai bangsa, agama dan latar belakang. Program PLKN hanya memakan masa selama tiga bulan. Jurulatih juga terdiri daripada pelbagai latar belakang, jantina, bangsa dan agama. Ia begitu unik dan berbeza daripada pelaksanaan program khidmat negara yang diamalkan di negara-negara lain (Kolonel Rosli, 2009). Dapat disimpulkan bahawa program PLKN adalah satu program yang bersifat fizikal dan spiritual. PLKN mempunyai pelatih yang terdiri daripada pelbagai latar belakang, dan mempunyai pelbagai modul yang dilaksanakan. Sehubungan itu, PLKN seharusnya memerlukan jurulatih yang mempunyai pelbagai kemahiran atau bersifat *multiskills*. Oleh kerana itu, kajian ini dirasakan perlu untuk mengenal pasti

kompetensi yang dimiliki oleh jurulatih PLKN. Kajian dilakukan berlandaskan beberapa permasalahan yang dijelaskan sepertimana berikut.

1.4 Masalah Kajian

Adalah penting untuk organisasi mengenal pasti kompetensi yang diperlukan oleh jurulatih bagi mencapai hasil kerja yang diharapkan, dengan cara menyediakan situasi atau iklim yang menyokong dan membangunkan kompetensi-kompetensi berkenaan. Langkah mengenal pasti kompetensi bukan sekadar usaha untuk memenuhi strategi organisasi tetapi ia merupakan pencetus kepada semua aktiviti-aktiviti pengurusan bagi memenangi persaingan dengan pihak lawan (Lado & Wilson, 1994). Apabila kompetensi telah dikenalpasti, maka program latihan boleh direka bentuk sesuai dengan kehendak organisasi (Ricciardi, 2005). Kompetensi yang dimiliki oleh jurulatih juga memberikan impak yang besar kepada pelatih iaitu sediakan pelatih untuk belajar, apa yang mereka belajar dan berapa banyak mereka pelajari (Dolansinki, 2004).

Berdasarkan pernyataan di atas, bolehlah disimpulkan bahawa proses mengenal pasti kompetensi dalam kalangan jurulatih adalah penting dan ia mempengaruhi keberkesanan sesuatu program latihan. Maka adalah wajar untuk setiap organisasi khususnya para pelaksana PSM mengenal pasti sejauh mana kompetensi yang dimiliki oleh jurulatih, agar pelaksanaan program latihan dapat dilaksanakan secara lebih berkesan. Sehubungan itu, kajian ini dilaksanakan bertujuan untuk mengenal pasti peranan, kompetensi dan elemen teras yang dimiliki oleh jurulatih Program Latihan Khidmat Negara (PLKN), seterusnya mengemukakan satu profil kompetensi untuk jurulatih PLKN. Kajian ini memfokuskan kepada jurulatih kerana penyelidik berpendapat aspek jurulatih merupakan elemen yang sangat penting dalam menentukan kejayaan sesuatu program latihan. Jurulatih boleh dianggap sebagai lapisan terakhir dalam susunan hirarki program latihan PLKN. Jurulatihlah yang berhadapan secara terus dan bersemuka dengan para pelatih. Ditangan jurulatih terletak segala intipati, objektif, matlamat dan perancangan PLKN yang perlu diterjemahkan ke dalam bentuk program, aktiviti dan latihan dalam kumpulan. Dalam konteks ini, PLKN sangat memerlukan jurulatih yang berwibawa, berketrampilan, berpengetahuan dan

berpengalaman luas. Malah apa yang lebih penting jurulatih PLKN mesti memiliki kompetensi yang diperlukan bagi memenuhi tanggungjawab dalam melaksanakan dan menyampaikan program latihan secara berkesan. Kajian ini dilakukan berlandaskan kepada beberapa premis yang dirasakan boleh dijadikan sebagai asas permasalahan kajian. Premis-premis tersebut adalah seperti berikut;

Pertama, PLKN adalah program bersifat nasional dan mengeluarkan ratusan ribu pelatih yang telah berjaya menamatkan program PLKN. Untuk tahun 2009 sahaja, seramai 140,000 pelatih mengikuti program ini (UM, 8/8/2008). Selain itu PLKN juga melibatkan seramai hampir 4,000 orang jurulatih di kem-kem latihan seluruh negara (UM, 18/2/08). Kos untuk program ini berjumlah RM600 juta bagi tahun 2006 sahaja (BH, 1/10/2005); dan kos secara keseluruhan pelaksanaan PLKN semenjak 2004 ialah RM2 billion (Pengerusi MLKN, UM, 26 Feb. 2009). Secara ringkas, PLKN melibatkan ratusan ribu pelatih, menggunakan khidmat ribuan jurulatih, menelan belanja berbillion ringgit, tetapi sehingga kini belum ada kajian yang dilakukan berkaitan dengan kompetensi dalam kalangan jurulatih PLKN (Pn. Faridah Borhan, JLKN, 2009), sedangkan kajian-kajian terdahulu dan kajian literatur (Kevin 2001; Schrick 1992 ; Lee 2006) menunjukkan kepentingan kajian mengenai peranan dan kompetensi jurulatih dalam meningkatkan keberkesanan latihan. Justeru, kajian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan akibat jurang yang wujud. Kajian ini disokong oleh beberapa kajian terdahulu (Kevin, 2001; Ahmad, 2004) yang mencadangkan agar dilakukan lebih banyak kajian lain berkaitan dengan peranan dan kompetensi jurulatih dalam pelbagai disiplin atau negara berbeza.

Kedua, telah wujud banyak laporan mengenai kelemahan atau masalah dalam kalangan jurulatih PLKN yang dilaporkan oleh media massa. Kelemahan atau masalah tersebut dilihat sebagai manifestasi kegagalan untuk mengisi sebahagian tafsiran Powers (1992:8) mengenai tahap prestasi atau kompetensi yang sepatutnya dimiliki oleh jurulatih yang cemerlang. Menurut Powers, jurulatih akan menjadi cemerlang apabila mereka jelas mengenai bidang tugas, berkeupayaan untuk melaksanakan tugas yang diberikan, mengetahui apa yang diharapkan daripada mereka, memiliki peralatan atau kemudahan untuk melaksanakannya, memiliki pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan, menerima maklum balas positif mengenai tahap prestasi mereka, dan menerima ganjaran yang sewajarnya.

Berdasarkan tafsiran Powers, dan dibandingkan dengan laporan-laporan negatif mengenai jurulatih PLKN dalam media massa (seperti dijelaskan di bawah), maka kelihatan wujud masalah atau kelemahan dalam kalangan jurulatih PLKN khususnya berkaitan dengan prestasi, disiplin dan maklum balas yang diterima daripada orang ramai. Oleh yang demikian, kajian ini diharap dapat membantu menjelaskan sebahagian perkara berkenaan khususnya berkaitan dengan tahap kompetensi yang dimiliki oleh jurulatih PLKN.

Antara masalah-masalah yang dilaporkan oleh media massa termasuklah;

a) Masalah disiplin atau sikap dalam kalangan jurulatih PLKN

Bekas jurulatih PLKN dijatuhi hukuman penjara 12 tahun dan tiga sebatan selepas didapati bersalah merogol pelatih di Kem Marang Suria Holiday Setiu pada 28 Feb 2004 (BH, 20/12/2005). Bekas Pelatih PLKN yang dirogol tahun 2005 menfailkan saman kepada Kerajaan Malaysia dan bekas jurulatih yang merogolnya (BH, 5/8/2006). Bekas jurulatih PLKN dari kem Titian Bintangor, Rembau dituduh mencabul kehormatan pelatih dengan meraba paha dan mencium pipi mangsa berusia 17 tahun dalam kawasan hutan (BH, 25/5/2005). Timbalan Perdana Menteri berkata 69 jurulatih PLKN dikenakan tindakan disiplin sejak program itu dimulakan iaitu 45 orang untuk tahun 2004 dan 24 orang untuk tahun 2005 (BH, 11/10/2005). Langkah kerajaan mengenakan tindakan ke atas 20 orang jurulatih PLKN kerana terbabit dalam kes gangguan seksual ketika berlangsungnya PLKN adalah tindakan terpuji (BH 15,10/2005). Jurulatih PLKN juga bersikap kasar dan melayan ibubapaseperti orang tidak bermaruah (HM,6/8/2005).

b) Masalah kepercayaan awam terhadap kredibiliti dan kompetensi jurulatih PLKN.

Laporan media bertajuk 'PLKN Perlu Dinilai Semula' (<http://khidmat-negara.net/forum-plkn>; 24 April 2006) telah meminta agar PLKN menilai semula keseluruhan jurulatih yang terlibat sama ada mereka benar-benar ada kelayakan untuk bergelar jurulatih. Kegagalan jurulatih dilihat daripada beberapa kejadian berikut; bekas pelatih PLKN yang lumpuh sewaktu mengikuti program ini menuntut ganti rugi sebanyak RM11juta kerana mendakwa akibat kecuaiannya jurulatih sewaktu menjalani latihan di Kem Seri Manjung, Sitiawan Perak (UM, 4/7/2007). Keluarga pelatih PLKN di Kem Geo Kosmo, Kuala Kubu Baru, Too Hui Min, 18, yang

meninggal dunia menyaman kerajaan dan jurulatih atas dakwaan cuai (BM,11/5/2008).

c) Masalah lantikan dan ganjaran jurulatih PLKN

Menurut Powers (1992), salah satu komponen penting untuk melihat kompetensi jurulatih ialah melalui proses pemilihan iaitu kaedah memilih seseorang jurulatih untuk melakukan tugas tersebut. Satu sistem pemilihan yang baik diasaskan daripada definisi tugas yang baik; iaitu dengan menilai keupayaan calon berdasarkan pengetahuan, kemahiran, sikap, kelayakan dan pengalaman. Walau bagaimanapun berdasarkan carian maklumat oleh penyelidik, iklan kekosongan jawatan jurulatih PLKN hanya diiklankan melalui internet oleh syarikat tertentu, sedangkan pemilihan jurulatih adalah perkara yang sangat penting. Sebagai contoh pengiklanan calon jurulatih PLKN melalui internet (<http://www.mudah.com.my/vi>, 7 Nov. 2008) dikeluarkan tanpa penjelasan tentang kredibiliti pengiklan boleh menimbulkan persoalan mengapa PLKN sendiri tidak memilih jurulatih.

Selain itu terdapat laporan mengenai rasa tidak puas hati dan kekecewaan jurulatih PLKN mengenai taraf jawatan dan gaji, umpamanya semua jurulatih PLKN dilantik secara kontrak dan dibayar gaji RM820 sebulan (BH, 30/7/2008), pekerja perubatan PLKN tiada elaun (BH, 25/3/2008), gaji jurulatih PLKN dipotong tanpa notis (BH,21/2/2008). Isu-isu berkaitan gaji atau ganjaran ini sudah pasti akan mempengaruhi tahap kompetensi atau kualiti kerja dalam kalangan jurulatih. Menurut Powers (1992) lagi, ganjaran termasuk gaji, pengiktirafan, pembangunan kerjaya, dan kenaikan pangkat sepatutnya diberikan apabila seseorang telah mencapai prestasi yang dijangkakan.

d) Penambahbaikan modul dan mengetatkan proses pengambilan jurulatih.

Langkah PLKN melaksanakan penambahbaikan modul dan proses pengambilan jurulatih membuktikan wujudnya permasalahan-permasalahan yang dijelaskan di atas. Antara langkah-langkah tersebut termasuklah modul latihan PLKN akan diubah bagi membolehkan latihan jurulatih disediakan bersesuaian dengan peserta (BH, 8/10/2008), PLKN perlu perubahan yang menyeluruh (BH, 17/5/2008), meneliti aspek modul latihan (HM.5/5/2008), membentuk panel khas

untuk meneliti lebih 600 memorandum mengenai penambahbaikan PLKN termasuk jurulatih (HM, 21/11/2005), memerlukan lebih ramai jurulatih bukan bumiputera (BH, 21/11/2005), dan syor menambah bilangan jurulatih wanita (BH,15/10/2005). Selain itu, Majlis Latihan Khidmat Negara (MLKN) diminta memperketatkan lagi syarat dan kriteria pengambilan jurulatih baru bagi program PLKN pada masa depan bagi memastikan tiada lagi jurulatih bermasalah dalam kem sehingga menimbulkan kebimbangan ibu bapa peserta (BH,10/8/2006).

Berdasarkan isu-isu yang dinyatakan di atas, jelaslah masih terdapat banyak kelemahan atau masalah berkaitan sikap dan tingkahlaku, masalah kepercayaan pihak luar dan ganjaran untuk jurulatih. Isu-isu ini boleh mempengaruhi tahap kompetensi jurulatih PLKN dalam usaha membentuk pelatih menjadi golongan generasi muda yang diharapkan sepertimana yang dinyatakan dalam objektif PLKN.

Ketiga, ukuran kompetensi sedia ada umumnya berdasarkan pengetahuan, pengalaman atau hasil kajian luar negara khususnya di Barat; dimana penilaian terhadap kompetensi mungkin berbeza dengan pandangan atau pengalaman di Malaysia akibat daripada perbezaan sosiobudaya, cara hidup, latar belakang dan agama. Menurut Dubois & Rothwell (2004), model kompetensi perlu mengambil kira elemen budaya tempatan. Ia disokong oleh beberapa pengkaji lain, umpamanya pembangunan kompetensi perlu mengambilkira budaya, nilai dan pasaran kerja tempatan (Mellahi, 2000); jurulatih kena memahami latar belakang, kebudayaan, dan masalah pelatih (Ibrahim, 1996); jurulatih perlu memahami pelatih daripada pelbagai latar belakang budaya yang mempunyai kebolehan yang berbeza dengan persekitaran pembelajaran yang berbeza (Lanham dan Zhou, 2003). Oleh itu adalah penting untuk mendapatkan penilaian kompetensi mengikut pandangan dan budaya tempatan. Selain itu, model kompetensi sedia ada umumnya hanya membincangkan tentang kompetensi bersifat fizikal atau luaran tetapi mengeneipkan kompetensi bersifat spiritual, sedangkan kompetensi spiritual sangat penting sebagai pelengkap kepada kompetensi fizikal/luaran (Mohd Kamal, 2000). Oleh itu kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti kompetensi berdasarkan perspektif tempatan serta mengambilkira kompetensi bersifat emosi dan spiritual dengan harapan dapat menambah baik model kompetensi sedia ada.

1.5 Persoalan Kajian

Berdasarkan permasalahan yang dibincangkan di atas, maka persoalan asas kajian ini ialah apakah peranan, kompetensi dan elemen teras yang dimiliki oleh jurulatih PLKN dalam menyampaikan dan melaksanakan program latihan bagi menghasilkan pelatih yang memiliki ciri-ciri kepimpinan, ketrampilan, dan nilai-nilai murni sesuai dengan matlamat yang diharapkan. Dengan menjawab persoalan-persoalan tersebut, diharapkan kajian ini dapat mengemukakan satu profil kompetensi untuk jurulatih PLKN. Persoalan kajian secara lebih terperinci adalah seperti berikut;

- 1.5.1 Apakah peranan yang dimainkan oleh jurulatih PLKN untuk mengendalikan program latihan yang berjaya.
- 1.5.2 Apakah kompetensi yang dimiliki oleh jurulatih PLKN bagi pelaksanaan latihan secara berkesan.
- 1.5.3 Apakah elemen teras yang dianggap penting untuk membentuk kompetensi dalam kalangan jurulatih PLKN.
- 1.5.4 Apakah terdapat hubungan antara elemen teras kelayakan, pengalaman dan etika jurulatih dengan kompetensi jurulatih PLKN.
- 1.5.5 Bagaimanakah profil kompetensi yang boleh dicadangkan untuk jurulatih PLKN.

1.6 Objektif Kajian

Berdasarkan persoalan kajian di atas, maka objektif kajian ini dibentuk dan dinyatakan seperti berikut;

- 1.6.1 Mengenalpasti peranan jurulatih PLKN untuk mengendalikan program latihan yang berjaya.
- 1.6.2 Mengenal pasti kompetensi yang dimiliki oleh jurulatih PLKN bagi pelaksanaan latihan secara berkesan.
- 1.6.3 Mengenalpasti elemen teras yang dianggap penting untuk membentuk kompetensi jurulatih PLKN.
- 1.6.4 Mengenal pasti hubungan antara elemen teras kelayakan, pengalaman dan etika jurulatih dengan kompetensi jurulatih PLKN.
- 1.6.5 Mengenal pasti dan mencadangkan profil kompetensi untuk jurulatih PLKN.

1.7 Hipotesis Kajian

Di antara objektif kajian ini ialah ingin melihat adakah ketiga-tiga elemen teras kompetensi iaitu kelayakan, pengalaman, dan etika kejurulatihan mempunyai hubungan dengan tahap kompetensi jurulatih. Oleh itu hipotesis untuk kajian ini ialah:

- a) Ha1 - Terdapat hubungan antara elemen kelayakan dengan kompetensi jurulatih PLKN.
- b) Ha2 - Terdapat hubungan antara elemen pengalaman dengan kompetensi jurulatih PLKN.
- c) Ha3 - Terdapat hubungan antara elemen etika kejurulatihan dengan kompetensi jurulatih PLKN.

1.8 Matlamat Kajian

Adalahdiharapkan pada akhir kajian ini, penyelidik dapat mengenalpasti peranan, kompetensi dan elemen teras kompetensi jurulatih, seterusnya menyediakan satu profilkompetensi untuk jurulatih PLKN. Matlamat ini seiring dengan pandanganSun & Shi(2008) yang menyatakan tujuan utama kajian kompetensi ialah untuk; (1) mengenal pasti kemahiran asas, pengetahuan, kefahaman, dan atribut lain yang diperlukan oleh golongan profesional untuk mengendalikan latihan secara berkesan, (2) menyediakan senarai aktiviti yang boleh membentuk satu set kompetensi atau model dalam pembangunan latihan. Ia disokong oleh Yoo (1999) yang menjelaskan bahawa kajian kompetensi umumnya memfokus kepada dua aspek; (1) bagaimana mengukur atau mengenal pasti kompetensi-kompetensi penting, (2) apakah yang mereka temui.

1.9 Kepentingan Kajian

Kajian ini diharap dapat membantu jurulatih PLKN mengetahui tahap kompetensi yang dimiliki. Maklumat mengenai kompetensi boleh menyedarkan jurulatih PLKN tentang peranan dan kompetensi yang perlu dimiliki agar dapat

membantu meningkatkan kefahaman pelatih semasa proses latihan. Secara praktikal, dalam konteks latihan yang bersifat dinamik dan semakin mencabar, kesedaran tentang kompetensi dapat membantu jurulatih PLKN menyediakan diri dan memperkemaskan kemahiran dari semasa ke semasa, khususnya yang berkaitan dengan tahap pengetahuan, kemahiran dan sikap. Ini bermaksud tanggung jawab untuk meningkatkan kompetensi diri terletak pada jurulatih PLKN itu sendiri, di mana mereka perlu lebih bersifat proaktif, iaitu dengan cara menilai tahap kompetensi sedia ada, mengkaji model kompetensi yang berkaitan, dan boleh memperbaiki diri melalui arahan sendiri (Dubois & Rothwell, 2004).

Kajian ini juga membantu jurulatih PLKN memahami kehendak dan hasrat pelatih dan menyampaikan latihan selari dengan kehendak dan hasrat berkenaan. Ia juga membantu jurulatih PLKN memberikan penekanan dan perhatian kepada aspek yang dianggap penting oleh pelatih dalam pendekatan dan penyampaian mereka. Dengan memahami ciri-ciri jurulatih yang kompeten menurut perspektif pelatih; maka jurulatih akan lebih mengenali pelatih, lebih menghormati pelatih, mengamalkan *sense of humor*, serta membina hubungan yang baik dengan pelatih. Ini akan menyebabkan pelatih merasa selesa dan lebih mengambil bahagian, meningkatkan motivasi dan mengurangkan halangan disebabkan tanggapan negatif terhadap jurulatih. Jelasnya, pelatih akan merasa positif dalam pembelajaran, mengurangkan kebimbangan dan membenarkan lebih interaksi sewaktu proses latihan dijalankan (Wlodkowski 1993; dalam Kevin 2001).

Kajian kompetensi juga penting kepada jurulatih PLKN bagi menghadapi pelatih yang pelbagai bangsa, latarbelakang atau sosiobudaya. Pelatih daripada pelbagai latarbelakang budaya mempunyai kebolehan yang berbeza. Oleh itu jurulatih boleh mempelbagaikan kaedah latihan yang disesuaikan dengan pendekatan latihan berasaskan kompetensi agar dapat meminimumkan implikasi budaya (Osguthorpe & Graham, 2003).

Kajian kompetensi ini juga penting sebagai kayu ukur pelaksanaan program sedia ada, sejauhmana ia berkesan dan mencapai objektif khususnya daripada sudut kejurulatihan. Kajian membantu memahami persepsi pelatih ke atas tahap kebolehan dan kompetensi jurulatih. Secara tidak langsung, kajian ini signifikan kepada PLKN untuk mengetahui ciri-ciri jurulatih yang kompeten yang bersesuaian dengan bidang

tugas yang diberikan, seterusnya membantu PLKN dalam proses pemilihan jurulatih atau staf baru yang bersesuaian dengan piawai kompetensi yang diperlukan.

Hasil kajian kompetensi juga mudah disesuaikan dengan aktiviti latihan dan kehendak organisasi. Tahap kompetensi boleh ditingkatkan agar sesuai dengan kehendak organisasi, dalam masa yang sama ia akan meningkatkan keberkesanan latihan terhadap pekerja (Naquin & Holton, 2003). Apabila kompetensi telah dikenalpasti, maka program latihan boleh direka bentuk sesuai dengan kehendak organisasi. Proses analisis keperluan latihan, mereka bentuk program, menentukan kaedah pelaksanaan dan penilaian latihan akan menjadi lebih mudah dengan berpandukan kepada tahap kompetensi yang dimiliki oleh jurulatih.

Kajian kompetensi ini juga boleh menyumbang secara signifikan kepada penambahan pengetahuan yang diperlukan untuk memperbaiki proses kejurulatihan. Ia boleh dianggap sebagai langkah awal untuk kajian kompetensi dalam kalangan jurulatih khususnya, dan bidang PSM amnya di Malaysia. Hal ini disebabkan bidang sumber manusia di Malaysia sedang berkembang dengan pesat dan menjadi keutamaan dalam pengurusan di kebanyakan organisasi (Hashim, 2000). Oleh yang demikian, kajian kompetensi dalam kalangan jurulatih secara tidak langsung boleh dijadikan asas atau panduan untuk jurulatih memperbaiki diri dan kemahiran yang dimiliki. Kajian ini juga boleh dijadikan asas untuk kajian-kajian lanjutan untuk mendalami bidang ini kelak. Ini berdasarkan tanggapan bahawa latihan berasaskan kompetensi secara perlahan menggantikan latihan secara tradisional dimana fokus latihan telah berubah daripada input kepada output, dan kemahiran yang diperlukan akan ditentukan oleh organisasi dan pesaing mereka (Mulcahy, 2000).

1.10 Skop Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti kompetensi untuk jurulatih PLKN. Untuk tujuan itu penyelidik menggunakan skop kajian seperti berikut;

1.10.1 Skop Responden

Kajian ini akan menggunakan tiga kategori responden iaitu pelatih, jurulatih, dan pengamal PSM. Pelatih merupakan peserta PLKN yang mengikuti program PLKN bagi tempoh daripada Januari 2010 hingga Mac 2010, yang ditempatkan di kem PLKN yang terpilih. Jurulatih pula merupakan mereka yang bertugas melatih para peserta PLKN, termasuk aktiviti merancang, mengendalikan dan menilai modul-modul latihan di kem-kem PLKN yang terpilih; sama ada berjawatan tetap atau sementara; sepenuh masa atau separuh masa. Pengamal PSM pula ialah mereka yang mengikuti program *Train-The-Trainer* anjuran NIOSH, Bangi, Selangor pada 23-26 November 2010, bertempat di pejabat NIOSH Wilayah Selatan, Taman Teknologi, Johor. Mereka terdiri daripada pelbagai jawatan seperti pengarah, pengurus, jurulatih, konsultan, dan lain-lain yang berkaitan dengan PSM sama ada daripada badan kerajaan, swasta, persendirian, atau lainnya. Mereka umumnya terlibat dalam pelaksanaan fungsi-fungsi PSM sama ada perancangan, pelaksanaan dan penilaian dalam tugas-tugas hakiki mereka.

1.10.2 Skop Tempat Kajian

Untuk tujuan kajian ini, penyelidik telah memilih tujuh kem PLKN di Semenanjung Malaysia yang mewakili tujuh zon iaitu satu kem mewakili satu zon. Penetapan zon-zon adalah sepertimana yang digunapakai oleh PLKN. Tiada kem yang dipilih daripada Sabah dan Sarawak kerana limitasi kos dan masa. Kesemua responden terdiri daripada pelatih dan jurulatih adalah dipilih daripada kem-kem berkenaan.

1.10.3 Skop Bidang Kajian

Kajian ini bertujuan untuk mengenalpasti kompetensi dalam kalangan jurulatih PLKN. Kajian ini menggunakan 'Model Kompetensi Untuk Jurulatih' oleh Barbazette (2005) sebagai asas kajian. Seterusnya kajian ini menggunakan tafsiran oleh Berge (1995) untuk mengenalpasti peranan jurulatih; tafsiran Barbazette (2005) untuk mengenalpasti kompetensi fizikal; tafsiran Ary Ginanjar (2005) dan Hussin

& Mohd. Nasir (1997) untuk kompetensi emosi dan spiritual; tafsiran Powers (1992) untuk elemen teras kelayakan dan pengalaman, serta Ibrahim (1996) untuk elemen teras etika.

1.11 Limitasi Kajian

Limitasi kajian merupakan perkara-perkara yang boleh menghadkan pencapaian objektif kajian. Berikut adalah beberapa perkara yang dianggap sebagai perkara-perkara yang boleh menjadi faktor limitasi untuk kajian ini mencapai objektif secara berkesan;

- a) Kajian ini bergantung kepada kejujuran dan tanggapan responden terhadap soalan-soalan kajian yang dikemukakan.
- b) Kajian hanya dihadkan kepada kem-kem PLKN terpilih di Semenanjung Malaysia sahaja, tidak termasuk kem di Sabah dan Sarawak kerana limitasi masa dan kos. Kajian hanya melibatkan tujuh buah kem berdasarkan tujuh zon sepertimana yang dicadangkan oleh pihak PLKN.
- c) Limitasi masa, kewangan, jarak yang berjauhan antara satu kem dengan kem yang lain merencatkan kelancaran kajian, menggunakan tenaga yang banyak, memakan masa yang lama dan kos yang tinggi untuk tujuan pergerakan dan penginapan. Ini meletihkan penyelidik dan mempengaruhi proses kajian.
- d) Responden adalah terdiri daripada pelbagai latar belakang seperti jantina, kaum, agama, pengalaman atau tahap pengetahuan yang berbeza. Oleh itu responden mempunyai pelbagai persepsi dalam membuat penilaian dan andaian tentang kompetensi jurulatih.
- e) Kompetensi jurulatih yang dikaji mungkin berbeza atau berubah-ubah mengikut demografi, suasana tempat kerja, pengaruh persekitaran, kesesuaian masa dan lain-lain sewaktu kajian dijalankan boleh menyebabkan bias situasi berlaku.
- f) Sebahagian senarai kompetensi yang digunakan adalah berdasarkan kajian-kajian yang dilakukan di negara Barat atau tempat lain. Mungkin senarai ini tidak begitu tepat atau sesuai dengan penerimaan atau budaya di Malaysia. Kajian Lee (2006) mengatakan bahawa perbezaan budaya merupakan sebahagian limitasi kajian, maka kajian ini juga sedemikian.

- g) Kajian ini dihadkan pada tempoh kajian pengambilan data daripada responden yang dilakukan pada tahun 2010 sahaja.

1.12 Definisi Konseptual Dan Operasional

1.12.1 Pembangunan Sumber Manusia (PSM)

PSM didefinisikan sebagai proses membangunkan kemahiran manusia melalui pembangunan organisasi dan latihan staf serta apa juga pembangunan untuk tujuan memperbaiki prestasi (Swanson, 1995). Ia merupakan pelaksanaan secara integrasi antara latihan dan pembangunan, pembangunan organisasi, dan pembangunan kerjaya dalam usaha untuk memperbaiki individu, kumpulan, dan keberkesanan organisasi (ASTD, 1989; dalam Schrick, 1992).

PSM dalam kajian ini merujuk kepada usaha-usaha pembangunan diri dalam kalangan mereka yang terlibat dalam Program Latihan Khidmat Negara (PLKN).

1.12.2 Jurulatih

Jurulatih atau instruktur ialah orang yang menyampaikan maklumat dan mengendalikan proses pembelajaran secara langsung untuk meningkatkan pengetahuan dan kemahiran individu. Mereka juga boleh bertindak sebagai fasilitator dan jurulatih peningkatan prestasi. Mereka bersedia untuk pengajaran dengan mengkaji bahan kursus dan membuat pengubahsuaian kecil bagi disesuaikan dengan audien sasaran. Jurulatih yang berkemahiran boleh menggunakan pelbagai kaedah penyampaian, daripada latihan bersifat *one-on-one* hinggalah kepada bilik darjah, atau kaedah jarak jauh secara *virtual*. Jurulatih juga boleh bertindak sebagai fasilitator dalam kursus untuk staf, atau *retreats* pihak pengurusan, atau mana-mana situasi yang memerlukan kemahiran fasilitator. Mereka juga ada tanggungjawab di luar bilik darjah, seperti mempertingkatkan proses pemindahan pembelajaran ke tempat kerja, serta membuat cadangan pengubahsuaian kandungan kursus. Pelbagai gelaran diberikan kepada jurulatih atau instruktur, termasuklah fasilitator, pakar

pengetahuan, pakar pembelajaran secara *online*, *coach*, dan pakar peningkatan prestasi (Barbazette,2005; pg 22).

Jurulatih dalam kajian ini bermaksud mereka yang bertugas melatih para peserta PLKN, yang melaksanakan pelbagai tugas termasuk aktiviti merancang,mengendalikan dan menilai modul-modul latihan di Kem PLKN yang terpilih; sama ada berjawatan tetap atau sementara; sepenuh masa atau separuh masa.

1.12.3 Peranan

Menurut Powers (1992), jurulatih ialah orang yang menyampaikan latihan untuk membolehkan pelatih melakukan sesuatu yang diinginkan. Oleh itu peranan jurulatih ialah untuk membantu pelatih menjadi lebih baik, dan menghasilkan produk yang lebih baik. Beliau menambah tiga peranan utama jurulatih ialah bersedia untuk mengajar, melaksanakan pengajaran dan kemudian menilai proses pengajaran; di samping peranan-peranan lain termasuk pentadbiran dan pembangunan. Sementara McLagan (1989) mendefinisikan peranan sebagai fungsi utama yang mengandungi pelbagai kompetensi dan hasil. Hasil ialah produk, perkhidmatan, keadaan, atau maklumat yang terbentuk daripada peranan yang dimainkan. Seseorang boleh melakukan pelbagai peranan untuk satu jawatan di tempat kerja.

Peranan untuk jurulatih dalam kajian ini menggunakan tafsiran oleh Berge (1995) yang mengemukakan empat peranan iaitu intelektual, sosial, pengurusan, dan teknikal.

1.12.4 Kompetensi

Kompetensi ialah kualiti untuk kompeten, mencapai tahap yang diperlukan daripada segi pengetahuan, kemahiran, kelayakan atau keupayaan (Dictionary.com.Unabridged, 2006); keadaan atau kualiti yang cemerlang atau keupayaan spesifik yang baik dalam pengetahuan dan kemahiran (The American Heritage Dictionary,2006; Merriam - Webster' Dictionary, 1996); keupayaan untuk

melakukan fungsi yang diberikan dengan baik (The American Heritage @Stedman Dic, 2002); kemampuan untuk melakukan sesuatu tugas dengan mencapai piawai yang dijangkakan (Rae,1991); satu kluster berkaitan dengan pengetahuan, sikap, dan kemahiran yang mempengaruhi kerja seseorang, ada hubungan dengan prestasi, dan ia boleh diukur berdasarkan piawai yang diterima pakai (Parry, 1996); kombinasi kemahiran, pengetahuan, tingkahlaku, dan sifat peribadi yang menyumbang memperbaiki prestasi staf dan organisasi (McLagan, 1989); kemampuan untuk melaksanakan tugas hingga mencapai tahap yang dikehendaki dalam persekitaran kerja sebenar (Magennis & Conway, 2005).

Untuk tujuan kajian ini, penyelidik menggunakan tafsiran kompetensi menurut Barbazette (2005), iaitu kompetensi adalah tingkah laku yang boleh dilihat yang disokong oleh pengetahuan, kemahiran dan sikap seseorang. Setiap kompetensi yang berbeza akan menghasilkan tingkahlaku atau hasil yang berbeza. Sementara model kompetensi ialah satu set kompetensi-kompetensi untuk satu peranan tertentu. Set-set kompetensi ini terbentuk berasaskan beberapa elemen teras. Barbazette telah mengemukakan 28 kompetensi untuk jurulatih dan fasilitator. Bagi kompetensi bersifat emosi dan spiritual, pengkaji menggunakan tafsiran Ary Ginanjar (2005) dan Hussin & Mohd. Nasir (1997) iaitu senarai 20 item kompetensi emosi dan spiritual. Sementara tafsiran untuk elemen teras kompetensi, pengkaji menggunakan tafsiran Powers (1992) dan Ibrahim (1996) iaitu kelayakan, pengalaman dan etika kejurulatihan.

1.12.5 Pelatih

Pelatih ialah peserta yang mengikuti aktiviti (Kamus Dewan, 2002); individu yang terlibat dalam kelas/aktiviti latihan dan menerima latihan (Kevin, 2001).

Dalam kajian ini pelatih merujuk kepada peserta PLKN yang mengikuti program PLKN bagi tempoh bulan Januari hingga Mac, 2010 yang ditempatkan di kem-kem latihan PLKN yang terpilih.

1.12.6 Pengamal PSM

Pengamal ialah orang yang mempraktikkan sesuatu profesion (Schrick, 1992), mereka yang melaksanakan fungsi-fungsi PSM seperti pembangunan latihan, pembangunan organisasi, pembangunan kerjaya (Lee, 2006).

Dalam kajian ini pengamal PSM adalah mereka yang mengikuti program *Train-Of-Trainers* anjuran NIOSH, pada 23-26 November 2010 di Pejabat NIOSH, Wilayah Selatan, Taman Teknologi Johor. Mereka umumnya terlibat dalam pelaksanaan fungsi-fungsi PSM sama ada perancangan, pelaksanaan, penilaian, dan sebagainya dalam tugas-tugas hakiki mereka. Mereka merupakan pengurus, jurulatih, konsultan, dan lain-lain jawatan yang berkaitan sumber manusia sama ada daripada badan kerajaan, swasta, persendirian, atau lainnya.

Ringkasan Bab 1

Bab 1 secara ringkasnya telah menjelaskan perkara-perkara asas mengenai kajian ini. Antaranya ialah latarbelakang kajian, permasalahan kajian, persoalan kajian, objektif kajian, hipotesis kajian, skop kajian, limitasi kajian, kepentingan kajian dan definisi kajian. Perbincangan dilanjutkan dengan Bab 2 yang menjelaskan tentang sorotan penulisan mengenai aspek-aspek yang dikaji. Bab 2 memberi fokus dalam menjelaskan lebih lanjut mengenai aspek peranan, kompetensi dan elemen teras yang membentuk kompetensi jurulatih. Perbincangan Bab 2 dimulakan dengan teori dan model dan diikuti oleh subtopik-subtopik yang lain.

RUJUKAN

- Abdullah Hassan dan Ainon Mohd (2000). *Seni Bercakap-cakap Dan Berbual-bual*. Bukit Tinggi: Penerbit PTS.
- Abernathy, D.J. (1999). Thinking Outside The Evaluation Box. *Training and Development*. 53 (2), 19-23.
- Ahmad Abdulla (2004). *Distance Learning Students' Perceptions Of The Online Instructor Roles And Competencies*. School Of Information Studies. The Florida State University: Phd Dissertation.
- Ahmad Jusoh (2008). *Impak Amalan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Ke Atas Tahap Pemandangan Teknologi: Suatu Kajian Empirikal Mengikut Perspektif Penyelidik Universiti*. Kolej Perniagaan. Universiti Utara Malaysia: Phd Dissertation.
- AICPA Core Competency Framework. Retr on 18 Okt 2008 fr. <http://ceae.aicpa.org/resource/competency>
- Amran Rasli (2006). *A Handbook For Postgraduate Social Scientists*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1995). *The Job Evaluation Handbook*. London: Institute of Personal and Development.
- Ary Ginanjar Agustian (2005). *ESQ 165. Rahsia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi dan Spiritual*. Jakarta: Penerbit ARGA.
- Aservic spiritual www.aservic.org/resources/spiritual-competencies on 18/10/2010 10.20pm
- Ason, J. (1996). *Qualitative Researching*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Babbie, E. (2001). *The Practice Of Social Research*. Belmont, CA: Wadsworth Learning.
- Bachler, Christopher J. (1997). The Trainer's Role Is Turning Upside Down. *Workforce*. Costa Mesa. Vol 76, Iss 6 ; pg 93.

- Bae, J.& Rowley, C. (2001). The Impact Of Globalization On HRD: The Case of South Korea. *Journal Of World Business*, 36 (4), 402-428.
- Balke, Janet M. (2006). *Nurse Executives: A Grounded Theory Study Of Dynamic Competencies*. Capella University. Phd Dissert.
- Banerjee,P. (2003). *Resource Dependence and Core Competence: Insights From India Software Firms*. *Technovation*. 23 (3), 251-263.
- Banker, A. (2000). *Improve Your Communication Skills*. The Sunday Times,Kogen Page: Greeting Success.
- Barbazette, J. (2005). *The Trainer's Journey To Competence*. San Francisco: Pfeiffer, A Wiley Imprint.
- Bassi, L.J. Benson,G.& Cheney,S. (1996). The Top Ten Trends. *Training and Development*. 50 (11), 28-42.
- Beaudin, B.(1999). Keeping Online Asynchronous Discussions on – Topic.*Journal Of Learning Networks* 3, No.2.
- Berge, Z.L. (1995). *The Role Of The Online Instructor/Fasilitator*. Web page. Retr.from http://www.emoderators.com/moderators/teach_online.html.
- Berge,Z, Verneil,M.D., Berge, N.,Davis,L.,& Smith,D.(2002). The Increasing Scope Of Training and Development Competency.*Benchmarking: An International Journal*, 9 (1), 43-61.
- Berenthal,P.R.,Colteryahn,K. Naughton,J, Rothwell,W.J. & Wellins,R (2004). *ASTD 2004 Competency Study: Mapping The Future – New Workplace Learning And Performance Competencies*. Alexandria: ASTD Press.
- Best, J.W. dan Kahn,J.V. (1998). *Research In Education*. United States: Allyn and Bacon.
- Bielawski, L. & Metcalf, D. (2003). *Blended e learning: Intergrating knowledge,performance support, and online learning*. Amherst,MA: HRD Press.
- Biemans,H.,Nieuwenhuis,L., Poell,R., Mulder,M. & Wesselink,R. (2004).”Competence-based VET in The Netherlands”. *Journal Of Vocational Education and Training*, 56 (4), 523-538.
- Biwot, Peter K. (1988). *Competencies used most frequently by adult educators and job activities considered important in their work*. Phd. Michigan State University. 96 Pages: AAT 8912551.
- Blanchard, P.N.,Thacker,J.W. (2004). *Effective Training: Systems,Strategies And Practices*. 2nd Ed. Pearson Educational International.

- Boam,R and Sparrow, P. (1992). *Designing and Achieving Competency : A Competency-based Approach to Developing People and Organisations*. London: Mc Graw-Hill.
- Bonn, I.(2001). Developing Strategic Thinking As A Core Competency.*Management Decision*, 39 (1),63-71.
- Borg W.R. &Gall M.D. (1989). *Educational Research: An Introduction*. 5th Ed. New York: Longman.
- Bradburn, N. & Sudman S.(1988). *Polls And Surveys: Understanding What They Tell Us*. San Francisco: Jossey - Bass.
- Brady *et al.* (2001). *The Use Of Competency Piawais In The Design Of Curriculum*. Proceedings of the 5th Annual Conference of The Australian.
- Carnevale, A.P. & Stone, S.C. (1995). *The American Mosaic: An In-depth Report On The Future Of Diversity At Work*. New York: McGraw Hill.
- Carnevale, A. Gainer, L. & Villet, J. (1990). *Training In America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Carrie A. Van Daele (1995). *50 One-Minute Tips For Trainers : A Quick And Easy Guide*. Boston MA: Thomson NETg.
- Castner, Betsy.,& Jordan, Willabeth.(1989). Professional Trainers Go To School.*Training & Development Journal*, 43, 7.
- CBT German Model star-www.inwent.org/starweb/inwent/docs/Lehrbrief on 11/10/2010 12.50am
- Chang, Chi Cheng (2007). Evaluating The effects Of Competency – Based Web Learning On Self – Directed Learning Aptitudes. *The Journal Of Computers In Mathmetics and Science Teaching*. Austin. Vol 26. Iss 3.
- ChartCM.,www.chart.org/chartdocs/resources/CHART%20BHI%20White%20 on 10/10/2010 11.50am
- Chen, A.S.(2003). *Perceptions of Taiwan Practitioners On Expertise Level And Importance Of Workplace Learning And Performance (WLP) Competencies..* PhD dissertation: Pennsylvania State University.
- Chua Yan Piaw (2006). *Kaedah Penyelidikan*. Kuala Lumpur. McGraw-Hill.
- CM schoonover, www.schoonover.com/competency_faqs.htm on 18/10/2010 12.50am
- Coachcompetencies*.www.theexecutivecoachingforum.com/ECFCompetencyModel905.pdfon 13/10/2010 10.20pm

- Cockerill, T., Hunt, J., & Schroder, H. (1995). Managerial Competencies: Fact Or Fiction? *Business Strategy Review*. Vol6. No 3, pp 1-12.
- Cohen L., Manion, L., & Morrison, K. (2001). *Research Method In Education*. London: Routledge Falmer.
- Com for PEV fasilitator
www.abet.org/webinars/.../Trainer%20Competency%20Model.pdf
 13/10/2010 10.20am
- Competence (Human Resource) – Wikipedia
[en.wikipedia.org/wiki/competence\(human resource\)](http://en.wikipedia.org/wiki/competence(human_resource)) on 14/10/2010
 12.50am
- Competency for trainers - Competency Iceberg model
www.carltonglobal.com/samplelesson_HR.pdf on 4/11/2010 10.50am
- Competency Model – WFP, Competency model for HR professionals
www.opm.gov/studies/transapp.pdf on 14/10/2010 12.25am
- Competency Models – Workitect, Competency Models- ASTD
www.astd.org/content/research/competency on 14/10/12.30am
- Competency. Retr on 20 Sept 2008 fr.
<http://www.nps.gov/training/uc/whcibt.htm>
- Competency. Retr on 5 Okt 2008 fr. <http://www.wikipedia/competency>.
- Cooper, K.C. (2000). *Effective Competency Modelling & Reporting*. New York: AMACOM Books.
- Copper, D.R., & Schindler, P.S. (2000). *Business Research Method*. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Core Competency. retr 28 Sept 2008 fr.
<http://www.corecompetency/wikipedia-mht>
- Creswell, John W. (1994). *Research Design. Quantitative and Qualitative Approaches*. CA: Sage Publications.
- Custard, S. (1998). *Competency-based Interviewing: Selecting The Right Employee For The Right Job*. Conference Proceeding Of Linkage Incorporated, USA, 5, 519-536.
- Davenport, T.H., Prusak, C., & Wilson, J. (2003) . *What's The Big Idea? Creating & Capitalising On The Best Management Thinking*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davies A, & Brady, T. (2000). *Organizational Capabilities and Learning In Complex Product Systems: Toward Repeatable Solutions*. *Research Policy*. 29 (7): 931-953

- De Carolis, D.M. (2003). Competencies And Imitability In the Pharmaceutical Industry: An Analysis Of Their Relationship With Firm Performance. *Journal Of Management*. 29 (1). 27-50.
- De Vito, J.A. (2000). *Human Communication: The Basic Course*. 8th Ed. New Jersey: Pearson Edu.Inc.
- Dean, P.J. (1990). Using Piawai To Improve Performance. *Australian Journal Of Educational Technology*, 6(2), 75-91 ret.fr <http://www.ascilite.org.au/ajet6/dean.html>.
- Development Of Competency Models, FAC CM www.fai.gov/pdfs/FAC-PPM%20Competency%20Model.pdf on 7/9/2010 10.20am
- Dictionary.com. Unabridged (2006) (V 1.1) Based on the Random House Unabridged Dictionary, @ Random House, Inc.
- Dolansinki, M.J. (2004). *Training The Trainer : Performance- Based Training For Today's Workplace*. New Jersey: Pearson Edu. Inc.
- Drejer, A. (2001). How We Can Define and Understand Competencies and Their Development?. *Technovation*. 21 (3), 135-146.
- Dubois, David & Rothwell, William (2004). *Competency – Based or a Traditional Approach to Training?*. T+D; 58,4; ABI/INFORM Global pg 46.
- Edgar, W.B. (2000). *Corporate library Resource Selection and Corporate Core Competencies; Exploring The Connections*. PhD Dissertation. The School of Library and Information Studies. The University Of Alabama.
- Edgar, William B. Lockwood, Chris A. (2008). *Developing Core Competence Related Theory*. Working Paper Series)-08-06/April. The W.A. Franke College Of Business. Northern Arizona University.
- Edmonton, Alberta, Canada. ©Government of Alberta ISBN 0-7785-3106-6 cited <http://www.im.gov.ab.ca> 25/2/2011 at 11.00am
- Eifel com guide* www.eife-l.org/publications/competencies/ttguidelines. on 12/10/2010 10.20pm
- Elkin, G. (1991). Competency based HRD. *Training and Development*. Vol. 9 No 3: pp 14-8.
- Elwood F. Halton, Mary Leah Coco, Janis L. Lowe, Jacqueline V. Dutsch (2006). *Blended Delivery Strategies For Competency – Based Training*. *Advances In Developing Human Resources*; May 2006; 8,2; ABI/INFORM Global.

- Eubanks,A.B. (2007). *The Roles and Competencies Of Career Entrepreneurs; Implications For Training and career Development*. PhD. University of Idaho. 170 pages. AAT3281275
- Fearman,S.R. & Ban,C. (1993). Trainee Satisfaction And Training Impact: Issues In Training Evaluation. *Public Productivity & Management Review*. 16, 299-315.
- Field (2011). *What is a job profile*. <http://www.distss@distss.org.au> on 20/2/2011 at 10.00pm
- Field, Lloyd M. (1993). *How Competent Are Your Managers?.* The Canadian Manager, Sept; 18, 3; ABI/INFORM Global pg 18.
- Forza, C. (2002). Survey Research In Operations Management: A process-based perspective. *International Journal Of Production Management*. 22 (2), 152- 194.
- Fowler,S.W.,King,A.W.,Marsh,S.J. & Victor,B. (2000). New Strategic Imperatives For Developing Competencies In Dynamic Environment. *Journal Of Engineering Technology Management*.17,357-377.
- Gallon,M.R., Stillman,H.M., & Coates,D. (1995). Putting Core Competence Thinking Into Practice. *Research Technology Management*. 38 (3).
- Garavan, T.N. & Mc Guire, D. (2001). Competencies And Workplace Learning: Some Reflections On The Rhetoric And The Reality. *Journal Of Workplace Learning*.13 (4), 144 – 163.
- Garavan, Thomas N. (2007). A Strategic Perspective On Human Resource Development. *Advances in Developing Human Resurce*,Feb; 9,1 ; ABI/INFORM Global.
- Garison, R. (1989). *Understanding Distance Education: A Framework For The future*. Boston: Routledge & Kegan Paul.
- Garison, Randy (2000). *Theoretical Challenges For distance Education In The 21st Century*. International Review Of Research In Open and Distance Learning 1.No.1.
- Garson, G.D. (1998). Reliability Analysis. Retr. From <http://www.Chass.ncsu.edu/garson/pa765/reliab.htm>.
- Gary, L (2001). What Do Job Advertisements Reveal About HRD Practitioners in New Zealand? *The New Zealand Journal Of Human Resource Management*. 1, 1-12.
- Gilley, W. & England, S. (1989). *Principles Of Human Resource Development*. Massachusetts: Addison-Wesley.

- Gliem, J.A. & Gliem, R.R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-Type Scales. Retr.from <http://www.alumniosu.org/midwest/midwest%20papers/Gliem%20&%20Gliem-Done.pdf>.
- Goad, T.W. (1997). *The First – Time Trainer : Step By Step Quick Guide For Managers, Supervisors, And New Training Professionals*. Amacom.
- Gonzales, A.H. & Nelson, L.M. (2005). Learner-centered Instruction Promotes Student Success. *The Journal Online*. Ret. Fr. <http://www.thejournal.com/magazine/vault/articleprintversion.cfm?aid=5162>.
- Goodwin,L.D. & Goodwin,W. (1999). *Qualitative vs quantitative research or qualitative and quantitative research?*. Reading In Research Methodology (pp.378-380). Philadelphia: Lippencott Williams & Willkins.
- Goodyear,P.G., Salmon, J.M., Spector C. Steeples, &S. Tickner. (2000). Competence For Online Teaching. A Special Report.*Educational Technology Research and Development Journal* 49. No.1,65-72.
- Graf,L. (2002). *Assessing Internet Questionnaire: The Online Pretest Lab*. Online Social Science. Germany: Hogrefe & Huber Pubs.
- Grandstrand,O.,Patel,P. & Pavitt, K. (1997). *Multi-Technology Corporations: Why They Have Distributed Rather Than Distinctive Core Competencies*. Management Review. 39 (4),8-25.
- Grove, Duane (2005). *Communication Competence as a Sustaining Competitive Advantage*. M.Pro Studies. University of Denver.
- Hafeez,H, YanBing,Z. & Malak, N. (2002). *Core Competence For Sustainable Competitive Advantage: A Structured Methodology For Identifying Core Competence*. IEEE Transactions On Eng. Management. 49 (1), 28-35.
- Hager, J. Paul.(1993). *Conceptions Of Competence*. Philosophy Of Education Society. Sydney: University of Technology.
- Hair, J.F.Jr. Babin, B., Money, A.H., & Samouel, P. (2003). *Essential Of Business Research Method*. New York: John Wiley & Sons.
- Hamdan Abd. Kadir, Hanipah Hussin, Mohamad Saprin (2004). *Teknik Mengajar Dewasa, Panduan Untuk Jurulatih*. Bukit Tinggi: PTS.
- Hamdan Abd Kadir, Madon Mawel, Syed Husin Jaafar (2003). *Panduan Menjadi Fasilitator Efektif*. Bukit Tinggi: PTS.
- Hamel,G.& Prahalad,C.K.(1994). *Competing The Future*. Boston: Harvard Business School Press.

- Harian Metro*, Isnin 3 Januari 2011.ms 12. 'PLKN Modul Baru Mei Ini'
- Hashim Fauzy Yaacob (2001). *Komunikasi Antara Manusia*. Skudai: Penerbit UTM.
- Hashim Fauzy Yaacob (2000). *Pembangunan Sumber Manusia Di Malaysia: Cabaran Abad 21*. Skudai: Penerbit UTM.
- Henderson,R. & Cockburn,I. (1994). *Measuring Competence?Strategic Management Journal*,15,63-84.
- Hishamuddin Md. Som (2005). *Panduan Mudah Analisis Data Menggunakan SPSS Windows*. Skudai: Penerbit UTM.
- Hodgson, Geoffrey M (1998). Competence and contract in the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*. Vol 35,179-201.
- Holton, E.F. & Trott, Jr. J.W. (1996).Trends Toward Closer Intergration Of Vocational Education And Human Resource Development. *Journal of Vocational And Technical Education*. 12 (2),pp 49-57.
- Hopkins,G.(1999). How To Design An Instructor Evaluation. *Training And Development*. 53 (3)., 51-52.
- Horton, S. (2000). Introduction - The Competency Movement: Its Origins and Impact On The Public Sector. *International Journal Of Public Sector Management*. 13 (4), 7-14.
- Houle, C.O. (1996). *The Design Of Education*.2nd Ed. San Francisco. Jossey-Bass Publishers.
- HPM Logic model
www.sph.unc.edu/.../hpa/documents/competency_model.pdf on
 12/10/2010 12.30am
- Huang,Y.F., Wu,W.W. & Lee, Y.T. (2008). Simplifying Essential Competencies For Taiwan Civil Servants Using The Rough Set Approach. *The Journal Of The operational Research Society*. Oxford. Vol 59. Iss 2.
- Hunter, Lisa Rae (2003). *The Relationship Between Interpersonal Communication Skills, Teaching Effectiveness, And Conducting Effectiveness Of Music Education Students*. The University Of Arizona: Phd Dissertation.
- Hussin Salamon & Mohd Nasir Ripin (1997). *Adab Sopan Dan Budi Pekerti Dalam Islam*. Skudai: Penerbit UTM.
- Hybels & Weaver, R.L. (1995). *Communicating Effectively*.4th ed. Pearson Education.

Ibrahim Mamat, (1996). *Reka Bentuk Dan Pengurusan Latihan: Konsep Dan Amalan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.

Idid, Syed Arabi (2002). *Kaedah Penyelidikan Komunikasi Dan Sains Sosial*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa & Pustaka.

Implementation Competency Model,
www.cps.ca.gov/.../implementationCompetencyModel.asp 14/10/10
12.55am

Information Management (2011). *Record management Competency Profiles*.
Cited at http://www.im.gov.ab.ca/pubs/pdf/record_management_on_13/2/11_11.15_pm.

Information Management Branch, Government and Program Support Services
Division, Alberta Government Services. *Records Management
Competency Profiles*. March 2004. Edmonton, Alberta, Canada.
©Government of Alberta ISBN 0-7785-3106-6 cited
<http://www.im.gov.ab.ca> 25/2/2011 at 11.00am

Intan (1992). Situasi Semasa Pembangunan Sumber Manusia di Malaysia.
Dalam Hashim Fauzy Yaacob (ed). *Pembangunan Sumber Manusia Di
Malaysia: Cabaran Abad 21*. Skudai: Penerbit UTM.

Intergrated CM portal.cornerstones4kids.org/content203.htmlon16/11/2010
12.50pm

Intergrating spiritual into counseling
www.cherylwolf.name/extras/Spirituality-ACA-handout.pdf on
16/10/2010 10.00pm

International Public Management Association For Human Resources (IPMA
– HR). (2004). *Model Latihan Kompetensi IPMA-HR* retr 15 Okt
2008 fr. <http://www.ipmahr.org/content.cfm>.

IPHMA HR www.entrepreneur.com/tradejournals/article/184643621.htmlon
13/10/2010 11.50pm

Ishak Mad Shah (1999). *Pengenalan Kepada Psikologi Industri*. Skudai:
Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, UTM.

Jablin, F.M. & Sias P.M. (2001). *Communication Competence*. The New
Hanbook Of Organizational Communication (pp 819-864). Thousands
Oaks,CA: Sage Pubs.

Jacobs, R (1989). Getting the measure of managerial competence. *Personnel
Management* .Vol 21 No 6.pp 32-7.)

James, P. (2002). Discourses and practices of competency – based training:
Implications for worker and practioner identities. *International Journal
Of lifelong Education*, 2/(4),369-391.

- Jeff Tang, Ling T Kwang,&Ng Saw Min (2006). *Persepsi Pelatih Terhadap Kemahiran Komunikasi Jurulatih*. Kajian Projek Sarjana Muda,Skudai.FPPSM,UTM.
- JGN Consulting (2008). *Competency-Based Training Tutorial*. 637 Jackson Street, Denver. Co 80206. Retr.5/11/2008 from <http://home.att.net/~jnimmer/Competency.htm>.
- Jothen, K. & Kunin, R. (2004). Future Human Resource Development In British Columbia's Offshore Oil & Gas Industry-Preliminary Analysis. Retr.from <http://www.em.gov.bc.ca/DL/offshore/reports/innovation> Human Development.
- Joyce, M.E. (2006).*Developing 21st Century Public Leader : Competency-Based Executive Development*. Washington: George Washington University.
- Judith G. Calhoun,Kalpana Ramiah, Elizabeth McGean Weist, Stephen M Shortell. (2008) ."Development Of A Core Competency Model For The Master Of Public Health Degree". *American Journal Of Public Health*. Washington. Vol 98, Iss 9.
- Kamus Dewan* (2002). *Edisi Ketiga*. Kuala Lumpur. Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kane, E. dan De Burn M. (2001). *Doing Your Own Research*. Dublin: Marion Boyars.
- Kenny, John B. (1982). Competency Analysis or Trainers: A Model For Professionalization. *Training and Development Journal*. Madison. May 1982. Vol 36,Iss 5.
- Kevin D. Thompson (2001). *Adult Educator Effectiveness Within The Training Context: A Study Of Trainee Perception Of Effective Trainers Characteristics*.University Wyoming. Phd Dissertation.
- Khalijah Abdul Malek (1999). *Keperluan Kompetensi Pegawai Di Sebuah Perbadanan Ekonomi Negeri*. Tesis Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia, UPM.
- Kierstead, J. (1998).*Competencies and KSAO's*. Ret Fr. http://www.hrma-agrh.ge.ca/research/personnel/comp_ksao_e.asp.
- Kim, D.H.(1993). *The Link Between Individual And Organizational Learning*. Sloan Management Review. Vol 35 No. 1,pp37-50.
- Kimmerling, B. (1989). *The State and Society. Boundaries and Frontiers*. Albany NY: State University of New York Press.
- King,A.W. (2001). Management Organizational Competencies For Competitive Advantage: The Middle Management Edge. *Academy Of Management Executive*. Vol 15,No 2,pp95 - 106.

- Kinlaw C, Dennis (1999). *Coaching For Commitment*. 2nd Edition. San Francisco USA. Jossey- Bass: Pfeiffer
- Kirkpatrick, D.L. (1996). Evaluation. In R.L.Craig (ed). *The ASTD Training and Development Handbook*. New York: McGraw Hill Companies.
- Klein, A.L. & Mercer, W.M. (1996). Validity And Reliability For Competency-based Systems. *Compensation & Benefits Review*, 28 (4).
- Klink,M.V. & Boon, J. (2002). The Investigation Of Competencies Within Professional Domains. *Human Resource Development International*. 5 (4).
- Knowls,M.S., Halton, E.F. & Swanson, R.A. (1998). *The Edult Learner* (5th ed.). Houston: Gulf Publishing Com.
- Kolonel Rosli (2009). Pertemuan dan perbincangan dengan Kolonel Rosli di Wisma ZETRO, Wangsa Maju pada 2/12/2009 jam 3.15ptg.
- Krejcie, R.V. & Morgan,D.W. (1970). Determining Sample Size Fpr Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30, 608
- Krueger, Richard A, and Mary Anne Casey (2000).*Focus Group Interview : A Practical Guide For Applied Research*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Pubs.
- Krueger, Richard A. (1994). *Focus Group Interviews: A Practical Guide For Applied Research*. 2nd Edition. Thousand Oaks, CA. Sage Pubs.
- Kunnanatt,J.T. (2008). Emotional Intelligence : Theory and Description; A Competency Model For interpersonal Effectiveness. *Career Development International*. Bradford. Vol 13, Iss. 7.
- Lado, A.A. and Wilson,M.C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage; A Competency-Based Perspective. *Academy Of Management Review*, Vol 19 No 4.
- Lahti,R.K. (1999). Identifying And Intergrating Individual Level And Organizational Level Core Competencies. *Journal Of Business And Psychology*,Vol 14 No 1,pg 59.
- Lance,K. dan Johnson D. (1996). *Questionnaire. To tell It Manual*. American Library Association. 143-160.
- Lanham,E. & Zhou,W. (2003). Cultural issues in online learning – Is blended learning a possible solution? *International Journal Of Computer Processing Of Oriental languages*, 16 (4),275-293.
- Lapak, D.P. & Snell,S.A. (1999).The Human Resource Architecture. *Academy Of Management Review*, 24,31-49.

- Laporan Mengenai PLKN dipetik secara online pada 15 Ogos 2008 – 23 Disember 2008 daripada <http://www.bharian.com.my> untuk Berita Harian (BH), Harian Metro (HM), Berita minggu (BM); <http://www.utusan.com.my> untuk Utusan Malaysia (UM) dan Mingguan Malaysia (MM); serta laman <http://khidmat-negara.net/forum-plkn>, <http://mswikipedia.org/wiki/PLKN>, <http://www.mudah.com.my/vi>
- Lawler.E.L. (1994). From job-based to competency-based organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 15(1),3-15.
- Le Deist, F.D. & Winterton, J (2005). What is Competence?. *Human resource Development International*,8 (1), 27 – 46.
- Leadership CM www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/chart1.html on 17/10/2010 10.20pm
- Leadership dev program. www.nwlink.com/.../leadership_development_model.html on 12/10/2010 10.20pm
- Lee, A (1999). *Competency Assessment*. Center For The Study of Work Team. USA: University of North Texas.
- Lee,Yonghak. (2006). *An Investigation And Critique Of Competencies Needed By Human Resource Development (HRD) Master's Degree Graduates in Korea*. PhD Thesis: The Florida State University.
- Lei, D.T. (2000). Industry Evolution and Competence Development. *International Journal Of Technology Management*. 19(7),699-738.
- Leonard-Barton,D. (1995). *Wellsprings Of Knowledge: Building and Sustaining The Source Of Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leornard, D.C. (1996). Using the web for graduate courses in technical communiton with distance learners.*Journal of Society for Technical Communication*,43;388-401.
- Madriz, Esther (2000). *Focus Group In Feminist Research*.*Handbook Of Qualitative Research*. 2nd ed. Thousand Oaks. CA: Sage Pubs.
- Magennis,Simon & Conway, Jacinta. (2005). Steps On The Road Towards Competency Based Training Developments In ICAI's Education & Training Process.*Accountancy Ireland*. Dublin. Vol 37, Iss. 5.
- Major,E.,Asch,D.& Cordey Hayes,M. (2001). *Foresight As A Core Competence*. *Futures*,33,91-107.

- Marcia Moore, M.S.S.W.(2011) *How to Build a Job Competency Profile* / eHow.com http://www.ehow.com/how_6377127_build-job-competency-profile.html#ixzz1DnvwyIyA 22/2/2011 at 11pm
- Marquadt, Micheal J.,& Engel, Dean W.(1993). *HRD Competencies For A Shrinking World*. Alexandria. Vol 47, Iss 5.
- Mazlan Lazim (1994). *Kompetensi Kerja Pegawai Polis Konstabel Dari Cawangan Tugas Am, Shah Alam, Selangor*. Tesis Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia, UPM. Serdang, Selangor.
- McAuley,J.(1994). Exploring issues in culture and competence. *Human Relation*,Vol 47.n0n4.pp417-430).
- McCroskey, J.C., Richmond, V.P., Salliman, A., Fayer, J.M., & Barraclough, R.A. (1995). A Cross-culture and Multi-behavioral Analysis Of The Relationship Between NonVerbal Immediacy and Teacher Evaluation. *Communication Education*, 44, 281-290.
- McKenzie,B.K.S. Newball E.Kirby,T.J. Davidson.(1998). *What Are The Most Important Teaching Behavior For Distance Instructors? Perception of Facilitators, Instructors and Coordinators*.Washington.
- McLagan, P.A. (1989). *Models For HRD Practice*. Alexandria,VA: American Society For Training & Development.
- McLagan, P.A. (1997).Competenies: The Next Generatin.*Training & Development*, 51, 40-7.
- McMurrey, D.P., Van Buren, M.E. & Woodwell,Jr. W.H. (2000). Making The Commitment. *Training and Development*. 54 (1). 41-48.
- Melcalfe, M., Wilson, J., & Joham,C. (2002). *Critique Skills As The Core Competency Of IS Academics*. Ret.fr <http://www.proceedings.informingscience.org/IS2002/Proceeding/papers/metcal100critiq.pdf>.
- Mellahi, K. (2000). Human Resource Development Through Vocational Education In Gulf Cooperation Countries.*Journal Of Vocational Education and Training*. 52 (2), 329-344.
- Merriam – Webster’s Dictionary Of Law, (1996) Merriam – Webster, Inc.
- Merriam. SB (1998). *Qualitative and Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bass Pubs.
- Meyers,L.S., Gamst,G. & Guarino,A.J. (2006).*Applied Multivariate Research: Design and Interpretation*. CA. Sage Pubs,Inc.
- Mine Inspector Competency Models

- Mohamad Aziz Shah Mohamad Arip, Nazriah Abdul Samad (2009). *Fasilitator Efektif & Dinamik*. Kuala Lumpur. PTS.
- Mohamad Najib A. Ghafar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai. Penerbit UTM.
- Mohd. Kamal Hasan (2000). Renungan Tentang Pembangunan Sumber Manusia Di Malaysia, dalam Hashim Fauzy Yaacob (ed.). *Pembangunan Sumber Manusia Di Malaysia: Cabaran Abad 21*. Skudai. Penerbit UTM.
- Mohd. Majid Konting. (1994). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohd. Najib Abdul Ghaffar (1999). *Penyelidikan Pendidikan*. Skudai. Penerbit UTM.
- Mohd. Fauzi Abd Ghani (2007). *Kompetensi Pegawai Di Jabatan Perusahaan Malaysia*. Tesis Sarjana Sains (Pembangunan Sumber Manusia). UTM. Skudai.
- Moinat, S. (2003). *The Basic Of Competency Modeling*. Sint Paul,MN; Full View Solution,LLC.
- Moore. (1989). Editorial: Three types Of Interaction. *American Journal Of Distance Education* 3,no 2 : 1-6
- Moore, M. dan Kearsly G. (1996). *Distance Education: A System View*. Belmont. CA: Wadsworth.
- Mulcahy, D. (2000). Training For New Times: Changing Relations Of Competence, Learning, and Innovation. *Studies In Continuing Education*, 2 /(2), 217-238.
- Mulcahy, D. (2000). Turning The Contradictions of Competence: Competency-based Training & Beyond. *Journal of Vocational Education and Training*, 52 (2)- 259-280.
- Nadler, L. & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Naisbitt, J. (1999). *High-tech, high-touch: Technology and Our Search For Meaning*. New York: Broadway Book.
- Nalbandian, J. & Nalbandian, C. (2003). Meeting Today's Challenges: Competencies For The Contemporary Local Government Professional. *Public Management*, 85 (4), 11-15.
- Naquin, S.S. & Holton, E.F. 111 (2003). *Redefining state government leadership and management development: A process for competency – based development*?. Public Personnel Management.

National Services Singapore. Retr 10 Okt 2008 fr.
<http://en.wikipedia.org/wiki/nationalservice>.

New York State (2002). *Competencies : Report Of The Competencies Work Group*. Ret. Fr. <http://www.cs.state.ny.us/successionplanning/workgroups/competencies/competencies1intro.html>.

NIH OHR CM hr.od.nih.gov/workingatnih/competencies/occupationon 11/10/2010 11.20pm

Nordhaug,J.& Gronhaug, K.(1994). Competencies as resources in firm. *The International Journal Of Human Resources Management*.Vol 5 No 1.

Oberski, L., Ford,K., Huggins,S., & Fisher, P. (1999). The Importance Of Relationships In Teacher Education. *Journal Of Education For Teaching*, 25 (2), 135-150.

Onyeiwu,S.(2003). Some determinants Of Core Competencies. *Technology Analysis And Strategic Management*. 15(1),43-63.

Osguthorpe R.T. & Graham,C.R. (2003). Blended learning environments: Definitions and directions. *The Quaterly Review Of Distance Education*, 4(3).

Othman Lebar (2007).*Penyelidikan Kualitatif. Pengenalan Kepada Teori dan Metod*. Tanjung Malim: Penerbit UPSI.

Padden, Jim, Faulder,Ian (1983). Competence Development. *The Journal Of Management Development*. Bradford. Vol 2, Iss 1 : pg 47.

Parry, S.B. (1996). The Quest For Competencies. *Training*.33 (7), 48-54.

Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3rd ed Thousand Oaks, CA; Sage Pubs.

Peggy K Steele & Steven Kirkpatrick (2011). *Developing Competency Profile*. Cited at http://www.regislearning.com/html/pubs_on_13/2/11 at 11am.

Petts,N. (1997). *Building Growth On Core Competencies– A practical Approach*. Long Range Planning,30(4).

PEV trainer com
www.abet.org/.../PAVE/Train%20Trainer%20Competencies.pdf

Pitt,M. & Clarke, K. (1999). Competing On Competence: A Knowledge Perspective On The Management Of Strategic Innovation. *Tech. Analysis & Strategic Management*. 11(3),301-316.

Portal.cornerstones4kids.org/content.html 14/10/2010 12.50am

- Powell, R.R. (1997). *Basic Research Methods For Librarians*. 3rd Ed Greenwich, CN. Ablex Publishing Corporation.
- Powers, Bob. (1992). *Instructor Excellence. Mastering The delivery Of Training*. San Francisco. Jossey-Bass. A Wiley Company.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence Of The Corporation*. Harvard Business Review, 68(3), 79-92.
- Program Latihan Khidmat Negara. Retr pada 8 Ogos 2008, 3 Sept 2008, 25 Sept 2008, 20 Okt. 2008, 12 Disember 2008 fr. <http://www.khidmatnegara.gov.my> .
- Quinones, M.A. (1997). Contextual Influences On Training Effectiveness. In M.A. Quinones & A. Ehrenstein (ed.). *Training For A Rapidly Changing Workplace*. Washington D.C: American Psychology Ass.
- Raduwan Safperwan, Joseph Paul, & Mustafa Mohamad (1989). *KKM Latihan Untuk Jurulatih*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Rae, Laslie. (1991). *The Skills Of Training*. 2nd ed. Vermon USA. Gower Publishing Co.
- Rae, Leslie. (1997). *How To Measure Training Effectiveness*. 3rd Ed. Brookfield, Vermont USA. Gower Publishing Limited.
- Rahmah Ismail. (2000). Situasi Semasa Pembangunan Sumber Manusia Di Malaysia. Dalam Hashim Fauzy Yaacob (ed). *Pembangunan Sumber Manusia Di Malaysia : Cabaran Abad 21*. Skudai: Penerbit UTM.
- Rainbird, H (1995). The Changing Role Of The Training Function. *Human Resource Management Journal*, 5, 72-90.
- Rainer (2009). "What is a Competency Profile". Cited at www.hrsg.ca on 13/12/11 10.30am
- Reading room CBT
www.reproline.jhu.edu/english/6read/6training/cbt/cbt.htm. 12/10/2010 10.20pm
- Ricciardi, J.N. (2005). Achieving human service outcomes through competency – based training. *Behavior Modification*, 29 (3), 488-507.
- Richard, S.J. (1993). *Quality Training Practices*. USA: Quality Press.
- Richery, R.C., Field, D.C. & Foxon, M. (2001). *Instructional Design Competencies: The Piawais*. 3rd Ed. New York: Syracuse University Press.
- Robotham, David. Jubb, Richard (1996). Competences: measuring the unmeasurable. *Management Development Review*. Bradford. Vol. 9, Iss. 5.

- Rodriquez,D.,Patel, R.,Bright,A.,Gregory,D. and Gowing,M.K. (2002). Developing Competency Model To Promote Intergrated Human Resource Practices. *Human Resource Management*,Vol 41 No 3,pp 309-24.
- Rosillah Jamil (2008). *Analisis Keperluan Latihan. Teori dan Praktis*. Skudai. Penerbit UTM.
- Rothwell W.J, Hohne C.K., King S.B. (2007).*Human Performance Improverment. Building Practitioner Competence*.Oxford, UK. Elsevier Inc.
- Rothwell, W.J., Asnders, E.S. & Soper, J.G. (1999). *ASTD Models For Workplace Learning And Performance*. Alexandria, VA: American Society For Training & Development.
- Rothwell,W.J. (1996). *ASTD Models For Human Performance Improvement*. Alexandria,VA. American Society For Training & Development.
- Rowanhill Consultants Ltd (2008). *Performance Beyond Competence – defining the concepts*. Rowanhill Consultants Ltd 1992-2008. 3 sept 2088.
- Running head www.internationalmta.org/Documents/2006/2006064P.pdf
- Saba, F. dan Shearer, R. (1994). Verifying The Key Theoretical Concepts In a Dynamic Model Of Distance Education. *American Journal Of Distance Education* 8, no 1,36-59.
- Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The Relationship Between Total Q uality management Practices and Operational Performance.*Journal Of Operation Management*, 17 (4).
- Sanchez, R.,Heene, A.& Thomas,H. (1996).*Introduction: Towards The Theory And Practice Of Competence – Based Competition*. New Strategic Management, New York: Pergamon.
- Scarbrough, J. & Trill,M. (1998). *Using Competencies To Enhance Organizational Change Effort*. Conference Proceeding Of Linkage Incorporated, USA, 5, 95-114.
- Schrick, Sharon Kay (1992). *A competency assessment of HRD practioners and implications for their professional development*?. PhD. Kansas State University. Manhattan.
- Schroder,H.M. (2002). *Managerial Competencies: The Key To Excellence*. Dubuque,IA: Kendall Hunt.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method For Business: A Skill-Building Approach*. 4th Ed. New York: John Wiley & Sons.

- Shellabear, S.(2002). Competency Profiling : Definition and Implementation. *Training Journal*, Aug: ABI/INFORM Global pg 16.
- Shippmann, J.S., Ash. R.A., Batista, M., Carr, L. Eyde, L.D., Hesketh, B., Kehoe, J.,Pearlman, K.,& Prien, E.P. (2000). The Practice Of Competency Modeling. *Personnel Psychology*. 53.
- SHRM CM www.elearning.shrm.org/newhrcompetency.aspx
22/10/2010 10.40pm
- Smith, E & Hill, D. (1999). *When One Survey Is Not Enough: The Use Of Delphi Approach In VET Research*. Retr. From http://www.avetra.org.au/abstracts_and_papers/36_smith.pdf.
- Society For Human Resource Management. (2000). *Human Resource Competency Tools*. Retr 10 Okt 2008 fr. <http://www.shrm.org/competencies>.
- Sontos. J.R.A. (1999). Cronbach's Alpha. A Tool For Assessing The Reliability Of Scales. *Journal Of Extension*. 37 (2). Retr.from <http://www.joe.org/joe/1999april/tt3.html>.
- Sparrow,S. (2004). Blended is better. *Training and Development*, 58 (11).
- Spencer, Jr L.M. and Spencer S.M.(1993). *Competence At Work: Models For Superior Performance*. New York: Wiley
- Spitzberg, B.H. & Cupach,W.R. (1984). *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills,CA: Sage Pubs.
- Sternberg, R.J. (1990). *Prototypes Of Competence and Incompetence. Competence considered*. New Haven CT: Yale University Press.
- Stewart,Jim. Page,Chris (1992). Competencies – Are They Useful To Trainers?. *Industrial and Commercial Training*. Guilsborough. Vol. 24 Iss 7.
- Stirling, D. (1997) . *Toward A Theory Of Distance Education: Transactional Distance*. Arizona State University. Tempe AZ.
- Stone, B.B. (1997). A system's Approach To Professional Development. *Journal Of Extension*. 35 (2).
- Strategies, and Techniques for the Virtual Classroom. Boston, MA: Allyn and Bacon
- Strauss, A. & Corbin,J. (1998). *Basic Qualitative Research : Techniques And Prosedures For Developing Grd Theory*. Thousand Qaks,CA: Sage Pubs.

Successful P Group www.thinkspg.com/successful-trainers.htm on 12/10/2010 10.30pm

Sun, Li and Shi, Kan (2008). The Human Resource Competency Studies And The IPMA-HR Competency Training And Certification Program In China. *Public Personnel Management*. Washington. Vol 37, Iss 3; pg 353.10 pgs.

Supervisor CM muskie.usm.maine.edu/helpkids/rcpdfs/Sup.Comp.pdf on 12/10/2010 10.20pm

Sutton, L. (2000). *Vicarious Interaction In A Course Enhanced Through The Use Of Computer-Mediated Communication*. USA: Arizona State University.

Swanson, R.A. (1995). Human Resource Development: Performance Is The Key. *Human Resource Development Quarterly*, 6, 207-213.

Tania Buys (2007). *Profesional competencies in occupational therapy work practice: what are they and how should these be developed?* Work. Shannon. Vol. 29 Iss 1.

Tebeaux, E. (1995). Technical Writing To Distance Refocusing The Pedagogy Of Technical Communication.” *Technical Communication Quarterly* 4.

Thach, E.C. (1995). Competencies For Distance Education Professionals. *Educational Technology Research And Development Journal* 43. No 1.

The American Heritage @ Dictionary (2006) Fourth Edition. Houghton Mifflin Company.

The American Heritage @ Stedman Medical Dictionary (2002). Houghton Mifflin Company.

Thornston, G.C. (1992). *Assessment Centers In Human Resource Management*. Addison-Wesley: Reading MA.

Trainers competencies TTA
www.thetrainingassociates.com/.../Trainer_Compencies_and_Piawais_Best_Practices_Methods_41.aspx– on 2/10/2010 10.00pm

TrainersCom www.ocwtp.net/PDFs/Trainer%20Resources/Trainer on 21/10/2010 10.20pm

Training Magazine (1996). Edisi July. Retr. 20 Sept 2008 fr. <http://www.nps.gov/training/uc/whcbt.htm>

Treasury Board Of Canada Secretariat. (2011). *Training Competency Profile For Organization & Classification Advisors*. Cited <http://www.tbs-sct.gc.ca/gui/comp-eng.asp> pd 13/2/11 pd 11.50am.

Ulrich et al. (2007). *Human Resource Competency Study (HRCS)* . Retr. 13 Okt 2008 fr <http://www.sitemaker.urnich.edu/hcrs-china>

Using Com for Intercultural
www.worldwideerc.org/Resources/MOBILITYarticles/Pages on
11/10/2010 10.20pm

Using Delphi to Competency Model **amynelson.efoliom** on 22/10/2010
10.20pm

Valkeavaara, T. (1998). Human Resource Development Roles and Competencies In Five European Countries, *International Journal Of Training And Development*, 2 (3).

VET Research Association. Retr. From [http://www.avetra.org.au/abstracts and papers 2002/brady.pdf](http://www.avetra.org.au/abstracts_and_papers_2002/brady.pdf).

Wade, Pamela A. (1995). *Producing High Impact Learning Tool*. Irvine,CA. Richard Chang Ass,Inc.

Walsh,S.T., & Linton,J.D.(2001). The Competence Pyramid: A Framework For Identifying and Analyzing Firm and Industry Competence. *Tech. Analysis and Strategic Management*, 13 (2).

Wan Norjihan Wan Abdullah (2007). *Panduan Menjadi Fasilitator*. Bukit Tinggi:Penerbit PTS.

Wang,Y.,Lo,H. & Yang,Y. (2004). The Constituents Of Core Competencies And Firm Performance. *Journal Of Eng. And Technology Management*. 21(4).

Washington Centerville Public Library (2003). 'Brief Glossary of Training Terms. Retrieved Julai 2008 fr <http://www.wcplib.oh.us/library/glossaryofterms.htm>).

WDA
www.scps.virginia.edu/professional_development/wda005.pdf11/10/20
10 10.20pm

Weaver & Cooker (2000). *Diversity Practioner Competency Model*. Retr 10 Okt 2008 fr. <http://www.esc.edu/services/sunyhr>).

Whetten, D.A. (1989). What constitutes a theoretical contribution?. *Academic Management Review*, 14 (4), 490-495.

White, Ken W. & Weight Bob H. *The Online Teaching Guide*. Boston , MA: Allyn and Bacon, 2000.

William j rothwell www.ilpi.wayne.edu/files/roth_present.pdfon
11/10/2010 10.20pm

- William, P. (2000). *Defining Distance Education Roles And Competencies For Higher Education Institutions. A Computer-Mediated Delphi Study*. Texas. A & M University.
- William,W. (2003). *One-size-fits-all competency list?*. Ret fr. <http://www.ereexchange.com/articles/db/CCEFEDD556EE4163AID7239EB8A528FO.asp>
- Winter, S.G. (2003). *Understanding Dynamic Capabilities*. Strategic Mgt Journal, 24,991-995.
- WiseGeek (2011).*What is a Competency Profile*. Cited at <http://www.wisegeek.com/htm13/2/11> pd 11.40am.
- Woodall,J. & Winstanley, D (1998). *Management Development : Strategy And Practice*. Oxford : Blackwell.
- www.msha.gov/inspectors/inspectorCompetencyModel.pdf on 14/10/2010 12.55am
- www.narccw.org/TRAINet/Trainer%20competencies.pdf on 22/10/2010 12.15am
- www.workitect.com/competency-system.html. on 14/10/2010 1.15am
- Xie, J. (2005). Human Resource Development Roles in the People's Republic of China. *International Journal of Training And Development*. 9 (1).
- Yahaya Mahamood (2001). *Statistik Inferensi Untuk Sains Tingkahlaku*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Yang, J.C. (1994).*Perceived Competencies Needed By HRD Managers In Korea*. Unpublished Phd Dissertation. University Of Minnesota.
- Yang,B.C., Wu,B.E.,Shu,P.G. & Yang,M.H.(2006). On Establishing The Core Competency Identifying Model.*Industrial Management & Data Systems*,106,1/2; ABI/INFORM Global pg 60.
- Yoo, P.J. (1999). *Korean Human Resource Development (HRD) Practitioners' Perceptions Of Expertise Level and Importance Of Workplace Learning and Performance (WLP) Competencies*. Unpublished Phd Dissertation: The Pennsylvania State University.
- You, S.W. (1993). *Perceptions Of Korean Human Resource Development Practitioners Toward Seleted Roles And Competency Piawais*. Unpublished Phd Dissertation: University Of Maryland, College Park.
- Zafir M. Makhbul dan Fazilah M. Hasun, (2003).*Mengurus Sumber Manusia*.Kuala Lumpur: Utusan Publications.

Zikmund, W.G. (1994). *Business Research Methods* . 4th Ed. Fort Worth, TX. Dryden Press.

Zulkarnain Zakaria& Hishamuddin Md. Som (2001). *Analisis Data Menggunakan SPSS Windows*. Skudai: Penerbit UTM.

Zwell, M. (2000). *Creating A Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons.

Temubual Responden:

Ali Ridza (2009). Pegawai Latihan NIOSH Bangi, Selangor. Temu bual pada 30 April, 2009. Jam 3.00 ptg.

Faridah Bt Borhan. Pengarah Kanan Pembangunan Latihan, Jabatan Latihan Khidmat Negara (JLKN). Temu bual pada 18/3/2009 jam 11.30 pg di Pejabat JLKN, Bangunan TH Selborn.

Kolonel Rosli, Jabatan Latihan Khidmat Negara (JLKN). Temu bual pada 18/3/2009 jam 12.30 pg di Pejabat JLKN, Bangunan TH Selborn.

Mejar Masita Bt Sarif @ Mohd. Ali. Penolong Pengarah, Cawangan Pembinaan Karakter, JLKN. Temu bual pada 18/3/2009 jam 12.05 tgh di Pejabat JLKN, Bangunan TH Selborn.