

**HUBUNGAN PENGURUSAN MENANGANI JENAYAH DENGAN  
KOMPETENSI PEGAWAI DAN ANGGOTA POLIS DENGAN: *Di Ibupejabat  
Polis Daerah Kulaijaya, Johor***

**LYIDIA MASTURA BINTI ALIAS**

**Disertasi ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat  
penganugerahan Ijazah Sarjana Pengurusan (Teknologi)**

**Fakulti Pengurusan Dan Pembangunan Sumber Manusia  
Universiti Teknologi Malaysia**

**FEBRUARI, 2014**

## *DEDIKASI BUAT.....*

Mak (Hasma), suami (Mr.Caff), anakku (Lily Khayla), dan seluruh keluarga atas sokongan yang diberikan. Kalianlah yang memahami jerit perit ku sepanjang perjalanan ini .....

Jutaan terima kasih kepada Ketua Polis Daerah Kulaijaya (Supt Zulkefly B. Hj Yahya) kerana memberikan peluang untukku menuntut ilmu sehingga terhasilnya karya ini.....

Rakan- rakan (Salasiah, Nizam, Fikri, Khairi, Cat, Izzie, Ruby, Kak As.....dll) juga tidak ketinggalan memberikan bantuan dan tunjuk ajar...serta tempat ku meluahkan perasaan.....

Tidak ketinggalan buat Encik Mokhsin (Library Fakulti),Dr. Norhani (Penyelia), Dr Rosman dan Dr Salmiah yang telah banyak membimbing dan dan membantuku

*Alhamdulillah... Terima Kasih Allah SWT*

## **PENGHARGAAN**

Assalamualaikum, bersyukur ke hadrat Allah s.w.t kerana di atas taufik dan hidayahNya saya telah berjaya menghasilkan senaskah karya ilmiah dalam tempoh yang telah ditetapkan.

Penghargaan ini ditujukan kepada orang- orang di sekelilingku yang amat memahami dan memberikan ku ruang dan peluang sehingga terhasilnya karja ini.

Penghargaan ini ditujukan kepada staf- staf UTM yang telah membantuku, penyelia ku iaitu Dr. Norhani Bakri yang telah banyak membimbing dan rakan- rakan seperjuangan sekalian.

Semoga karya ini menjadi sumber rujukan berguna untuk semua dan saya berharap satu hari nanti saya akan terus maju dan tidak berputus asa untuk menghasilkan penulisan ilmiah seumpama ini.

## **ABSTRAK**

Kajian ini dijalankan bertujuan untuk mengenalpasti tahap kompetensi pegawai dan anggota Polis dan hubungannya dengan pengurusan menangani jenayah di Ibu Pejabat Polis Daerah Kulaijaya. Seramai 177 orang responden yang juga merupakan populasi kajian telah dijadikan subjek kajian. Terdapat lima objektif yang dikaji iaitu mengenalpasti tahap kompetensi responden, mengenalpasti tahap pengurusan (merancang, mengelola, memimpin, mengawal) bagi menangani jenayah di IPD Kulaijaya, mengenalpasti perkaitan di antara faktor demografi (jantina, umur, kelulusan akademik, pangkat, dan tempoh berkhidmat) dengan tahap kompetensi pegawai dan anggota Polis, mengenalpasti hubungan di antara tahap kompetensi anggota serta pegawai dengan fungsi pengurusan, dan objektif yang terakhir mengenalpasti fungsi pengurusan yang paling mempengaruhi tahap kompetensi anggota dan pegawai di Ibu Pejabat Polis Daerah Kulaijaya. Pembolehubah bebas adalah pengurusan manakala pembolehubah bersandar adalah kompetensi. Dapatan kajian telah diproses menggunakan perisian *Statistical Package For Social Science (SPSS)* versi 16.0. Analisis yang dijalankan adalah Julat Skor Min, Ujian- t, ANOVA, Analisis Regresi Linear dan Analisis Regrasi berganda. Tahap kompetensi pegawai dan anggota Polis di IPD Kulaijaya adalah pada tahap yang tinggi dengan hubungan manusia dan perseorangan berada pada tahap tertinggi. Tahap pengurusan menangani jenayah juga adalah tinggi. Analisis ujian-t dan ANOVA memberikan keputusan bahawa faktor jantina, umur, dan tempoh berkhidmat tidak mempunyai perkaitan dengan tahap

kompetensi. Manakala, pangkat dan kelulusan akademik mempunyai hubungan signifikan dengan tahap kompetensi. Ujian Regresi Linear terhadap hubungan pengurusan dengan kompetensi menunjukkan hubungan kedua-dua pembolehubah ini adalah signifikan. Seterusnya, melalui analisis Regresi Berganda didapati bahawa fungsi pengurusan yang paling mempengaruhi kompetensi adalah mengelola diikuti dengan fungsi mengawal, memimpin dan merancang.

## **ABSTRACT**

This study was conducted to determine the level of competency of officers and members of the police and their relationship with management to address crime in the District Police Headquarters Kulaijaya . A total of 177 respondents were population studies have been made of subject study . There are five objectives of the study is to identify the level of competency of the respondents , the extent of management (planning, organizing , leading, controlling ) to address crime in IPD Kulaijaya , identify the relationship between demographic factors ( gender , age , academic qualifications , rank , and years of service ) competency level police officers and members , identify the relationship between the level of competency of the staff and officers with management functions , and the final objective to identify management function that influences the level of competency of the staff and officers at police headquarters Kulaijaya . Management is the independent variable, where else the dependent variable was competence . The results were analyzed using the software Statistical Package For Social Science ( SPSS ) version 16.0 . The analysis was conducted Range Mean scores , t-tests , ANOVA , Linear Regression Analysis and Multiple Regression Analysis . Competency level police officers and members of the IPD Kulaijaya is a high level with human relationships and the individual is at the highest level . Management level to crime prevention is also high. Analysis of t-test and ANOVA at the conclusion that gender, age , and length of service has no relevance to the competency . Meanwhile , rank and academic qualifications have a significant relationship with the level of competence . Linear Regression Test of relationship management competencies shows that relations between the two variables is significant. Lastly, multiple regression analysis found that the most influential management function is to manage competency followed by control functions , leadership and planning.

## SENARAI KANDUNGAN

<b>BAB</b>	<b>PERKARA</b>	<b>MUKA SURAT</b>
	<b>PENGAKUAN PENULIS</b>	<b>ii</b>
	<b>DEDIKASI</b>	<b>iii</b>
	<b>PENGHARGAAN</b>	<b>iv</b>
	<b>ABSTRAK</b>	<b>v</b>
	<i>ABSTRACT</i>	<b>vii</b>
	<b>SENARAI KANDUNGAN</b>	<b>viii</b>
	<b>SENARAI JADUAL</b>	<b>xv</b>
	<b>SENARAI RAJAH</b>	<b>xviii</b>
	<b>SENARAI SINGKATAN DAN SIMBOL</b>	<b>xix</b>
	<b>SENARAI APENDIKS</b>	<b>xx</b>
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b>	<b>1 - 18</b>
	1.1 Pengenalan	1
	1.2 Latarbelakang Kajian	4
	1.3 Pernyataan Masalah	10
	1.4 Persoalan Kajian	14
	1.5 Objektif Kajian	15
	1.6 Signifikan Kajian	15
	1.7 Skop dan Batasan Kajian	17

1.8	Definisi Istilah (Konseptual & Operational)	17
1.8.1	Kompetensi	18
1.8.2	Pengurusan	18
1.8.3	Menangani Jenayah	19
1.9	Rumusan	19
<b>BAB II</b>	<b>KAJIAN LITERATUR</b>	<b>20- 67</b>
2.1	Pengenalan	20
2.2	Definisi Kompetensi	21
2.3	Konsep Kompetensi	22
2.4	Model Kompetensi	34
2.4.1	Model Prestasi Pengurusan Perlaksanaan Tugas Berkesan	34
2.4.2	Model Kompetensi Iceberg	35
2.4.3	Model Kompetensi Permukaan Dalam Spencer & Spencer	36
2.4.4	Model Kompetensi Suruhanjaya Pekhidmatan Awam Canada	38
2.4.5	Model Kompetensi Botyazid	39
2.5	Konsep Pengurusan	40
2.5.1	Prinsip Dan Peranan Pengurusan	42
2.6	Fungsi- Fungsi Pengurusan	44
2.6.1	Merancang	46
2.6.2	Menyusun/ Mengorganisasi	48
2.6.3	Memimpin	50
2.6.4	Mengawal	52



2.7	Menangani Jenayah	55
2.7.1	Pengurusan Menangani Jenayah	58
2.8	Model Kajian	61
2.9	Kajian- Kajian Lepas	63
2.9.1	Kajian Dalam Negara	63
2.9.2	Kajian Luar Negara	65
2.10	Rumusan	67
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI</b>	<b>68- 85</b>
3.1	Pengenalan	68
3.2	Rekabentuk Kajian	68
3.3	Populasi Kajian	69
3.4	Kaedah Persampelan	70
3.5	Instrumen Kajian	71
3.6	Pecahan Soalan Dalam Soal Selidik	73
3.6.1	Bahagian A: Profil Demografi	73
3.6.2	Bahagian B: Tahap Kompetensi Pegawai Polis	73
3.6.3	Bahagian C: Pengurusan Perlaksanaan NKRA Menangani Jenayah	74
3.7	Kaedah Pengumpulan Data	75
3.8	Pengesanan Alat Ukur (Kesahan dan Kebolehpercayaan)	75
3.8.1	Kesahan Kandungan	76
3.8.2	Kesahan Konstruk	76
3.9	Ujian Kebolehpercayaan	77

3.10	Kajian Rintis	78
3.11	Penganalisaan Data	79
3.11.1	Analisis Deskriptif	79
3.11.2	Kaedah Pengiraan Skor Min	79
3.11.3	Ujian Perbandingan (t-test)	81
3.11.4	ANOVA	81
3.11.5	Analisis Regresi Berganda	82
3.11.6	Analisis Regresi Linear	83
3.12	Jadual Kaedah Analisis	83
3.13	Rumusan	85
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS DATA</b>	<b>86- 113</b>
4.1	Pengenalan	86
4.2	Kadar Responden	87
4.3	Analisis Profil Responden	87
4.3.1	Jantina	88
4.3.2	Umur	88
4.3.3	Kelulusan Akademik	89
4.3.4	Pangkat	90
4.3.5	Tempoh Berkhidmat	90
4.4	Analisis Dapatan Kajian	91
4.4.1	Objektif 1 :Mengenalpasti Tahap Kompetensi Dalam Penugasan Menangani Jenayah Di Kalangan Anggota Dan Pegawai Polis Ibupejabat Polis Daerah Kulaijaya	91
4.4.1.1	Kemahiran Merancang	92

4.4.1.2	Membuat Keputusan	92
4.4.1.3	Kemahiran Mengorganisasi	93
4.4.1.4	Kerja Secara Berpasukan	93
4.4.1.5	Pengurusan Maklumat	94
4.4.1.6	Kemahiran Komunikasi Lisan Dan Tulisan	94
4.4.1.7	Kemahiran Kepimpinan	95
4.4.1.8	Pengurusan Kewangan	96
4.4.1.9	Menyelesaikan Masalah Dan Konflik	96
4.4.1.10	Hubungan Manusia Dan Perseorangan	97
4.4.1.11	Rumusan Tahap Kompetensi	97
4.4.2	Objektif 2: Mengenalpasti Tahap Pengurusan (Merancang, Mengelola, Memimpin, Mengawal) Bagi Menangani Jenayah Di Ibupejabat Polis Daerah Kulaijaya	99
4.4.2.1	Kemahiran Merancang	99
4.4.2.2	Mengelola Tugas	100
4.4.2.3	Memimpin Tugas	100
4.4.2.4	Mengawal Penugasan	101
4.4.2.5	Rumusan Tahap Pengurusan	101
4.4.3	Objektif 3: Mengenalpasti Perkaitan Di Antara Faktor Demografi Dengan	102

	Tahap Kompetensi Pegawai Dan Anggota Polis	
	4.4.3.1 Jantina	103
	4.4.3.2 Umur	103
	4.4.3.3 Kelulusan Akademik	104
	4.4.3.4 Pangkat	105
	4.4.3.5 Tempoh Berkhidmat	106
4.4.4	Objektif 4 : Menenalpasti Hubungan Di Antara Tahap Kompetensi Anggota Serta Pegawai Dengan Fungsi Pengurusan Iaitu Merancang, Mengelola , Memimpin Dan Mengawal	107
4.4.5	Objektif 5: Menenalpasti Fungsi Pengurusan Yang Paling Mempengaruhi Tahap Kompetensi Anggota Dan Pegawai Di Ibu Pejabat Polis Daerah Kulaijaya	109
4.5	Rumusan	112
<b>BAB V</b>	<b>PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN</b>	<b>113- 129</b>
5.1	Pendahuluan	113
5.2	Perbincangan Hasil Kajian	114
5.2.1	Demografi Responden	114
5.2.2	Menalpasti Tahap Kompetensi Dalam Penugasan Menangani Jenayah Di Kalangan Anggota Dan Pegawai Polis Ibupejabat Polis Daerah Kulaijaya	115
5.2.3	Menalpasti Tahap Pengurusan (Merancang, Mengelola, Memimpin,	118

	Mengawal) Bagi Menangani Jenayah Di Ibupejabat Polis Daerah Kulaijaya	
5.2.4	Mengenalpasti Perkaitan Di Antara Faktor Demografi Dengan Tahap Kompetensi Pegawai Dan Anggota Polis	120
5.2.5	Mengenalpasti Hubungan Di Antara Tahap Kompetensi Anggota Serta Pegawai Dengan Fungsi Pengurusan Iaitu Merancang, Mengelola, Memimpin Dan Mengawal	122
5.2.6	Mengenalpasti Fungsi Pengurusan Yang Paling Mempengaruhi Tahap Kompetensi Anggota Dan Pegawai Di Ibu Pejabat Polis Daerah Kulaijaya	123
5.3	Rumusan Hasil Kajian	124
5.4	Implikasi Kajian	125
5.5	Cadangan	125
5.5.1	Cadangan Kepada Organisasi PDRM	126
5.5.2	Cadangan Kepada Pengkaji Akan Datang	128
5.6	Penutup	129
	Senarai Rujukan	130- 142
	LAMPIRAN A : Borang Soal Selidik	143- 153
	LAMPIRAN B : Jadual Penentuan Saiz Sample	154
	Krejcie & Morgan (1970)	

## SENARAI JADUAL

<b>NO. JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
1.1	Prestasi Penyiasatan Jenayah 2009-2012	13
2.1	Senarai Fungsi Pengurusan	43
2.2	Inisiatif Perlaksanaan NKRA menangani jenayah PDRM	58
3.1	Taburan Pegawai dan Anggota di Ibu Pejabat Polis Daerah Kulaijaya	70
3.2	Skala Likert	72
3.3	Taburan Item Soal Selidik bagi Bahagian B Kompetensi Anggota dan Pegawai	73
3.4	Taburan Soal Selidik Bahagian C	74
3.5	Tahap Kebolehpercayaan Soal Selidik	78
3.6	Skala Skor Min Untuk Menentukan Tahap	80
3.7	Taburan Kaedah Analisis berdasarkan Objektif Kajian	84
4.1	Jumlah Dan Peratusan Responden	87
4.2	Taburan Responden Mengikut Jantina	88
4.3	Taburan Responden Mengikut Umur	89
4.4	Taburan Responden Mengikut Tahap Kelulusan Akademik	89
4.5	Taburan Responden Mengikut Pangkat	90
4.6	Taburan Responden Mengikut Pangkat	91
4.7	Taburan Kompetensi Kemahiran Merancang	92

4.8	Taburan Kompetensi Membuat Keputusan	93
4.9	Taburan Kompetensi Kemahiran Mengorganisasi	93
4.10	Taburan Kompetensi Kerja Secara Berpasukan	94
4.11	Taburan Kompetensi Pengurusan Maklumat	94
4.12	Taburan Kompetensi Komunikasi Lisan dan Tulisan.	95
4.13	Taburan Kompetensi Kepimpinan	95
4.14	Taburan Kompetensi Pengurusan Kewangan	96
4.15	Taburan Kompetensi Menyelesaikan Masalah dan Konflik	97
4.16	Taburan Kompetensi Hubungan Manusia dan Perseorangan	97
4.17	Taburan Skor Min Bagi Setiap Kompetensi Berdasarkan Ranking	98
4.18	Taburan Tahap Kemahiran Merancang	100
4.19	Taburan Tahap Mengelola Tugas.	100
4.20	Taburan Tahap Memimpin Tugas	101
4.21	Taburan Tahap Mengawal Penugasan.	101
4.22	Skor Min Setiap Fungsi Pengurusan Berdasarkan Ranking	102
4.23	Ujian T Mengkaji Perkaitan Jantina Dengan Tahap Kompetensi	103
4.24	Ujian ANOVA Mengkaji Faktor Umur Dengan Tahap Kompetensi	104
4.25	Ujian ANOVA Mengkaji Faktor Kelulusan Akademik Dengan Tahap Kompetensi	104
4.26	Taburan Skor Min Tahap Kompetensi Berdasarkan Pendidikan Tertinggi	105
4.27	Ujian ANOVA Mengkaji Faktor Pangkat Dengan Tahap Kompetensi	105
4.28	Taburan Skor Min Tahap Kompetensi Berdasarkan Pangkat	106
4.29	Ujian ANOVA Mengkaji Faktor Tempoh Berkhidmat	106

	Terhadap Tahap Kompetensi	
4.30	Aras Signifikan Analisis Regresi Linear Bagi Dimensi Pengurusan Dengan Kompetensi	108
4.31	Jadual Koefisyen Analisis Regresi Linear Bagi Dimensi Pengurusan Dengan Kompetensi	108
4.32	Aras Signifikan Analisis Regresi Berganda Bagi Empat Fungsi Pengurusan Dengan Kompetensi	110
4.33	Jadual Koefisyen Analisis Regresi Berganda Bagi Empat Fungsi Pengurusan Dengan Kompetensi	111



## SENARAI RAJAH

<b>NO. JADUAL</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
1.1	Inisiatif Komprehensif Mengurangkan Jenayah Jalanan	7
2.1	Hubungan antara kompeten dan kompetensi	26
2.2	Dua jenis kompetensi umum dan khusus	27
2.3	Kompetensi Kerjaya Utama Bowling	28
2.4	Model Prestasi Pengurusan Perlaksanaan Tugas Yang Berkesan	35
2.5	Model Kompetensi Iceberg	36
2.6	Model Kompetensi Permukaan & Dalaman Spencer & Spencer	37
2.7	Model Kompetensi Suruhanjaya Perkhidmatan Awam Canada	39
2.8	Model Prestasi Kerja Yang Berkesan	40
2.9	Elemen Asas dalam Pengurusan (POLC)	45
2.10	Proses Perancangan	47
2.11	Asas Pakej Pengawalan	54
2.12	Kerangka Konseptual	62

## SENARAI SIMBOL DAN SINGKATAN

UTM	-	Universiti Teknologi Malaysia
PDRM	-	Polis Di Raja Malaysia
IPD	-	Ibu Pejabat Polis Daerah
NKRA	-	National Key Result Area
KPI	-	Key Performance Indicator
UNESCO	-	United Nations Educational, Scientific, And Cultural Organization
Sig	-	Signifikan
Sd	-	Sisihan Piawai
DSP	-	Deputi Superintenden Polis
ASP	-	Asisten Superintenden Polis
SUHAKAM	-	Suruhanjaya Hak Asasi Manusia
SUARAM	-	Suara Rakyat Malaysia
>	-	Lebih daripada
<	-	Kurang daripada
%	-	Peratusan
f	-	Kekerapan

## **SENARAI LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN</b>	<b>TAJUK</b>	<b>MUKA SURAT</b>
A	Borang Soal Selidik	142- 152
B	Jadual Penentuan Saiz Sampel Krejcie & Morgan (1970)	153

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Pengenalan**

Dalam menghadapi segala cabaran yang ada, Polis Di Raja Malaysia (PDRM) sentiasa membuat perubahan yang berterusan bukan sahaja untuk memperbaiki pentadbiran dan pengurusan tetapi juga boleh mendorong memperbaiki kualiti perkhidmatan termasuk memantapkan nilai kompetensi supaya anggota polis lebih peka dengan tuntutan undang-undang dan hak asasi manusia. Pasukan tidak akan dihormati masyarakat andaikata anggota-anggotanya bertindak melampaui batas undang-undang (Zakaria, 2006).

Usaha untuk meningkatkan mutu perkhidmatan pegawai-pegawai awam termasuk anggota dan pegawai Polis sentiasa dititik beratkan. Rancangan Malaysia Kesepuluh antara lain menjelaskan bahawa langkah untuk memperkemaskan dan memperkukuhkan sektor guna tenaga sektor awam akan diteruskan bagi meningkatkan produktiviti dan kecekapan sektor ini. Sistem pendidikan dan latihan sentiasa dikaji bagi memenuhi keperluan tenaga terlatih dan berkompeten yang diperlukan negara. Pengurusan secara cekap dan profesional sering diberi penekanan oleh kerajaan dalam perkhidmatan awam di

negara ini. Pegawai-pegawai dalam perkhidmatan awam termasuk anggota PDRM digesa supaya meningkatkan pengetahuan dan kemahiran bagi menghasilkan perkhidmatan yang lebih efisien dan efektif (Ahmad Sarji, 1992).

Secara amnya kompetensi merupakan kebolehan seseorang melaksanakan tugas atau aktiviti dalam pekerjaannya ke tahap yang dikehendaki. (Young & Dulewicz, 2005). Ini bererti seseorang yang tidak mempunyai kompetensi tidak dapat melaksanakan tugas atau aktiviti dalam pekerjaannya dengan baik dan sempurna sebagaimana kehendak pengurusan dalam sesebuah organisasi, dengan kata lain tidak dapat memberikan sumbangan yang bermakna dengan baik dan sempurna. Kekurangan dalam kompetensi mengakibatkan organisasi itu tidak memperolehi hasil yang memuaskan daripada pekerjaannya dan kekurangan ini membawa kepada kerugian atau kelemahan kepada organisasi itu (Yildirim, 2007).

Justeru, beberapa cabaran yang mempengaruhi pengurusan PDRM berikutan dengan perkembangan globalisasi dan liberalisasi serta perubahan persekitaran perlu disedari dan diberi perhatian yang serius. Apa yang boleh diramalkan adalah perkhidmatan kepolisan memerlukan anggota yang profesional dan kompeten, berdaya saing, berdaya tahan dan berdaya maju. Pemimpin dalam perkhidmatan awam termasuk pengurusan PDRM perlu berfikiran strategik dan sejagat serta mampu bertindak sejajar dengan apa jua keadaan untuk memenuhi keperluan negara (Jamaludin A. Damanhuri, 2001).

Ini kerana pengurusan PDRM melibatkan tahap keprofesionalan yang tinggi apabila kemahiran serta kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan pekerjaannya yang merangkumi beberapa ciri atau elemen sehingga boleh dinamakan dengan profesionalisme. Profesionalisme adalah elemen yang penting dalam menggerakkan pengurusan perkhidmatan sektor awam dan swasta di Malaysia. Dekad mutakhir ini menyaksikan aliran kerja baru dalam pengurusan awam dan swasta yang bermatlamatkan pengurusan organisasi yang beretika tinggi, cekap dan efektif yang mampu memenuhi kepuasan semua pihak. Ini menuntut

setiap sektor meletakkan satu bentuk perkhidmatan yang perlu mencapai tahap tertinggi iaitu melihat kepada penekanan pengurusan organisasi dan tenaga kerjanya (Sharifah Hayaati Ismail al-Qudsy et al, 2007).

Tugas dan tanggungjawab PDRM sebagai penguatkuasa utama undang-undang negara kian bertambah. Ledakan teknologi maklumat dan kemakmuran ekonomi negara ketika ini boleh mencetuskan keadaan yang tidak menentu. Aliran jenayah kini membuktikan tentang wujudnya segolongan penjenayah profesional, berpendidikan, berstatus sosial cemerlang dan berkedudukan tinggi. Justeru, kredibiliti pegawai dan anggota PDRM seharusnya berada pada tahap yang paling kompeten dari aspek pengetahuan, kemahiran serta sikap yang proaktif dalam memastikan matlamat serta objektif yang disarankan oleh pengurusan PDRM mampu dicapai terutama pada era transformasi pengurusan negara yang menitikberatkan Indeks Prestasi Utama (KPI) di bawah enam teras Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA), termasuk membabitkan bidang usaha bagi mengurangkan kadar jenayah, dan memerangi rasuah seperti yang di sarankan oleh Y.A.B Perdana Menteri Malaysia baru-baru ini. (Pemandu. Government Transformation Programme The Road Map 2.0, 2011)

Kesinambungan dari itu, jelaslah bahawa kompetensi setiap pegawai dan anggota PDRM memerlukan satu anjakan paradigma yang besar memandangkan ia menjadi penentu kepada Indeks Prestasi Utama (KPI) seluruh pengurusan PDRM terutama dalam memastikan kejayaan terhadap pengurusan menurunkan indeks kadar jenayah di seluruh negara yang menjadi fokus utama kajian ini.

## 1.2 Latar Belakang kajian

Sejarah pasukan PDRM bermula sejak kurun ke 18 lagi dan penubuhan rasminya sebagai Pasukan Polis Negara bermula di Pulau Pinang pada 25 Mac 1807 dengan berpaksikan menguatkuasa Piagam Keadilan *harter of Justice* (Lee King Chun, 2009).

Pentadbiran dan pengurusan pasukan Polis dibahagikan kepada tiga peringkat utama iaitu Ibu Pejabat Persekutuan di Bukit Aman, Ibu Pejabat Kontinjen di setiap 14 buah negeri dan Ibu Pejabat Daerah di setiap daerah. Di peringkat Ibu Pejabat Persekutuan di Bukit Aman PDRM diketuai oleh Ketua Polis Negara (KPN) dan dibantu oleh Timbalan KPN termasuk tujuh orang pengarah bagi jabatan-jabatan iaitu Pengurusan, Ketenteraman Awam, Jenayah, Jenayah Perdagangan, Cawangan Khas, Logistik dan Jenayah Narkotik. Rantainya perintah dan kawalan ini diikuti di peringkat kontinjen dan daerah-daerah (Zakaria, 2006).

Ibu pejabat Polis Daerah Kulaijaya (IPD Kulaijaya) mula ditubuhkan pada 1hb Mac 2008 hasil daripada Program Pembangunan Wilayah Iskandar, Johor. Kawasan pentadbiran IPD Kulaijaya pada asalnya di bawah seliaan IPD Johor Bahru Utara. IPD Kulaijaya telah dibahagikan kepada 5 buah Balai Polis iaitu Balai Polis Kulai, Balai Polis Senai, Balai Polis Lapangan Terbang Sultan Ismail, Balai Polis Kelapa Sawit dan Balai Polis Air Bemban. Sehingga 31hb Mei 2013 kekuatan Pegawai dan Anggota di IPD Kulaijaya adalah seramai 562 orang dengan diketuai oleh Ketua Polis Daerah berpangkat Superintendent dan dibantu oleh seorang Deputy Superintendent Polis (DSP). Sehingga Ogos 2013 kekuatan keseluruhan anggota dan pegawai Polis di IPD Kulaijaya adalah seramai 565 orang. IPD ini telah dirasmikan oleh DYMM Sultan Ibrahim Ibni Almarhum Sultan Iskandar Shah pada 31hb Mei 2013.

Sebagai sebuah organisasi pentadbiran awam, etika dan fungsi perkhidmatan Polis antara lain menegaskan bahawa setiap pegawainya dan anggotanya mestilah menumpukan taat setia yang tidak berbelah bagi kepada Raja dan Negara, dan pasukan Polis DiRaja Malaysia serta perlu memberi perkhidmatan yang cemerlang, adil, berani, tegas, sabar, dedikasi dan sentiasa peka terhadap kehendak-kehendak masyarakat. Sememangnya tugas-tugas dan tanggungjawab polis mengikut Seksyen 20 (3) Akta Polis 1967, iaitu pegawai mengambil langkah yang sah untuk melakukan perkara-perkara berikut mengikut undang-undang umpamanya menangkap, memproses risikan keselamatan, menjalankan pendakwaan, memberi bantuan dalam melaksanakan tugas yang berkaitan hasil, eksais, kebersihan, kuarantin, imigresen, dan pendaftaran dan sistem trafik.

Di samping itu Polis juga bertanggungjawab memberi bantuan mengekalkan ketenteraman di pelabuhan dan lapangan terbang, menguatkuasakan peraturan kelautan dan pelabuhan. Seterusnya PDRM juga melaksanakan tugas berkaitan saman, sepina, waran penjara, melindungi harta yang tidak dituntut atau hilang serta mencari pemunya serta kerja-kerja menyita binatang yang berkeliaran dan mempamerkannya dalam kandang awam. Pendek kata pelbagai tugas kepolisan yang berkaitan dengan masyarakat untuk ketenteraman dan kesejahteraan rakyat dan negara dipertanggungjawabkan kepada PDRM yang memerlukan nilai kompetensi yang tinggi selaras dengan pelbagai usaha yang diadaptasikan melalui fungsi pengurusan yang teratur oleh sistem penyampaian perkhidmatan awam yang di Malaysia.

Kesinambungan dari itu, dalam usaha mengekang kadar indeks jenayah yang menjadi salah satu fokus utama pengurusan PDRM, kerajaan melalui program transformasi negara telah merealisasikan aspirasi enam teras Bidang Keberhasilan Utama Negara (NKRA), termasuk membabitkan bidang usaha bagi mengurangkan kadar jenayah (Pemandu. Government Transformation Programme The Road Map 2.0, 2011). Ia bertujuan memberi penekanan ke arah satu sistem pengurusan



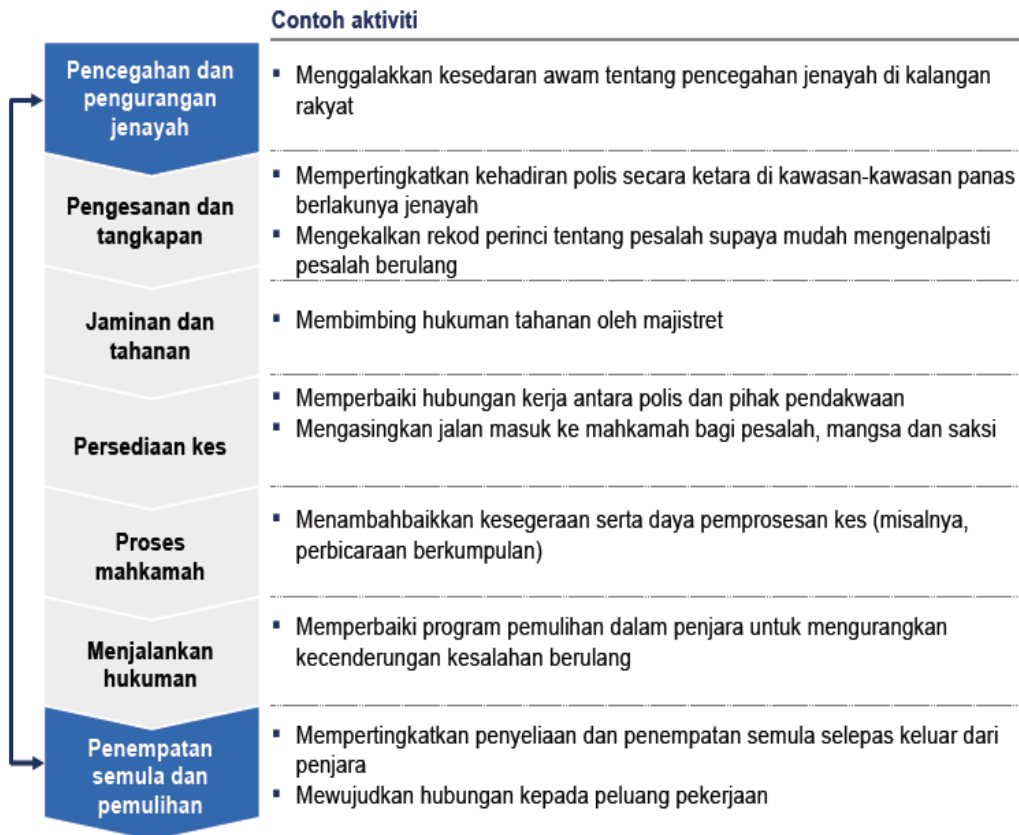
pengurangan kadar jenayah di seluruh negara dengan memberi tumpuan kepada aspek berikut :

- 1) Mencapai pengurangan berterusan dalam jenayah indeks yang dilaporkan, dengan tumpuan terhadap jenayah jalanan yang dilaporkan, iaitu, curi ragut, samun tanpa senjata api dan samun berkawan tanpa senjata api.
- 2) Mempertingkatkan persepsi awam tentang keselamatan dengan menggalakkan penyertaan orang awam dan tanggungjawab bersama menerusi kesukarelawanan, khususnya di kalangan belia dan berbilang kaum
- 3) Mendorong kecemerlangan operasi dalam sistem keadilan jenayah untuk membina keyakinan awam serta memperkuat kebanggaan profesionalisma ke seluruh sistem

*(Sumber : Malaysia Economic Monitor, 2009)*

Pada Ogos 2009, PDRM telah melancarkan suatu usaha komprehensif untuk mengurangkan jenayah sebanyak 20% menjelang Disember 2010 seperti dalam Rajah 1.1. Ia tertumpu kepada empat negeri iaitu Kuala Lumpur, Pulau Pinang, Johor, dan Selangor. Usaha ini bertindak pada setiap peringkat sistem keadilan jenayah, bermula dari pencegahan jenayah hinggalah ke penempatan semula pesalah.

## Tindakan bersama antara keseluruhan sistem keadilan jenayah adalah perlu untuk membawa perbezaan nyata



**Rajah 1.1:** Inisiatif Komprehensif Mengurangkan Jenayah Jalanan  
 Sumber : Dokumen Hala Tuju Pelan Transformasi Kerajaan Mengurangkan Jenayah (2010)

Walaupun menurut Laporan Tahunan 2011 Program Transformasi Kerajaan (GTP), indeks jenayah turun 11.1 peratus manakala jenayah jalanan menurun 39.7 peratus sekali gus menunjukkan keberkesanan pelbagai program pencegahan oleh anggota keselamatan khususnya Polis Diraja Malaysia (PDRM), namun indeks kepuasan orang ramai terhadap kualiti dan kompetensi anggota PDRM mendapati sekitar 70.5 peratus responden berpendapat PDRM masih belum menepati sasaran

terbaik seperti yang diharapkan dalam pelaksanaan NKRA menangani jenayah (Utusan Melayu, 2012)

Justeru usaha untuk mengurangkan perasaan takut rakyat termasuk menggalakkan kehadiran Polis di jalanan dengan menugaskan kembali Pegawai Polis kanan membuat rondaan, memastikan bahawa polis berhubung dengan orang awam ketika bertugas dan mengerah lebih ramai kakitangan penguatkuasaan di kawasan-kawasan *hot spot*. Antara pendekatan terkini yang diambil bagi mencapai matlamat mengurangi kadar jenayah di Malaysia adalah ;

- **Kepolisan berprofil tinggi (*High Profil Policing*)**

Melibatkan pegawai-pegawai kanan polis (berpangkat Inspektor dan ke atas) yang terlibat dalam tinjauan mesra di kawasan komersil, jalanan dan kawasan perumahan sekurang-kurangnya 5 jam seminggu. Dengan berpakaian seragam penuh, mereka akan membuat rondaan bersama yang bertugas untuk sekurang-kurangnya tiga jam dalam seminggu. Kehadiran mereka akan membantu meyakinkan rakyat tentang kesungguhan kepimpinan kanan PDRM dalam menangani jenayah.

- ***Berhenti dan Berbual (Stop and Talk)***

Kereta Peronda Polis (MPV) dan motor Polis Masyarakat (POLMAS) akan berhenti untuk berbual bersama orang awam selama 10–15 minit bagi setiap jam ketika rondaan biasa. Perbualan bersama orang awam ini termasuk mengumpul maklumat, mendapatkan maklumbalas dan memberi maklumat, mengedarkan risalah keselamatan dan sebagainya. Ini akan memberikan orang awam lebih banyak peluang untuk mengutarakan kebimbangan mereka kepada polis dan berkenalan dengan pegawai tempatan mereka.

- ***Memperbaiki dan memperluas program “Feet on Street”***

PDRM dengan bantuan sukarelawan, akan membuat rondaan di kawasan-kawasan *hot spot* untuk mencegah penjenayah dan meyakinkan masyarakat awam. Sebuah program khas akan dilaksanakan menerusi Sukarelawan Polis (PVR), yang akan menyerap ahli-ahli RELA dan JPAM untuk menyertai rondaan lazim, dengan itu meningkatkan kehadiran polis di mana-mana. Usaha ini juga akan diperluaskan untuk turut melibatkan polis bantuan dan SUKSIS (Kor Sukarelawan Polis Siswa Siswi).

- ***Strategi Lautan Biru (Blue Ocean Strategy)***

Kerajaan telah memperkenalkan salah satu strategi yang dikenali sebagai National Blue Ocean Strategy (NBOS) yang mana strategi ini mengambilkira keberkesanan jalinan kerjasama antara jabatan kerajaan yang lain. Secara contoh PDRM telah bekerjasama dengan Angkatan Tentera Malaysia membuat rondaan berkala di kawasan-kawasan perumahan dan tumpuan ramai. Berteraskan daripada kejayaan tersebut pihak kerajaan khususnya di dalam keputusan Mesyuarat National Strategy Execution Summit (NSES) pada 17 Januari 2012 telah melancar pelaksanaan *5th Wave National Blue Ocean Strategy* (NBOS). Perlaksanaanya ialah untuk meningkatkan kawasan-kawasan *omnipresence* di kawasan-kawasan *Hot Spot* di seluruh negara. Malahan meletakkan sasaran sebanyak 100,000 orang anggota keselamatan melalui pendekatan *Civil Policing* yang melibatkan Anggota RELA, JPAM, Angkatan Tentera Malaysia (ATM), Skim Rondaan Sukarela (SRS), serta polis bantuan untuk melaksanakan rondaan dan apa jua aktiviti pencegahan jenayah menjelang MAC 2012. Penambahan anggota RELA dan JPAM bagi membantu rondaan bersama PDRM bagi Kontinjen Terengganu adalah sebanyak 1000 anggota dari RELA dan JPAM sebanyak 250 anggota.

- ***Komunikasi Atas Talian***

PDRM telah berusaha untuk mendekati masyarakat dengan mewujudkan pelbagai laman portal dan laman sosial. Sebagai contoh, PDRM ada mewujudkan website, laman *Facebook*, *Twitter*, aplikasi *Community Alert* dan sebagainya bagi memberikan perkhidmatan yang cepat dan berkesan. Masyarakat boleh berhubung secara terus dengan PDRM melalui laman-laman komunikasi atas talian yang disediakan dengan mengutarakan sebarang aduan, pandangan dan komen. Pihak pengendali portal dan laman web akan memberikan maklumbalas secara terus dan cepat.

### **1.3 Pernyataan Masalah**

Berdasarkan temubual pengkaji dengan Ketua di Bahagian Pengurusan IPD Kulaijaya ASP Awalludin B. Mat Som mendapati sehingga Januari 2013, tiada model kompetensi yang berdokumen menjadi rujukkan dalam pelaksanaan pengurusan mengurangi jenayah di IPD Kulaijaya. Malah, tiada model kompetensi yang boleh dijadikan rujukkan oleh pegawai dan anggota Polis bagi memantau dan memperbaiki pembangunan kerjaya. Berdasarkan pengamatan pengkaji, PDRM memerlukan pelan kompetensi bagi tujuan pembangunan diri dan kerjaya sebagai panduan berguna bagi mempertingkatkan kompetensi. Kriteria sistem penilaian dan penentuan prestasi diri yang kurang jelas tanpa dokumen dan bahan rujukan rasmi menjadikan pegawai dan anggota membuat penilaian mengikut penilaian sendiri, dan berdasarkan arahan penyelia. Menyebabkan, kompetensi yang dimiliki tidak sejajar dengan tahap kompetensi yang sepatutnya.

Menurut Wickramasinghe dan Zoyza (2009) penting untuk mengenalpasti apakah tahap kompetensi yang diperlukan untuk mencapai matlamat organisasi

## RUJUKAN

- Abraham, S. E., Karns, L. A., Shaw, K. Dan Mena, M. A. (2001). *Managerial Competencies and the Managerial Performance Appraisal Process*, Journal of Management Development, 20(10), 842-852
- Abdul Rahim Abd. Rashid (2006). *Agenda Perubahan Pengurusan Sumber Manusia dan Kerjaya*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.
- Ab. Aziz Yusof., Norashidah Hashim, dan Ooi Yeng Keat. (2004). *Pengantar Pengurusan*. Selangor: Pearson Prentice Hall.
- Agut, S., Grau, R. Dan Peiro, J. M. (2003). *Individual and Contextual Influences on Managerial Competency Needs*. Journal of Management Development, 22(10), 906-918
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (1999), *The Public Service of Malaysia: Some Reflections On Quality Productivity And Discipline*, Kuala Lumpur: Institut Tadbiran Awam Negara (INTAN).
- Ahmad Sarji Abdul Hamid (KSUN), (1990) *Kertas Kerja "Ethics And The Civil Services"* Seminar Etika Kerja Pengurusan, 13 Mac 1990, Institut Tadbiran Awam Negara, Kuala Lumpur, 1990.
- Ahmad Shukri Mohd Nain (2002), *Tingkhilaku Organisasi*. Johor: Universiti Teknologi Malaysia, Johor.

Allen, P.S. and Nagy, E. (1995). *Competencies Defined* (online). Bowling Green Ohio: Career Services Bowling Green State University. Website : <http://www.bgsu.edu/offices/sa/career/process/competen.html>.

Arbak Othman (1999). *Kamus Komprehensif Bahasa Melayu*. Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Asmawati Desa (2002), *Psikologi untuk Golongan Profesional*. Universiti Kebangsaan Malaysia: Mc Graw Hill (Malaysia) Sdn. Bhd.

Azizi Yahya Shahrin Hashim, Jamaluddin Ramli, Yusof Boon dan Abdul Rahim Hamdan (2007). *Menguasai Penyelidikan Dalam Pendidikan: Teori, Analisis & Interpretasi Data*. Kuala Lumpur : PTS Prifesimal Publishing Sdn. Bhd

Azizah Binti Othman (2010), *Kompetensi Dan Hubungannya Dengan Prestasi Dalam Kalangan Pentadbir Bukan Akademik Universiti Teknologi Malaysia* : Universiti Teknologi Malaysia.

Blake, R. R. & Mouton, J.S. (1972). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publising Company.

Boyatzis, R (1982). *The Competent Manager*, New York; John Wiley & Sons. Inc.

Boyatzis, R. E. and Kolb, D. A. (1995). From Learning Styles to Learning Skills: The Executive Skills Profile, *Journal of Managerial Psychology*, 10(5), 3-7

Burgoyne, J. (1989). Creating the Managerial Portfolio: Building On Competency Approaches To Management Development. *Management Education and Development*, 4(3): 42-55.

Burke, J. (1989). *Competency based education and training*. London, Falmer Press.

Burke, E. (1997). Competence in command: in the London Fire Brigade. *Journal of managerial psychology*, 12(4), 261-279.

Bity Salwana Alias. (2009). *Analisis Kompetensi, Kualiti Peribadi, Pengetahuan, Kemahiran dan Amalan Pengetua Dalam Bidang Pengurusan*. Tesis Doktor Falsafah, Universiti Kebangsaan Malaysia.

Carolla, A., Lazoi, M., Margherita, A. Dan Scalvenzi, M. (2010). Optimizing Competence Management Processes: A Case Study In The Aerospace Industry, *Journal Business Process Management*, 16(2), 297-314.

Chua Yan Piaw (2006). "Kaedah Penyelidikan". Kuala Lumpur : Mc Graw Hill.

Daft, R. L (2002). *Management* (6th Edition), Ohio: South Western West, 39,411, 452

Dalziel, Murray, and Stephen C. Schoonover.(1988) "Changing Ways: A Practical Tool for Implementing Change Within Organizations." New York: Amacom/American Management Association, 1988. Print.

David H. Holt (1993), *Management Principles and Practices* (3<sup>rd</sup> Edition), New Jersey: Prentice Hall.

Dokumen Hala Tuju Pelan Transformasi Kerajaan Mengurangkan Jenayah (2010). Program Transformasi Kerajaan 1Malaysia.

Eggen, P. D. And Kauchak, D. P. (1996). *Strategies for Teacher: Teaching Content and Thinking Skills*, (3rd. Ed). Boston: Allyn & Bacon



Mohamad Fauzi (2007), *Kompetensi Pegawai di Jabatan Perhubungan Perusahaan Malaysia*: Universiti Teknologi Malaysia.

Gay, L.R. (1996). *Educational research : competencies for analysis and application*, Ohio: Charles E. Merrill Publishing co.

Gary Dessler (2011), *Human Resource Management*, (12th Edition). Pearson, Florida International University.

Gary Dessler (2004), *Management Principles And Practices For Tomorrow's Leaders* (3rd Edition), New Jersey : Pearson Prentice Hall.

Hackett, S. (2001). Educating for Competency and Reflective Practice: Fostering A Conjoint Approach in Education and Training, *Journal of Workplace Learning*, 13(3), 103-112

Hellriegel. D., Jackson, S.E. and Slocum, J.W., Jr. (2005) *Management: A Competency-Based Approach (10th Ed.)*. Mason, OH: South-Western

Hellriegel. D., Jackson, S.E. and Slocum, J.W., Jr. (1999) (8th Ed.). Mason, OH: South-Western

Haminah Bte Hj Suhaibo (1997). *Persepsi Terhadap Kompetensi Guru Besar sebagai Pemimpin Pengajaran: Satu Kajian di Sekolah Rendah*. Universiti Malaysia Sarawak-Institut Aminuddin Baki.

Henri Fayol (1949). *General and Industrial Management*. New York: Pitman Publishing. pp. 107–109

Hornby, D. & R. Thomas. (1989). *Toward a better standard management; Personnel management*, (21.1: 52-55)

Horton, S. (2000). Introduction- The Competency Movement: Its Origins and Impact on Public Sector, *The International Journal Of Public Sector Management*, 13(4), 342-353

Horton, S. (2000). Introduction- The Competency Movement: Its Origins and Impact on Public Sector, *The International Journal Of Public Sector Management*, 13(4), 342-353

Ilhaamie Binti Abdul Ghani Azmi (2008) “*Amalan Pengurusan Sumber Manusia Berteraskan Kompetensi Dan Kualiti Perkhidmatan Dalam Organisasi Awam Di Malaysia: Kesaling Bergantungan Tugas Sebagai Penyederhana*”. Universiti Sains Malaysia

Ismail, A. 2005. *Public Sector Service Delivery Excellence*. Research & Planning Division, Public Service Department, Malaysia.

Ishak Mad Shah. (2006). *Kepimpinan dan Hubungan Interpersonal Dalam Organisasi*. Skudai: Penerbit UTM

Izham Shafie (2000). “*Pengantar Statistik*.” Sintok: Universiti Utara Malaysia. Kamus Dewan Dan Pustaka (1998). Kuala Lumpur.

Jacques Delors (1998) “*Learning, the treasure within ; report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century*” UNESCO Publ., 1998. English : 2. ed

Kamus Dewan (2005). Edisi Baru. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Kamus Dewan (2011). Edisi Baru. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.

Kanungo, R. N. 2001. Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 257-265.

Krejcie, R.V. dan Morgan, D.W. (1970). *Determining sample size for research*. Educational and Psychological Measurements, 30, 607-610.

Koontz Harold (1961) "The Management Theory Jungle", in Journal of the Academy of Management, December

Koontz Harold and Weihrich Heinz (1990) Essentials of Management, Fifth Edition, McGraw-Hill.

Krejcie R. V. And Morgan, D.W. (1970). *Determining Sample Size For Research Activities, Educational and Phychological Measurement*.30. p. 607-610.

Kreitner, R. (2004) Management (9th Ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Laurie J. Mullins (1996), *Management and Organisational Behaviour* (4th Edition), Great Britain: Pitman Publishing.

Laporan Tahunan Polis Diraja Malaysia (2009)

Loh Foon Fong dan Isabelle Lai (2012) "100,000 Anggota Penguat Kuasa Untuk Banteras Jenayah" Mstaronline.mstar.com.my

Leny Triastuti (2009). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Pegawai Pejabat Pertanyaan dan Pengawasan BEA dan Cukai A3* Surakarta.

LeBlue, R & Sobkowiak, R. (1995). *New workforce competency models*. Information Systems Management, 12(3), 7-12.

Lee King Chuan (2009) "*Hubungan Antara Budaya Organisasi Dengan Prestasi Kerja : Satu Kajian Di Pasukan Polis Diraja Malaysia*" Universiti Utara Malaysia

Mike Young, Victor Dulewicz, (2005) "A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26 Iss: 3, pp.228 – 241

Mazlan Lazim (1994). *Kompetensi Kerja Pegawai Polis Konstabel Dari Cawangan Tugas Am, Shah Alam Selangor*, Kertas Kerja Sarjana Sains Pembangunan Sumber Manusia, Universiti Putra Malaysia, Serdang, Selangor.

Mintzberg, H. (1990). *The Manager's Job: Folklore and Fact*. Harvard Business Review Classic. 3 – 4, hlm. 163-176.

Malek Shah dan Liew Swee Ling. (2002), *Model Kompetensi Perkhidmatan Awam Malaysia*, Jurnal Pengurusan Awam Malaysia, 1(2), 1-15

Maslow. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row Publishers Inc.

McClelland, D.C. & Burnham, D.H. (1976). Power is great motivator. Harvard Business Review, 54(2), 100-110.

McClelland, D.C.(1971), *Assessing Human Motivation*, General Learning Press, NewYork,NY.

McLagan, P.A & Bedrick, D. (1983). Model for excellence: Result of the ASTD Competencies study. *Training and Development Journal*, 37(3).

McNamara, C. 2002. Complete guide to ethics management: An ethics toolkit for managers. (<http://www.mapnp.org/library/ethics/ethxgde.htm>)

Mohd Najib Abdul Ghafar (2003). *Reka bentuk Tinjauan Soal Selidik Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

Mohd Najib Abdul Ghafar (2004). *Pembangunan Organisasi di Malaysia: Projek Pendidikan*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.

Mohd Majid Konting (2005). *Kaedah Penyelidikan Pendidikan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.

Mohamad Fauzi Abd. Ghani. (2007). *Kompetensi Pegawai di Jabatan Perhubungan Malaysia*. Bahan Tidak Diterbitkan, Skudai: UTM

Mintzberg, H. (2004) *Managers not MBAs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc

Norizan Salleh. (2005). *Mengenalpasti Modal Manusia Yang Perlu Bagi Pentadbir Universiti Teknologi Malaysia dan Hubungan Dengan Prestasi Kerja*. Bahan Tidak Diterbitkan. Skudai : UTM.

Pamela S. Lewis, Stephen H. Goodman, Patricia M. Fandt (2004). *Management, Challenges For Tomorrow's Leaders* (4th Edition), Thomson South Western.

Paul Ekblom (1997), *Gearing Up Against Crime: A Dynamic Framework To Help Designers Keep Up With The Adaptive Criminal In A Changing World*. Home Office Research Development and Statistics Directorate, Vol 2/4 : 249 – 265.

Pemandu. (2011) Government Transformation Programme The Road Map 2.0. Prime Minister Department.

Program Transformasi Kerajaan (2010) “*Pencapaian Nkra Ke Arah Pengurangan Indeks Jenayah Dari Perspektif KDN*”. Polis Diraja Malaysia

Pelan Hala Tuju Program Transformasi Kerajaan (2010) “*Mengurangi Jenayah* “. Polis Diraja Malaysia

Pillay, R (2008). Defining Competencies For Hospital Management: A Comparative Analysis of The Public And Private Sector, *Leadership in Health Services*, 21(2), 99-110.

Quinn, R.E. Faerman S.R. Thompson, M.P and McGrath,M.r (1996). *Becoming a master manager: a competency framework*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Qiao, J. X. Dan Wang, W. (2008). *Managerial Competencies for Middle Managers: Some Emperical Findings From China*, *Journal of European Industrial Training*, 33(1), 69-80.

Richard L. Daft (2005) “The New Era of Management” South-Western, Division of Thomson Learning ISBN 9780324323313

Rappe, C. dan Zwick, T. (2007). Developing Leadership Competence of Production Unit Managers, *Journal of Management and Development*, 26(4), 312-330

Robinson, M. A., Sparrow, P. R., Clegg, C., & Birdi, K. (2007). Forecasting future competency requirements: A three-phase methodology. *Personnel Review*, 36(1), 65–90. <http://dx.doi.org/10.1108/00483480710716722>

Robbins, Stephen P. (2002), *Gelagat Organisasi*, Abdul Razak Ibrahim & Ainin Sulaiman (terj.). T.T.P: San Diego State University

Robbins, S.P. and Coulter, M. (2005) *Management* (8th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Robert J. Mockler (1970). *Readings in Management Control*. New York: Appleton-Century-Crofts. pp. 14–17

Rutherford, P. (1995). *Competency Based Assessment*. Pitman, Melbourne.

Robert H. Hayes, Steven C. Wheelwright, Kim B. Clark (1988), *Dynamic Manufacturing, Creating The Learning Organization*, New York : The Three Press.

Sabitha Marican (2005). *Kaedah Penyelidikan Sains Sosial*. Petaling Jaya : Prentice Hall Pearson Malaysia Sdn. Bhd.

Sanghi, S. (2004). *The Handbook of Competency Mapping*. India: Sage Publication India Pvt. Ltd

Susan Chapman and Doug Weir (2008), *Accessibility Planning Methods*, Research Report 363, New Zealand Transportation Agency ([www.landtransport.govt.nz/research/reports/363.pdf](http://www.landtransport.govt.nz/research/reports/363.pdf)).

Sulaiman Masri (2005). *Kaedah Penyelidikan dan Panduan Penulisan (Esei, Proposal, Thesis)*. Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd.

Sudsakorn, T. Dan Swierczek, F. W. (2009). *Management Kompetencies : A Comparative Study Between Thailand And Hong Kong*, Journal of Management Development, 28(7), 569-580

Sharifah Hayaati Syed Ismail (2007), "Values & Ethics Towards Quality Public Delivery System of Malaysia: An Islamic Perspective", *Jurnal Syariah*, 15 (2), 25-42.

Sekaran, Uma. (2000). *Research Method for business: A skill building approach. (2nd Edition)*. US: John Wiley and Son.

Sekaran, Uma. (2003). *Research Method for business: A skill building approach. (4th Edition)*. US: John Wiley and Son.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc

Stephen P. Robbins, Mary Coulter (2007), *Management*, (9th Edition), Pearson Prentice Hall.

Stoner James A. F., Freeman R. Edward, and Gilbert, Jr. Daniel R. (2003) *Management* (New Delhi: Prentice-Hall of India), Sixth Edition

Thomas, C. C. (2009). Competencies of An Effective Director, *Industrial And Commercial Training*, 19(1), 27-35

Tom Rath, Barry Conchie, (2009) " *Strength in Leadership* ", Publisher: Gallup Press, ISBN: 9781595620255



Utusan (2012) "Pemandu-cadang-inisiatif-baru- NKRA"

[http://www.utusan.com.my/utusan/ Dalam\\_Negeri/20120725/dn\\_03/ Pemandu-cadang-inisiatif-baru- NKRA](http://www.utusan.com.my/utusan/ Dalam_Negeri/20120725/dn_03/ Pemandu-cadang-inisiatif-baru- NKRA)

Wickramasinghe, V. Dan Zoyaza, N. D. (2009). A Comparative Analysis of Material Managerial Competency Needs Across Areas of Functional Specialization, *Journal of Management Development*, 28(4), 344-360

Woodruffe, C.(1991). *Competent by any other name*. Personel Management, September, 30-33.

Woodruffe, C.(1992). What is meant by competency? In R. Boam & P. Sparrow (Ed.), *Designing and achieving competency: a Competency-based approach to developing people and organisations*. 14(1): 16-29.

Woodruff, C.(1993). *What is competency? Leadership & Organisation Development*. Journal, 14(1): 29-36.

Youdale, P. (1991). *Communication and professional image*. Journal : Executive Development. Emerald, Year: 1991, Vol. 4,No.3.

Yukl, G.A. (1989). *Leadership in organizations* (2nd Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Yildirim, H.S. and G. C. Philippatos (2007) "Competition and Contestability in Central and Eastern European Banking Industry" *Managerial Finance*,33 (3) pp. 195-209.

Zafir Mohd Makbul., Mohd. Hazim Hanafiah, Fazilah Mohamad Hasun. (2009). *Pengurusan Organisas. Malaysia* : Cengage Learning Asia Pte. Ltd.

Zakaria Bin Haron (2006) "*Kajian Kompetensi Pegawai Kanan Polis Polis Diraja Malaysia Kontinjen Terengganu*". Fakulti Pembangunan Sosial Dan Manusia Universiti Utara Malaysia.

Zikmund, W. G. (2000). *Business Research Methods* (6th Edition), United States Of Amerika: The Dryden Press.