

## **PENERIMAAN WARGA AKADEMIK UKM TERHADAP SASARAN PENETAPAN INDEKS PRESTASI UTAMA (KPI) DAN PENGARUHNYA TERHADAP KOMITMEN KERJA**

MAIZATUL HAIZAN MAHBOB  
WAN IDROS WAN SULAIMAN

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

### **Abstrak**

Kertas ini membincangkan penerimaan inovasi penilaian prestasi kakitangan awam melalui pelaksanaan Program Transformasi Kerajaan (GTP). Melalui GTP, kakitangan awam diminta meletakkan matlamat lebih tinggi daripada biasa dan mencabar diri untuk mencapainya. Oleh sebab penetapan matlamat yang tinggi memerlukan usaha yang lebih untuk mencapainya, maka kajian ini ingin mengenal pasti sejauh mana kakitangan awam khususnya warga akademik UKM boleh menerima pembaharuan ini dan sejauh mana mereka bersetuju dengan pemberat yang ditetapkan untuk setiap komponen yang dinilai. Kajian ini menggunakan survey ke atas warga akademik yang bermula daripada jawatan guru hinggalah kepada profesor. Hasil kajian mendapati, tahap penerimaan KPI oleh warga akademik UKM berada pada tahap tinggi untuk semua kategori komponen yang dinilai. Bagaimanapun dari segi persetujuan terhadap pemberat komponen KPI, secara keseluruhannya berada pada tahap sederhana. Dari segi pengaruh penerimaan KPI ke atas komitmen kerja, daripada tiga komponen yang dijadikan pemboleh ubah peramal, hanya komponen pendidikan memberi pengaruh yang signifikan ( $R^2=.274$ ;  $p<.05$ ) ke atas komitmen kerja. Dua lagi komponen iaitu penyelidikan dan khidmat adalah tidak signifikan.

**Kata kunci:** *KPI, GTP, penerimaan inovasi, penilaian prestasi, komitmen kerja.*

### **ACCEPTANCE OF UKM ACADEMIC STAFFS ON GOAL SETTINGS OF KEY PERFORMANCE INDEX AND ITS EFFECT ON WORK COMMITMENT**

### **Abstract**

This paper discusses the acceptance of innovation performance evaluation of civil servants through the implementation of the Government Transformation Program (GTP). Through GTP, civil servants are required to aim higher than normal performance and challenge themselves to achieve it. Since the achievement of higher goals require more effort to achieve, this study would identify how far civil servants, especially UKM academic staffs will accept this innovation and to what extent they agreed with the weighting assigned to each component evaluated. This study used a survey to UKM academic staffs ranging from teachers to the professors. The study found that the level of KPI acceptance by academic staffs are at a high level for all evaluated components. However, the agreement of KPI components ballast, as a whole is at a moderate level. In terms of KPI acceptance effect on work commitments, from three predictor variables

that were tested, only educational component gives a significant effect ( $R^2 = .274$ ;  $p < .05$ ) on work commitments. The other two components, namely, research and services are not significant.

**Keywords:** *KPI, GTP, innovation acceptance, performance evaluation, work commitments.*

## **PENGENALAN**

Makalah ini adalah kesinambungan daripada kajian terdahulu yang melihat inovasi yang diperkenalkan dalam program kerajaan yang dikenali sebagai Program Transformasi Kerajaan (GTP). Tiga inovasi yang menjadi asas kepada pelaksanaan program ini ialah pertama, meletakkan matlamat lebih tinggi daripada biasa ke atas kakitangan awam dan mencabar diri untuk mencapainya, kedua, menekankan prestasi dan hasil kerja kakitangan awam yang jitu dan bertanggungjawab yang tinggi dan ketiga, menekankan hasil yang pantas dalam masa yang singkat dan dirasakan oleh rakyat. Kertas ini bagaimanapun lebih memberi tumpuan kepada inovasi yang pertama iaitu penetapan matlamat yang lebih tinggi untuk kakitangan awam mencabar diri untuk mencapai matlamat tersebut.

Penetapan matlamat yang perlu dicapai oleh kakitangan awam sentiasa meningkat dari masa ke semasa. Justeru mereka dicabar untuk mencapai peningkatan matlamat tersebut walau sesukar mana untuk dicapai. Transformasi dari segi pencapaian prestasi kakitangan awam ini adalah suatu budaya kerja baharu yang cuba diterapkan kepada kakitangan awam supaya mereka dapat bekerja dengan lebih kuat, tekun, bertanggungjawab dan pantas. Penekanan diberi kepada modal insan kerana merekalah yang akan memacu negara ke arah negara maju yang dicita-citakan selama ini. KPI diwujudkan di bawah pentadbiran Najib Tun Razak, bertujuan untuk mencapai matlamat Program Transformasi Kerajaan yang bersandarkan kepada konsep 1Malaysia dengan berteraskan tema “Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan” (Perry, M 2009).

## **SOROTAN LITERATUR**

Indeks Prestasi Utama atau *Key Performance Index* (KPI) dirujuk sebagai petunjuk utama yang digunakan sebagai kayu ukur untuk mengukur pencapaian sesebuah organisasi atau individu pekerja bersandarkan matlamat organisasi tersebut. Ini bermakna, KPI adalah berkaitan dengan

prestasi sesebuah organisasi atau individu dalam satu jangka waktu yang tertentu. KPI adalah alat pengurusan yang biasanya digunakan untuk mengurus prestasi.

Prestasi umumnya dikenali sebagai produktiviti. Produktiviti sesebuah organisasi boleh dicapai melalui pengurusan yang cekap dan sempurna. Manakala, pengurusan produktiviti pula memerlukan satu pendekatan yang sistematik. Dalam hal mengukur pencapaian atau produktiviti dengan sistematik, pakar pengurusan mengguna pakai KPI sebagai kayu ukur utama bagi mengukur pencapaian atau produktiviti serta keberkesanan sesebuah organisasi dan anggotanya.

Umumnya, sebelum KPI ditentukan bagi mengukur pencapaian atau produktiviti sesebuah organisasi, organisasi tersebut perlulah terlebih dahulu menganalisis visi, misi dan matlamat serta mengenal pasti *stakeholders* organisasinya. Menganalisis matlamat organisasi dengan teliti akan membantu organisasi menentukan petunjuk pencapaiannya.

Umumnya, KPI yang dianggap terbaik mengandungi ciri-ciri S.M.A.R.T. seperti berikut iaitu S - *Specific* (khusus), M- *Measurable* (boleh diukur), A - *Achievable* (boleh dicapai), R - *Relevant* (bersesuaian) dan T- *Time based goals* (jangka masa yang tertentu). Selain daripada ciri-ciri SMART di atas, penepatan KPI juga haruslah berlandaskan kepada a). Budaya kecemerlangan, b).Budaya mementingkan masa dan kecekapan, c).Memberanikan diri untuk menerima perubahan dan meneroka peluang baharu, d).Mementingkan elemen meritokrasi, e).Kesetiaan kepada negara, f).Tabah dalam menghadapi persekitaran yang kurang baik, dan g).Mementingkan integriti dalam semua hal.

Sistem penilaian prestasi yang telah ditransformasikan untuk mencapai objektif Program Transformasi Kerajaan dilihat mempunyai beberapa ciri yang dinyatakan di atas. Selain daripada ciri tersebut, KPI harus diukur secara berterusan dan mempunyai hubungan dengan bidang yang hendak dilakukan penambahbaikan (Rusmini Ku Ahmad 2016). Oleh sebab penambahbaikan perlu dilaksanakan dari masa ke semasa, maka penetapan matlamat KPI juga akan meningkat seiring dengan penambahbaikan tersebut. Peningkatan matlamat ini kadangkala sukar diterima oleh kakitangan kerana ia melibatkan usaha yang lebih dan beban kerja yang bertambah. Justeru inilah permasalahan yang hendak dikupas dalam kertas ini iaitu sejauh mana kakitangan menerima penetapan KPI mereka dan adakah ia mempengaruhi komitmen kerja mereka.

Kajian tentang penerimaan sesuatu inovasi atau idea baharu, biasanya merujuk kepada faktor yang mempengaruhi penerimaan dan halangan dalam penerimaan. Faktor yang

mempengaruhi penerimaan sering dikaitkan dengan Teori Tingkah Laku Terancang yang dipelopori oleh Ajzen & Fishbein (1980) dan Teori Difusi Inovasi oleh Rogers (2003). Teori Tingkah Laku Terancang mengemukakan tiga faktor penentu utama dalam mempengaruhi niat tingkah laku seterusnya tingkah laku sebenar iaitu suatu perubahan tingkah laku yang merujuk kepada penerimaan sesuatu pembaharuan. Tiga faktor penentu tersebut ialah sikap, norma subjektif dan kawalan tingkah laku. Dalam konteks Teori Difusi Inovasi pula, Rogers menggariskan lima faktor yang mempengaruhi penerimaan iaitu kelebihan relatif, kerumitan, keserasian, boleh dicuba dan boleh dilihat. Kelima-lima faktor yang digariskan oleh Rogers ini adalah berkaitan dengan sikap kerana ia melibatkan elemen kognitif dan afektif. Kajian tentang penerimaan e-servis kerajaan oleh Maizatul Haizan et.al (2011) mendapati, daripada ketiga-tiga faktor penentu utama yang mempengaruhi penerimaan inovasi, faktor sikap memberi pengaruh yang paling besar, diikuti faktor kawalan tingkah laku dan norma subjektif. Carlet (2015) yang mengkaji tentang penerimaan infrastruktur hijau mendapati faktor seperti keserasian, kesiapsiagaan dan mudah guna mempengaruhi sikap untuk menerima teknologi tersebut. Justeru sikap memainkan peranan penting untuk mengubah niat seseorang sama ada untuk menerima sesuatu inovasi atau pun tidak.

Kawalan tingkah laku ialah faktor yang memudahkan atau menghalang prestasi sesuatu tingkah laku. Ia melibatkan kebolehcapaian sumber, peluang, pengetahuan dan kebolehan untuk melakukan sesuatu tindakan (Ajzen 1991). Lebih banyak sumber, peluang, pengetahuan dan kebolehan yang individu peroleh dan lebih rendah ia berhadapan dengan halangan, maka individu tersebut boleh mengawal tingkah lakunya dengan lebih baik. Ibrahim & Mustaffa (2016) mendapati strategi penyampaian maklumat mempunyai hubungan dengan penerimaan inovasi. Strategi boleh dianggap elemen kepada kawalan tingkah laku kerana melibatkan pengetahuan dan kebolehan melakukan sesuatu tindakan. Elemen lain yang boleh dilihat di bawah kawalan tingkah laku ialah kecekapan teknologi, saiz firma, komitmen kewangan, tekanan persaingan dan sokongan berterusan. Kesemua elemen ini mempengaruhi penggunaan e-perniagaan oleh organisasi (Zhu & Kramer, 2005).

Norma subjektif pula merupakan tekanan sosial yang dirasai seseorang untuk melaksana atau tidak melaksanakan sesuatu tingkah laku (Ajzen, 1991). Ia merupakan satu kepercayaan bahawa individu atau kumpulan tertentu menyokong atau tidak menyokong dirinya untuk

melaksanakan sesuatu tindakan. Rujukan penting seseorang untuk melaksanakan sesuatu biasanya adalah ibu bapa, pasangan, kawan rapat dan rakan sekerja. Seseorang yang percaya bahawa kebanyakan orang yang dirujuknya memotivasikannya dan merasakan dia harus bertingkah laku tertentu, maka dia akan melakukannya (Ajzen, 2005). Aggarwal, Cha & Wilemon (1998) mendapati agen pembelian (buying agent) memainkan peranan penting kepada pengguna untuk mendapatkan bimbingan, panduan dan nasihat tentang sesuatu produk baharu yang diperkenalkan. Agen pembelian merupakan salah satu daripada aspek norma subjektif.

KPI atau petunjuk prestasi yang ditetapkan kepada seseorang pekerja, boleh mempengaruhi komitmen kerja sama ada lebih komited dengan pekerjaan ataupun sebaliknya (Tripathi, 2005). Justeru kajian tentang penerimaan adalah penting supaya kita dapat mengetahui kesedaran dan kefahaman pekerja terhadap matlamat prestasi kerja yang ditetapkan untuk mereka. Sekiranya pekerja sedar dan faham bahawa mereka perlu berusaha untuk mencapai matlamat prestasi yang ditetapkan untuk mereka, maka lebih mudah bagi organisasi untuk mencapai matlamat keseluruhan organisasi. KPI sering berlaku perubahan di mana matlamat prestasi kerja yang ditetapkan untuk pekerja akan meningkat dari masa ke semasa. Untuk seseorang pekerja menerima sesuatu perubahan yang dibuat ke atas KPI, maka mereka perlulah mempunyai sikap yang positif terhadap peningkatan matlamat prestasi, tekanan sosial yang menekan mereka untuk menerima peningkatan matlamat prestasi dan mempunyai faktor kawalan tingkah laku untuk menerima peningkatan matlamat prestasi yang ditetapkan oleh organisasi.

Adakah penerimaan KPI oleh kakitangan akademik UKM boleh mempengaruhi komitmen kerja mereka? Jika ditinjau maksud komitmen, ia adalah suatu konsep yang berkaitan dengan sikap seseorang yang mempunyai rasa percaya diri untuk memberikan sepenuh tenaga dan perhatian, serta menunjukkan sokongan dan azam yang sepenuhnya ke atas sesuatu perkara. Komitmen, seperti yang ditakrifkan oleh Robbins & Judge (2007) ialah suatu keadaan iaitu seseorang individu berusaha untuk mencapai matlamat organisasi dan keinginannya untuk kekal dalam organisasi. Komitmen organisasi pula adalah rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi) dan kesetiaan terhadap organisasinya (Steers, 2002). Justeru komitmen adalah sangat penting untuk seseorang individu pekerja itu terus menyumbang kepada organisasi, bukan sahaja untuk mencapai matlamat organisasi, tetapi juga matlamat individu.

## **METODOLOGI KAJIAN**

Kajian ini menggunakan kaedah survey ke atas 145 orang kakitangan akademik UKM yang melibatkan jawatan Profesor, Profesor Madya, Pensyarah Kanan, Pensyarah dan Guru di sembilan buah fakulti iaitu Fakulti Ekonomi dan Pengurusan (FEP), Fakulti Farmasi (FFarmasi), Fakulti Kejuruteraan dan Alam Bina (FKAB), Fakulti Pendidikan (FPend), Fakulti Pengajian Islam (FPI), Fakulti Sains Kesihatan (FSK), Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan (FSSK), Fakulti Sains dan Teknologi (FST) serta Fakulti Undang-undang FUU). Jenis sampel yang digunakan ialah sampel bertujuan.

Pengukuran yang dibuat ke atas responden ialah penerimaan mereka terhadap sasaran KPI yang ditetapkan untuk mereka. Aspek yang diukur di bahagian ini diambil daripada komponen KPI yang dinilai dalam Sistem Penilaian Prestasi Universiti (SPPU), Komponen tersebut adalah Pendidikan (E), Penyelidikan (R) dan Khidmat (K). Setiap komponen ini mempunyai dua aras pencapaian iaitu pencapaian aras biasa dan aras cemerlang. Pengukuran seterusnya ialah sejauh mana responden bersetuju dengan pemberat yang ditetapkan ke atas setiap kriteria komponen KPI. Sekali lagi, komponen yang diukur ialah komponen pendidikan, penyelidikan dan khidmat. Akhir sekali kajian ini mengukur sejauh mana komponen KPI yang dibincangkan di atas mempengaruhi komitmen kerja responden.

Ketiga-tiga alat ukur ini dibina sendiri oleh penyelidik. Hasil analisis Cronbach Alpha menunjukkan ketiga-tiga alat ukur tersebut menunjukkan nilai kebolehpercayaan yang tinggi iaitu Penerimaan Terhadap KPI (.958), Persetujuan Pemberat Komponen KPI (.931) dan Komitmen Kerja (.896).

## **HASIL KAJIAN**

Kajian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mendapatkan hasil taburan demografik, tahap penerimaan KPI dan tahap persetujuan pemberat komponen KPI. Analisis inferensi pula digunakan untuk mendapatkan maklumat pengaruh penerimaan KPI ke atas komitmen kerja.

### **Latar Belakang Responden**

Secara keseluruhan taburan demografik kajian ini terdiri daripada 48.3 peratus lelaki dan 51.7 peratus perempuan. Majoriti responden (39.3%) berumur di antara 36-45 tahun. Ini diikuti tahap umur di antara 25-35 tahun (31%), 46-55 tahun (26.9%) dan peratus paling kecil (2.8%), untuk kategori umur 56 tahun ke atas. Fakulti gugusan Sastera dan Sains Sosial yang terdiri daripada FSSK, FEP, FPend, dan FUU masing-masing diwakili responden sebanyak 30.3 peratus, 20 peratus, 6.9 peratus dan 2.1 peratus. Secara keseluruhan, gugusan Sastera dan Sains Sosial diwakili oleh 59.3 peratus responden iaitu merupakan sebahagian besar daripada jumlah responden. Fakulti Gugusan Sains pula yang terdiri daripada FST, FKAB, FSK dan FFarmasi, masing-masing diwakili responden sebanyak 14.5 peratus, 4.1 peratus, 3.4 peratus dan 2.8 peratus. Ini menjadikan gugusan fakulti ini diwakili sebanyak 24.8 peratus. Jumlah responden sebanyak 15.2 peratus lagi adalah mewakili FPI.

Sebahagian besar jawatan akademik yang terlibat dalam kajian ini ialah kategori pensyarah kanan (44.1%) dan pensyarah (24.1%). Ini diikuti jawatan profesor madya (17.9%), profesor (6.9%) dan guru (6.9%). Rata-rata responden telah berkhidmat selama 10 tahun ke atas (46.2%), diikuti tempoh khidmat 5-10 tahun (37.9%), manakala kurang daripada 5 tahun ialah sebanyak 15.2 peratus. Ini menunjukkan rata-rata responden (84.1%) merupakan tenaga pengajar berpengalaman dan sebahagian besarnya (68.9%) berjawatan kanan.

### **Tahap Penerimaan KPI**

Dari segi tahap penerimaan KPI, hasil kajiannya dipecahkan mengikut komponen KPI iaitu pendidikan, penyelidikan dan khidmat. Komponen pendidikan terdiri daripada tujuh sub komponen iaitu pengajaran, penyeliaan, kepimpinan, inovasi dan pembangunan kurikulum, keterlibatan dan pembangunan P&P, penyelidikan dan persidangan dalam P&P, serta pembangunan pelajar. Tahap penerimaan dibahagikan kepada tiga kategori iaitu rendah (min=1.0-3.0), sederhana (min=3.1-5.0) dan tinggi (min=5.1-7.0).

Jadual 1 menunjukkan min untuk setiap sub komponen pendidikan berada pada tahap tinggi dengan purata min=5.28. Ini bermakna penerimaan KPI oleh warga akademik UKM bagi komponen pendidikan berada pada tahap tinggi. Mereka bersetuju dengan aras siling yang ditetapkan untuk mereka mencapainya.

Jadual 2, menunjukkan min untuk setiap sub komponen penyelidikan juga berada pada tahap tinggi dengan purata min=5.50. Ini bermakna penetapan KPI pada aras siling yang dinyatakan bagi komponen penyelidikan, diterima oleh warga akademik UKM pada tahap tinggi. Secara keseluruhan mereka bersetuju bahawa mereka mampu mencapai aras siling yang ditetapkan untuk mereka.

Jadual 3 pula menunjukkan min untuk setiap sub komponen khidmat berada pada tahap tinggi dengan purata min=5.17. Ini bermakna warga akademik UKM menerima pada tahap tinggi had siling KPI khidmat yang ditetapkan untuk mereka. Secara keseluruhan penerimaan warga akademik UKM terhadap penetapan KPI mereka adalah tinggi dengan purata min bagi semua komponen KPI ialah 5.32.

**Jadual 1: Analisis Deskriptif Sub Komponen Pendidikan (E)**

Sub Komponen Pendidikan	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Tahap Penerimaan
E1 Pengajaran		18.00	42.00	5.39	0.83	
E2 Penyeliaan		11.00	35.00	5.26	1.07	
E3 Kepimpinan		6.00	42.00	5.14	1.25	
E4 Inovasi Kurikulum		8.00	21.00	5.43	1.06	
E5 Keterlibatan dalam Pembangunan P&P	145	4.00	21.00	5.28	1.14	<b>Tinggi</b>
E6 Penyelidikan dan Persidangan dalam P&P		3.00	21.00	5.32	1.19	
E7 Pembangunan Pelajar		20.00	56.00	5.20	1.07	
<b>Purata Keseluruhan</b>				<b>5.28</b>	<b>1.09</b>	



**Jadual 2: Analisis Deskriptif Sub Komponen Penyelidikan (R)**

Sub Komponen Penyelidikan	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Tahap Penerimaan
R1 Kepimpinan Penyelidikan/ Rundingan		3.00	21.00	5.62	1.12	
R2 Dana Penyelidikan/ Rundingan/ Endowmen	145	1.00	7.00	5.27	1.43	<b>Tinggi</b>
R3 Penerbitan		3.00	21.00	5.48	1.28	
R4 Kepimpinan Penerbitan/ Pengiktirafan Jaringan		7.00	21.00	5.62	0.93	
<b>Purata Keseluruhan</b>				<b>5.50</b>	<b>1.19</b>	

**Jadual 3: Analisis Deskriptif Sub Komponen Khidmat (K)**

Sub Komponen Khidmat	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Tahap Penerimaan
K1 Khidmat Universiti (Jawatankuasa)	145	2.00	14.00	5.15	1.37	<b>Tinggi</b>
K2 Khidmat Masyarakat		7.00	85.00	5.19	1.26	
<b>Purata Keseluruhan</b>				<b>5.17</b>	<b>1.31</b>	

### Tahap Persetujuan Pemberat Komponen KPI

Tahap persetujuan pemberat komponen KPI juga dinilai berdasarkan tiga tahap iaitu rendah (min=1.0-3.0), sederhana (3.1-5.0) dan tinggi (5.1-7.0). Pemberat bagi komponen pendidikan ditetapkan antara 20-30 peratus daripada keseluruhan KPI warga akademik. Daripada julat

tersebut, setiap sub komponen di bawah pendidikan diberi pemberat tertentu iaitu daripada 10-25 peratus. Jadual 4 menunjukkan min persetujuan pemberat bagi setiap sub komponen pendidikan.

**Jadual 4:** Min Persetujuan Pemberat Bagi Setiap Sub Komponen Pendidikan

Sub Komponen Pendidikan	Pemberat (%)	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Tahap Persetujuan
E1 – Pengajaran	25%		1.00	7.00	5.09	1.53	
E2 – Penyeliaan	25%		1.00	7.00	5.07	1.38	
E3 – Kepimpinan	10%		1.00	7.00	4.91	1.39	
E4 – Inovasi dan Pembangunan Kurikulum	10%	145	1.00	7.00	4.65	1.53	<b>Sederhana</b>
E5 – Keterlibatan dalam Pembangunan P&P	10%		1.00	7.00	4.71	1.50	
E6 – Penyelidikan dan Persidangan dalam P&P	10%		1.00	7.00	4.93	1.47	
<b>Purata Keseluruhan</b>					<b>4.89</b>	<b>1.47</b>	

Secara keseluruhan, rata-rata responden, memberikan tahap sederhana ke atas pemberat bagi semua sub komponen pendidikan kecuali pengajaran dan penyeliaan yang didapati berada pada tahap persetujuan yang tinggi. Ini menjelaskan bahawa responden bersetuju dengan pemberat sebanyak 25 peratus dikenakan ke atas pengajaran dan penyeliaan, tetapi kurang bersetuju pemberat sebanyak 10 peratus masing-masing dikenakan ke atas sub komponen pendidikan yang lain.

Pemberat bagi komponen penyelidikan pula ditetapkan antara 30-50 peratus daripada keseluruhan KPI warga akademik. Sub komponennya pula diberi pemberat 10-40 peratus. Sub komponen yang paling tinggi pemberatnya ialah penerbitan (40%), diikuti kepimpinan penyelidikan (30%), dana penyelidikan (20%) dan kepimpinan penerbitan (10%). Jadual 5 menunjukkan min persetujuan pemberat bagi setiap sub komponen penyelidikan. Rata-rata responden, menyatakan tahap persetujuan di antara sederhana dan tinggi terhadap pemberat yang ditetapkan ke atas sub komponen penyelidikan. Bagaimanapun purata keseluruhan menunjukkan min yang sederhana.

**Jadual 5: Min Persetujuan Pemberat Bagi Setiap Sub Komponen Penyelidikan**

Sub Komponen Penyelidikan	Pemberat (%)	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Tahap Persetujuan
R1 – Kepimpinan Penyelidikan/Perundingan	30%		1.00	7.00	5.09	1.34	
R2 – Dana Penyelidikan/Perundingan/ Endowmen	20%	145	1.00	7.00	4.82	1.45	<b>Sederhana</b>
R3 – Penerbitan	40%		1.00	7.00	5.10	1.40	
R4 – Kepimpinan Penerbitan/Pengiktirafan Jaringan	10%		1.00	7.00	4.90	1.33	
<b>Purata Keseluruhan</b>					<b>4.98</b>	<b>1.38</b>	

**Jadual 6: Min Persetujuan Pemberat Bagi Setiap Sub Komponen Khidmat**

Sub Komponen Penyelidikan	Pemberat (%)	N	Minimum	Maksimum	Min	Sisihan Piawai	Tahap Persetujuan
K1 (a) – Khidmat Universiti (Jawatankuasa)	70%	145	1.00	7.00	4.94	1.40	<b>Sederhana</b>
K2 – Khidmat Masyarakat	30%		1.00	7.00	4.83	1.39	
<b>Purata Keseluruhan</b>					<b>4.88</b>	<b>1.39</b>	

Pemberat bagi komponen khidmat ditetapkan antara 10-20 peratus daripada keseluruhan KPI warga akademik. Sub komponen khidmat ialah khidmat universiti (jawatankuasa) dan khidmat masyarakat. Khidmat universiti diberi pemberat 70 pertaus, manakala khidmat masyarakat, 30 peratus. Butirannya ditunjukkan dalam Jadual 6. Berdasarkan jadual tersebut, secara keseluruhan, responden menyatakan tahap persetujuan sederhana terhadap pemberat yang dikenakan ke atas sub komponen khidmat dengan purata min = 4.88. Ini bermakna responden

kurang bersetuju dengan peruntukan pemberat yang diberikan ke atas kedua-dua sub komponen khidmat.

**Jadual 7** : Min Persetujuan Pemberat Bagi Semua Komponen KPI

Sub Komponen Penyelidikan	Pemberat		Sisihan		Tahap Persetujuan		
	(%)	N	Minimum	Maksimum		Min	Piawai
<b>Pendidikan (E)</b>	20-30%		1.00	7.00	4.60	1.67	
<b>Penyelidikan (R)</b>	30-50%	145	1.00	7.00	4.80	1.60	<b>Sederhana</b>
<b>Khidmat (K)</b>	10-20%		1.00	7.00	4.91	1.46	
<b>Pentadbiran (P)</b> (mereka yang pegang jawatan pentadbiran sahaja)	20%		1.00	7.00	4.82	1.50	
<b>Purata Keseluruhan</b>					<b>4.78</b>	<b>1.56</b>	

Daripada kesemua komponen KPI yang dikaji, rata-rata responden memberi tahap persetujuan sederhana terhadap pemberat yang dikenakan ke atas komponen KPI tersebut. Ini berbeza dengan tahap penerimaan KPI, yang mana responden menunjukkan tahap penerimaan yang tinggi terhadap setiap pernyataan KPI sama ada pencapaian diperingkat biasa, mahupun peringkat cemerlang. Pemberat yang dikenakan ke atas setiap sub komponen KPI yang perlu dicapai oleh warga akademik mungkin dirasakan agak membebankan dan kemungkinan juga pemberat tersebut tidak sesuai dengan kecenderungan setiap warga akademik yang diukur pencapaiannya. Kecenderungan setiap pekerja adalah berbeza-beza, dan ini memerlukan satu mekanisme tertentu dalam menetapkan sesuatu pemberat untuk dicapai oleh para pekerja.

### **Pengaruh Penerimaan KPI ke Atas Komitmen Kerja**

Analisis seterusnya ialah analisis regresi untuk menentukan pengaruh setiap komponen KPI ke atas komitmen kerja. Tujuan analisis ini ialah untuk mengenal pasti adakah penerimaan dan persetujuan terhadap pemberat KPI memberi kesan ke atas komitmen warga akademik untuk mencapai KPI yang ditetapkan untuk mereka. Pencapaian KPI adalah penting bukan sahaja untuk individu malah kepada organisasi kerana itulah yang diharapkan oleh Program Transformasi

Kerajaan (GTP). Untuk suatu tempoh tertentu, KPI akan ditingkatkan, dan sejauh manakah peningkatan tersebut mempengaruhi komitmen para pekerja.

**Jadual 8: Ringkasan Model Regresi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.523 <sup>a</sup>	.274	.258	10.98565	.274	17.472	3	139	.000

a. Peramal: (Malar), Khidmat, Penyelidikan, Pendidikan

**Jadual 9 : ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6325.799	3	2108.600	17.472	.000 <sup>b</sup>
	Residual	16775.138	139	120.684		
	Total	23100.937	142			

a. Pemboleh ubah bebas: Komitmen Kerja

b. Peramal: (Malar), Khidmat, Penyelidikan, Pendidikan

**Jadual 10: Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Malar))	74.054	6.107		12.126	.000	61.979	86.128
	Pendidikan	.178	.053	.406	3.381	.001	.074	.282
	Penyelidikan	.101	.145	.074	.695	.488	-.187	.389
	Khidmat	.099	.120	.083	.830	.408	-.137	.336

a. Pemboleh ubah bersandar : Komitmen Kerja

Analisis regresi di atas menggunakan kaedah enter, iaitu memasukkan semua pemboleh ubah bebas ke dalam model untuk menentukan pemboleh ubah mana yang mampu menjadi peramal yang signifikan kepada pemboleh ubah bersandar yang dikaji. Jadual 8 dan 9 menunjukkan model regresi  $R^2=.274$ , pada nilai  $F=17.47$ ;  $p<.05$ , dengan kesemua pemboleh ubah peramal dimasukkan dalam model. Ini menunjukkan bahawa pemboleh ubah peramal iaitu pendidikan, penyelidikan dan khidmat menyumbang sebanyak 27.4 peratus varians ke atas komitmen kerja. Bagaimanapun apabila ditinjau nilai  $t$  dalam Jadual 10 mendapati, hanya pendidikan memberi sumbangan yang signifikan,  $t=3.38$ ,  $p<.05$ . Dengan itu dapatlah disimpulkan bahawa komponen pendidikan memberi pengaruh yang signifikan ke atas komitmen kerja warga akademik manakala dua lagi komponen KPI iaitu penyelidikan dan khidmat adalah tidak signifikan.

## **PERBINCANGAN**

Berdasarkan hasil kajian yang diperoleh, rata-rata responden memberi tahap persetujuan sederhana terhadap pemberat yang dikenakan ke atas komponen KPI tersebut. Ini berbeza dengan tahap penerimaan KPI, yang mana responden menunjukkan tahap penerimaan yang tinggi terhadap setiap pernyataan KPI. Responden bersetuju pada tahap tinggi terhadap setiap pernyataan KPI mungkin kerana sub komponen yang diukur untuk menjadi KPI kakitangan akademik adalah bersesuaian dengan bidang kerja yang dilakukan dan wajar menjadi kriteria KPI.

Pernyataan KPI untuk setiap komponen yang dinilai terbahagi kepada dua peringkat iaitu peringkat biasa dan cemerlang. Peringkat cemerlang ialah apabila kakitangan mampu mencapai peringkat paling tinggi dalam pengukuran KPI antaranya memenangi anugerah kualiti pengajaran, membangunkan kandungan e-pembelajaran, menjadi pembangun kurikulum, menjadi ketua kumpulan penyelidikan, menerbit dalam jurnal Q1, menjadi pewasit dan editor, dan menunjukkan kepimpinan yang cemerlang dalam kesukarelawan.

Jika ditinjau penetapan tahap cemerlang di atas, rata-rata responden didapati tidak mempunyai masalah untuk mencapai tahap cemerlang yang ditentukan tersebut hingga menjadikan mereka menerima pada tahap tinggi sebahagian besar pernyataan tersebut. Ini terbukti apabila ujian t dilakukan ke atas responden bagi melihat perbezaan penerimaan mereka terhadap peringkat biasa dan cemerlang, didapati bahawa penerimaan responden terhadap kedua-dua peringkat adalah berbeza secara signifikan. Penerimaan di peringkat cemerlang adalah lebih tinggi (min=160.86;  $p < .001$ ), berbanding penerimaan di peringkat biasa (min=120.55;  $p < .001$ ).

Ini menunjukkan warga akademik UKM mampu mencabar diri mencapai matlamat lebih tinggi daripada biasa walau sesukar mana untuk dicapai. Ini memberi isyarat bahawa warga akademik UKM boleh melaksanakan budaya kerja cemerlang yang menekankan kepada kerja kuat, tekun, bertanggungjawab dan pantas. Sekiranya sikap ini terus dipupuk, maka matlamat Program Transformasi Kerajaan untuk melahirkan kakitangan awam yang jitu dan kebertanggungjawaban yang tinggi, serta menekankan hasil yang pantas dalam masa yang singkat dan dirasai oleh rakyat, akan tercapai.

Dari segi pemberat yang dikenakan ke atas setiap komponen dan sub komponen KPI, rata-rata responden bersetuju pada tahap sederhana. Ini bermakna sebahagian besar daripada responden kurang bersetuju dengan pemberat yang ditetapkan ke atas komponen KPI yang diukur. Komponen pendidikan diberi pemberat sebanyak 20-30 peratus, komponen penyelidikan, 30-50 peratus dan komponen khidmat, 10-20 peratus. Oleh kerana UKM merupakan salah sebuah universiti penyelidikan, maka peratus KPI lebih besar diperuntukkan kepada komponen penyelidikan. Komponen ini meliputi kepimpinan penyelidikan, dana penyelidikan, penerbitan, dan kepimpinan penerbitan.

Dalam konteks penyelidikan, tidak semua warga akademik mempunyai kecenderungan dan minat untuk membuat penyelidikan, menulis dan menerbit. Mungkin ada sesetengahnya yang cenderung untuk mengajar dan menyelia sahaja. Justeru peruntukan markah KPI yang tinggi untuk penyelidikan mengekang keupayaan mereka untuk mendapat markah yang baik dalam komponen ini.

Hal ini selari dengan dapatan analisis regresi yang menunjukkan bahawa daripada ketiga-tiga komponen yang diandaikan menjadi peramal kepada komitmen kerja, hanya komponen penyelidikan yang mampu menjadi peramal yang signifikan kepada komitmen kerja. Ini menunjukkan bahawa komponen penyelidikan memberi kesan kepada prestasi warga akademik. Justeru pihak organisasi perlu mewujudkan satu mekanisme yang memberi situasi menantang-menang kepada semua warga akademik membuat pencapaian yang terbaik untuk prestasi kerja mereka. Antara cadangannya ialah mewujudkan trek tertentu mengikut kecenderungan, minat dan kebolehan kakitangan misalnya trek pengajaran dan penyelidikan. Mereka yang berminat untuk berada pada trek pengajaran, maka peratus pemberat yang lebih tinggi haruslah diberikan kepada komponen pendidikan. Bagi mereka yang berminat pada trek penyelidikan pula, beban untuk komponen penyelidikan haruslah ditambah, manakala komponen pendidikan perlu dikurangkan.

## **KESIMPULAN**

Komitmen kerja setiap kakitangan adalah penting dalam meningkatkan prestasi organisasi. Bagaimanapun komitmen perlu dipupuk dengan faktor yang menggerakkan motivasi seseorang sama ada motivasi dalaman mahupun luaran. Dasar dan peraturan organisasi seperti penetapan indeks prestasi, merupakan motivasi luaran yang boleh mempengaruhi komitmen seseorang sama ada untuk komited atau tidak dengan tugas yang diamanahkan. Hasil kajian membuktikan bahawa dalam menetapkan pemberat untuk komponen yang diukur melalui indeks prestasi, peratusan pemberat yang ditetapkan oleh pihak organisasi boleh mempengaruhi komitmen kakitangan terhadap pekerjaan mereka.



## BIODATA

*Maizatul Haizan Mahbob* ialah pensyarah kanan di Pusat Penyelidikan Impak Media dan Industri Kreatif, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM. Minat kajian beliau ialah penerimaan inovasi, dan advokasi dasar awam. Antara kajian yang pernah dijalankan ialah penerimaan e-servis kerajaan, penerimaan inovasi sosial dan penerimaan Program Transformasi Kerajaan. Dalam melihat tingkah laku penerimaan, pengkaji turut memberi tumpuan kepada cara advokasi dilakukan supaya program atau dasar yang dilaksanakan dapat diterima dengan baik oleh rakyat.

*Wan Idros Wan Sulaiman* adalah pensyarah kanan di Pusat Penyelidikan Impak Media dan Industri Kreatif, Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, UKM. Antara bidang kepakaran dan fokus kajian beliau adalah komunikasi keorganisasian, pembangunan sumber manusia dan pengurusan-awam.

## RUJUKAN

- Abdul Said Ambotang & Christina Andin. 2014. Persepsi terhadap penilaian prestasi, komitmen dan motivasi kerja di kalangan guru sekolah menengah teknik di Sabah. *Sains Humanika*. Vol.2(1): 171-178.
- Agu, O & Udoh, B. E. 2012. Impact of job satisfaction on organisational commitments among secondary school teachers in Enugu State. *African Journal of Education and Technology* 2(1):119-136.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. 1980. *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 50(2): 179-211.
- Ajzen, I. 2005. *Attitudes, Personality and Behavior*. Berkshire, England: Open University Press.
- Arif Hassan. 2002. Organizational justice as a determinant of organizational commitment and intention to leave. *Asian Academy of Management Journal*. Vol.7(2): 55-56.
- Aggarwal, P., Cha, T. & Wilemon, D. 1998. Barriers to the adoption of really-new products and the role of surrogate buyers. *Journal of Consumer Marketing*. Volume 15(4): 358-371.
- Asmuss, B. 2008. Performance appraisal interviews: Preference organization in assessment sequences. *Journal of Business Communication* 45(4): 408-429.

- Baldwin, T. T, Bommer. W. H, & Rubin. R. S. 2013. *Managing organizational behavior: what great managers know and do*. (2<sup>nd</sup> ed.) McGraw-Hill: New York.
- Belfield, C. R & Heywood, J. S. 2008. Performance pay for teachers: determinants and consequences. *Economic of Education Review* 27(3): 243-252.
- Carlet, F. 2015. Understanding attitudes toward adoption of green infrastructure: A case study of US municipal officials. *Environmental Science and Policy*. Volume 51(1): 65-76.
- Houston, D. 2006. "Walking the walk" of public service motivation: Public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory* 16(1): 67-86.
- Huam Hon Tat, Teo Pei Ni & Amran Md Rasli. 2012. Job satisfaction and organizational commitment in a Malaysian public university library. *International Journal of Managemet Science and Business Research*. Vol.1(6).
- Ibrahim, N. & Mustaffa, C. 2016. Hubungan di antara strategi mesej oleh agen pembangunan majlis amanah rakyat (MARA) dengan penyertaan dalam latihan dan adopsi inovasi. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*. Volume 32(1): 51-72.
- Jabatan Perdana Menteri. 2005. Garis panduan bagi mewujudkan petunjuk prestasi utama dan melaksanakan pengukuran prestasi di agensi kerajaan. *Pekeliling Kerajaan Perkhidmatan Awam*. Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri.
- Khan, A. 2006. Performance appraisal's relation with productivity and job satisfaction, *Journal of Managerial Sciences* 1(2):114.
- Ku Rusmini Ku Ahmad. 2016. Penggunaan petunjuk prestasi utama atau key performance indicators (KPI) untuk penambahbaikan sekolah. [www.iab.academia.edu](http://www.iab.academia.edu). Tarikh akses, 2 November 2016.
- Maizatul Haizan Mahbob, Mohammed Zin Nordin, Ali Salman, Wan Idros Wan Sulaiman & Mohd Yusof Abdullah. 2011. Government to citizen: Advocacy of government on-line systems and their acceptance among citizens. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*. Vol.16(3): Article 5.
- Mohsin Altaf, Usman Yousaf, Misbah Tahir & Mohammad Majid Mehmood Bagram. 2013. Job satisfaction and employees participation in government sector organization of Pakistan. *Asian Journal of Management Research* 3: 384-393.
- Muna Mohd Bookeri & Atasya Osmadi. 2013. Produktiviti dan hubungannya dengan komitmen dan kepuasan kerja dalam organisasi pembinaan. *Journal of School of Housing, Building and Planning* 6: 32-51.

- Perry, M. 2009. KPI menjamin perkhidmatan kerajaan yang memuaskan. [www.free2talk2me.blogspot.my](http://www.free2talk2me.blogspot.my). Tarikh akses, 2 November 2016
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. 2007. Organizational behavior. 4<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Rogers 2003. *Diffusion of innovations*. 5<sup>th</sup> edition. New York: Free Press.
- Zhu, K. & Kramer, K.L. 2005. Post-adoption variations in usage and value of e-business by organizations: Cross-country evidence from the retail industry. *Information Systems Research*. Vol.16(1): 61-84.