



PEMBANGUNAN MODEL PENINGKATAN PRESTASI PENJAWAT AWAM UNIVERSITI

LILIS ASLIHAH RAKHMAN



FAKULTI PENGURUSAN DAN EKONOMI
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2018





ABSTRAK

Tujuan utama kajian ini adalah untuk membangunkan model peningkatan prestasi penjawat awam melalui Teknologi Prestasi Pekerja (*Human Performance Techology*). Secara khususnya, matlamat yang ingin dicapai dalam kajian ini adalah: untuk mengenal pasti tahap peningkatan prestasi penjawat awam; mengenal pasti hubungan sistem maklumat, kompetensi teknikal, pelatihan, dan komitmen terhadap peningkatan prestasi; mengenal pasti perbezaan sistem maklumat, kompetensi teknikal, pelatihan, dan komitmen berdasarkan latar belakang penjawat awam; keempat, mengenal pasti faktor penyumbang kepada peningkatan prestasi penjawat awam; dan kelima; membangun model peningkatan prestasi penjawat awam. Kajian ini adalah terhad kepada enam ratus penjawat awam yang bekerja di dua universiti Kerajaan di Banten. Permodelan Persamaan Berstruktur digunakan untuk menganalisis data. Dapatan kajian menunjukkan analisis permodelan persamaan berstruktur untuk mengukur kesepadanan model adalah signifikan, kesahihan diskriminasi menunjukkan semua pekali korelasi adalah kurang daripada 0.90 yang menunjukkan bahawa setiap konstruk adalah berbeza. Alpa Cronbach digunapakai bagi mendapatkan indeks kebolehppercayaan soal selidik dan indeks kebolehppercayaan yang paling minimum bagi penggunaan soal selidik ini ialah 0.6. Maka dengan itu, dalam kajian ini nilai alpa yang melebihi 0.60 digunapakai. Dapatan kajian juga menunjukkan sistem maklumat, kompetensi teknikal, pelatihan, dan komitmen adalah peramal signifikan terhadap pembangunan model peningkatan prestasi penjawat awam. Kesimpulannya, kajian menunjukkan bahawa pembangunan model peningkatan prestasi penjawat awam boleh diterima sebagai skala yang sah dan boleh dipercayai untuk menentukan penjawat awam yang berkualiti. Implikasinya, pembangunan model peningkatan prestasi penjawat awam boleh dipercayai sebagai model alternatif dalam pelaksanaan peningkatan prestasi penjawat awam.





THE DEVELOPMENT MODEL OF PERFORMANCE IMPROVEMENT OF CIVIL SERVANT AT STATE UNIVERSITY

ABSTRACT

This research was aimed at developing performance improvement model through Human Performance Technology (HPT). In addition, the research was conducted to analyze the stages of HPT treatment in solving performance of civil servants problems. Furthermore, this study was limited to six hundred civil servants who worked in public universities, namely the State Islamic Institute and State University Tirtayasa, Banten. This study used quantitative method by using a portion of HPT model for factors that influence the performance of civil servants, namely: information system, technical competency, job training and commitment as independent variables fluctuative within the framework of the research. Structured Equation Modeling is used to analyze data. The findings show that structural equation modeling analysis to measure the model's compatibility is significant, the validity of discrimination shows that all correlation coefficients are less than 0.90 indicating that each construct is different. Cronbach's alpha is used for obtaining a probability index of probing and the minimum index of skill for the use of this probing question is 0.6. Hence, in this study the alpha value exceeding 0.60 is used. The findings also show information systems, technical competencies, training, and commitment are significant predictors of the development of civil servant performance improvement models. In conclusion, studies show that the development of civil servant performance improvement models can be accepted as a valid and reliable scale to determine the quality of civil servants. The implication, the development of civil servant performance improvement models is trusted to be an alternative model in the implementation of improved civil servant performance.



KANDUNGAN

	Muka Surat
PERAKUAN KEASLIAN	ii
PENGESAHAN STATUS TESIS	iii
PENGHARGAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	x
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI SINGKATAN	xv
SENARAI LAMPIRAN	xvi

BAB 1 PENGENALAN

1.1	Pendahuluan	1
1.2	Latar Belakang Kajian	5
1.3	Pernyataan Masalah	14
1.4	Tujuan Kajian	22
1.5	Objektif Kajian	23
1.6	Persoalan Kajian	24
1.7	Hipotesis Kajian	25
1.8	Kerangka Konseptual Kajian	20
1.9	Kepentingan Kajian	29
1.10	Limitasi	30

1.11	Definisi Operasional	31
1.12	Rumusan	34

BAB 2 TINJAUAN LITERATUR

2.1	Pengenalan	36
2.2	Teori Prestasi	38
2.3	Pembangunan Model Peningkatan Prestasi	46
2.4	Kerangka Teoritikal Kajian	51
2.5	Sistem Maklumat	64
2.6	Kompetensi	68
2.7	Latihan	74
2.8	Komitmen	78

2.9	Structural Equation Modeling (SEM)	82
2.10	Hasil Penyelidikan yang Relevan	83
2.11	Kesimpulan	84
2.12	Rumusan	85

BAB 3 METODOLOGI

3.1	Pengenalan	86
3.2	Reka Bentuk Kajian	87
3.3	Lokasi Kajian	88
3.4	Populasi Kajian	89
3.5	Sampel Kajian	89

3.6	Instrumentasi Kajian	91
3.7	Tata Cara Pemungutan Data	95
3.8	Tata Cara Pentadbiran Soal Selidik	96
3.9	Tata Cara Penganalisan Data	97
3.10	Kajian Rintis	118
3.11	Kesahan dan Kebolehppercayaan Soal Selidik	120
3.12	Rumusan	132

BAB 4 DAPATAN KAJIAN

4.1	Pengenalan	133
4.2	Profil Peserta Kajian	135
4.3	Dapatan Kajian	137

BAB 5 PERBINCANGAN, KESIMPULAN DAN CADANGAN

5.1	Pendahuluan	254
5.2	Rumusan Kajian	255
5.3	Dapatan dan Perbincangan Kajian	255
5.4	Kajian	264
5.5	Lanjutan Kajian	268
5.6	Kesimpulan	270

RUJUKAN	273
----------------	-----

LAMPIRAN

**SENARAI JADUAL**

No. Jadual		Muka Surat
3.1	Bilangan sampel penjawat awam universiti kerajaan di Banten	91
3.2	Matrix Tatacara Penganalisan Data	97
3.3	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan Skor dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema – Sub Tema peningkatan prestasi	121
3.4	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan Skor Yang dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema – Sub Tema Sistem Maklumat	123
3.5	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema - Sub Tema Kompetensi Penjawat Awam	124
3.6	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan Skor Yang dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema – Sub Tema Pelatihan	126
3.7	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan Skor Yang dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema – Sub Tema komitmen penjawat awam	128
3.8	Tabel Reliability Coefisient of Item (Pre Test N=40)	129
4.9	Taburan Ciri Demografi Responden Peserta Kajian Kuantitatif	137
4.10	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan Skor dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema – Sub Tema peningkatan prestasi	141
4.11	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Peningkatan Prestasi Sub Tema Kemampuan Membuat Pelan Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten	143
4.12	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Peningkatan Prestasi Sub Tema Melaksanakan Tugas dan Fungsi Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten	146
4.13	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Peningkatan Prestasi Sub Tema Memupuk Hubungan Antar Personal Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten.	149
4.14	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan Skor dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema – Sub Tema Sistem Maklumat	152



**No. Jadual****Muka Surat**

4.15	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Sistem Maklumat Sub Tema Hardware Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten	154
4.16	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Sistem Maklumat Sub Tema software	156
4.17	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Sistem Maklumat Sub Tema brainware	159
4.18	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema - Sub Tema Kompetensi Penjawat Awam	161
4.19	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema - Sub Tema Kompetensi Penjawat Awam	163
4.20	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Kompetensi Teknikal Sub Tema Pengetahuan Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten.	166
4.21	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Kompetensi Teknikal Sub Tema kemahiran Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten	168
4.22	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan Skor Yang dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema – Sub Tema Pelatihan	170
4.23	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Pelatihan Sub Tema preservice Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten	172
4.24	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Pelatihan Sub Tema inservice Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten	176
4.25	Nilai Korelasi Antara Skor Setiap Item Dengan Bilangan Skor Yang dan Indeks Koblehppercayaan Alfa Cronbach Bagi Sub Tema – Sub Tema komitmen penjawat awam	180
4.26	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Komitmen Sub Tema Afektif Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten	182
4.27	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Kitmenom Sub Tema Kesenambungan Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten	184
4.28	Taburan Kekerapan, Peratusan, Min dan Sisihan Piawai Komitmen Sub Tema Normatif Penjawat Awam Universiti Kerajaan di Banten	187
4.29	Hubungan Peningkatan Prestasi dengan Sistem Maklumat	190
4.30	Hubungan Peningkatan Prestasi dengan Kompetensi Teknikal	192
4.31	Hubungan Peningkatan Prestasi dengan Pelatihan	194



No. Jadual		Muka Surat
4.32	Hubungan Peningkatan Prestasi dengan Komitmen	196
4.33	Hubungan Sistem Maklumat, Kompetensi Teknikal, Pelatihan dan Komitmen	198
4.34	Ujian-t Peningkatan Prestasi Berdasarkan Jantina	199
4.35	Dapatan ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan peningkatan prestasi Berdasarkan Jantina	200
4.36	Ujian-t Peningkatan Prestasi Berdasarkan Umur	202
4.37	Ujian-t Peningkatan Prestasi Berdasarkan Kelayakan	204
4.38	Ujian-t Sistem Maklumat Berdasarkan Jantina	206
4.39	Dapatan ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan sistem maklumat Berdasarkan Jantina	207
4.40	Ujian-t Sistem Maklumat Berdasarkan Umur	209
4.41.	Dapatan ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan sistem maklumat Berdasarkan Umur	210
4.42	Ujian-t Sistem Maklumat Berdasarkan Kelayakan	211
4.43	Ujian-t Sistem Maklumat Berdasarkan Lama Berkhidmat	212
4.44	Dapatan ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Sistem Maklumat Berdasarkan Masa Berkhidmat	213
4.45	Ujian-t Kompetensi Teknikal Berdasarkan Jantina	214
4.46	Dapatan ANOVA satu hala bagi perbezaan kompetensi teknikal berdasarkan jantina	215
4.47	Ujian-t kompetensi teknikal Berdasarkan Umur	217
4.48	Dapatan ANOVA satu hala bagi perbezaan kompetensi teknikal berdasarkan umur	218
4.49	Ujian-t kompetensi teknikal Berdasarkan Kelayakan	219
4.50	Dapatan ANOVA satu hala bagi perbezaan kompetensi teknikal berdasarkan kelayakan	219
4.51	Ujian-t kompetensi teknikal Berdasarkan Lama Berkhidmat	221
4.52	Dapatan ANOVA satu hala bagi perbezaan kompetensi teknikal berdasarkan Lama Berkhidmat	222
4.53	Ujian-t Pelatihan Berdasarkan Jantina	223
4.54	Dapatan ANOVA satu hala bagi pelatihan teknikal berdasarkan jantina	225
4.55	Ujian-t Pelatihan Berdasarkan Umur	225
4.56	Dapatan ANOVA satu hala bagi pelatihan teknikal berdasarkan umur	225

**No. Jadual****Muka Surat**

4.57	Ujian- <i>t</i> pelatihan Berdasarkan Kelayakan	226
4.58	Dapatan ANOVA satu hala bagi pelatihan Berdasarkan Kelayakan	227
4.59	Ujian- <i>t</i> Pelatihan Berdasarkan Lama Berkhidmat	228
4.60	Dapatan ANOVA satu hala bagi Pelatihan Berdasarkan Lama Berkhidmat	228
4.61	Ujian- <i>t</i> Komitmen Berdasarkan Jantina	229
4.62	Dapatan ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Komitmen Berdasarkan Jantina	230
4.63	Ujian- <i>t</i> Komitmen Berdasarkan Umur	232
4.64	Dapatan ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Komitmen Berdasarkan Umur	233
4.65	Ujian- <i>t</i> Komitmen Berdasarkan Kelayakan	234
4.66	Dapatan ANOVA Satu Hala Bagi Perbezaan Komitmen Berdasarkan Kelayakan	234
4.67	Ujian- <i>t</i> Peningkatan Prestasi Berdasarkan Lama Berkhidmat	236
4.68	Skewness, Kurtosis dan Kritikal Ratio Bagi Pembolehubah	240





SENARAI RAJAH

No. Rajah

Muka Surat

1.1	Sistem Pengukuran Prestasi Komprehensif	12
1.2	Tahapan Rancangan Model	26
1.3	Kerangka Konseptual Kajian	27
2.1	Dimensi Prestasi Robins	41
2.2	Model Teknologi Prestasi Pekerja	47
2.3	Kerangka Teoritikal Kajian	52
2.4	Komponen Kompetensi (Anderson, 1997)	70
2.5	Model Kompetensi Gunung Ais	71
2.6	Diagram Skematis Teori Perilaku dan Prestasi Gibson	73
4.1	Pembangunan Model Peningkatan Prestasi Penjawat Awam	237





SENARAI SINGKATAN

AM	<i>Alternative models</i>
AMOS	Analysis of Moment Structure
ANOVA	<i>Analysis of Variances Test</i>
ASN	Aparatur Sipil Negara
BNSP	Badan Nasional Sertifikasi Profesi
CFA	Confirmatory Factor Analysis (Analisis Faktor Konfirmatori)
DP3	Pelaksanaan Penilaian Pegawai
GLS	<i>Generalized Least Squares</i>
HDI	<i>Human Development Index</i>
HPT	<i>Human Performance Technology</i>
IAIN	Institut Agama Islam Negeri
LAN	<i>Local Area Network</i>
MG	<i>Model Generating</i>
ML	<i>Maximum Likelihood</i>
PK	Persoalan Kajian
POLRI	Kepolisian Republik Indonesia
RMSEA	<i>Root Mean Square Error Of Approximation</i>
SC	<i>Strictly Conpirmatory</i>
SEM	<i>Structural Equation Modelling</i>
SK	Soalan Kajian
SKP	Sasaran Kinerja Pegawai
TNI	Tentara Nasional Indonesia
UNDP	<i>United Nations Development Programme</i>
UPSI	Universiti Pendidikan Sultan Idris
USAID	United State America of International Development





SENARAI LAMPIRAN

- A. Kuesioner
- B. Perhitungan Statistika
- C. MenPAN RB dari Masa ke Masa





BAB 1

PENGENALAN



1.1 Pendahuluan

Prestasi adalah gambaran keseluruhan tahap pencapaian pelaksanaan aktiviti/program/asas dalam menyedari matlamat, objektif, misi dan visi organisasi seperti yang diisytiharkan dalam perancangan strategik organisasi. Terma ini sering digunakan bagi merujuk kepada prestasi atau pencapaian kadar kejayaan individu dan kumpulan individu. Prestasi boleh diketahui hanya apabila seseorang individu atau sekumpulan individu yang telah ditakrifkan kriteria kejayaan.





Kriteria kejayaan seperti matlamat atau matlamat khas bagi dicapai, tanpa apa-apa matlamat atau sasaran, prestasi seseorang atau organisasi tidak boleh dikenali kerana tidak ada ukuran itu (Mohamad Mahsun, 2014).

Menurut Mohamad Mahsun, prestasi agensi kerajaan kini lebih menjadi perhatian kerana ramai orang mula mempersoalkan faedah yang mereka terima bagi perkhidmatan agensi kerajaan. Ini memacu penambahbaikan dalam keperluan bagi pengukuran prestasi terhadap pegawai kerajaan yang telah menerima mandat daripada rakyat.

Dekad ini, beberapa kementerian, telah menerapkan penetapan matlamat dan saiz prestasi berupa Matlamat prestasi Kakitangan. Dengan adanya Matlamat prestasi Kakitangan, maka setiap penjawat awam memiliki kewajipan yang harus dijangkakan memenuhi kriteria jawatankuasa setiap tahunnya. Peperiksaan prestasi disemak secara bertingkat bermula daripada prestasi agensi, prestasi pimpinan, hingga prestasi kakitangan (Achmat S, 2012).

Sesuai dengan prinsip kewangan berasas prestasi, maka setiap penjawat awam memiliki kewajipan untuk memenuhi tugas dan fungsi sesuai dengan beban kerja masing-masing. Manakala pelan kerja sudah dibina maka penjawat awam tertakluk pada perjanjian prestasi dan manakala tidak boleh memenuhi senarai tugas dan fungsi terkait maka penjawat awam terbabit akan mendapatkan hukuman disiplin sesuai





dengan peraturan kerajaan nombor 53 tahun 2010 dan berpengaruh signifikan kepada pendapatan tambahan (remunerasi) yang didapat pada bulan itu.

Sebelum Peraturan Menteri Nombor 29 Tahun 2010 pasal garis panduan penyusunan penetapan prestasi dan pelaporan akuntabiliti prestasi agensi kerajaan, telah diterbitkan peraturan menteri pendayagunaan penjawat awam nombor 9 tahun 2007 pasal garis panduan am penetapan indikator prestasi utama di persekitaran agensi kerajaan. Peraturan tersebut menjadi asas bagi setiap agensi kerajaan bagi menerapkan dan menetapkan indikator prestasi utama bagi para kakitangannya (Ahmat S, 2012).

Peraturan Kerajaan Republik Indonesia Nombor 1001 Tahun 2000 menyatakan bahawa sesuai dengan tuntutan nasional dan cabaran global bagi mewujudkan niti kerajaan yang baik diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi pekerjaan dalam penyelenggaraan kerajaan dan pembangunan.

Sehubungan dengan prestasi, beberapa kajian telah menunjukkan bahawa peningkatan prestasi dipengaruhi oleh latihan. Latihan adalah proses melengkapi para pegawai (penjawat awam) dengan kemahiran khas atau suatu aktiviti bagi membantu para pegawai dalam memperbaiki pekerjaan yang tidak efisien. Pernyataan ini mengandung makna bahawa latihan itu ialah suatu proses atau aktiviti yang bertujuan bagi membantu pegawai memperoleh pengetahuan teori dan praktis terkait dengan pekerjaannya yang boleh menambahbaikkkan prestasi. Bagi mencapai matlamat ini,





penjawat awam harus menambahbaikan mutu (pengetahuan), keahlian, kemampuan dan kemahiran. (Tihami, 2004).

Menurut Wirman Syafri (2010), salah satu faktor penyebab rendahnya prestasi penjawat awam adalah lemahnya kerja berpasukan kerana dua hal iaitu ketidakupayaan pengurusan dan tidak efisien. Dalam hal pentadbiran kerajaan bermakna proses kerjasama kelompok orang yang tersusun bagi mencapai matlamat kerajaan. Masih menurut Wirman Syafri (2010), dapatan kajian menunjukkan hanya sekitar 20 peratus daripada bilangan pegawai suatu organisasi yang loyal, berdedikasi dan boleh menangani pekerjaannya secara baik, 60 peratus tidak jelas dalam erti boleh loyal, berdedikasi dan bekerja baik asal pimpinan boleh menggerakkan dan mengarahkan mereka sedangkan 20 peratus lainnya selalu memposisikan diri sebagai musuh pimpinan yang lebih suka melihat kejatuhan pimpinan dan kegagalan pencapaian matlamat organisasi.

Hal ini sangat berlawanan dengan Peraturan Kerajaan Nombor 54 Tahun 2003 serta Peraturan Kerajaan Nombor 100 Tahun 2000 pasal Pengangkatan penjawat awam dalam Jawatan Struktur. Penerapan dasar tersebut sebenarnya bertujuan bagi memperoleh kakitangan yang berkualiti, iaitu kakitangan yang pintar, mahir dan memiliki kompetensi, boleh bekerja keras, kreatif dan bermoral tinggi.





1.2 Latar Belakang Kajian

Menurut Peraturan Nombor 43 Tahun 1999, penjawat awam adalah salah kakitangan kerajaan disamping anggota askar kerajaan Indonesia (TNI) dan anggota polis Republik Indonesia (POLRI) (UU No 43 Th. 1999). Pengertian Kakitangan Kerajaan adalah warga kerajaan Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pimpinan yang diberi kuasa dan disertai tugas dalam suatu Jawatan negeri atau disertai tugas kerajaan lainnya dan digaji berdasarkan peraturan pertubuhan yang berlaku (pasal 1 ayat 1 UU 43/1999).

Peraturan nombor 20 Tahun 2003 tentang sistem pendidikan nasional pada pasal 61 memandatkan bahawa keperluan standard kompetensi merupakan suatu keharusan dalam menjangkakan keperluan kebolehan sumber insan di era pasaran global. Tuntutan kompetensi sumber insan dipandang sebagai suatu kewajiban, di mana dengan standard kompetensi yang dimiliki sumber insan institusi boleh memenuhi persyaratan sebagaimana yang telah ditetapkan. Keperluan kompetensi bagi tenaga kerja juga dikukuhkan oleh Peraturan Nombor 13 Tahun 2003 tentang pekerjaan, yang dalam pasal 18 nya mengatur, bahawa setiap tenaga kerja dituntut bagi memiliki kompetensi yang mengikut peraturan dalam bentuk sijil kompetensi dan dikeluarkan oleh suatu Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP).





Pembangunan Sumber Manusia bererti mewujudkan pekerja yang boleh bersaing dan cemerlang profesional. Kecemerlangan sumber manusia yang dipilih akan boleh menambahbaikkan keberkesanan, kompetensi dan prestasi. Itulah sebabnya menambahbaikkan kualiti sumber manusia diprogramkan sejak Repelita VI dalam era Orde Baharu. Strategi pembangunan tersebut iaitu untuk mewujudkan tenaga kerja yang mahir, etika kerja, kebolehan produktif, maju dan keusahawanan.

Bagi agensi kerajaan, pembangunan sumber manusia yang berkualiti ialah kejurulatihan kakitangan awam. Matlamat praktikal, bagi mencapai kerja optimum selaras dengan matlamat entiti yang berkaitan organisasi. Kerja-kerja ini telah disampaikan oleh dapatan yang optimum dan implikasi kerja yang dilaksanakan atau disempurnakan rasmi, ini bermakna prestasi. Prestasi pekerja mengikut konsep adalah hubungan antara keberkesanan dan kompetensi. Oleh itu, peningkatan prestasi bagi keseluruhan kerajaan adalah ke arah matlamat pembangunan pekerja dalam bangunan pejabat yang berdaya saing.

Prestasi kerja awam akan dinilai berdasarkan dua unsur taksiran iaitu matlamat kerja kakitangan, rancangan kerja dan matlamat yang perlu dicapai oleh kakitangan awam dan tingkah laku kerja. Mekanisme yang berasas peraturan kerajaan ini hendaklah menyediakan suatu pelan kerja tahunan berdasarkan jangkaan agensi. Penilaian yang termasuk tugas-tugas aktiviti pejabat dan matlamat yang perlu dicapai dalam tempoh penilaian yang sebenar dan boleh diukur.





Peraturan ini juga menyebut, bahawa penjawat awam yang tidak menyediakan penilaian disiplin dihukum mengikut peruntukan Peraturan yang mengawal disiplin Awam. Kerja-kerja ini termasuk aspek penilaian tingkah laku: orientasi, integriti, komitmen, disiplin, kerja berpasukan dan kepimpinan. Penilaian kepimpinan khas hanya dilakukan bagi Kakitangan Awam yang memiliki jawatan struktur.

Dalamnya, agensi kerajaan yang paling mempunyai sistem maklumat mereka sendiri dan juga laman web sendiri khasnya kementerian-kementerian kerajaan, jawatan, agensi kerajaan bukan jawatan dan beberapa kerajaan tempatan. Tetapi dilihat daripada perspektif yang menyeluruh, majoriti adalah bagi memenuhi keperluan mereka sendiri, dalam dan juga menjadi boleh untuk berinteraksi dengan pengguna berkaitan kualiti penjagaan. (LAN, 2008)



Sejauh manakah kemampuan dan kesediaan kakitangan sumber manusia membawa organisasi bagi menyedari sistem pentadbiran berasaskan teknologi maklumat? Apakah teknologi yang digunakan masih belum lengkap dan memadai kerana ketidakupayaan lembaga bagi mengadakannya atau penguasaan teknologi yang dimiliki sumber insan yang masih sedikit. Jika melihat keperluan teknologi moden, lembaga telah menyediakan teknologi dengan sistemnya secara memasyarakat, bahkan hampir setiap sumber insan di unit kerja memiliki komputer sendiri.





Menambahbaikan kualiti sumber kakitangan adalah amat penting dan perlu direka dengan baik, diarahkan dan berterusan bagi menambahbaikan kebolehan dan profesionalisme. Matlamat menambahbaikan kualiti kakitangan sumber adalah bagi menambahbaikan prestasi operasi kakitangan dalam menjalankan tugas-tugas kerajaan. Di samping itu, sumber-sumber yang berkualiti tinggi kakitangan akan membawa kepada kelahiran komitmen yang kuat bagi penyelesaian yang sesuai tanggungjawab kerja rutin dan fungsi mereka dengan lebih mahir, berkesan dan produktif.

Perbincangan mengenai pembangunan sumber manusia, sebenarnya boleh dilihat daripada dua aspek, iaitu kuantiti dan kualiti. Pilihan dalam aspek sumber manusia penambahbaikan kualiti dan pembangunan peralatan negeri ini, terutamanya kakitangan awam, tidak kurangnya kerana ia adalah dipacu oleh dua perkara. Pertama, perubahan dalam kualiti hidup yang akan berterusan, menyebabkan banyak di antara syarat-syarat yang perlu dipenuhi sebahagiannya oleh penambahbaikan dalam yang lebih baik (kualiti) kakitangan-kakitangan (penjawat awam). Kedua, kemajuan yang menakjubkan dalam bidang sains dan teknologi juga menuntut kualiti memerlukan sumber manusia yang mahir dan pakar.

Prestasi yang lebih baik dengan mengoptimalkan sumber sedia ada bermakna ada komponen yang mempengaruhinya. Oleh kerana itu, terdapat beberapa faktor, faedah yang perlu dikaji dalam konteks pembangunan sistem maklumat. Kemudahan canggih dan lengkap bukan jaminan kejayaan sesebuah organisasi diimbangi oleh





kualiti individu yang akan menggunakan kemudahan itu. Daripada realiti di atas, adalah jelas betapa pentingnya peranan dan jawatan pekerja sebagai satu elemen melaksanakan aktiviti-aktiviti kerajaan. Oleh itu, kerajaan telah membuat pelbagai peruntukan yang mengawal selia pekerjaan. Perhatian Kerajaan pada dasarnya tidak melarikan diri daripada keadaan di mana keperluan pembangunan kakitangan hari ini kerana unsur-unsur jentera kerajaan mesti mempunyai dedikasi dan kualiti yang tinggi dalam rangka itu boleh menghadapi masalah yang akan timbul dalam proses pembangunan.

Ini adalah perlu diperhatikan kerana akan bertambah beratnya masalah dan cabaran masa depan yang akan dihadapi. Untuk itu, ia memerlukan kakitangan yang boleh dipercayai dalam menangani pelbagai isu. Realiti menunjukkan kakitangan yang masih jauh daripada yang dijangkakan di mana penjawat awam di Indonesia masih tidak memuaskan kerana produktiviti yang rendah. Produktiviti rendah dalam sektor awam kerana kekurangan aspek kompetensi.

Siagian (2005) mengenal pasti tiga macam kompetensi kelemahannya kakitangan Indonesia, iaitu: 1. Kebolehan pengurusan, kekurangan kebolehan bagi memimpin, menggerakkan bawahan, menyelaraskan dan membuat keputusan. 2. Kebolehan teknikal, kekurangan kebolehan bagi pembangunan mahir. 3. Kebolehan teknologi, iaitu kekurangan kebolehan bagi menggunakan dapatan penemuan teknologi dalam melaksanakan kerjaya seperti pemprosesan data automatik atau data processing elektronik. (2005)





Selain itu, sebuah organisasi di dalam komuniti mempunyai misi dan matlamat, usaha aktiviti yang dirancang atau program, selepas aktiviti pelaksanaan, pemantauan dan penilaian yang diperlukan sumber yang berkualiti. Di samping itu, bagi mencari peralatan dan kemudahan baharu dan sebagainya, apabila organisasi mahu mengikut aliran masa, ia mesti mempunyai peralatan yang dirujuk. Perolehannya, pekerja-dimiliki diselaraskan, sekurang-kurangnya diberi pendidikan dan latihan bagi menggunakan alat ini baharu boleh mahir. Ini membuktikan bahawa sumber manusia dalam sesebuah organisasi dalam persekitaran perlu diperbaiki atau dibangunkan, bagi mencapai kerjaya yang optimum.

Teknologi maklumat menjadi satu keperluan yang tidak boleh dirunding, kerana adanya maklumat bersepadu peranan yang semakin penting dalam menyokong usaha syarikat itu bagi mewujudkan satu sistem / organisasi yang mahir dan berdaya saing. dan kompetensi kualiti (sains dan teknologi) yang boleh dipercayai adalah isu-isu sumber manusia dilaksanakan oleh kakitangan awam kepada kualiti sumber manusia yang mencukupi, menunjukkan kerja-kerja beliau adalah produktif. Menurut Kristiadi (dalam Tihami, 2007), produktiviti dalam birokrasi adalah berkaitan erat dengan pengoptimuman awam. Kepentingan pembangunan sumber manusia ternyata pada akhirnya adalah ke arah prestasi kakitangan.

Peranan latihan dalam usaha penambahbaikkan kualiti sumber insan menjadi teramat penting, mengingat latihan merupakan jalan keluar daripada persoalan yang dihadapi. Sehingga akan menjadi tahu apa yang menjadi pekerjaannya, mencari solusi





atas masalah yang dihadapi, kebolehan menguasai perasaan tatkala menghadapi orang yang marah kepadanya tanpa terpengaruh untuk ikut marah kepada orang yang dihadapinya, semuanya itu adalah peranan latihan. Latihan boleh membuat seseorang menjadi rendah hati, mahu melayani dengan baik, mengerti pada tanggungjawabnya dalam pekerjaan dan boleh memahami orang lain. Semua yang dilakukan untuk menjadi lebih baik adalah sebagai kesan daripada latihan.

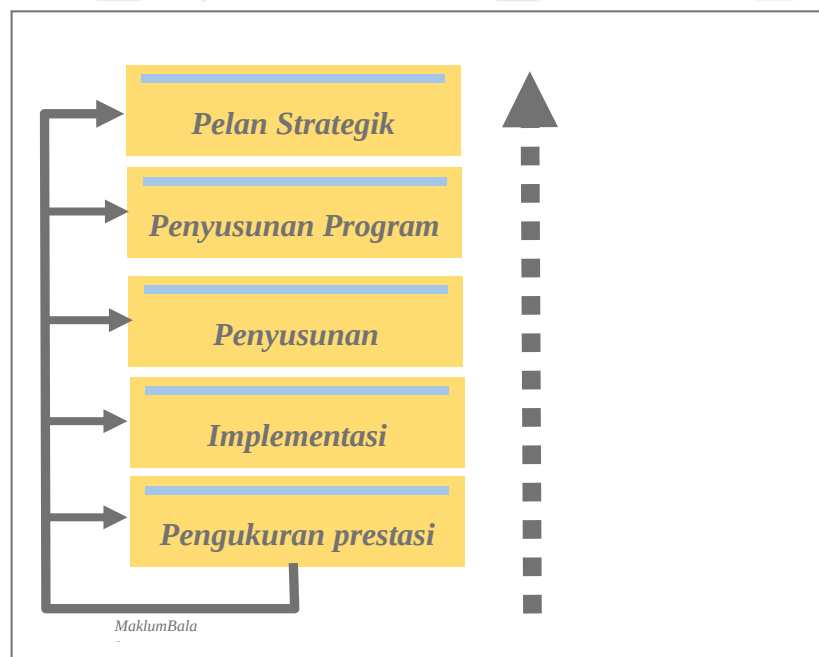
Menurut Piore & Doeringer (2004), ada dua segmen tenaga kerja iaitu, iaitu pasaran kerja sekunder dan pasaran kerja utama. Pasaran kerja utama, merupakan tenaga kerja yang memiliki peluang memperoleh latihan yang lebih baik dan memperoleh pekerjaan atau peluang pekerjaan dengan penghasilan yang lebih baik. Sedangkan pasar kerja sekunder, adalah tenaga kerja tidak tetap yang tidak memperoleh peluang latihan dan oleh kerananya tidak memiliki kemahiran serta tidak memperoleh peluang bagi mendapatkan posisi dan penghasilan yang lebih baik walaupun keduanya memiliki tingkat pendidikan yang sama.

Dalam kaitannya dengan peluang, maka pasar kerja utama akan diisi oleh mereka yang memiliki kompetensi bukannya mereka yang tidak memiliki kompetensi. Sumber insan yang tidak memiliki kompetensi individu akan lebih banyak mengisi posisi pekerjaan sisa yang tidak memerlukan kompetensi individu. Dalam pengertian yang lebih luas, peluang memperoleh pekerjaan yang lebih baik boleh diraih oleh mereka yang mempunyai kompetensi dengan pengakuan pensijilan.





Sistem pengukuran prestasi merupakan suatu sistem yang bertujuan bagi membantu majikan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur kewangan dan bukan kewangan. Sistem pengukuran prestasi komprehensif dirancang bagi memberikan faedah jangka panjang (*sustainable*). Sebelum proses pengukuran prestasi dilakukan, pelbagai aktiviti pengurusan strategi harus sudah dibentuk dan dilaksanakan, iaitu pelan strategi, penyusunan program, penyusunan bajet dan implementasi. Dalam suatu sistem pengurusan strategi, pengukuran prestasi berfungsi sebagai alat penilai apakah strategi yang sudah ada dikukuhkan telah berjaya dicapai. Dari dapatan pengukuran prestasi dilakukan maklum balas sehingga tercipta sistem pengukuran prestasi yang boleh memperbaiki prestasi organisasi secara berterusan (*continuous improvement*). Rajah berikut menggambarkan sistem pengukuran prestasi komprehensif.



Rajah 1.1. Sistem Pengukuran Prestasi Komprehensif





Berdasarkan maklum balas dapatan pengukuran prestasi, pengurusan boleh memperbaiki prestasi pada jangka masa berikutnya, baik dalam pelan mahupun implementasi.

Teknologi prestasi pekerja dikaitkan dengan prestasi yang dapat dijangkakan dan penstrukturan elemen-elemen di mana sistem berfaedah bagi menambahbaikkan prestasi. Para ahli teknologi harus memperhatikan dan menganalisis rangsangan di mana sistem boleh mempengaruhi prestasi, memaklum balas yang dihasilkan dan dengan konsekuensi pada reaksi-reaksi ini (*reward and punishment*) supaya boleh menemukan punca penyebab lemahnya prestasi. Sekali ini dicuba, dia boleh melanjutkan matlamat prestasi yang diteliti dan terjangka. Sebuah asas dasar daripada teknologi prestasi pekerja adalah sebuah dapatan yang signifikan - menemukan dengan benar, matlamat prestasi yang berguna dan menyatakannya dalam terma yang senang dipahami.” Intervensi yang tepat dirancang bagi merubah dan ini diawasi dan dimodifikasi sampai sistem itu mencapai standard prestasi yang diharapkan. (Ainsworth, 1979).

Seterusnya, teknologi prestasi pekerja adalah satu pendekatan teknik bagi mencapai prestasi yang ingin dicapai oleh manusia. Para ahli teknologi adalah mereka yang mengambil sebuah sistem dalam *jurang* prestasi manusia, menganalisis *jurang* dan sistem tersebut secara sistematik dan merancang intervensi yang efektif dan





efisien yang berdasarkan pada analisis data, ilmu-ilmu ilmiah dan data panduan, supaya itu boleh menutup *jurang* yang terjadi. (Van Thiem, 2011)

1.3 Pernyataan Masalah

Survei yang dilakukan oleh *United Nations Development Programme* (UNDP) dalam laporan *Human Development Index (HDI) countries and ranks* tahun 2013 menempatkan Indonesia pada rangking 108 daripada keseluruhan kerajaan yang disurvei, dengan *Human Development Index* (HDI) sebesar 0.684 yang berada pada *Medium Human Development*. Indonesia tertinggal daripada Kerajaan-kerajaan ASEAN lainnya seperti Malaysia yang berada pada kedudukan 62 dengan *Human Development Index* (HDI) sebesar 0.773 yang berada pada *High Human Development*, Singapore kedudukan 9 dengan *Human Development Index* (HDI) sebesar 0.901 berada pada *Very High Human Development*, Indonesia berada pada *Medium Human Development* bersama-sama dengan Kerajaan Philipina, Vietnam, Timor-Leste (*Human Development Report* 2014). Ini membuktikan bahawa Indonesia masih memiliki kekurangan dan permasalahan terhadap kualiti sumber daya manusia bila dibandingkan dengan Kerajaan tetangga seperti Malaysia dan Singapura. (Edi Suprianto, 2015).





Rendahnya prestasi penjawat awam sebenarnya sudah direspon oleh banyaknya perubahan peraturan di Indonesia, contohnya adalah dengan adanya Peraturan Kerajaan Nombor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri. Peraturan Kerajaan tentang hal yang sama sebenarnya sudah ada sebelumnya, iaitu Peraturan Kerajaan Nombor 30 Tahun 1980. Namun, peraturan yang lama ini dianggap kurang memacu prestasi penjawat awam dan kurang berkesan dalam memberikan hukuman kepada penjawat awam apabila melakukan pelanggaran disiplin. Peraturan Kerajaan 30 Tahun 1980 menempatkan penjawat awam sangat aman sehingga hampir-hampir tidak boleh diberhentikan. Berbeza halnya dengan Peraturan Kerajaan Nombor 53 Tahun 2010, peraturan yang baharu ini terasa lebih tegas dalam memberikan sanksi kepada penjawat awam yang melakukan pelanggaran disiplin. penjawat awam boleh dikenakan hukuman disiplin berupa pemberhentian apabila tidak masuk pejabat selama 46 hari kerja ke atas tanpa hujah yang boleh diterima. Bilangan hari tidak masuk kerja tersebut tidak mesti berturut-turut tetapi merupakan pengumpulan selama satu tahun.

Badan Kepegawaian Kerajaan (2014) menyatakan dalam Website rasmi-nya:

Penilaian penjawat awam, lebih berorientasi pada penilaian keperibadian (personality) dan perilaku (behavior) terfokus pada pembentukan karakter individu dengan menggunakan kriteria behavioral, belum terfokus pada prestasi, penambahbaikan dapatan, produktiviti (end result) dan pembangunan pemanfaatan potensi.

Beberapa tinjauan terkait dengan implementasi penilaian penjawat awam selama ini, proses penilaian lebih bersifat rahasia, sehingga kurang memiliki nilai edukatif, kerana dapatan penilaian tidak dikomunikasikan secara terbuka. Selain itu, pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada matlamat (prestasi standard/jangkaan), sehingga proses penilaian cenderung terjadi bias dan bersifat subyektif.





Ada tiga masalah besar dalam birokrasi di Indonesia yang membuat perkhidmatan awam tidak berjalan baik. Masalah pertama adalah banyaknya bilangan penjawat awam tetapi banyak di antara mereka tidak memiliki *skill* sehingga sering tidak tahu apa yang harus dikerjakannya. Kedua, distribusi penjawat awam yang tidak merata dan sesuai keperluan. Penempatan penjawat awam sering menumpuk di perkotaan. Masalah lain (ketiga), adalah buruknya proses perekrutan atau mengandung unsur Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (Azwar Abubakar, 2011).

Salah satu pandangan minor yang ditulis oleh Achmat S dan Ita H, 2012, menyatakan: Selama ini penjawat awam dianggap tidak memiliki prestasi yang jelas. prestasi mereka sulit dikira. Beberapa penjawat awam datang ke pejabat hanya bagi melakukan absen masuk seterusnya baca koran ataupun main game. Setelah bosan dengan kegiatan ini, mereka menuju ke kantin bagi minum kopi dan ngobrol. Kembali ke ruang kerja pun belum tentu ada aktiviti kedinasan yang dilakukannya sampai tengah hari. Begitu masuk tempoh rehat, mereka pun pulang bagi makan petang. Seringkali mereka kembali ke pejabat saat hari sudah menjelang petang sehingga tidak perlu berlama-lama menunggu jam pulang pejabat. Setelah melakukan absen pulang, mereka pun biasanya adalah orang pertama yang meninggalkan pejabat. Dan yang lebih ekstrim lagi adalah, beberapa penjawat awam hanya datang bagi absen dan tidak melakukan aktiviti pekerjaan sesuai tugas dan fungsinya.





Pengangkatan seseorang menjadi penjawat awam oleh kerajaan pada dasarnya adalah sebuah ikatan/perjanjian. Kerajaan melalui pegawai-pegawai yang diberi kuasa telah mengikatkan diri dengan seorang penjawat awam bagi memberinya pendapatan sekian rupiah setiap bulannya dan penjawat awam terbabit harus bekerja bagi kerajaan. Sebagai sebuah perikatan, Surat Keputusan penjawat awam telah menetapkan kewajiban kerajaan bagi memberikan pendapatan kepada penjawat awam tetapi tidak menetapkan kewajiban/prestasi apa yang harus dikerjakan oleh penjawat awam kepada kerajaan. Posisi penjawat awam lebih manfaat dalam hal ini. Dia mendapatkan hak yang jelas setiap bulannya berupa pendapatan dan hak-hak kepegawaian lainnya tetapi tidak jelas kontribusi apa yang wajib mereka berikan kepada kerajaan. Sebahagian penjawat awam memanfaatkan keadaan ini, tetap menuntut menerima pendapatan dan bahkan ikut menyuarakan kenaikan pendapatan walaupun tidak memberikan kontribusi nyata kepada prestasi kerajaan. (Achmat S, 2012).

Penilaian prestasi pada agensi kerajaan pada amnya menggunakan format borang dalam Senarai Pelaksanaan Penilaian Pegawai (DP3) dimana pola penilaian pekerjaan yang diterapkan pada penjawat awam. Sejak tahun 2014, format DP3 digantikan oleh format Sasaran Prestasi Pegawai (Sasaran Kinerja Pegawai/SKP) yang pada prinsipnya merupakan penilaian prestasi pegawai.





Dalam tesis Sudarma (2000) menyimpulkan tentang pelaksanaan evaluasi prestasi (DP3), menyebutkan bahawa pengetahuan dan pengertian pegawai tentang sistem evaluasi prestasi sangat kurang. Pengalaman yang diboleh dan kepuasan pegawai menunjukkan pencapaian kepuasan belum maksimum daripada pegawai.

Sasaran prestasi Pegawai digunakan bagi penilaian prestasi pegawai setiap tahun bagi kepentingan kenaikan peringkat pendapatan, kenaikan pangkat biasa, promosi peringkat pekerjaan, perbaikan senarai tugas pegawai dan kejurulatihan kepegawaian lainnya. Dengan sasaran prestasi pegawai diharapkan penilaian atas prestasi pegawai selama satu tahun boleh diketahui, guna kepentingan kejurulatihan kerjaya pegawai yang terkait. Implementasi sasaran prestasi pegawai dilaksanakan oleh masing-masing pegawai dengan Penyeliaan atasannya. Penyeliaan pengisian keterangan tugas pekerjaan dilaksanakan pada tempoh sosialisasi yang dilakukan oleh agensi kerajaan yang terbabit.

Permasalahan yang timbul seterusnya adalah bahawa sosialisasi pengisian borang sasaran prestasi pegawai oleh pegawai belum diikuti dengan pembentukan semacam lembaga pengurusan kaunseling prestasi pegawai oleh bahagian organisasi dan sumber insan sehingga setelah berjalan beberapa lama masih banyak pegawai mahupun atasan masing-masing yang belum boleh melakukan pengisian borang sesuai peraturan serta pengawasan pelaksanaan SKP secara teratur seperti yang sepatutnya. Menetapkan sasaran pekerjaan yang dilakukan untuk seterusnya diturunkan kedalam borang SKP bagi tiap-tiap pegawai masih belum jelas. Sementara





dilain pihak atasan yang seharusnya melakukan penyeliaan terhadap penyusunan keterangan tugas bawahannya, juga tidak seluruhnya memahami bagaimana seharusnya penyusunan tugas-tugas pekerjaan bawahannya ke dalam borang SKP dilakukan. Padahal penyusunan tugas-tugas yang akan dilaksanakan setiap pegawai ke dalam SKP harus dilakukan bersama antara atasan dan bawahan. Penyusunan tugas-tugas pekerjaan bawahan harus direncanakan dan dibicarakan bersama, akan tetapi pelaksanaannya tidak seperti itu. Pekerjaan yang menjadi tugas-tugas pegawai dibiarkan dilaksanakan begitu sahaja dengan sendirinya. Para atasan menganggap, tanpa SKP para pegawai boleh melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang sudah biasa dikerjakannya.

Pekerjaan yang dilaksanakan begitu sahaja tanpa direncanakan sebelumnya bukanlah ciri pekerja yang boleh dituntut kecepatan dan ketepatannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang seharusnya dilakukan yang nantinya akan bermatlamat kepada pengukuran prestasi dan profesionalisme kerja akan tetapi justeru sangat menjauhkan pegawai daripada tuntutan lembaga di masa datang. Pegawai akan terjebak ke dalam suasana santai, ada tugas dikerjakan, tidak ada tugas tidak apa-apa. Pada penilaian prestasi akhir tahun, boleh diatur-atur oleh atasan dan tidak mungkin diberi nilai prestasi buruk, asal baik dan berikutan arahan daripada atasan, selamat. (Bahrul Kirom, 2015).





Pelaksanaan penilaian prestasi semacam ini bukan perkara baharu bagi pegawai, kerana penilaian dengan DP3 selama inipun sudah seperti itu. Maknanya, Kerajaan yang sudah bersusah payah untuk menciptakan peranti ke hala menjadikan kualiti sumber insan yang lebih baik ditanggapi biasa-biasa sahaja pada pegawai bawahan juga oleh para atasan daripada pegawai yang berkaitan. Pegawai yang menggunakan borang SKP sejak daripada awal dengan pelan pekerjaan masih terlalu sedikit. Maknanya, daripada bilangan populasi pegawai baharu sebahagian kecil sahaja pegawai yang punya komitmen dengan kepentingan lembaga. Selebihnya, pelan pekerjaan dalam tahun berjalan dilaksanakan seperti pola lama (DP3), baharu pada akhir tahun bagi keperluan penilaian prestasi tahunan disusun SKP dengan cara diatur mundur.



persekitaran kerajaan lebih banyak berkaitan dengan masalah sumber daya manusia. Maknanya, daripada bilangan populasi pegawai baharu sebahagian kecil sahaja pegawai yang punya komitmen dengan kepentingan lembaga. Oleh sebab itu prioriti pengendalian adalah penambahbaikan masalah sumberdaya manusia. Sisanya masalah teknikal dan bukan teknikal yang berkaitan terus dengan keberkesanan pentadbiran yang sebenarnya boleh diselesaikan lewat prosedur dan standard yang telah ditetapkan.





Hujah paling am mengapa suatu organisasi tidak melakukan pembangunan sumber daya manusianya adalah kerana tidak tersedianya sumber daya – biasanya wang. Sebenarnya, penyebab utama organisasi tidak menyediakan sumber daya pembangunan yang cukup adalah kerana tidak memahami pentingnya pembangunan. Pembangunan yang efektif memerlukan pelaburan yang tepat baik dalam bentuk wang mahupun tempoh. Tanpa keduanya, sangat sukar program pembangunan dan pembelajaran boleh dijalankan.

Berpandukan kajian-kajian lepas, satu profil a priori yang menghubungkan peningkatan prestasi penjawat awam. Sebelum pengujian kesesuaian pembangunan model bagi peningkatan prestasi penjawat awam yang dicadangkan dengan data kajian, terlebih dahulu dikenalpasti tahap peningkatan prestasi Penjawat awam; dikenal pasti hubungan peningkatan prestasi penjawat awam, dikenal pasti perbezaan peningkatan prestasi penjawat awam berdasarkan latar belakang penjawat awam; serta dikenal pasti faktor penyumbang kepada peningkatan prestasi penjawat awam.

Tahap peningkatan prestasi didasarkan dapatan kajian (Anis Fauzi, 2012; Bambang, 2010, Supardi, 2009, Darwiyansyah, 2012; Sari, 2007) dan pandangan (Van Thiem, 2004; Wirman Syafri; 2010, John Kenworthy, 2010; Fred Nickols, 2010). Tahap latihan didasarkan kajian (Fitria Yogasari, 2007; Ronald L. Jacobs, 2010; Mahmud Syarif Nasution, 2010;) dan pandangan (Fred Nickols, 2012; Simamora, 2004; Syuhadhak, 1995) dan Peraturan Kerajaan Nombor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan dan Latihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil. Tahap kompetensi





didasarkan kajian (John Keworthy, 2010, Patricia K. Zinghelm, 1996,) serta pandangan (John Kenworthy, 2012; Spencer & Spencer, 1993, Anderson, 1997; Gibson). Tahap komitmen didasarkan pada dapatan kajian Wiwi Sukriawati (2004) dan pandangan (Meyer dan Allen, 1995; Mark Graham, 1994; Reilly, 1995; Siegel, 1998). Faktor penyumbang kepada peningkatan prestasi didasarkan kepada dapatan kajian (Pershing, 2006; Fred Nockols, 2010) dan pandangan (Gibson, et. al.,1995; Richard A. Swanson, 2008)

Bagi mendapatkan kajian spesifik, model peningkatan prestasi tersebut akan diuji dengan memakai sampel penjawat awam di universiti kerajaan yang ada di Banten.



1.4 Tujuan Kajian

Secara amnya, kajian ini bertujuan bagi membangunkan model peningkatan prestasi penjawat awam. Secara khas matlamat yang ingin dicapai dalam kajian ini adalah bagi mengenal pasti tahap peningkatan prestasi penjawat awam; mengenal pasti hubungan latihan, komitmen dan kompetensi terhadap peningkatan prestasi; mengenal pasti perbezaan latihan, komitmen dan kompetensi terhadap peningkatan prestasi penjawat awam berdasarkan latar belakang penjawat awam; mengenal pasti faktor penyumbang kepada peningkatan prestasi penjawat awam; dan membangun model peningkatan prestasi penjawat awam.





1.5 Objektif Kajian

Dalam objektif kajian yang akan dicapai dalam kajian ini adalah bagi membangun model peningkatan prestasi penjawat awam di perguruan tinggi di Banten. Objektif kajian yang perlu dicapai adalah:

- 1) Mengetahui tahap peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan Banten, Indonesia.
- 2) Mengetahui hubungan sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen terhadap peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan Banten, Indonesia.
- 3) Mengetahui sama ada wujud perbezaan sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen terhadap peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan Banten, Indonesia berdasarkan latar belakang penjawat awam.
- 4) Mengetahui faktor penyumbang kepada peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan Banten, Indonesia.
- 5) Membangun model bagi peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan Banten, Indonesia.





1.6 Persoalan Kajian

Soalan kajian (SK) dibina bertujuan bagi memastikan semua objektif kajian boleh dicapai. Bagi matlamat tersebut, kajian ini mengemukakan lima (5) soalan kajian yang utama seperti berikut:

PK1 : Sejauhmanakah tahap peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan Banten, Indonesia?

PK2 : Adakah wujud hubungan sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen terhadap peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan Banten, Indonesia?

PK3 : Adakah wujud perbezaan sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen terhadap peningkatan prestasi penjawat awam universiti



PK4 : Apakah faktor penyumbang kepada peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan Banten, Indonesia?

PK5 : Adakah model bagi peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan Banten, Indonesia?





1.7 Hipotesis Kajian

Beberapa hipotesis telah dibina bagi menjawab persoalan kajian seperti berikut :

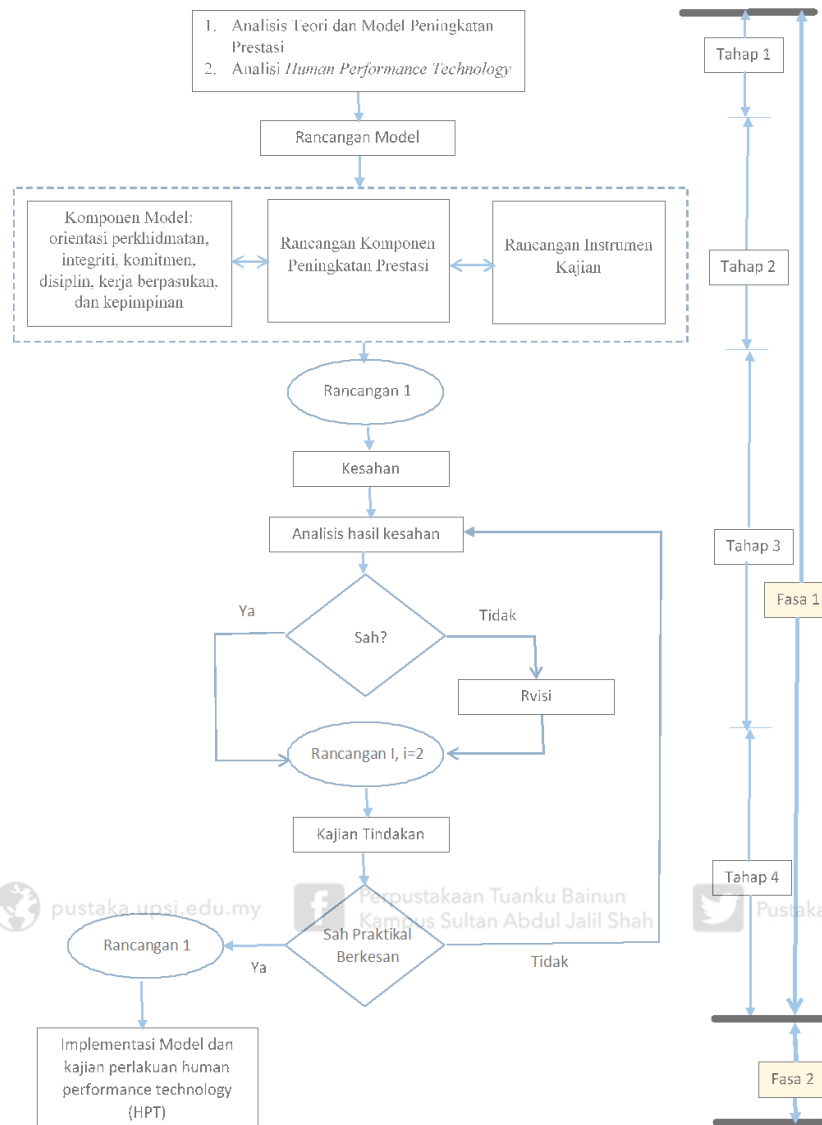
- H₀₁ : Terdapat hubungan yang signifikan antara sistem maklumat terhadap peningkatan prestasi penjawat awam di perguruan tinggi kerajaan di Banten.
- H₀₂ : Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi terhadap peningkatan prestasi penjawat awam di perguruan tinggi kerajaan di Banten.
- H₀₃ : Terdapat hubungan yang signifikan antara latihan terhadap peningkatan prestasi penjawat awam di perguruan tinggi kerajaan di Banten.
- H₀₄ : Terdapat hubungan yang signifikan antara komitmen terhadap peningkatan prestasi penjawat awam di perguruan tinggi kerajaan di Banten.



1.8 Kerangka Konseptual Kajian

Dengan berpandukan teori, model serta kajian lepas, satu profil yang dijangkakan seperti mana pada rajah 1.1. telah dibina oleh pengkaji dengan menggunakan pembolehubah peningkatan prestasi, sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen penjawat awam.





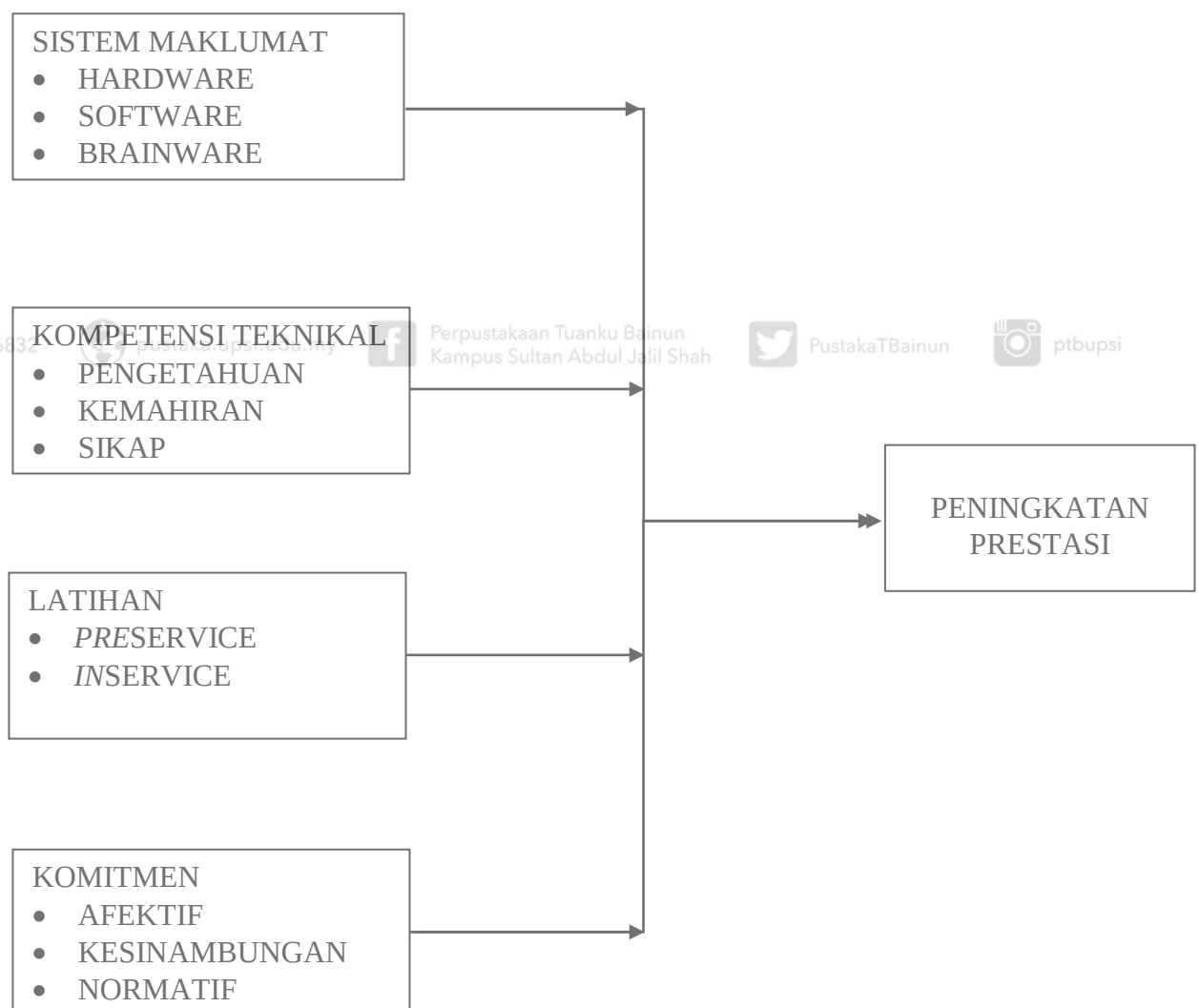
Rajah 1.2. Tahapan Rancangan Model

Kerangka konseptual kajian didasarkan pada model peningkatan prestasi *Human Performance Technology* (Van Tiem: 2004). *Teknologi prestasi pekerja* dihubungkan dengan prestasi terukur dan penstrukturan elemen-elemen di mana sistem berfungsi bagi menambahbaikkan prestasi. Para ahli teknologi harus memperhatikan dan menganalisis stimuli di mana sistem boleh mempengaruhi prestasi, merespon yang dihasilkan dan dengan konsekuensi pada reaksi-reaksi ini





(penghargaan atau celaan) supaya itu boleh menemukan akar penyebab lemahnya prestasi. Sekali ini dicoba, dia boleh melanjutkan matlamat prestasi yang diteliti dan boleh diukur. Menurut Ainsworth (1979, p. 5), “sebuah asas dasar daripada teknologi prestasi pekerja adalah sebuah dapatan yang signifikan- menemukan dengan benar, matlamat prestasi yang berguna dan menyatakannya dalam terma yang senang dipahami.” Intervensi-intervensi yang tepat dirancang bagi merubah dan ini diawasi dan dimodifikasi sampai sistem itu mencapai standard prestasi yang diharapkan.



Rajah 1.3. Kerangka Konseptual Kajian





Kaedah permodelan bersamaan berstruktur (SEM, *Structural Equation Modelling*) akan diamalkan bagi menguji profil berdasarkan Rajah 1.1. Pengujian model tersebut akan menyediakan jawapan bagi soalan kajian lima. Kejurulatihan profil a priori mendapatkan pengkaji menguji hubungan antara keempat pembolehubah pada masa yang sama serta melihat kesan setiap pembolehubah tidak bersandar kepada peningkatan prestasi penjawat awam. Melalui langkah ini pengkaji boleh membangunkan model bagi peningkatan prestasi penjawat awam boleh bersesuaian dengan data yang diambil daripada penjawat awam universiti kerajaan di Banten. Konsep sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen merupakan pembolehubah tidak bersandar manakala peningkatan prestasi merupakan pembolehubah bersandar.



b) praktikal; dan c) keberkesanan model. Kesahan model yang dibina dilakukan dengan cara diuji oleh pakar mengenai kesahan model dan komponen-komponennya, sedangkan praktikal model diperoleh jika pelaksanaan peningkatan prestasi serta keterlaksanaan daripada model yang dibina mempunyai kategori tinggi. Manakala keberkesanan model jika memenuhi indikator keberkesanan, iaitu: a) 75% daripada penjawat awam berkenaan mencapai prestasi minimum 65; b) aktiviti penjawat awam dalam peningkatan prestasi berkesan; c) terdapat respon positif daripada penjawat awam dalam pelaksanaan peningkatan prestasi.





1.9 Kepentingan Kajian

Perolehan kajian ini diharapkan boleh menyediakan pengetahuan yang strategik dalam pembangunan model bagi peningkatan prestasi penjawat awam di universiti kerajaan di Banten.

Kajian ini boleh menyumbang kepada pembangunan model kajian yang menumpukan pada peningkatan prestasi penjawat awam di universiti kerajaan di Banten. *Hunman Performance Technology* (teknologi prestasi pekerja) sebagai rangka kajian bagi melihat faktor mempengaruhi peningkatan prestasi penjawat awam di universiti kerajaan di Banten. Antara kelebihan menggunakan model ini menurut Van Tiem (2004) iaitu dalam mendiagnosis masalah prestasi dalam sesebuah organisasi,

seterusnya membuat kesimpulan punca utama prestasi dilihat secara holistik dan seterusnya mengesyorkan, merancang, melaksana, menilai dan memantau pelaksanaan campur tangan atau penyelesaian. Bentuk ini boleh menjadi penyelesaian dan boleh menjadi pengajaran (seperti latihan, pembelajaran jarak jauh dan lain-lain) atau tidak pengajaran dalam alam semula jadi (seperti perubahan budaya, memanfaatkan sistem sokongan elektronik, insentif dan lain-lain)

Digunapakai dalam kajian ini adalah bagi mengenal pasti faktor yang memberi kesan kepada prestasi penjawat awam itu. Kajian ini dijangka:

1. Menghasilkan paradigma, konsep, preposisi dan teori maklumat pembangunan sistem, kompetensi, latihan dan komitmen, pengaruhnya terhadap prestasi





kakitangan itu, jadi tambah khazanah kesusasteraan dan pengetahuan pasal faktor yang mempengaruhi prestasi kakitangan dan model prestasi kakitangan

2. Sumbangan dalam pembangunan pengurusan pengetahuan dan perancangan dasar maklumat.
3. Menyumbang kepada pembuat keputusan Kerajaan Daerah, Jawatan Pendidikan dan Kebudayaan, dasar pembangunan dalam menyusun prestasi kakitangan di Universiti.

1.10 Limitasi

Kajian hanya menggunakan sebahagian daripada model teknologi prestasi pekerja



bagi faktor mempengaruhi peningkatan prestasi iaitu faktor sistem maklumat,

kompetensi, latihan dan komitmen sebagai pembolehubah bebas dalam kajian. Dalam model yang dicadangkan telah dibina hipotesis bahawa empat faktor iaitu sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen yang mungkin mempengaruhi peningkatan prestasi kakitangan.

Penyelidikan ini berfokus kepada pembangunan model peningkatan prestasi berasaskan teknologi prestasi pekerja. teknologi prestasi pekerja adalah sebuah pendekatan teknik bagi mencapai prestasi yang ingin dicapai oleh pekerja. Para ahli teknologi adalah mereka yang mengambil sebuah sistem dalam jurang prestasi manusia, menganalisis jurang dan sistem tersebut secara sistematik dan merancang





intervensi yang efektif dan efisien yang berdasarkan pada analisis data, ilmu-ilmu ilmiah dan data panduan, supaya itu boleh menutup *jurang* yang terjadi.

Kajian ini telah dijalankan bagi penjawat awam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) "Sultan Maulana Hasanuddin" Banten dan penjawat awam di Universiti kerajaan Tirtayasa Banten.

1.11 Definisi Operasional

Sesebuah kajian mengandungi pelbagai terma yang memungkinkan pentafsiran yang pelbagai, sehingga diperlukan adanya takrif terma yang digunakan dalam penyelidikan ini. Beberapa terma yang digunakan dalam kajian ini boleh diberikan pengertian seperti berikut:

1.11.1 Pembolehubah bersandar

Merujuk kepada model peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan di Banten dan berdasarkan model yang dicadangkan oleh Van Tiem (2004). yang mana prestasi penjawat awam diukur meliputi kemampuan membuat plan dan melaksanakan tugas dan fungsinya dan kemampuan mengekalkan hubungan antara peribadi.





1.11.2 Pembolehubah Bebas

Pembolehubah bebas iaitu faktor peramal mempengaruhi peningkatan prestasi mengandungi faktor sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen.

1.11.2.1 Sistem Maklumat O'Brien (2005), Gordon B. Davis (1991), John F. Nash (1995)

Sistem maklumat mengandungi tiga dimensi iaitu *hardware*, *software* dan *brainware*.

- Dimensi *Hardware*



- Dimensi *Software*

- Dimensi *Brainware*

1.11.2.2 Kompetensi Spencer & Spencer, Anderson, Gibson

Kompetensi mengandungi tiga dimensi iaitu pengetahuan, kemahiran, sikap.

- Dimensi Pengetahuan

Sejauh mana penjawat awam memiliki pengetahuan yang terkait dengan pekerjaannya (apa yang diketahui)





- Dimensi Kemahiran

Bagaimana penjawat awam mengetahui kemampuannya dalam mengaplikasikan apa yang dipelajari

- Dimensi Sikap

Sejauh mana penjawat awam percaya aplikasi dan pengetahuan yang diperolehi boleh menambahbaikkan prestasi mereka.

1.11.2.3 Latihan (Simamora, Robert R. Katz)

Faktor latihan mengandungi dua dimensi iaitu : *preservice training* dan *inservice training*.



- *Preservice training*

latihan Prajawatan (*preservice training*) adalah suatu latihan yang diberikan kepada calon penjawat awam, dengan matlamat dalam rangka ia boleh mahir dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan kepadanya

- *Inservice training*

pendidikan dan latihan dalam jawatan adalah suatu kegiatan kakitangan yang bertujuan bagi menambahbaikkan kualiti, kemampuan dan kompetensi





1.11.2.4 Komitmen (Meyer dan Allen, 1995)

Faktor komitmen boleh dilihat daripada tiga dimensi, iaitu

- dimensi afektif, yang bererti kedekatan emosional, identifikasi dan penglibatan seseorang dalam organisasi;
- dimensi kesinambungan atau dimensi yang berasaskan atas perkiraan untung ruginya meninggalkan organisasi;
- dimensi normatif, iaitu perasaan wajib bagi tetap dalam organisasi.



1.12 Rumusan

Dalam bab ini membincangkan beberapa perkara utama yang berkaitan dengan kajian yang akan dijalankan. Ia termasuk latar belakang kajian. Seterusnya, juga termasuk dalam bab ini mengandungi terma, objektif, soalan kajian. Bab ini merangkumi perbincangan pasal kepentingan kajian dan had kajian. Kepentingan penyelidikan boleh menangani persoalan bagaimana penyelidikan boleh digunapakai. Perolehan kajian ini akan memberi input kepada Rektor dalam merancang program-program campur tangan bagi penjawat awam di perukitaran universiti. Sebagai kesimpulan yang konsisten dengan niat bagi membuat Negeri Indonesia menambahbaikkan kualiti penjawat awam. Kajian mengenai prestasi penjawat awam adalah satu kajian yang





sebenar. Setiap Universiti mempunyai matlamat peraturan bagi mencapai matlamat sama ada tunggal atau berbilang. Menetapkan matlamat yang boleh dicapai dengan adanya prestasi penjawat awam yang mencukupi. Boleh mempengaruhi prestasi satu matlamat yang dikehendaki. Boleh mempengaruhi prestasi Universiti bagi mencapai tujuannya.

Secara teoritik kajian ini boleh dikenalpasti hubungan sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen terhadap peningkatan prestasi penjawat awam di universiti kerajaan Banten; perbezaan sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen terhadap peningkatan prestasi penjawat awam di universiti kerajaan Banten berdasarkan latar belakang penjawat awam; faktor penyumbang kepada pembangunan sumber manusia; serta pembangunan model bagi peningkatan prestasi penjawat awam



di Universiti Kerajaan Banten. Dengan demikian dapatan yang diperolehi melalui

kajian ini akan menjadi fakta sebenar dalam mengambil polisi tentang peningkatan prestasi penjawat awam di universiti kerajaan di Banten; hubungan atau daya jangkaan peningkatan prestasi penjawat awam di universiti kerajaan di Banten; perbezaan sistem maklumat, kompetensi, latihan dan komitmen; faktor penyumbang kepada peningkatan prestasi; serta pembangunan model peningkatan prestasi penjawat awam universiti kerajaan di Banten dalam menyelenggarakan aktiviti.

