

PIMPIN SEBAGAI KAEDAH MELESTARIKAN MODAL INSAN KAKITANGAN UNIVERSITI

**Main Rindam¹, Wan Fazah Wan Ahmad²,
Mohamad Hashim Othman³, Azmi Hassan⁴**

¹Pusat Pengajian Pendidikan Jarak Jauh
Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang, Malaysia

²Unit Kokurikulum
Institut Pendidikan Guru Kampus Pulau Pinang, Malaysia

³Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang, Malaysia

⁴Jaringan Industri dan Kemasyarakatan
Universiti Sains Malaysia, Pulau Pinang, Malaysia

Emel: rmain@usm.my, laurafazalika@yahoo.com,
shim@usm.my, azmihassan@usm.my

ABSTRAK

Pelbagai masalah yang ditimbulkan oleh kakitangan awam didakwa telah menjejaskan nama baik institusi perkhidmatan awam di mata masyarakat. Fenomena ini dikatakan berlaku akibat kelemahan pihak majikan menyediakan profil pekerja sebelum mengambil mereka berkerja. Mengenal kompetensi kakitangan berdasarkan profil psikologi berasaskan norma masyarakat Malaysia yang dulunya sukar dijalankan sekarang boleh dilakukan dengan lebih pantas terutamanya untuk meningkatkan kualiti mereka menerusi latihan, saringan dan temuduga menggunakan nilai skor 2API4K+J. Maklumat yang ada dapat membantu pihak pentadbir melakukan perancangan strategi bagi mencapai sasaran KPI dan KIP pusat tanggungjawab masing-masing. Sehubungan dengan itu program PIMPIN 2 dijalankan bagi membantu universiti memperkasa kakitangan mengikut nilai skor yang diperolehi dari analisis e-psybermatrik TAJMA yang diambil sebelum menyertai program PIMPIN 2. Sebanyak 10 siri PIMPIN 2 telah dijalankan oleh Unit Latihan, USM dengan melibatkan 544 orang peserta pelbagai kateori antaranya Gred 1 hingga 41 dan kakitangan akademik universiti. Kajian ini mendapati setiap individu secara semula jadi mempunyai kekuatan dan kekurangan masing-masing dan program PIMPIN 2 berjaya meningkatkan nilai kualiti setiap peserta yang menyertainya sekurang-kurangnya pada tahap 30 peratus lebih baik berbanding sebelumnya.

Kata Kunci: PIMPIN, e-pybermatrik TAJMA, key performance indicator (KPI), key intengible performance (KIP)

1.0 PENGENALAN

Sebuah universiti berusaha untuk memperkasa aktiviti penyelidikannya, ia juga mahu menjadi pusat kecemerlangan ilmu baru ditemui dan juga mahu memperkukuh penemuan sedia ada selain menyumbang kepada pembangunan masyarakat penyelidik negara dan menggalakkan penyelidikan dalam pembangunan pusat kecemerlangan. Bagi mencapai pusat kecemerlangan, aspek penyampaian ilmu, penyelidikan, penerbitan, penyeliaan pelajar dan perkhidmatan professional yakni termasuk khidmat masyarakat sangat perlu untuk diangkat ke tahap tertinggi. Semuanya merupakan cakupan kepada apa yang dikenali sebagai *Key Performance Indicator* (KPI) iaitu sesuatu pencapaian yang boleh diukur dalam bentuk nombor.

Untuk mencapai KPI, universiti memerlukan kakitangan yang bukan sahaja cemerlang tetapi juga gemilang dan terbilang. Pekerja yang baik perlu tahu kekuatan dan kelemahan diri supaya ia mudah untuk melakukan perubahan atau peningkatan diri. Pekerja yang bagus ialah mereka yang tahu mencari dan menggunakan peluang untuk meningkatkan tahap profesionalisme dan kompetensi mereka dalam bentuk latihan atau kursus yang berkaitan dengan bidang kerja masing-masing. Perkara ini dirasakan semakin penting apabila universiti mula menyarankan kakitangannya untuk menggunakan pendekatan strategi 'blue ocean' sebagai kaedah mencapai kecemerlangan institusi yang mereka wakili. Tujuannya ialah untuk memiliki kakitangan yang memiliki nilai *Key Intangible Performance* (KIP) yang tinggi. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan kakitangan awam banyak 'tool' analisis personaliti barat telah digunakan sedangkan 'tool' tersebut tidak sesuai dengan budaya masyarakat tempatan.

Seorang kakitangan awam dikatakan saling melengkapi jika ia menguasai 11 pola personaliti iaitu asertif, analitikal, prihatin, pencapaian, integriti, intelektual, keterbukaan, kepimpinan, kritik diri, ketidakselarasan dan jatidiri atau ringkasnya 2API4K+J. Semua pola personaliti tersebut kemudiannya dijadikan asas untuk membina profail individu bertujuan memudahkan pihak majikan merancang dan menentukan hala tuju pembangunan kakitangan mereka mengikut misi dan visi intitusi tempat mereka bekerja. Oleh itu, kefahaman kakitangan awam tentang falsafah dan jenis pola personaliti perlu ditingkatkan untuk membolehkan mereka menganalisis dan mentafsir serta memperkasakan jenis personaliti masing-masing berdasarkan analisis e-Pybermatrik TAJMA. Ini dapat meningkatkan kefahaman kakitangan tentang hubungan personaliti mereka dengan persekitaran kerja mengikut sektor masing-masing.

Setiap kakitangan awam mempunyai nilai 2API4K+J dalam diri mereka. Apa yang membezakan tahap setiap satu dengan orang lain ialah tinggi atau rendah nilai skornya. Kurang atau lebih nilai yang diperolehi ketika menjawab analisis personaliti bukan satu keutamaan atau tujuan analisis ini dilakukan, sebaliknya pembinaan celik akal dalam diri peserta itu sendiri merupakan isu pokok yang diinginkan. Jika pembinaan celik akal ini dapat dicapai, proses memperkasakan diri akan lebih mudah untuk dijalankan.

Objektif artikel ini ialah pertama, untuk mengkaji tahap kelestarian kakitangan awam khususnya di Universiti Sains Malaysia. Kedua menganalisis keupayaan Program Intensif Meningkatkan Pengupayaan Insan 2 (PIMPIN 2) dalam meningkatkan keupayaan kakitangan universiti dan ketiga untuk mencadangkan kepada pihak universiti langkah-langkah untuk memperkasa kakitangannya supaya selari dengan sasaran KPI dan KIP semasa. Sehubungan dengan perkara ini satu kaedah berbentuk program pembangunan modal insan telah diinisiatifkan oleh Unit Latihan, Universiti Sains Malaysia (USM) bertujuan memperkukuhkan profail kakitangannya supaya selaras dengan kesungguhan universiti untuk mencapai status universiti APEX.

2.0 LATAR BELAKANG

Memperkasa sumber manusia merupakan impian besar institusi awam bertujuan meningkatkan KPI dan KIP masing-masing. Pelbagai kaedah digunakan oleh pihak pengurusan sumber manusia bagi mencapai tujuan tersebut seperti dengan meningkatkan latihan dan juga kemahiran pekerja dengan belanja yang bukan sedikit jumlahnya (Abd Ghani *et.al.* 2007). E-pembelajaran merupakan salah satu kaedah yang boleh digunakan untuk menganjukkan paradigma di kalangan kakitangan institusi awam bagi meningkatkan potensi mereka (Rubiah & Jamilah, 2009).

Kembali kepada isu kakitangan awam di universiti Apex, mereka perlu meletakkan inovasi sebagai nilai utama (*core value*) dalam semua aktiviti termasuk pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan dan pembangunan, penulisan dan penerbitan, pentadbiran, pembangunan kakitangan dan pelajarnya bersama-sama perkhidmatan konsultansi dan professional. Menjadi objektif utama kerajaan memperkukuhkan semua universiti penyelidikan dan Apex untuk menambah baik penyelidikan, pembangunan dan pengkomersilan; meningkatkan bilangan pelajar postgraduan dan post-doctoral; menambah

bilangan pensyarah yang memiliki Ph.D; menambah bilangan pelajar antarabangsa; memperkukuh pusat kecemerlangan dan menambah baik kedudukan ranking institusi pengajian tinggi (*Department of Higher Education, 2010*).

Berteraskan hasrat dan objektif tersebut, apakah semua kaki tangannya benar-benar sedia atau mampu untuk menyokong KPI dan KIP yang digariskan oleh kerajaan? Apakah universiti mempunyai kakitangan yang memiliki kualiti yang diharapkan untuk mencapai apa yang diinginkan? Kakitangan akademik universiti awam yang memiliki Ph.D hanya 25 peratus daripada sejumlah 20,000 orang setakat tahun 2006. Ini bererti 75 peratus di kalangan kakitangan akademik yang belum memiliki Ph.D mesti meningkatkan kualiti 2API4+J untuk memenuhi keperluan tersebut (*Ministry of Higher Education, 2004*). Usaha memperkasa nilai 2API4K+J dirasakan sangat relevan kerana ia selari dengan hasrat kerajaan untuk mencapai 60 peratus pensyarah di IPTA mempunyai Ph.D pada tahun 2010. Kepada kakitangan akademik yang belum mempunyai Ph.D, mereka perlu mendapatkannya kerana kelulusan itu adalah tanda aras KPI universiti tempat mereka bekerja. Kakitangan ini perlu menganggap memiliki Ph.D sebagai pencapaian kerja mereka yang utama. Bagaimanapun ada banyak faktor yang menjadi pendorong untuk seseorang kakitangan universiti menunjukkan pencapaian kerjaya mereka. Antaranya termasuklah *self-efficacy* (Bandura, 1997, Susan & Cooper, 1997; Maurtin-Cairncross 2005; Hirtz *et.al*, 2007), *self-esteem* (Marsh & Yeung, 1997, Allen *et.al.*, 2006; 1989), asperasi kerjaya (Judge *et.al.*, 1995; 2001, Lyness & Thompson, 2000, Olsson & Pringle, 2004, Lortie-Lussier & Rinfret, 2005) dan sikap terhadap skop kerja mereka selain peranan mentor (Lortie-Lussier & Rinfret, 2005, Ragins, Cotton, & Miller, 2000; Briscoe, Hall, Las Heras, & Unite, 2007). Dapatan daripada kajian mereka menunjukkan pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor individu dalam menentukan pencapaian kerjaya mereka.

Faktor organisasi seperti sokongan mentor (Lortie-Lussier & Rinfret, 2005), latihan dan jaringan (Wolff & Moser, 2009) yang disediakan oleh organisasi kepada pekerjaannya didapati mempunyai mendapat impak positif ke atas pencapaian kerjaya mereka. Universiti menerusi Pusat Tanggung Jawab (PTJ) masing-masing menyediakan kedua-dua aspek ini dalam memastikan PTJ dan universiti mencapai KPI dan KIP mereka. Persoalan yang timbul ialah mengapa masih ada pekerja yang tidak dapat menunjukkan pencapaian kerja mereka seperti yang diharapkan. Jika dinilai daripada skor Sasaran Kerja Tahunan (SKT) mereka, pencapaian yang diperolehi masih di bawah 70 hingga 80 peratus. Walaupun ukuran ini masih belum dapat menunjukkan

pertalian yang signifikan namun masih ada pekerja yang gagal menunjukkan keupayaan sebenar mereka dalam membantu PTJ mencapai KPI yang disasarkan.

Banyak kajian berhubung pekerja awam telah dijalankan dan menyimpulkan bahawa faktor psikologi turut membantu pencapaian kerja mereka. Menurut Boudreau, Boswell, & Judge (2001) faktor personaliti memainkan peranan penting dalam menambah baik pencapaian kerja sementara menurut Mayer, Salovey & Caruso (2000), Goleman, (2000) dan Noriah, *et.al.* (2003) pula menyatakan faktor tersebut jika ditambah dengan kecergasan emosi turut dapat memperkasa komitmen kerja, baik secara individu mahupun kumpulan. Jadi di sini ada dua perkara pokok yang perlu diberi perhatian, pertamanya tentang faktor psikologi dan keduanya faktor psikologi ada kaitannya dengan bukan sahaja pencapaian kerja tetapi juga dengan komitmen kerja di PTJ masing-masing.

Bagi meningkatkan faktor psikologi pekerja, universiti menerusi Unit Latihan berpendapat setiap kakitangannya perlu diberikan bimbingan menggunakan mentor dan juga latihan dalam pelbagai bentuk. Usaha ini diharapkan dapat memperkukuhkan elemen personaliti mereka seperti daripada sudut personaliti proaktif dan juga keupayaan kognitif (Seibert, Kraimer, & Crant, 2001) serta kecerdasan emosi mereka (Poon, 2004; Norial et al, 2003). Tiga aspek ini adalah teras pencapaian kerjaya terutamanya dalam membentuk individu mahupun pasukan yang berkualiti. Kerjaya sebagai tenaga akademik misalnya akan menggunakan emotional intelligence (EQ) sebagai trait yang mesti dikuasai oleh golongan ini jika mereka mahu cemerlang dalam kerjaya mereka. Bukan sahaja tenaga akademik, pekerja daripada kumpulan lain seperti kumpulan 1 hingga 41 misalnya turut memerlukan penguasaan aspek yang sama bagi membolehkan mereka mencapai kecemerlangan dalam kerjaya masing-masing. Walaupun faktor psikologi penting namun aspek ini sukar untuk difahami dan dikuasai oleh pekerja kerana sifatnya yang terlalu teoritikal dan ilmiah sehingga mereka kurang selesa untuk mendalaminya. Jika golongan pekerja tidak memahami dan menguasai psikologi mereka, sudah tentu hasrat untuk mencapai kecemerlangan kerjaya di Pusat Tanggung Jawab (PTJ) dan universiti masing-masing sukar untuk dicapai sepenuhnya.

3.0 METODOLOGI

E-Psybermatrix direkabentuk untuk memberikan data saintifik seseorang individu atau sekumpulan individu daripada aspek

personaliti, emosi dan pemikiran yang berasaskan prinsip psikologi dan budaya masyarakat Malaysia (Syed Mohd. Asri, 2007). Ia merupakan satu alat (*tool*) ukur yang menyemak sesuatu hipotesis dan membuat keputusan tentang tindakbalas tingkahlaku manusia dengan persekitaran.

Peserta PIMPIN 2 diminta untuk menjawab 83 soalan analisis personaliti e-psybermatrik TAJMA sebelum mereka menyertai program tersebut. Analisis personaliti TAJMA menekankan 11 traits atau 2API4K+J, masing-masing ialah asertif, analitikal, prihatin, pencapaian, intelektual, integriti, keterbukaan, kepimpinan, kritik diri, ketidakselarasan dan jati diri. Mereka perlu menjawab soalan yang diberikan sekurang-kurangnya sebelum slot analisis personaliti dijalankan dalam program PIMPIN 2. Peserta PIMPIN 2 terdiri daripada kakitangan Universiti Sains Malaysia yang berkhidmat kurang daripada 2 tahun. Mereka terdiri daripada pelbagai kumpulan kerja yang datang dari ketiga-tiga kampus USM iaitu kampus induk Pulau Pinang, kampus kejuruteraan di Nibong Tebal dan kampus IPPT di Kepala Batas. Program PIMPIN 2 menekankan kepada modul pembelajaran berasaskan pengalaman melalui pelbagai aktiviti yang diadakan menggunakan format syarahan, ceramah, perbincangan kumpulan, pembentangan dan juga lakonan semula. Kajian ini telah dijalankan dalam tempoh satu tahun iaitu melibatkan 10 siri PIMPIN 2 yang dianjurkan oleh Unit Latihan, USM.

4.0 PERBINCANGAN

Bagi menjawab objektif pertama iaitu untuk mengkaji tahap kelestarian kakitangan awam khususnya di Universiti Sains Malaysia, responden perlu menjawab semua soalan yang digunakan dalam e-psybermatrik TAJMA. Soal selidik diberikan kepada semua peserta iaitu seramai 544 orang sebelum mereka memulakan program PIMPIN 2 yang dianjurkan oleh Unit Latihan USM. Semua jawapan dibuat menggunakan kaedah on-line dan peserta boleh mendapat maklum balas dengan segera iaitu sebaik mereka selesai menjawab semua soalan yang diberikan kepada mereka. Tidak ada masa khusus ditentukan untuk mereka menyelesaikan soalan yang diberikan. Berdasarkan PIMPIN 2 Siri 4, skor trait 2API4K+J dianalisis mengikut jantina dan kumpulan grad pekerja.

Jadual 1. SKOR Trait ASERTIF

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	5.6	13
	KUMP. C (17-26)	5.5	7
	KUMP. B (27-40)	4.3	4
	KUMP. A (41-54)	5.0	1
	Total	5.3	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	5.4	10
	KUMP. B (27-40)	5.0	10
	KUMP. A (41-54)	5.3	5
	Total	5.2	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	5.6	13
	KUMP. C (17-26)	5.4	17
	KUMP. B (27-40)	4.8	14
	KUMP. A (41-54)	5.2	6
	Jumlah	5.3	50

PIMPIN 2 Siri 4 disertai oleh 50 kaki tangan pelbagai kumpulan iaitu masing-masing terdiri daripada kumpulan A, B, C dan D seperti Jadual 1. Bagi skor asertif iaitu yang membawa maksud tahap ketegasan diri dalam diri individu, skor yang ditunjukkan adalah sederhana dan boleh diterima. Min skor keseluruhan berada pada kedudukan 5.3 dengan pekerja dari kumpulan D menunjukkan skor lebih tinggi berbanding yang lain sementara kumpulan B pula menunjukkan skor asertif terendah di kalangan kumpulan pekerja dalam PIMPIN 4 iaitu 4.8. Skor asertif antara pekerja lelaki dengan perempuan tidak menunjukkan banyak perbezaan kecuali bagi pekerja lelaki kumpulan B yang hanya menunjukkan skor paling rendah di kalangan kumpulan pekerja yang menghadiri PIMPIN siri 4 ini iaitu pada tahap purata 4.3.

Sifat analitikal seseorang pekerja perlu ada sebagai pemacu kepada dinamika mereka dalam mencapai kecemerlangan kerjaya masing-masing. Ciri personaliti seperti ini memang diperlukan sebagai sandaran kepada tahap kualiti kerja yang dihasilkan oleh setiap individu mahupun kumpulan kerja yang terdapat di PTJ mahupun universiti Apex. Berdasarkan dapatan daripada peserta Siri 4, PIMPIN 2 seperti Jadual 2 menunjukkan kumpulan A mendapat skor terendah secara perbandingan dengan tahap skor yang ditunjukkan oleh kumpulan pekerja yang lain iaitu 4.8. Min atau purata skor trait analitikal mereka lebih rendah berbanding kumpulan D yang menunjukkan tahap skor 6.1.

Jadual 2. SKOR Trait ANALITIKAL

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	6.1	13
	KUMP. C (17-26)	5.2	7
	KUMP. B (27-40)	6.4	4
	KUMP. A (41-54)	5.0	1
	Total	5.9	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	5.4	10
	KUMP. B (27-40)	5.4	10
	KUMP. A (41-54)	4.8	5
	Total	5.3	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	6.1	13
	KUMP. C (17-26)	5.3	17
	KUMP. B (27-40)	5.7	14
	KUMP. A (41-54)	4.8	6
	Jumlah	5.6	50

Sifat analitikal pekerja tidak menunjukkan banyak perbezaan jika dilihat daripada sudut jantina. Pekerja lelaki mempunyai tahap analitikal yang seimbang dengan pekerja perempuan kecuali mereka yang berada dalam kumpulan A. Pekerja perempuan kumpulan B yang menyertai Siri 4, PIMPIN 2 menunjukkan purata skor yang lebih rendah berbanding purata skor kumpulan lain baik perempuan mahupun lelaki dengan nilai skor mereka pada berada pada tahap 4.8 (Jadual 2). Trait analitikal penting kepada pekerja kumpulan A kerana trait ini menunjukkan sifat ingin tahu pekerja. Memandangkan kumpulan A adalah kelompok pentadbir dan juga tenaga akademik, mereka seharusnya dapat menunjukkan skor trait ini lebih tinggi berbanding kumpulan pekerja yang lain.

Trait Keterbukaan merupakan sifat pekerja yang dapat menunjukkan kaupayaannya untuk bekerja dengan orang lain. Keterbukaan membolehkan individu berkerjasama dengan individu lain bagi mencapai kecemerlangan PTJ tempat mereka bekerja. Berdasarkan purata skor yang ditunjukkan oleh peserta Siri 4, secara keseluruhannya tahap keterbukaan pekerja pada Siri 4 adalah sederhana dan boleh diterima (Jadual 3).

Pola yang ditunjukkan bagaimanapun memberikan gambaran yang menarik untuk dibincangkan. Kumpulan A dan B menunjukkan nilai skor yang lebih rendah berbanding apa yang direkodkan oleh kumpulan C dan D iaitu pada aras tertinggi dengan masing-masing mencapai

purata skor 6.4 dan 6.3. Berdasarkan nilai skor mengikut jantina, tahap keterbukaan pekerja lelaki didapati lebih tinggi berbanding pekerja perempuan. Malah jika dilihat daripada aspek kumpulan pekerjaan pula, keterbukaan pekerja lelaki mahupun perempuan dari kumpulan C dan D lebih tinggi berbanding pekerja dari kumpulan lain.

Jadual 3. SKOR Trait KETERBUKAAN

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	6.3	13
	KUMP. C (17-26)	6.4	7
	KUMP. B (27-40)	4.1	4
	KUMP. A (41-54)	4.3	1
	Total	5.9	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	6.4	10
	KUMP. B (27-40)	5.1	10
	KUMP. A (41-54)	4.1	5
	Total	5.5	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	6.3	13
	KUMP. C (17-26)	6.4	17
	KUMP. B (27-40)	4.9	14
	KUMP. A (41-54)	4.2	6
	Jumlah	5.7	50

Trait kepimpinan menunjukkan keupayaan individu membuat keputusan dan keupayaannya memimpin orang lain dalam melaksanakan sesuatu tugas yang bersangkutan dengan KPI kepada PTJ masing-masing. Mengambil contoh peserta Siri 4, PIMPIN 2 dapatlah disimpulkan bahawa secara keseluruhannya aras skor kepimpinan peserta berada pada tahap yang sederhana iaitu pada aras 4.1. Jika dilihat dari sudut jantina pula, tahap kepimpinan pekerja lelaki lebih tinggi sedikit berbanding pekerja perempuan dan ini selalunya dianggap normal kerana tabie lelaki itu ialah pemimpin kepada pekerja perempuan.

Namun jika perincian dapat dibuat, maklumat Jadual 4 menunjukkan pekerja lelaki mahupun perempuan kumpulan A dan B jauh lebih rendah berbanding purata skor trait kepimpinan pekerja daripada kumpulan C dan D. Perkembangan ini sebenarnya tidak baik jika dilihat daripada sudut pencapaian kecemerlangan kerja sebab kumpulan A dan B adalah kelompok pentadbir dan pengurus kepada mereka yang berada dalam kumpulan kerja C dan D.

Pekerja yang baik selalu dikaitkan dengan trait jati diri dalam diri mereka. Jati diri membawa maksud seseorang pekerja itu mempunyai kecekalan, bermotivasi untuk melaksanakan tugas, percaya pada diri sendiri, yakin, rasa selamat dan matang dalam membuat keputusan. Berdasarkan Jadual 5, skor trait jati diri peserta Siri 4, PIMPIN 2 kaki tangan USM menunjukkan pencapaian purata pada aras 6.6. Nilai skor ini memberi petunjuk bahawa kedudukan trait jati diri dalam diri mereka adalah sederhana namun tahap ini sangat memadai untuk seorang pekerja. Secara keseluruhannya jati diri pekerja kumpulan C menunjukkan kroe purata lebih tinggi berbanding lain-lain kumpulan pekerja iaitu dengan nilai skor melepasi aras 7 sementara pekerja daripada kumpulan A mencapai nilai skor terendah iaitu 5.9 sahaja.

Jadual 4. SKOR Trait KEPIMPINAN

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	4.8	13
	KUMP. C (17-26)	4.4	7
	KUMP. B (27-40)	3.6	4
	KUMP. A (41-54)	3.3	1
	Total	4.4	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	4.2	10
	KUMP. B (27-40)	3.8	10
	KUMP. A (41-54)	3.3	5
	Total	3.9	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	4.8	13
	KUMP. C (17-26)	4.3	17
	KUMP. B (27-40)	3.7	14
	KUMP. A (41-54)	3.3	6
	Jumlah	4.1	50

Sekiranya perbandingan dibuat mengikut jantina pula, kedudukan nilai skor antara pekerja lelaki dan perempuan tahap jati diri antara kedua jantina adalah sama iaitu pada nilai purata 6.6. Secara jelas nilai purata skor jati diri pekerja daripada kumpulan C baik lelaki mahupun perempuan mempunyai tahap purata trait jati diri 7 ke atas. Maksud data yang ditunjukkan Jadual 5 menunjukkan nilai jati diri dikuasai oleh pekerja sokongan khususnya mereka yang datang daripada kumpulan C, berbanding B, D mahupun A. Memandangkan Jati Diri itu merujuk kepada cecal hati, bermotivasi dalam mencapai menyelesaikan tugas maka tahap sederhana atau sederhana rendah nilai purata trait ini bakal mengundang masalah kepada institusi.

Nilai keperhatianan pekerja sebenarnya melambangkan setakat mana seseorang pekerja itu mampu memahami perasaan orang lain. Sekiranya rakan sekerja tidak datang kerja, tentu kita akan cepat-cepat bertanya ke mana hilangnya rakan tempat sekerja kita. Soalnya sekarang mengapa ruang untuk memahami orang lain itu terasa cukup merimaskan. Nilai prihatin seharusnya tinggi di kalangan sesiapa sahaja, apatah lagi jika ia merupakan sebahagian daripada kakitangan universiti yang menekankan Program Pemacuan untuk Kecemerlangan (APEX). Keupayaan untuk berada pada nilai skop purata melebihi 6 bah kan ada yang melepasi aras 7 cukup untuk menunjukkan nilai prihatin pekerja berada pada tahap memuaskan.

Jadual 5. SKOR Trait JATIDIRI

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	6.4	13
	KUMP. C (17-26)	7.2	7
	KUMP. B (27-40)	6.0	4
	KUMP. A (41-54)	6.5	1
	Total	6.6	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	6.9	10
	KUMP. B (27-40)	6.6	10
	KUMP. A (41-54)	5.8	5
	Total	6.6	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	6.4	13
	KUMP. C (17-26)	7.0	17
	KUMP. B (27-40)	6.4	14
	KUMP. A (41-54)	5.9	6
	Jumlah	6.6	50

Pekerja yang perhatin akan membantu rakan-rakan sepasukan mencapai KPI majikan mereka. Pekerja lelaki daripada kumpulan B menunjukkan nilai purata yang lebih rendah berbanding mana-mana pekerja lelaki daripada kumpulan lain. Ambil berat tidak semestinya hanya menyentuh isu terpencil, sebaliknya ia harus mempunyai cakupan yang lebih besar. Oleh yang demikian skor nilai purata yang tinggi trait ini memberikan gambaran yang mereka cukup ambil berat tentang apa yang berlaku di tempat kerja mereka. Pekerja perempuan dari kumpulan C menunjukkan nilai skor purata paling tinggi berbanding pekerja lelaki dari kumpulan yang sama mahupun pekerja kumpulan lain baik lelaki mahupun perempuan iaitu 8.0 seperti mana ditunjukkan dalam Jadual 6.

Sasaran KPI sesebuah PTJ mahupun universiti sukar untuk dicapai jika aras keintelektualan pekerja mereka berada pada aras rendah. Pekerja mesti mempunyai minat kepada aktiviti-aktiviti yang dapat memberikan cabaran atau dorongan dari segi keintelektualan. Pekerja yang suka berfikir sama ada secara langsung atau yang bersifat abstrak bakal dapat memacu aras KPI majikan tempat mereka bekerja. Sekiranya maklumat dalam Jadual 7 dirujuk, umum menunjukkan purata skor trait keintelektualan peserta Siri 4, PIMPIN 2 adalah berada pada tahap sederhana iaitu 5.9. Pekerja daripada kumpulan A baik N41 ataupun DS41 hingga DS54 hanya menunjukkan nilai skor pada tahap 4.6, iaitu paling rendah jika dibandingkan dengan pekerja daripada kumpulan lain. Aras sederhana tetapi memiliki purata skor yang paling rendah bakal menjerumuskan pekerja ke aras persekitaran yang jumud, terutamanya jika ia melibatkan kelompok pekerja dari kumpulan A. Baik pekerja lelaki mahupun perempuan nilai skor purata mereka didapati lebih rendah daripada apa yang ditunjukkan oleh pekerja daripada kumpulan B, C dan D.

Jadual 6. SKOR Trait KEPRIHATINAN

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	6.9	13
	KUMP. C (17-26)	7.3	7
	KUMP. B (27-40)	5.2	4
	KUMP. A (41-54)	6.3	1
	Total	6.7	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	8.0	10
	KUMP. B (27-40)	7.3	10
	KUMP. A (41-54)	6.6	5
	Total	7.4	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	6.9	13
	KUMP. C (17-26)	7.7	17
	KUMP. B (27-40)	6.7	14
	KUMP. A (41-54)	6.6	6
	Jumlah	7.1	50

Apa yang ketara dalam kajian ini ialah aras keintelektualan pekerja perempuan lebih tinggi berbanding pekerja lelaki. Skor purata untuk aras keintelektualan pekerja perempuan ialah 6 berbanding pekerja lelaki hanya 5.7 sahaja. Malsudnya aras keintelektualan pekerja perempuan yang lebih tinggi ini telah memberikan gambaran bahawa pekerja perempuan sentiasakan laparkan maklumat mahupun ilmu pengetahuan. Keupayaan mereka memberikan cabaran dari segi

intelektual bakal menyaksikan kecenderungan untuk mencapai KPI bukan sahaja dari aspek kuantiti tetapi aspek kualitinya juga (Jadual 7).

Trait pencapaian merujuk kepada keupayaan individu untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam bidang pekerjaan yang diceburi mereka. Sesiapa atau mana-mana pekerja yang mempunyai nilai purata skor trait ini tinggi bakal memberikan gambaran tentang sikap serta kecenderungan untuk memiliki status tinggi. Mereka juga sukakan persaingan dan memiliki daya usaha yang tinggi dalam mencapai matlamat mereka. Jika kita rujuk kepada maklumat dalam Jadual 8, nilai skor purata trait pencapaian peserta Siri 4, PIMPIN 2 menunjukkan mereka mempunyai skor purata yang boleh dianggap tinggi iaitu 7. Nilai skor purata dari pekerja kumpulan C menunjukkan bacaan skor paling tinggi iaitu merekodkan bacaan 7.4 berbanding nilai bacaan bagi pekerja daripada kumpulan A iaitu sekitar 6.3 sahaja.

Jadual 7. SKOR Trait INTELEKTUAL

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	5.4	13
	KUMP. C (17-26)	6.2	7
	KUMP. B (27-40)	6.3	4
	KUMP. A (41-54)	4.4	1
	Total	5.7	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	6.5	10
	KUMP. B (27-40)	6.1	10
	KUMP. A (41-54)	4.7	5
	Total	6.0	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	5.4	13
	KUMP. C (17-26)	6.3	17
	KUMP. B (27-40)	6.2	14
	KUMP. A (41-54)	4.6	6
	Jumlah	5.9	50

Jadual 8. SKOR Trait PENCAPAIAN

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	6.8	13
	KUMP. C (17-26)	7.6	7
	KUMP. B (27-40)	6.8	4
	KUMP. A (41-54)	5.0	1
	Total	7.0	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	7.4	10
	KUMP. B (27-40)	6.8	10
	KUMP. A (41-54)	6.6	5
	Total	7.0	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	6.8	13
	KUMP. C (17-26)	7.5	17
	KUMP. B (27-40)	6.8	14
	KUMP. A (41-54)	6.3	6
	Jumlah	7.0	50

Sekiranya perhatian diberikan kepada perbezaan tahap pencapaian antara pekerja lelaki atau perempuan, ternyata kedua-dua pihak mencatatkan tahap skor yang sama iaitu pada kedudukan nilai 7. Maksudnya kedua-dua jantina mempunyai skor yang seimbang. Kedua-dua jantina mahu menunjukkan aya usaha yang tinggi dalam mencapai matlamat kerjaya masing-masing. Jika dikupas dengan lebih lanjut, kajian ini mendapati pekerja yang datang daripada kumpulan C mempunyai nilai skor purata trait ini lebih tinggi berbanding pekerja dari kumpulan lain iaitu masing-masing merekodkan nilai 7.6 bagi lelaki sementara pekerja perempuan mencatatkan nilai 7.4. Ini menunjukkan pekerja kumpulan C mempunyai kecenderungan atau

dorongan yang lebih tinggi untuk mendapatkan status yang lebih baik sama ada untuk dirinya sendiri atau untuk meningkatkan bidang kerjaya masing-masing.

Setiap pekerja bakal diberikan tanggungjawab mengikut sektor kerjaya masing-masing bersesuaian dengan KPI tempat mereka bekerja atau PTJ masing-masing. Integriti merupakan aspek kejujuran dan nilai amanah yang dimiliki oleh seseorang pekerja. Secara lebih khusus, ia merujuk kepada keupayaan pekerja untuk memegang amanah terhadap tanggungjawab yang diberikan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Siapakah yang lebih berintegriti? Kajian ini mendapati pekerja kumpulan A mempunyai aras integriti lebih tinggi berbanding kumpulan pekerja yang lain. Namun begitu aras purata integriti 6.9 adalah satu aras yang boleh diterima. Dapatan kajian juga menunjukkan pekerja lelaki kumpulan A mempunyai aras integriti yang lebih tinggi berbanding pekerja perempuan (Jadual 9).

Jadual 9. SKOR Trait INTEGRITI

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	6.7	13
	KUMP. C (17-26)	6.7	7
	KUMP. B (27-40)	5.0	4
	KUMP. A (41-54)	8.3	1
	Total	6.5	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	7.7	10
	KUMP. B (27-40)	6.8	10
	KUMP. A (41-54)	7.2	5
	Total	7.2	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	6.7	13
	KUMP. C (17-26)	7.3	17
	KUMP. B (27-40)	6.3	14
	KUMP. A (41-54)	7.4	6
	Jumlah	6.9	50

Jadual 10. SKOR Trait KRITIK DIRI

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	5.3	13
	KUMP. C (17-26)	4.9	7
	KUMP. B (27-40)	4.1	4
	KUMP. A (41-54)	2.9	1
	Total	4.9	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	4.9	10
	KUMP. B (27-40)	5.1	10
	KUMP. A (41-54)	3.9	5
	Total	4.8	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	5.3	13
	KUMP. C (17-26)	4.9	17
	KUMP. B (27-40)	4.8	14
	KUMP. A (41-54)	3.7	6
	Jumlah	4.8	50

Salah satu faktor pekerja gagal mencapai kecemerlangan kerjaya mereka di PTJ masing-masing ialah disebabkan oleh tahap keyakinan diri yang rendah. Ada dua sebab, pertama mereka melihat diri mereka tidak setanding dengan orang lain dan merasa rendah diri untuk bersaing dengan mereka bagi meningkatkan produktiviti PTJ mereka. Sebab kedua ialah mereka selalu melihat orang lain lebih hebat berbanding mereka dalam apa juga keadaan. Dialog mahupun monolog kritik diri ini selalu kedengaran di cuping telinga pekerja yang berada dalam keadaan putus harapan.

Setiap pekerja mempunyai persepsi yang berbeza terhadap diri sendiri dan persepsi tentang diri sendiri sebenarnya agak sukar untuk ditentukan terutamanya kepada manusia biasa. Trait ketidak selarasan merujuk kepada bagaimana seseorang individu tersebut menilai dirinya sendiri, sama ia ikhlas atau sebaliknya. Apabila pekerja sentiasa cuba kelihatan 'sempurna' ia seringkali akan mengamalkan sikap 'hipokrit' iaitu mereka akan sentiasa mahu dipandang 'sempurna' atau baik. Pekerja yang menunjukkan nilai skor yang tinggi iaitu melebihi 2 merupakan antara pekerja yang tergolong dalam kelompok ini. Oleh yang demikian, pekerja yang baik semestinya mempunyai nilai skor trait ketidakselarasan yang rendah, jika boleh lebih rendah daripada nilai 2.

Berdasarkan kajian terhadap peserta Siri 4, PIMPIN 2 yang melibatkan 50 responden mendapati secara keseluruhannya nilai skor ketidakselarasan hanya berada pada tahap 1.6 iaitu satu bacaan yang boleh dianggap boleh diterima. Pekerja daripada kumpulan C bagaimanapun menunjukkan nilai bacaan skor yang paling tinggi iaitu pada tahap 2.1 berbanding pekerja daripada kumpulan A (Jadual 11). Nilai skor trait ketidak selarasan pekerja lelaki bagi kumpulan C kelihatan lebih tinggi iaitu 2.3 berbanding pekerja perempuan daripada kumpulan yang sama iaitu 1.9. Bagaimanapun nilai 1.9 itu masih dianggap tinggi jika diukur dari pencapaian keseluruhan peserta Siri 4 ini.

Jadual 11. SKOR Trait KETIDAKSELARASAN

Jantina	Kumpulan Gred	Mean	N
Lelaki	KUMP. D (1-16)	1.6	13
	KUMP. C (17-26)	2.3	7
	KUMP. B (27-40)	2.1	4
	KUMP. A (41-54)	1.3	1
	Total	1.8	25
Perempuan	KUMP. C (17-26)	1.9	10
	KUMP. B (27-40)	0.9	10
	KUMP. A (41-54)	1.1	5
	Total	1.3	25
Jumlah	KUMP. D (1-16)	1.6	13
	KUMP. C (17-26)	2.1	17
	KUMP. B (27-40)	1.2	14
	KUMP. A (41-54)	1.1	6
	Jumlah	1.6	50

Dapatan daripada kajian ini sebenarnya mahu melihat pertalian antara pencapaian sasaran KPI setiap PTJ khususnya dan universiti amnya

banyak bergantung kepada modal insan yang mereka ada. Umum menunjukkan jika setiap pekerja merasa 'belonging' atau memiliki nilai 'kekitaan' terhadap persekitaran atau PTJ tempat mereka bekerja maka mereka akan berkerja bersungguh-sungguh untuk memperoleh pencapaian tertinggi. Hasil analisis skor setiap trait e-psybermatrix membawa perbincangan artikel ini kepada objektif ketiga iaitu mencadangkan langkah-langkah untuk meningkatkan potensi pekerja. Ia ada kaitan dengan kepuasan bekerja.

Kepuasan bekerja sangat penting kepada sektor sumber manusia di negara Malaysia kerana ia merupakan faktor penyumbang kepada motivasi dan produktiviti pekerja (Sivakami & Thomas, 2007). Kepuasan bekerja yang rendah dikatakan berkait rapat dengan aras kepuasan hidup yang rendah, kesihatan mental dan tahap kesihatan juga rendah (Boswell & Boudreau, 2000). Kepuasan bekerja juga berkait rapat dengan tindakan individu dan situasi ini boleh mendorong kepada tindakan yang kurang molek di pihak pekerja (Resse & Noel, 1996) dan tekanan kerja merupakan cetusan daripada ketidakpuasan bekerja yang dialami oleh pekerja Farmasi (Sivakami & Thomas, 2007). Kajian lebih lanjut perlu dilakukan berhubung tahap kepuasan bekerja di kalangan kakitangan awam kerana ia turut dipengaruhi oleh faktor usia, jawatan yang dipegang dan juga gaji yang mereka terima. Kajian oleh Sivakami & Thomas (2007) menunjukkan kakitangan Farmasi muda lebih merasa tidak puas hati berbanding kakitangan senior. Pada masa yang sama aspek sektor pekerjaan turut membantu menentukan kepuasan bekerja di kalangan kakitangan awam serta tempoh mereka bekerja di sesuatu institusi awam. Kajian oleh Sivakami & Thomas (2007) menunjukkan wujud hubungan signifikan antara elemen motivasi (pengiktirafan, pencapaian sendiri dan keertian pekerjaan) dan advancement menyumbangkan kredit yang banyak kepada kepuasan bekerja di kalangan kakitangan awam.

Aspek motivasi mudah untuk diramalkan kesannya tetapi aspek hygiene iaitu seperti polisi universiti atau Pusat Tanggung Jawab (PTJ), penyeliaan, gaji, hubungan interpersonal dan persekitaran kerja tidak dapat mendorong atau memotivasikan pekerja tetapi boleh meminimalkan ketidakpuasan jika dikendalikan dengan baik (Kevin *et.al.*, 2008). Jika aspek hygiene diabaikan oleh majikan, pekerja yang hebat akan mencari pekerjaan di tempat lain dan hasilnya akan tinggallah pekerja bermasalah di PTJ tersebut.

Berbalik kepada hasil kajian ini yang dilandaskan kepada dapatan daripada nilai skor purata 2API4K+J peserta Siri 4, PIMPIN 2; beberapa persoalan perlu dibangkitkan dan dihuraikan. Jika betul memang aspek motivasi dapat memberi impak kepada KPI setiap PTJ tempat mereka

bekerja, maka pekerja dari kumpulan A didapati lebih sukar untuk menerima perubahan berbanding pekerja kumpulan lain, khususnya daripada kumpulan rendah iaitu C dan D kerana mereka mencatatkan nilai skor purata yang lebih tinggi dalam hampir kesemua trait 2API4K+J yang disenaraikan. Nilai skor setiap trait 2API4K+J pekerja kumpulan A (N41-DS45) jelasnya lebih rendah secara berbanding dengan kumpulan lain, lalu ia memberikan maksud yang lebih serius kerana mereka inilah yang memegang kuasa atau espek *hygiene*. Jika pekerja kumpulan A memiliki skor purata *trait* keterbukaan yang rendah bagaimana pula mereka dapat menyelia atau membentuk hubungan *interpersonal* dengan pekerja bawahan mereka iaitu daripada kumpulan B, C dan D. Malahan jika mereka ini mempunyai skor purata rendah untuk *trait* prihatin, bagaimana mereka dapat menciptakan persekitaran kerja yang baik dengan pekerja bawahan mereka. Sesuatu perlu dilakukan bagi mengatasi masalah ini seperti menghantar pekerja kumpulan A menghadiri kursus untuk meningkatkan aras semua *trait* yang dianggap bermasalah secara berperingkat.

Pencapaian KPI sesebuah PTJ mahupun universiti bukan kerja seorang pekerja sahaja. Ia melibatkan tenaga daripada ramai orang yang bekerja di bawah satu bumbung yang sama. Ertinya untuk mencapai KPI yang diinginkan, semua pekerja daripada kumpulan A hingga D mesti saling bekerjasama. Tidak ada satu pun yang terasing atau terkecuali. Dalam erti kata lain, sasaran KPI universiti hanya akan tercapai jika 'pakej' kakitangannya dapat diwujudkan. 'Pakej' ini mesti mempunyai sifat kelestarian untuk kekal bersaing di pasaran terbuka. Pengupayaan 'pakej' kakitangan ini sedang dilakukan oleh Unit Latihan universiti menerusi pembinaan profil mereka. Profil yang berteraskan nilai 2API4K+J menjadi garis panduan untuk meningkatkan nilai insani dalam diri setiap pekerja terutamanya menerusi program menguniversitikan atau mengilmukan mereka.

Tahap ketegasan diri golongan pegawai iaitu kumpulan B dan A mesti berada pada kedudukan yang wajar iaitu antara 5 hingga 7. Sekiranya tahap tegas diri berada pada kedudukan rendah seperti yang ditunjukkan oleh pekerja lelaki kumpulan B (27 hingga 40) untuk siri PIMPIN 4, tindakan susulan perlu dilakukan seperti menghantar kakitangan ini menghadiri kursus tegas diri menggunakan modul kepimpinan. Pengisian kursus seperti bagaimana membuat keputusan, kemahiran berunding dan disiplin sangat penting untuk membantu mereka yang ada masalah asertif.

Kumpulan A dan B perlu mempunyai skor trait analitikal dan keterbukaan yang tinggi berbanding kumpulan kakitangan sokongan yang lebih

rendah. Sebagai pemimpin mereka perlu lebih sifat ingin tahu begitu juga sifat menerima orang lain dalam mencapai matlamat institusi yang diwakilinya. Mereka yang rendah sifat analitikal dan juga keterbukaan perlu diberikan kursus yang mempunyai sukatan bagaimana trait analitikal dan keterbukaan dapat ditingkatkan. Misalnya usaha perlu dilakukan bagaimana meningkatkan skor analitikal dikalangan pekerja perempuan khususnya yang datang daripada kumpulan B dan A. Tindakan yang sama juga perlu dilakukan untuk meningkatkan skor keterbukaan kakitangan kumpulan ini supaya nanti mereka dapat saling berasimilasi dengan kakitangan kumpulan lain terutamanya dari kumpulan C dan D.

Usaha mencapai KPI universiti menerusi menambah baik penyelidikan, pembangunan dan pengkomersilan; meningkatkan bilangan pelajar postgraduan dan post-doktoral; menambah bilangan pensyarah yang memiliki Ph.D; menambah bilangan pelajar antarabangsa; memperkukuh pusat kecemerlangan dan menambahbaik kedudukan ranking institusi pengajian tinggi tidak dapat dicapai jika skor 2API4K+J pekerjanya tidak seimbang. Oleh itu kajian ini mencadangkan kepada pengupayaan modal insan sesebuah universiti supaya bertindak selari dengan usaha mencapai KPI yang disasarkan. Sehubungan itu, penglestarian KIP perlu dijalankan secara beriringan. Program PIMPIN adalah salah satu program yang dapat saling mengikat keperluan pencapaian KPI dan penguasaan KIP warganya. Kajian ini mendapati setiap individu secara semula jadi mempunyai kekuatan dan kekurangan masing-masing dan program PIMPIN 2 berjaya meningkatkan nilai kualiti setiap peserta yang menyertainya sekurang-kurangnya pada tahap 30 peratus lebih baik berbanding sebelumnya.

5.0 KESIMPULAN

PIMPIN bertujuan meningkatkan keunggulan kepimpinan, pemantapan kerja berpasukan, mengukuhkan nilai budaya kerja cemerlang dan mengukuhkan komitmen untuk mencapai misi dan visi universiti. Kakitangan awam boleh melakukan sesuatu untuk merubah sikap dan motivasi mereka kerana rasa ketidakpuasan bekerja sama ada sedikit atau sederhana mampu merendahkan komitmen mereka kepada kerja dan profession mereka. Jika APEX itu berkait rapat dengan memperoleh potensi atau kelestarian pada peringkat tertinggi, sesuatu tindakan perlu segera diambil untuk meningkatkan tahap kepuasan bekerja dalam kalangan kakitangan universiti. Memang benar aspek kepuasan bekerja dapat membantu PTJ dan universiti mencapai KPI seperti yang dirancang, namun aspek kepuasan

bagaimanapun sangat subjektif sifatnya kerana ia ditentukan oleh dua faktor besar iaitu aspek motivasi dan hygiene. Pengerak kepada dua faktor besar ini pula ialah manusia yang menjadi modal insan atau dalam bahasa lain mereka inilah pekerja. Sekiranya setiap pekerja dalam PTJ mahupun universiti tidak mempunyai nilai 2API4K+J yang seimbang maka elemen motivasi tidak dapat diperoleh oleh pekerja dan jika tidak diselesaikan dengan segera maka ia boleh mencetuskan persekitaran kerja yang pincang. Mengulas tentang pencapaian KPI dan KIP sesebuah institusi awam dalam jangka panjang, ia memang suatu yang tidak baik, apatah lagi jika ia merujuk kepada institusi pengajian tinggi.

PENGHARGAAN

Peghargaan diberikan kepada Unit Latihan dan Unit Kaunseling, Universiti Sains Malaysia kerana sumbangan data e-psybermatrik TAJMA yang digunakan dalam ertikel ini.

RUJUKAN

- Abdul-Ghani, R., Poon, J. M. L., Noordin, F., Briscoe, J. P., & Jones, E. A. (2007). *Career success from a Malaysian perspective: Doing well by doing good*. In J. P. Briscoe (Chair), *Doing well by doing good across cultures? A global perspective on career success*. Symposium conducted at the annual meeting of the academy of management, Philadelphia, PA.
- Allen, T. D., Lentz, E., & Day, R. (2006). Career success outcomes associated with mentoring others: A comparison of mentors and nonmentors. *Journal of Career Development, 32*, 272-285.
- Allen JP, Weissberg RP, Hawkins J. (1989). The relationship between values and social competence in early adolescence. *Developmental Psychology, Vol. 25*:458-464.
- Bandura, Albert. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman (New York)
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., Las Heras, M., & Unite, J. A. (2007). Doing well and doing good: Equations for career success in the United States. In J. P. Briscoe (Chair), *Doing well by doing good across cultures? A global perspective on career success*. Symposium conducted at the annual meeting of the academy of management, Philadelphia, PA.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless career attitudes: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1),30-47.

- Boudreau, J.W., Boswell, W.R. & Judge, T.J. (2001). Effects of personality on executive career success in the U.S. and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 53-81.
- Boswell, W.R., & Boudreau, J.W. (2000). Employee satisfaction with the performance appraisals and appraisers: The role of perceived appraisal use. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 283-299.
- Department of Higher Education, (2010).
- Goleman, D. (2000). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In D. Goleman, & C. Cherniss (eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for, Measure, and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Hariati Azizan, Richard Lim & Joseph Loh. (2010). The KPI Dilemma – The Star Online. September, 26.
- Hirtz, Paul D., Susan L. Murray, & Catherine A. Riordan. (2007). "The Effects of Leadership on Quality," *Engineering Management Journal*, 19:1 (March 2007) pp22 – 27.
- Judge, T.A., D.M. Cable, J.W. Boudreau, and R.D. Bretz. (1995). 'An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success', *Personnel Psychology*, 48(4), pp. 485-519.
- Judge, T.A., C.J. Thorensen, J.E. Bono, and G.K. Patton. (2001). 'The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review', *Psychological Bulletin*, 127(3), pp. 376-407.
- June M. L. Poon. (2004). Career commitment and career success: Moderating role of emotion perception. *Career Development International*, 9(4): 374–390. [Emerald Group Publishing, UK; ISSN 1362-0436].
- Kevin Zheng Zhou, Julie Juan Li, Nan Zhou, Chenting Su. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9). pp. 985-1000.
- Lyness, Karen S. and Donna. E Thompson. (2000). Climbing the corporate ladder: Do female and male executives follow the same route? *Journal of Applied Psychology*, 85 (1), 86-101.
- Lortie-Lussier, M. & Rinfret, N. (2005). Determinants of objective and subjective success of men and women. *International Review of Administrative Sciences*, 71, 607-624.
- Maurtin-Cairncross, A. (2005). "Barriers to 'entering the centre': Academic women's reported challenges to publishing at selected HBUs." Paper presented at Doing Gender in South African Universities: *Women's and Gender Studies 10th Anniversary Colloquium, Cape Town, University of the Western Cape*, 28–29 July.

- Marsh, H.W. and Yeung, A.S. (1997). Causal effects of academic self-concept on academic achievement: structural equation models of longitudinal data. *Journal of Educational Psychology*, 89, 41–54.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.). *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Ministry of Higher Education. (2004).
- My-Tag. (2012). Tajma Personality Profile (TPP). <http://e-psybermatrix.utm.my>
- Noriah M.I, Ramli M, Rahayah Siti Ariffin & Syed Najmuddin Syed Hassan (2003). Kecerdasan emosi dan hubungannya dengan nilai kerja. *Jurnal Teknologi*, Vol. 39 (E). Pp. 77-84.
- Olsson, S. & Pringle, J. (2004). Women executives: Public and private sectors as sites of advancement? *Women in Management Review*, 19 (1), 29-39.
- Ragins, B.R., Cotton, J.L., & Miller, J.S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43, 1177-1194.
- Rubiah Omar & Jamilah Ahmad. (2009). Kesedaran, Penilaian dan Penerimaan e-pembelajaran dalam kalangan ahli akademik. *Jurnal Pendidikan Malaysia*. Vol. 34(1). p. 155-172.
- Rosse, J. & Noel, T. (1996). Leaving the organization: Individual differences in employee withdrawal and adaptation. In K. R. Murphy (Ed.), *Individual differences and behavior in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845–974.
- Sharifah Raudzah Syed Junid. (2007). *Faktor-faktor yang mempengaruhi salah laku pelajar dan hubungkaitnya dengan pesonaliti pelajar*. Tesis Sarjana Pendidikan Bimbingan Kaunseling. Universiti Teknologi Malaysia, Skudai, Johor.
- Sivakami Janahiraman & Thomas Paraidathathu. (2007). Job satisfaction among Malaysian Pharmacists. *Jurnal Sains Kesihatan Malaysia*. Vol. 5 (2). Pp. 79-90.
- Susan Cartwright & Cooper, Cary L. (1997). *Managing workplace stress*. Sage Publications, London.
- Syed Mohd. Asri Syed Yahya. (2007). E-Psybermatrix: psychological profile web based expert system software. Skudai. Universiti Teknologi Malaysia.

Wolff, H.-G. & Moser, K. (2009). Differential effects of networking on career mobility. In G. T. Solomon (ED.), *Proceedings of the 68th Annual Meeting of the Academy of Mangement* [CD]. ISSN 1543-8643.