

MODEL KECEMERLANGAN PRESTASI IPT BERASASKAN NILAI TERAS:
PENDEKATAN PEMODELAN PERSAMAAN STRUKTUR (PPS)

MOHD RASHID BIN AB HAMID

TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH
DOKTOR FALSAFAH

14/12 G PERPUSTAKAAN UNIVERSITI MALAYSIA PAHANG	
No. Perolehan 067917	No. Panggilan HD 58.8 -R37 2012 rs Thesis
Tarikh 31 OCT 2012	

FAKULTI SAINS & TEKNOLOGI
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
BANGI

2012

ABSTRAK

Kaedah pengukuran prestasi organisasi telah mengalami perubahan daripada mengukur perkara zahir sahaja kepada mengukur perkara tidak zahir. Perkara zahir ini antaranya meliputi faktor kewangan seperti pulangan modal, aliran tunai dan keuntungan, manakala, perkara tidak zahir adalah yang berkaitan dengan faktor bukan kewangan seperti nilai-nilai teras organisasi. Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk menguji Model Kecemerlangan Prestasi yang terdiri daripada enam kriteria pencapaian berdasarkan nilai teras iaitu kepimpinan, budaya, fokus produktiviti, fokus pekerja, fokus pemegang taruh dan prestasi keseluruhan. Setiap daripada enam kriteria ini diukur menggunakan enam penunjuk prestasi nilai teras. Sebanyak 12 hipotesis telah diutarakan untuk menguji perkaitan antara enam kriteria kecemerlangan dalam model tersebut. Pemodelan Persamaan Struktur (PPS) dengan perisian AMOS versi 18.0 menggunakan penganggaran Kebolehdajian Maksimum (KM) dan perisian SmartPLS menggunakan penganggaran Kuasa Dua Terkecil Separa (KDTS) digunakan untuk analisis pemodelan. Soal selidik telah dibangun dan diedarkan kepada responden menggunakan teknik pensampelan kelompok dan berstrata terhadap dua kluster Institusi Pengajian Tinggi (IPT) iaitu kluster Universiti Penyelidikan (RU) yang terdiri daripada Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Malaya (UM), Universiti Putra Malaysia (UPM), Universiti Sains Malaysia (USM) dan Universiti Teknologi Malaysia (UTM) dan kluster Universiti Berfokus (FU) iaitu Universiti Malaysia Kelantan (UMK), Universiti Malaysia Pahang (UMP), Universiti Malaysia Perlis (UniMAP), Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM) dan Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM). Sebanyak 537 soal selidik yang lengkap dipertimbangkan untuk analisis dan keputusan PPS menggunakan penganggaran KM mendapati bahawa statistik padanan Model Kecemerlangan IPT berasaskan Nilai Teras dapat diterima. Dapatan kajian menjelaskan bahawa nilai kepimpinan memberikan kesan yang signifikan kepada (1) nilai budaya universiti, (2) nilai pekerja, dan (3) nilai pemegang taruh. Begitu juga, nilai budaya mempengaruhi secara signifikan (1) nilai produktiviti dan (2) nilai pekerja. Selanjutnya, nilai pekerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan nilai produktiviti dan nilai pemegang taruh. Tambahan itu, nilai produktiviti dan nilai pemegang taruh juga memberi kesan langsung yang signifikan kepada prestasi universiti. Namun begitu, keputusan kajian juga mendapati bahawa tidak terdapat hubungan bersebab yang signifikan antara nilai kepimpinan kepada nilai produktiviti, dan nilai budaya kepada nilai pemegang taruh dalam persekitaran universiti. Juga, hubungan bersebab antara nilai pekerja dengan prestasi universiti turut tidak signifikan. Kemudian, keputusan pemodelan menggunakan penganggaran KM diuji dengan penganggaran KDTS dengan mengambil kira semua set data termasuk pencilan. Keputusan tersebut melengkapkan pemodelan dengan penganggaran KM terhadap model hipotesis yang diuji. Secara keseluruhannya, kajian ini merumuskan bahawa perkaitan-perkaitan yang signifikan secara statistik dan penting secara praktikal diambil perhatian yang sewajarnya oleh pihak pengurusan demi meningkatkan prestasi universiti melalui penunjuk-penunjuk nilai teras.

VALUE-BASED PERFORMANCE EXCELLENCE MODEL FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS (HEIs) IN MALAYSIA: A STRUCTURAL EQUATION MODELLING APPROACH

ABSTRACT

Organisational performance measurement method has shifted from measuring the tangibles aspect only towards measuring the intangibles aspects. Tangible aspects covers financial factors such as return on capital, cash flow and profitability, while, the intangible aspect is related to non-financial factors such as the organisational core values. Therefore, this study aimed to test the Performance Excellence Model based on core values indicators. This excellence model consists of six value-based performance criteria which are leadership, culture, productivity-focused, employee-focused, stakeholders-focused and overall performance. Each criteria is measured using six core values of performance indicators. A total of 12 hypotheses have been put forward to test the relationships amongst the six criteria of excellence in the model. Structural Equation Modelling (SEM) with AMOS software version 18.0 using Maximum Likelihood (ML) estimation and SmartPLS software using Partial Least Squares (PLS) estimation were used for modelling analysis. The questionnaire was developed and distributed to the respondents using cluster and stratified sampling technique on two clusters of Higher Education Institutions (HEIs) i.e. Research Universities (RU) which are Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Malaya (UM), Universiti Putra Malaysia (UPM), Universiti Sains Malaysia (USM) and Universiti Teknologi Malaysia (UTM) and cluster of Focused Universities (FU) which are Universiti Malaysia Kelantan (UMK), Universiti Malaysia Pahang (UMP), Universiti Malaysia Perlis (UniMAP), Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI), Universiti Teknikal Malaysia Melaka (UTeM) and Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM). 537 completed questionnaires were considered for analysis and the results of the SEM using ML estimation revealed that the fit statistics of Value-Based Performance Excellence Model for HEI is admissible. The findings make it clear that the leadership values significantly impact on (1) university culture values, (2) employee values, and (3) stakeholders values. Similarly, culture values significantly affect the (1) productivity values and (2) employee values. Furthermore, the employee values have significant influence on the productivity and stakeholder values. In addition, the productivity and stakeholders values significantly influence the university performance. However, the results of the study also found that there was no significant relationship between the leadership values on the productivity values, and culture values to the stakeholders values in the university settings. Also, the relationship between the employee values towards university performance is found to be insignificant. Then, the results of the modelling using ML estimation was tested with PLS estimation by taking into account the whole dataset including outliers. The results complemented the modelling using ML estimation on the hypothesised model. Overall, this study concluded that the relationships that are statistically significant and practically important be taken due attention by authorities in order to enhance the university performance through value-based indicators.

KANDUNGAN

		Halaman
PENGAKUAN		ii
PENGHARGAAN		iii
ABSTRAK		iv
ABSTRACT		v
KANDUNGAN		vi
SENARAI JADUAL		xii
SENARAI ILUSTRASI		xiv
BAB I	PENDAHULUAN	
1.1	Latar belakang Kajian	1
1.2	Permasalahan Kajian	6
	1.2.1 Pernyataan Masalah di IPT	7
1.3	Kepentingan Kajian	11
1.4	Persoalan Kajian	15
1.5	Objektif Kajian	15
1.6	Kerangka Konseptual	16
1.7	Asas Pembinaan Hipotesis	17
1.8	Definisi Istilah	18
1.9	Organisasi Penulisan	19
BAB II	TINJAUAN KEPUSTAKAAN	
2.1	Pengenalan	21
2.2	Model Kecemerlangan Perniagaan	22
	2.2.1 Jurang kajian	27

2.3	Nilai Teras	30
	2.3.1 Aplikasi nilai-nilai murni di sektor awam	32
2.4	Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	35
	2.4.1 Teori yang mendasari Model Kecemerlangan IPT	40
	2.4.2 Nilai-nilai teras dalam Model Kecemerlangan IPT	42
2.5	Keupayaan Organisasi berasaskan Nilai teras	44
	2.5.1 Nilai teras kepimpinan	44
	2.5.2 Nilai teras budaya universiti	51
2.6	Fokus Organisasi berasaskan Nilai Teras	60
	2.6.1 Nilai teras produktiviti	61
	2.6.2 Nilai teras pekerja	69
	2.6.3 Nilai teras pemegang taruh	78
2.7	Prestasi Universiti berasaskan Nilai Teras	85
2.8	Pengukuran Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	92
	2.8.1 Keupayaan Organisasi berasaskan Nilai Teras dan Fokus Organisasi berasaskan Nilai Teras	94
	2.8.2 Fokus Organisasi berasaskan Nilai Teras dan Prestasi Universiti berasaskan Nilai Teras	100
2.9	Ringkasan	104
BAB III	TATAKAEDAH PENYELIDIKAN	
3.1	Pengenalan	105
3.2	Jenis Penyelidikan	105
3.3	Populasi Kajian dan Pensampelan	105
3.4	Instrumen Kajian dan Pengukuran	108
	3.4.1 Pemilihan skala pengukuran	109
	3.4.2 Soal selidik Penilaian Prestasi Universiti berasaskan Nilai Teras	110

3.5	Kajian Rintis	118
	3.5.1 Kesahan soal selidik	119
	3.5.2 Kebolehpercayaan	120
3.6	Pengumpulan Data	121
3.7	Teknik-teknik Statistik untuk Analisis Data	122
	3.7.1 Analisis deskriptif	122
	3.7.2 Analisis korelasi	123
	3.7.3 Analisis faktor pengesahan (AFP)	124
	3.7.4 Pemodelan persamaan struktur (PPS)	125
	3.7.5 Analisis ketakvarianan	137
3.8	Penganggaran Kuasa Dua Terkecil Separa (KDTS)	139
	3.8.1 Penilaian model luaran (<i>Outer Model</i>)	141
	3.8.2 Penilaian model terdalaman (<i>Inner Model</i>)	142
3.9	Justifikasi Penggunaan Teknik Analisis Multivariat	143
3.10	Isu PPS dengan Penganggaran KM dan KDTS	144
3.11	Ringkasan	144
BAB IV	ANALISIS DATA	
4.1	Pengenalan	146
4.2	Profil Responden	147
4.3	Penjelajahan Data	149
	4.3.1 Kaedah biasa pincang	149
	4.3.2 Penelitian pencilan	150
	4.3.3 Penelitian andaian kenormalan	151
	4.3.4 Analisis deskriptif	151
4.4	Analisis Faktor Pengesahan (AFP)	160
4.5	Pemodelan Persamaan Struktur (PPS)	164
4.6	Pengujian Hipotesis	170
4.7	Penganggaran Kuasa Dua Terkecil Separa (KDTS)	173

4.7.1	Penilaian terhadap model luaran	173
4.7.2	Penilaian terhadap model terkedalam	178
4.8	Perbandingan Keputusan Penganggaran KM dan KDTS	180
4.9	Analisis Ketakvarianan	182
4.10	Kesimpulan	192
BAB V	PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN	
5.1	Pengenalan	194
5.2	Perbincangan Dapatan Kajian	195
5.2.1	Perkaitan nilai kepimpinan dengan nilai-nilai budaya, produktiviti, pekerja dan pemegang taruh	195
5.2.2	Perkaitan nilai budaya dengan nilai-nilai produktiviti, pekerja dan pemegang taruh	200
5.2.3	Perkaitan antara nilai produktiviti dengan prestasi universiti	202
5.2.4	Perkaitan antara nilai pekerja dengan nilai-nilai produktiviti, pemegang taruh dan prestasi universiti	202
5.2.5	Perkaitan antara nilai pemegang taruh dengan prestasi universiti	205
5.3	Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	206
5.4	Implikasi dan Sumbangan Kajian	210
5.5	Cadangan Penyelidikan Masa Hadapan	213
5.6	Batasan Kajian Penyelidikan	215
5.7	Kesimpulan	215
	RUJUKAN	217
	LAMPIRAN	
A	Borang Soal Selidik	251

B	Surat Sokongan KPT	260
C	Surat Arahan KPT	261
D	Output Analisis SPSS	266
E	Output Analisis Data (AMOS)	271
F	Output Analisis Data (SmartPLS)	288
G	Senarai Penerbitan	292
H	Keratan Akhbar	299

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
1.1	Statistik jenayah rasuah sehingga Jun 2012	7
1.2	Perbezaan min pegawai dan pelanggan mengikut sektor	10
1.3	Perbandingan kekuatan kajian sistem pengukuran berasaskan nilai teras dengan sistem pengukuran sedia ada	14
3.1	Bilangan staf akademik dan bukan akademik yang sedang berkhidmat di IPTA yang berjawatan tetap mengikut status jawatan pada 7 Februari 2011	106
3.2	Seksyen dalam soal selidik Penilaian Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	111
3.3	Item-item bagi konstruk nilai kepimpinan	112
3.4	Item-item bagi konstruk nilai budaya	113
3.5	Item-item bagi konstruk nilai produktiviti	114
3.6	Item-item bagi konstruk nilai pekerja	115
3.7	Item-item bagi konstruk nilai pemegang taruh	116
3.8	Item-item bagi konstruk prestasi universiti	117
3.9	Indeks kebolehpercayaan bagi kajian rintis	121
3.10	Cadangan indeks padanan bagi penilaian model hipotesis	136
4.1	Profil responden (n = 429)	148
4.2	Statistik deskriptif bagi nilai-nilai teras kepimpinan	152
4.3.	Statistik deskriptif bagi nilai-nilai teras budaya	153
4.4	Statistik deskriptif bagi nilai-nilai teras produktiviti	154
4.5	Statistik deskriptif bagi nilai-nilai teras pekerja	155
4.6	Statistik deskriptif bagi nilai-nilai teras pemegang taruh	156
4.7	Statistik deskriptif bagi nilai-nilai teras prestasi universiti	158
4.8	Indeks kebolehpercayaan konstruk	159

4.9	Varians terekstrak (VT) dan kebolehpercayaan gubahan (KG) bagi konstruk-konstruk pendam	161
4.10	Matriks purata varians terekstrak (PVT), korelasi dan korelasi kuasa dua pemboleh ubah pendam	162
4.11	Statistik padanan model struktur ($n = 275$)	164
4.12	Hasil pemberat regresi berpiawai bagi hubungan bersebab konstruk-konstruk pendam dan tahap kesignifikanan menggunakan penganggaran KM	170
4.13	Pekali bebanan bagi setiap individu item	174
4.14	Kebolehpercayaan gubahan (KG), purata varians terekstrak (PVT) dan korelasi antara konstruk	177
4.15	Ujian kesignifikanan pekali lintasan dan pekali berketentuan, R^2	178
4.16	Perbandingan antara dua kaedah penganggaran berdasarkan tahap kesignifikanan secara statistik dan pekali regresi yang penting secara praktikal	181
4.17	Analisis perbandingan antara kluster universiti	192

SENARAI ILUSTRASI

No. Rajah		Halaman
1.1	Kerangka konseptual kajian penilaian prestasi IPT berasaskan nilai teras	17
2.1	Lompang yang menjejaskan faktor integriti dari segi anutan nilai teras	29
2.2	Hubungan antara gaya kepimpinan, budaya organisasi dan prestasi organisasi	39
2.3	Kerangka kerja Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	39
2.4	Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	43
3.1	Skala Likert yang digunakan	109
3.2	Proses 6-langkah dalam PPS	138
4.1	Bilangan responden mengikut universiti	149
4.2	Model hipotesis AFP pengukuran prestasi berasaskan nilai teras	160
4.3	Model hipotesis untuk Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	165
4.4	Nilai pemberat regresi menggunakan penganggaran KDTS (n = 429)	176
4.5	Analisis pembutstrapan bagi model dalaman (n = 429)	179
4.6	Model asas yang disemak semula bagi Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	183
4.7	Model asas bagi Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras untuk kluster FU sahaja (N = 115)	184
4.8	Model asas bagi Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras untuk kluster RU sahaja (N = 160)	185
4.9	Model asas bagi Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras untuk kluster FU yang diuji serentak dengan kluster RU	186

4.10	Model asas bagi Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras untuk kluster RU yang diuji serentak dengan kluster FU	187
4.11	Model am terkekang terhadap pekali lintasan bagi Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	188
4.12	Model terkekang bagi Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras untuk kluster FU yang diuji serentak dengan kluster RU	189
4.13	Model terkekang bagi Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras untuk kluster RU yang diuji serentak dengan kluster FU	190
5.1	Paparan akhir Model Kecemerlangan Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras	208

BAB I

PENGENALAN

1.1 LATAR BELAKANG KAJIAN

Matlamat setiap organisasi adalah untuk mencapai kejayaan dari segi kewangan di samping memenuhi kehendak dan keperluan pelanggan yang semakin meningkat saban hari. Ini penting disebabkan pada zaman yang penuh cabaran ini, organisasi-organisasi bersaing sesama sendiri demi kelangsungan dan mencapai kelebihan bersaing (*competitive advantage*). Sekiranya ini tidak berlaku, berkemungkinan besar organisasi berkenaan akan ketinggalan, kurang berdaya saing dan akhirnya tersungkur. Oleh yang demikian, ilmu pengetahuan dalam mengurus dan membangunkan organisasi amat penting agar ia mampu menghadapi cabaran yang mendatang dalam mencapai kecemerlangan.

Dengan adanya sistem pengurusan yang teratur, organisasi akan lebih tersusun, sistematik dan boleh diukur pencapaiannya dari segala sudut (Mohamad Rozi 2010). Sistem pengurusan prestasi ini adalah suatu proses yang menyeluruh untuk mengurus kecekapan dan keberkesanan sesebuah organisasi dalam mencapai strategi-strategi yang telah digariskan. Intinya, organisasi yang mempunyai sistem pengurusan prestasi yang baik akan terpacu ke arah kejayaan yang lebih cemerlang. Namun begitu, sebelum kejayaan dikecapi, prestasi sesebuah organisasi perlulah diukur terlebih dahulu (Buchko 2007); dipantau dan dinilai untuk melihat sejauh mana organisasi berkenaan telah mencapai matlamatnya. Para sarjana menakrifkan pengertian pengukuran prestasi itu bergantung kepada pemahaman dan ruang lingkup pemikiran masing-masing.

Menurut Neely (2005), pengukuran prestasi adalah proses mengkuantifikasi kecekapan dan keberkesanan sesuatu tindakan. Neely et al. (1995) menyatakan bahawa 'keberkesanan' dan 'kecekapan' merupakan dimensi-dimensi asas dalam pengukuran prestasi. Menurut beliau, keberkesanan merujuk kepada sejauh mana sesuatu matlamat itu tercapai manakala kecekapan adalah ukuran sejauh mana sumber-sumber organisasi digunakan dengan sebaik mungkin untuk mencapai matlamat tersebut. Ini bermaksud organisasi perlu sentiasa memperbaiki proses kerja dan mengoptimumkan penggunaan sumber bagi mencapai prestasi keseluruhan yang mantap.

Walau bagaimanapun, Moullin (2007) tidak bersetuju dengan takrif tersebut dan beliau menakrifkan pengukuran prestasi adalah penilaian bagaimana sesebuah organisasi itu diurus dan nilai-nilai yang disampaikan kepada pelanggan dan pemegang taruh. Beliau menggunakan perkataan 'menilai' yang merujuk kepada proses yang lebih menyeluruh dan mendalam dalam mengukur prestasi organisasi. Walau apapun definisi yang diberikan, pengukuran prestasi telah menjadi suatu perkara yang amat penting dan bermakna bagi sesebuah organisasi. Oleh itu, sistem pengukuran prestasi amat berkait rapat dalam usaha mengukur sistem pengurusan sesebuah organisasi.

Secara umumnya, sistem pengukuran prestasi telah mula menyelinap masuk ke dalam setiap pengurusan organisasi bagi mengetahui tahap keberkesanan organisasi. Ini termasuklah organisasi awam dan juga swasta di seluruh dunia yang berusaha mengaplikasikan sistem pengukuran prestasi (Moullin 2007). Ini menunjukkan bahawa kesedaran tentang pentingnya sistem pengukuran prestasi dalam organisasi telah ada dan perlu dipergiatkan. Neely (1999) menyatakan tujuh sebab pengukuran prestasi menjadi perkara pokok dalam sesebuah organisasi iaitu 1) perubahan kerja yang dialami, 2) peningkatan persaingan, 3) inisiatif penambahbaikan, 4) anugerah kualiti, 5) peranan organisasi yang berubah, 6) tuntutan luaran organisasi dan 7) perkembangan teknologi maklumat. Pada dasarnya, sistem pengukuran prestasi sekiranya dilaksanakan dengan telus dan betul dapat memberikan input yang berguna sebagai proses penambahbaikan dalam organisasi berkenaan. Ia

juga memainkan peranan yang penting dalam memfokuskan sumber manusia dan sumber tenaga dalam organisasi (Neely 1999).

Berkaitan dengan sistem pengukuran ini juga, istilah penunjuk prestasi utama atau *key performance indicator* (KPI) sering kali kedengaran. KPI ini merupakan satu usaha ke arah proses pemantauan dan pengukuran prestasi organisasi dengan menetapkan sasaran yang perlu dicapai dalam jangka masa yang ditetapkan. Ia boleh dikatakan sebagai kayu pengukur yang mengenal pasti bidang atau faktor tentang sejauh mana ia telah tercapai (Ismail 2009; Najib 2009). Selain itu, ia juga merujuk kepada sistem atau cara pengukuran kepada faktor-faktor kritikal atau *critical success factors* (CSF) yang menyumbang kepada kecemerlangan sesebuah organisasi (Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 12 2009). CSF ini merupakan panduan kepada organisasi dalam menguruskan organisasi sehingga mencapai kejayaan (Kanji 1998). Namun begitu, semakan terhadap sistem penilaian itu sendiri perlu dilakukan dari semasa ke semasa. Ini adalah untuk memastikan bahawa matlamat organisasi tercapai dan sekiranya masih ada kecacatan maka ia perlu diperbaiki atau ditambahbaik. Dengan adanya proses pengukuran ini, ia merupakan langkah awal dalam usaha untuk penambahbaikan (Kanji 1994).

Di Malaysia, kerajaan di bawah pentadbiran Perdana Menteri yang keenam amat memberi penekanan kepada pencapaian organisasi khususnya di sektor awam. Ini jelas digambarkan dalam moto pentadbiran beliau 'Rakyat Didahulukan, Pencapaian Diutamakan'. Ekoran itu, beliau telah mengumumkan satu sistem KPI yang dirangka bagi mengukur pencapaian anggota-anggota kabinet dan kementerian-kementerian. Hasrat dan komitmen ini menggambarkan usaha yang jelas ke arah mementingkan pencapaian dalam memberikan khidmat yang terbaik kepada umum. Tambahan pula, beliau berpendapat bahawa kepimpinan tidak bermakna sekiranya ia tidak disandarkan kepada pencapaian. Walau bagaimanapun, hasrat ini perlu direalisasikan oleh anggota perkhidmatan awam kerana ia merupakan rakan kongsi utama dalam memberikan perkhidmatan yang terbaik (Najib 2009). Secara khususnya, Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) menilai KPI yang telah digariskan bagi mengukur kecekapan dan keberkesanan sistem penyampaian, kualiti khidmat runding, urus tadbir, akauntabiliti dan kepemimpinan (Ismail 2009). Oleh yang demikian, semua

organisasi kerajaan telah digesa dan perlu mengambil berat tentang usaha bagi merangka KPI dan meningkatkan prestasi sektor awam. Ini adalah kerana sektor awam adalah penjana kepada tadbir urus dan kemajuan negara Malaysia.

Realitinya, proses pengukuran prestasi organisasi juga telah mengalami revolusi daripada mengukur perkara-perkara zahir kepada perkara-perkara yang tidak zahir (Azleen & Mohd Zulkeflee 2007; Carmeli & Tishler 2004; Demirbag et al. 2006; Mokhtar et al. 2003b; Schmidt 1999) termasuklah aspek-aspek yang berkaitan dengan kualiti (Zairi & Alsughayir 2011). Perkara-perkara zahir (*tangible things*) adalah yang melibatkan aspek kewangan seperti aliran tunai, peningkatan hasil dan keuntungan (Azleen & Mohd Zulkeflee 2007; Zairi & Alsughayir 2011). Manakala, perkara-perkara yang tidak zahir (*intangibles*) pula adalah kualiti, kepuasan pelanggan, keselamatan dan nilai-nilai teras yang melibatkan aspek yang tidak berkaitan dengan kewangan atau keuntungan secara langsung.

Asimilasi penggunaan kedua-dua penunjuk prestasi yang melibatkan aspek kewangan dan bukan kewangan ini perlu digunakan secara optimum bagi meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Azleen & Mohd Zulkeflee 2007). Ini adalah kerana bukan sahaja kepuasan luaran/zahir sahaja penting bagi kemandirian sesebuah organisasi malah kepuasan dalaman atau perkara yang tidak dapat diukur secara langsung juga tidak kurang pentingnya. Dengan kata lain, pendekatan sistem pengukuran yang melibatkan faktor kewangan sahaja tidak mencukupi dalam dunia sekarang ini malah faktor-faktor atau penunjuk-penunjuk prestasi yang bukan bersifat kewangan juga perlu diambilkira (Chenhall & Smith 2007; Gurd & Gao 2008) termasuk aspek nilai-nilai teras.

Oleh itu, sistem penilaian prestasi bersandarkan nilai teras amat signifikan kerana kejatuhan syarikat-syarikat besar seperti Enron, Arthur Andersen, Lehman Brothers dan Worldcom adalah disebabkan amalan pemimpin mereka (Peters et al. 2011) meninggalkan nilai-nilai organisasi yang dianuti sejak sekian lama (Mokhtar et al. 2011). Juga, menurut Lindfelt dan Tornroos (2006), kejatuhan syarikat-syarikat besar lain seperti Parmalat di Itali, Brent Spar di UK, Shell di Nigeria, Nestle di Afrika dan Exxon Valdez di Alaska adalah turut berkaitan dengan persoalan etika dan

nilai-nilai organisasi. Ini bermakna krisis ekonomi sejagat dan kejatuhan institusi kewangan terkemuka di dunia mempunyai kaitan rapat dengan isu penghayatan 'nilai teras' dalam organisasi. Keperluan untuk seseorang pemimpin merefleksi dan mengoperasionalkan nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang menjadi pedoman (*guiding principles*) adalah amat penting (Abdus Sattar 2011). Namun, faktor kepimpinan juga akan mengalami krisis sekiranya ada unsur yang bersifat kepentingan peribadi mengatasi peranan yang patut ada pada sesebuah kepimpinan (Abdus Sattar et al. 2010c; Edgeman & Dahlgaard 1998).

Tambahan itu, Peters dan Waterman (1992; 1982) juga menegaskan organisasi yang berjaya adalah jelas tentang pendiriannya dan mengambil berat tentang pembentukan nilai-nilai organisasi. Mereka turut menyatakan bahawa sesebuah organisasi tidak akan berjaya tanpa nilai-nilai organisasi tertentu yang jelas. Struktur organisasi seperti ini memerlukan pemahaman bersama tentang tujuan utama dan nilai-nilai teras bagaimana hendak membentuk hala tuju dan pelan strategik organisasi (Mokhtar et al. 2011). Alhabshi dan Ghazali (1994) serta Collins dan Porras (1996) turut mengatakan bahawa organisasi yang berjaya mempunyai nilai dan tujuan utama yang tetap di samping dapat menyesuaikan dengan persekitaran dunia yang semakin berubah. Kedinamikan dengan anutan nilai-nilai inilah merupakan kejayaan berterusan dan bersifat jangka panjang di sebalik organisasi besar seperti Microsoft, Apple, Hewlett-Packard, 3M, Johnson & Johnson, Proctor & Gamble, Merck, Sony, Motorola dan Nordstrom (Collins & Porras 1996).

1.2 PERMASALAHAN KAJIAN

Dalam abad ke-21 ini, organisasi menghadapi pelbagai perubahan dan cabaran yang memberi kesan kepada prestasi organisasi (Abdus Sattar 2011). Pendedahan media massa terhadap pelbagai bentuk masalah keruntuhan nilai dan etika membabitkan penjawat awam seperti pecah amanah, penipuan, ketidakcekapan, kelewatan dalam sesuatu proses perkhidmatan, penyalahgunaan kuasa menjadi faktor penghalang kepada sistem penyampaian organisasi yang berkesan (Sharifah Hayaati 2007).

Menurut laporan Jawatankuasa Keutuhan Tadbir Urus (2009), ancaman rasuah dan penyelewengan merupakan gejala sosiopolitik yang semakin kompleks, berangkai dan merbahaya kepada keutuhan, kestabilan dan keselamatan negara. Manakala, kajian yang dilakukan oleh Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia (SPRM) pada tahun 1995-1996 mendapati bahawa tahap ancaman rasuah dalam tempoh 20 tahun (1976-1995), semakin meningkat dan telah menular ke dalam pelbagai sektor kehidupan masyarakat termasuk dalam Perkhidmatan Awam (Jawatankuasa Keutuhan Tadbir Urus 2009). Selain itu, berdasarkan Kajian Persepsi Awam Terhadap Rasuah di Malaysia pada tahun 2002 oleh Universiti Kebangsaan Malaysia, dan Indeks Persepsi Tahap Rasuah melalui Kajian Indeks Persepsi Integriti Nasional tahun 2006-2008 oleh Institut Integriti Malaysia, dan penunjuk berdasarkan perangkaan kes-kes jenayah rasuah dari tahun 1996 hingga 2008, adalah didapati bahawa gejala rasuah semakin membimbangkan (Jawatankuasa Keutuhan Tadbir Urus 2009). Ini jelas ditunjukkan dalam Jadual 1.1 berikut yang menunjukkan statistik jenayah rasuah terkini yang merupakan gejala keruntuhan integriti pada tahun 2012 sehingga bulan Jun.

Jadual 1.1 Statistik jenayah rasuah sehingga Jun 2012

SEKTOR	2012	
Penjawat Awam	147	38%
Kumpulan Pengurusan Tertinggi	0	
Kumpulan Pengurusan dan Profesional	33	
Kumpulan Sokongan	114	
Awam	240	62%
Swasta	62	
Orang Awam	174	
Ahli Majlis	1	
Politik	3	
Jumlah	387	100%

Sumber: Portal Rasmi Suruhanjaya Pencegahan Rasuah Malaysia 2012

Selain itu, menurut laporan Kerajaan Persekutuan (2005) dalam Nik Hairi et al. (2012) pula, pelbagai kes lain turut berlaku dalam kalangan penjawat awam antaranya ketidakhadiran kerja (61.4%), pelanggaran disiplin (13.1%), salah laku lain (12.6%), penyalahgunaan dadah (2.3%), menerima hadiah dan rasuah hiburan (2.3%), keberhutangan serius (0.3%) dan kesalahan memiliki harta melebihi kemampuan

kerjaya (0.1%). Ini jelas menunjukkan bahawa sekiranya perkara-perkara berkenaan tidak dibendung pada peringkat awal, gejala-gejala berkenaan boleh menggugat sosiobudaya, sosioekonomi, sosiopolitik, keselamatan awam dan kestabilan negara (Jawatankuasa Keutuhan Tadbir Urus 2009). Justeru itu, permasalahan ini perlu ditangani dengan menyeluruh, bersepadu, terancang dan berterusan, serta merangkumi bukan sahaja aspek pencegahan dan pembanterasannya rasuah, tetapi juga aspek kecekapan, ketelusan, integriti dan akauntabiliti dalam pentadbiran kerajaan. Oleh yang demikian, organisasi memerlukan suatu sistem dan struktur yang jelas dan fleksibel dengan perubahan semasa. Ini jelas menunjukkan bahawa pendekatan pengurusan bersandarkan nilai teras perlu diguna pakai.

1.2.1 Pernyataan Masalah di IPT

Lanjutan itu, bagi mencapai wawasan 2020, kerajaan memerlukan penjawat awam yang berintegriti, mahir dan bersikap profesional dalam bekerja, mampu menghadapi cabaran dan mempunyai sikap kerja yang positif (Sharifah Noraida et al. 2010). Kesemua ciri-ciri ini berkait langsung dengan nilai-nilai yang perlu ada pada setiap sumber manusia dalam organisasi itu sendiri. Dalam konteks pendidikan, kebanyakan IPT khususnya universiti awam sedar akan peri pentingnya pernyataan nilai-nilai teras. Tren pernyataan nilai teras yang mencerminkan kecemerlangan universiti berkenaan telah dibentuk berdasarkan keupayaan dan kebolehan universiti dalam merealisasikan usaha penerapan nilai teras ke dalam universiti (Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara 2011-2015).

Walau bagaimanapun, reformasi ini mungkin agak sukar untuk dilaksanakan sepenuhnya kerana budaya dan sumber manusia yang berada di dalamnya adalah daripada pelbagai bidang kepakaran (Christensen 2010); namun ia masih boleh dilaksanakan seperti dalam organisasi-organisasi bukan pendidikan yang lain. Meskipun universiti awam di Malaysia sentiasa mengalami perubahan dari segi proses pengurusan universiti, proses kepimpinan, visi dan misi, pengambilan staf akademik dan penglibatan dalam projek-projek penyelidikan dan pembangunan (Hong et al. 2011), namun demikian, sebagai sebuah IPT yang sekiranya ditadbir dengan berkesan akan berjaya (Kanji dan Tambi 1998) dan ia haruslah disuntik atau diterap dengan

nilai (Dahlggaard et al. 1998; Dahlggaard-Park et al. 1998; Selznick 1957). Ini amat penting kerana universiti perlu lebih kompetitif agar ia kelihatan relevan dan signifikan (Cyert 1993). Ini penting kerana universiti adalah tempat utama dalam memupuk kepimpinan intelektual dan modal tidak zahir serta sebagai agen pengangkutan bagi pemindahan ilmu daripada kajian kepada pengaplikasian (Anninos 2007; Sharifah Hapsah 2008b).

Daripada tinjauan penyelidikan terhadap laman sesawang setiap IPT awam di Malaysia, terdapat universiti awam yang masih tidak mempunyai pernyataan nilai-nilai teras yang mewakili universiti berkenaan. Perkara ini perlu diberikan perhatian kerana ia memberikan imej dan reputasi yang penting kepada universiti sebagai sebuah IPT yang perlu mendahului organisasi lain dalam menerapkan nilai-nilai teras dalam organisasi. Minat terhadap nilai-nilai organisasi terutamanya di IPT telah meningkat sejak 10 tahun yang lalu (Kleijnen et al. 2009). Harung dan Dahl (1995) menyatakan bahawa semakin tinggi sesuatu institusi bersandarkan ilmu pengetahuan, semakin penting dan bermanfaat pendekatan pengurusan bersandarkan nilai untuk diguna pakai. Kajian Kleijnen et al. (2009) berkenaan dengan nilai di sektor pendidikan tinggi juga memberikan sokongan kepada penerapan nilai-nilai teras.

Ini penting kerana nilai adalah sesuai untuk diterapkan tanpa mengira masa dan tempat khususnya di IPT yang sentiasa mengalami peningkatan dari segi entiti, peranan dan fokusnya (Zaini 2009). Persoalan nilai telah lama dikaitkan dengan universiti-universiti terkemuka di luar negara sekali gus meletakkan universiti berkenaan pada tahap yang berprestij dan gemilang (Zaini 2009). Zammuto dan O'Connor (1992) menyatakan bahawa sesebuah organisasi yang besar cenderung untuk menekankan nilai-nilai yang berorientasikan kawalan berbanding dengan organisasi yang bersaiz kecil. Dalam konteks universiti juga, Zammuto dan O'Connor (1992) menyatakan bahawa universiti cenderung mengamalkan nilai-nilai yang berorientasikan kawalan ini daripada institusi-institusi swasta yang cenderung kepada nilai-nilai yang fleksibel. Walau apapun, Oakland (2011) menyarankan sesebuah organisasi memerlukan kerangka visi yang mengandungi falsafah, nilai teras dan kepercayaan serta tujuannya.

Kajian Samsudin dan Hasan (2010) mendapati bahawa masih terdapat jurang dari segi persepsi nilai antara para pemegang taruh dengan persepsi kakitangan itu sendiri di lima organisasi yang dikaji (Jadual 1.2). Jika dilihat daripada bacaan min yang dipamerkan sektor IPT masih kurang memberangsangkan dari segi persepsi pelanggan terhadap amalan nilai murni. Ini merupakan satu masalah yang perlu ditangani. Walaupun ia merupakan kajian persepsi, namun dapat memberikan satu penunjuk ke arah keperluan satu sistem pengukuran prestasi berasaskan nilai teras bagi sektor pengajian tinggi negara. Sekiranya perkara asas ini tidak diberikan perhatian yang sewajarnya, IPT di Malaysia khususnya akan mengalami masalah dalam mencapai kecemerlangan.

Jadual 1.2 Perbezaan min pegawai dan pelanggan (dalam kurungan) mengikut sektor

Nilai Murni	Institusi Pendidikan Tinggi	Bank Simpanan Nasional	Lembaga Tabung Haji	Jabatan Pendaftaran	Hospital Kerajaan
Saling Mempercayai	3.3596 [3.3529]	3.3596 [3.9394]	3.3596 [3.8529]	3.3596 [3.8286]	3.3596 [3.6923]
Mengutamakan Pelanggan	4.3146 [3.7941]	4.3146 [3.6364]	4.3146 [4.0294]	4.3146 [3.9143]	4.3146 [3.8308]
Saling Membantu Rakan Sekerja	4.3034 [3.4706]	4.3034 [3.7879]	4.3034 [3.9118]	4.3034 [3.8000]	4.3034 [3.6462]
Produktif Dan Mengikut Prosedur	3.2045 [3.6765]	3.2045 [3.5758]	3.2045 [3.7941]	3.2045 [3.6000]	3.2045 [3.3077]
Datang Kerja Awal	4.1011 [3.2353]	4.1011 [3.2424]	4.1011 [3.5000]	4.1011 [3.7143]	4.1011 [3.1538]
Segera Menyiapkan Kerja	4.0000 [3.2941]	4.0000 [3.4545]	4.0000 [3.7353]	4.0000 [3.8571]	4.0000 [3.2462]
Kerja Sebagai Satu Ibadat	2.5393 [3.2647]	2.5393 [3.5758]	2.5393 [3.8824]	2.5393 [3.6000]	2.5393 [3.1692]
Bertanya Soalan Jika Kurang Jelas	4.4318 [3.6765]	4.4318 [3.9394]	4.4318 [3.9706]	4.4318 [4.0857]	4.4318 [4.0308]
Memastikan Pelanggan Tidak Menunggu Lama	3.8989 [3.4706]	3.8989 [3.3636]	3.8989 [3.7941]	3.8989 [3.5143]	3.8989 [3.1846]
Hanya Menjalankan Tugas Pada Masa Ditetapkan	2.5843 [3.5294]	2.5843 [3.6364]	2.5843 [3.4706]	2.5843 [3.4571]	2.5843 [3.4571]

Sumber: Samsudin & Hasan 2010

Terdapat juga keadaan yang mana pegawai di universiti yang bermasalah dan berprestasi rendah yang perlu ditangani agar ia tidak berlarutan (Panduan Bil. 1 UMP 2012). Ini adalah penting kerana sumber manusia merupakan aspek penting dalam

melonjakkan prestasi universiti keseluruhannya. Kakitangan-kakitangan yang bermasalah perlu diberikan bimbingan dan khidmat nasihat mengikut prosedur yang telah ditetapkan oleh universiti dan pekeling am yang sedia ada.

Selain itu, isu penarafan IPT juga masih menjadi perkara pokok dalam soal kecemerlangan khususnya di Malaysia. Permasalahannya yang utama adalah berkaitan dengan penarafan yang menggunakan penunjuk atau rubrik yang dikeluarkan oleh agensi antarabangsa yang menggunakan penarafan dalam bentuk 'angka' yang kononnya lebih mudah difahami namun persoalan 'isi' yang berkaitan dengan isu kecemerlangan tersebut diabaikan (Dzulkifli 2010). Isu kecemerlangan yang bertumpukan kepada keuntungan semata-mata melalui proses penarafan universiti berkenaan juga mendapat perhatian ramai pihak termasuklah pihak KPT sendiri. Namun demikian, ia seharusnya tidak berlaku kerana tidak sesuai dan tidak mengikut acuan dan kaedah yang bercirikan Malaysia. Kepincangan dalam proses penarafan dan penilaian yang dibuat adalah jelas sekali memandangkan pelbagai muslihat penarafan IPT ini telah terbongkar (Dzulkifli 2010). Tambahan itu, isu kecemerlangan tersebut dilihat dari kaca mata nilai dan amalan norma Barat yang tentunya tidak sesuai dengan konteks Malaysia.

Untuk mencapai tujuan ini, model kecemerlangan perlu dijadikan sandaran yang merupakan titik tolak kepada usaha transformasi budaya kerja yang mengutamakan pencapaian. Hakikatnya, terdapat banyak model pengukuran prestasi di pasaran yang boleh digunapakai (Fazli 2004), namun ia bergantung juga kepada kesesuaian penggunaannya di dalam sesebuah organisasi berkenaan. Oleh itu, nilai teras boleh dijadikan sandaran dalam memperkasa sistem tadbir urus organisasi di samping membendung penularan gejala-gejala negatif dalam organisasi. Kesimpulannya nilai mampu dijadikan satu ikatan yang membenteng organisasi dalam menghadapi cabaran mendatang (Collins & Porras 1996) dan digabungkan dalam sistem pengukuran organisasi melalui model kecemerlangan yang dibina dalam mencapai kejayaan secara menyeluruh.

1.3 KEPENTINGAN KAJIAN

Kebanyakan model kecemerlangan organisasi digunapakai untuk sektor bukan pendidikan (Anderson & Sohal 1999; Malaysian Productivity Corporation 2010b) dan persoalan nilai tidak digunakan, sebaliknya amalan-amalan bagi mengukur setiap kriteria berkenaan sahaja. Pelaksanaan pengukuran prestasi yang dilaksanakan di agensi kerajaan juga hanya menumpu kepada aspek proses semasa sahaja. Model yang dinamakan Model Pengukuran Prestasi Agensi Kerajaan berasaskan proses ini perlu diganti dengan satu model yang lebih menyeluruh dan komprehensif serta sesuai untuk semua organisasi dan bukan hanya untuk organisasi yang menawarkan perkhidmatan secara terus kepada pelanggan sahaja.

Oleh yang demikian, terdapat jurang dalam mengukur amalan pengurusan kualiti yang menekankan aspek tidak zahir secara jelas. Disebabkan itu, kajian ini memaparkan nilai teras yang menyokong setiap kriteria yang dikaji khusus untuk persekitaran pengajian tinggi di Malaysia. Tambahan itu, kajian ini selari dengan Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) yang menggariskan tujuh teras utama sebagai peletakan asas transformasi pengajian tinggi melangkaui 2020 dan salah satunya adalah usaha dalam memperkasa sektor IPT. Ia juga selaras dan seiring dengan Pelan Transformasi oleh kerajaan yang digiatkan melalui Jawatankuasa Keutuhan Tadbir Urus (2009) sebagai pengukuhan kepada Jawatankuasa Keutuhan Pengurusan (JKP) yang bermula pada tahun 1998. Ini merupakan satu pendekatan secara komprehensif kepada usaha-usaha penghayatan nilai-nilai murni dan pemantapan integriti dalam perkhidmatan awam (Jawatankuasa Keutuhan Tadbir Urus 2009).

Kajian ini juga penting untuk dilakukan bagi mengukur prestasi universiti secara menyeluruh dari segi nilai teras yang diamalkan di sesebuah institusi pendidikan khususnya dalam konteks Malaysia. Pengukuran prestasi mengikut acuan sendiri adalah lebih tepat dan bermakna dalam menggambarkan sistem pengurusan prestasi sesebuah IPT. Usaha ini perlu dipergiat dan disebar luaskan agar mendapat manfaat semua pihak. Ini adalah kerana sistem pengurusan prestasi yang selama ini menjadikan ukuran penarafan IPT berasaskan THES-QS adalah tidak relevan sama

sekali dewasa ini (Dzulkifli 2010). Dzulkifli (2010) menghujahkan bahawa terdapat banyak kepincangan dalam sistem penarafan tersebut yang tidak menepati dan memenuhi banyak hal termasuk ketelusan dan kesahihan penilaian amatlah diragui dan boleh dipersoalkan.

Walaupun kebanyakan universiti di Malaysia mempunyai pernyataan nilai-nilai teras bagi organisasi mereka namun terdapat juga universiti yang masih belum menzahirkan nilai teras bagi universiti berkenaan secara nyata dan jelas. Antara universiti yang menyatakan pernyataan nilai-nilai teras yang dipaparkan dalam laman sesawang masing-masing adalah Universiti Malaya (UM), Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Universiti Malaysia Pahang (UMP), Universiti Malaysia Perlis (UniMAP) dan Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI). Pada dasarnya, pernyataan nilai-nilai teras amat penting untuk dititikberatkan kerana universiti sebagai institusi pengajian tinggi negara perlulah mendahului organisasi-organisasi lain dalam menggerakkan sistem pengukuran prestasi yang lebih menyeluruh.

Keperluan model kecemerlangan seumpama ini penting disebabkan kegagalan menghayati nilai-nilai teras organisasi akan menyebabkan pelbagai masalah berlaku dalam organisasi yang mengakibatkan prestasi organisasi tidak memberangsangkan dan menjadi mundur (Abdus Sattar 2011). Selain itu, kebanyakan model pengukuran prestasi yang sedia ada tidak menyatakan dengan jelas tentang peri pentingnya nilai teras dalam mencapai kejayaan organisasi. Oleh yang demikian, kajian seumpama ini amat penting kerana persoalan nilai perlu dikaji dan diukur dalam organisasi rentetan pelbagai masalah yang dihadapi dalam sesebuah organisasi berpunca daripada kemerosotan nilai teras kakitangan di samping nilai teras organisasi yang tidak digambar dan disampaikan dengan jelas dan terang.

Tambahan dari itu, pengesahan model kecemerlangan berkenaan secara empirik perlu dilakukan dalam sektor pendidikan ini. Oleh yang demikian, penggunaan teknik statistik adalah penting dalam pengujian model (Kanji 1994; Xie & Goh 1999) untuk meningkatkan keesahannya. Dengan yang demikian, model yang dicadangkan dalam kajian ini menyediakan alat/mekanisme untuk 'nilai teras'