

MODEL KECEMERLANGAN PRESTASI BERASASKAN NILAI TERAS: KESAN FAKTOR DALAMAN DAN LUARAN TERHADAP PRESTASI UNIVERSITI AWAM

(Value-Based Total Performance Excellence Model: Impact of Internal and External Factors
on Public University Performance)

MOHD FAIRUZ AZIZI ABDULLAH¹, IDAYUWATI ABDULLAH@AB RAHMA²,
NUR JUMAADZAN ZALEHA MAMAT³, ZAINOL MUSTAFA³ & NUR RIZA MOHD SURADI³

ABSTRAK

Model Kecemerlangan Prestasi berasaskan Nilai Teras (*Value-Based Total Performance Excellence Model*, VBTPEM) merupakan satu daripada alat pengukur prestasi organisasi secara keseluruhan yang menekankan kepada pengukuran aspek-aspek tidak zahir, iaitu nilai-nilai teras organisasi. Dalam makalah ini, prestasi universiti awam diukur berasaskan faktor dalaman meliputi nilai kepimpinan, pengurusan sumber dan budaya, dan juga faktor luaran, iaitu nilai pihak-pihak berkepentingan. Sebelas buah universiti awam telah mengambil bahagian dalam satu tinjauan pengukuran nilai-nilai teras menggunakan borang soal selidik. Kajian ini menggunakan perisian *SmartPLS* untuk mengkaji hubungan faktor-faktor yang dinyatakan dan prestasi Keputusan daripada analisis PPS-KDTS yang dijalankan menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan di antara nilai-nilai dalam pengurusan sumber dan prestasi universiti awam, dengan nilai-nilai budaya organisasi sebagai pemboleh ubah pengantara serta wujud hubungan tidak langsung yang signifikan antara nilai-nilai kepimpinan dan prestasi universiti awam melalui nilai-nilai pihak berkepentingan.

Kata kunci: nilai-nilai teras; prestasi universiti; kuasa dua terkecil separa

ABSTRACT

Value-Based Total Performance Excellence Model (VBTPEM) is an instrument that measures the performance of an organization as a whole, which emphasizes on measuring intangible aspects, which are the core values of the organization. In this paper, the performance of the public universities is measured by the internal factors which include leadership, resource and culture management, and an external factor namely the stakeholders. Eleven public universities participated in a survey measuring the core values using questionnaires. This study uses *SmartPLS* software to investigate the interrelationships of these factors and the performance. The results of SEM-PLS analysis conducted show a significant relationship between the values in the resource management and the performance of the public university with the values in the organizational culture variable functioned as a mediator, and a significant indirect relationship between values in the leadership and performance through stakeholder's values of the public university.

Keywords: core values; university performance; partial least square

1. Pengenalan

Model kecemerlangan prestasi seperti *Malcolm Balridge National Quality Award* (MBNQA) dan *European Quality Award* (EQA) telah dibangunkan di Barat. Walau bagaimanapun, model-model tersebut hanya memberi gambaran secara umum tanpa memperincikan hubungan kait di antara satu aspek dengan aspek yang lain. Oleh itu, terdapat jurang dalam mengukur amalan pengurusan kualiti yang menekankan aspek-aspek yang terzahir secara tidak jelas. Satu

kerangka berasaskan nilai teras, iaitu Model Kecemerlangan Organisasi Berasaskan Nilai Teras (VBTPPEM) telah dibangunkan (Abdullah *et al.* 2012; Husain *et al.* 2001). Bagi tujuan kajian ini, submodel prestasi VBTPPEM yang digunakan mengandungi beberapa aspek atau faktor seperti pengurusan sumber, budaya, kepimpinan dan pihak-pihak berkepentingan.

Kajian ini dilaksanakan untuk mengenal pasti kesan faktor dalaman dan faktor luaran terhadap prestasi universiti awam. Secara lebih spesifik, kajian ini meneliti kesan nilai-nilai teras dalam faktor-faktor dalaman dan luaran terhadap nilai-nilai teras dalam prestasi universiti awam. Pengesanan awal pengaruh faktor dalaman dan luaran dapat membantu universiti awam dalam meningkatkan prestasi masing-masing berasaskan nilai-nilai teras. Dalam kajian ini faktor dalaman yang dikaji adalah kepimpinan, pengurusan sumber dan budaya, manakala faktor luaran yang dikaji adalah pihak-pihak berkepentingan. Selari dengan itu, antara objektif yang ingin dicapai dalam kajian ini adalah untuk mengenal pasti pengaruh pengurusan sumber terhadap prestasi keseluruhan universiti dengan budaya sebagai nilai teras pengantara serta pengaruh kepimpinan terhadap prestasi keseluruhan universiti dengan pihak-pihak berkepentingan sebagai nilai teras pengantara.

2. Sorotan Kajian

Sebilangan sarjana mendefinisikan pengurusan sumber sebagai aktiviti mengurus modal insan bagi mencapai matlamat organisasi (Wright *et al.* 1994). Sebahagian besar pula melihat pengurusan sumber sebagai satu sistem yang terdiri dari satu set aktiviti, fungsi dan proses yang berbeza tetapi saling berkait untuk menarik, membangun dan mengekalkan sumber di organisasi (Delery & Doty 1996; Ferris *et al.*, 1999). Dengan lain kata, pengurusan sumber adalah mengenai pengurusan pekerja dan sistem dalam proses kerja bertindak sebagai penyampai mesej kepada pekerja tentang tingkah laku yang diharapkan, dihargai dan yang akan diberi ganjaran oleh organisasi. Hasil daripada pelaksanaan pengurusan sumber, pekerja cuba menafsir mesej tersebut dan membentuk pengertian terhadap persekitaran kerja mereka secara bersama (Rousseau 1995; Ulrich & LaFasto 1995). Ini seterusnya akan membentuk norma gelagat pekerja yang dikongsi secara bersama. Oleh yang demikian, norma dan gelagat pekerja terbentuk apabila pelaksanaan pengurusan sumber dapat menyampaikan mesej secara berkesan (Ulrich & LaFasto 1995). Pengurusan sumber merupakan pendekatan khusus dalam mengurus pekerja, dan sumber dilihat sebagai aset organisasi yang terpenting (Bohlander & Snell 2010; Boxall & Macky 2009; Dessler 2010; Pfeffer 1995). Kajian-kajian lepas (Datta *et al.* 2005; Rose *et al.* 2008) menunjukkan pengurusan sumber menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi. Namun, terdapat pandangan yang berbeza tentang cara bagaimana pengurusan sumber dapat mempengaruhi prestasi organisasi. Kajian empirikal oleh Arthur (1994), Huselid (1995) serta Tan dan Nasurdin (2010) menunjukkan wujudnya hubungan langsung antara pengurusan dengan prestasi organisasi. Sebilangan sarjana pula berpendapat bahawa hubungan pengurusan sumber dan prestasi organisasi adalah jauh lebih kompleks (Boselie *et al.* 2005; Boxall & Macky 2009) dan kesan pengurusan sumber terhadap prestasi organisasi bersifat secara tidak langsung (Bowen & Ostroff 2004; Evans & Davis 2005; Ferris *et al.* 1999).

Sehingga kini, kajian empirikal yang memberi tumpuan pada hubungan antara ketiga-tiga pemboleh ubah, iaitu pengurusan sumber, budaya organisasi, dan prestasi organisasi agak terhad (Bowen & Ostroff 2004; Ogbonna & Whipp 1999), walaupun beberapa pihak (Bowen & Ostroff 2004; Den Hartog & Verburg 2004; Denison 1990; Ogbonna 1992; Ogbonna & Whipp 1999; Silverzweig & Allen 1976) menyarankan peranan penting yang mungkin dimainkan oleh budaya organisasi dalam hubungan pengurusan sumber dan prestasi organisasi. Peranan budaya organisasi khususnya dari segi norma gelagat pekerja sebagai pemboleh ubah pengantara dalam hubungan amalan pengurusan sumber dan prestasi organisasi

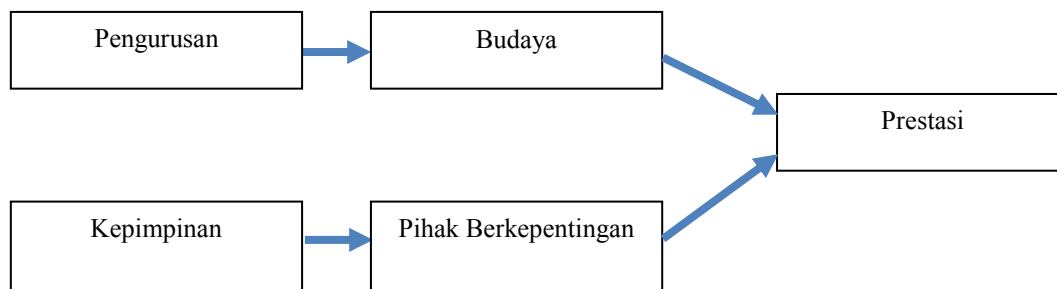
masih kurang diselidiki. Oleh itu, kajian ini merupakan satu usaha untuk mengurangkan jurang penyelidikan berkenaan saling hubungan antara pengurusan sumber, budaya dan prestasi universiti awam.

Penyelidik dalam bidang kepimpinan cenderung untuk melihat kepimpinan sebagai penyumbang utama atau penyebab langsung kepada pencapaian organisasi (Zaharah *et al.* 2009; Mohd Suradi *et al.* 2013). Anderson (2002) mengatakan kepimpinan adalah penyebab kepada keberkesanan organisasi, manakala Bennis dan Nanus (1985) berpandangan bahawa kepimpinan amat penting dalam menerangkan tentang kejayaan organisasi dan menyatakan kejayaan sesebuah organisasi adalah disebabkan oleh kepimpinan. Sikap dan tingkah laku pemimpin memberi impak kepada perlakuan anggota organisasi dan seterusnya ini akan mempengaruhi prestasi organisasi (Aronson 2001; Trevino *et al.* 2003).

Seterusnya, faktor pihak-pihak berkepentingan juga memainkan peranan penting dalam kecemerlangan sesebuah organisasi. Menurut Klefsjo *et al.* (2008), pihak-pihak berkepentingan adalah mereka yang menyediakan laluan atau sokongan yang perlu kepada organisasi dan boleh menarik diri sekiranya kehendak dan jangkaan mereka tidak dipenuhi. Sekiranya ini berlaku, penarikan diri ini akan memberikan kesan kepada sesebuah organisasi berkenaan. Oakland (2011) menegaskan bahawa sebuah organisasi yang berjaya adalah diukur melalui kebolehnya mencapai dan mempertahankan hubungan dengan para pihak-pihak berkepentingan. Kajian Malmi dan Ikaheimo (2003) mendedahkan bahawa organisasi yang mengamalkan prinsip pengurusan berteraskan nilai amat menekankan nilai-nilai pihak-pihak berkepentingan. Ini adalah perlu, kerana institusi pendidikan juga menghadapi cabaran yang sama dengan institusi-institusi lain yang mendepani situasi perniagaan global untuk memenuhi tuntutan para pihak-pihak berkepentingan (Brewer & Brewer 2010).

3. Metodologi

Secara ringkasnya, kriterium-kriterium yang dibincangkan seperti pengurusan sumber, budaya, kepimpinan, pihak-pihak berkepentingan dan prestasi universiti digambarkan dalam kerangka Model Kecemerlangan Prestasi IPT bersandarkan Nilai Teras seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1: Kerangka konseptual kajian Penilaian Prestasi IPT berasaskan Nilai Teras (Ab Hamid *et al.* 2011a, 2011b)

Merujuk kepada Rajah 1, pernyataan-pernyataan berikut menunjukkan hubungan secara perkaitan antara nilai-nilai teras bagi setiap konstruk kecemerlangan yang dikaji dengan prestasi universiti awam:

- Perkaitan antara nilai pengurusan sumber dengan nilai budaya
- Pengaruh nilai pengurusan sumber dan nilai terhadap nilai prestasi universiti awam
- Perkaitan antara nilai kepimpinan dengan nilai pihak-pihak berkepentingan

- d) Pengaruh nilai kepemimpinan dan nilai pihak-pihak berkepentingan terhadap nilai prestasi universiti awam.

Secara keseluruhannya, semua perkaitan adalah dihipotesiskan positif, iaitu memberi kesan kepada setiap hubungan yang dinyatakan seperti di atas.

Dalam menjalankan kajian mengenai VBTPEM di universiti awam, Kementerian Pendidikan Tinggi dan Kumpulan Penyelidikan Kajian Penilaian Prestasi berasaskan Nilai Teras, Pusat Pengajian Sains Matematik, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM) telah menjalankan kaji selidik di 11 daripada 20 buah universiti awam di Malaysia yang tergolong dalam kumpulan Universiti Penyelidikan dan Universiti Berfokus.

Instrumen yang digunakan di dalam kajian ini adalah borang soal selidik yang telah diedarkan kepada kakitangan Universiti Awam terpilih yang melibatkan staf akademik dan bukan akademik dalam kumpulan Pengurusan dan Profesional merentasi fakulti/pusat tanggungjawab dan jabatan tertentu. Responden yang terlibat dihadkan kepada kalangan staf yang mempunyai Ijazah Sarjana Muda atau Gred 41 ke atas.

Soal selidik dalam kajian ini mengandungi 34 item yang menguji lima (5) kriterium kecemerlangan berasaskan nilai teras (konstruk), iaitu pengurusan sumber, budaya, kepemimpinan, pihak-pihak berkepentingan dan prestasi universiti awam. Kelima-lima kriterium ini diukur melalui penunjuk nilai teras yang menyokong kriterium tersebut. Skala Likert berskala sebelas ukuran digunakan untuk mendapatkan maklum balas dari segi persepsi kakitangan terhadap pengukuran prestasi berasaskan nilai teras di universiti awam. Julat skala Likert yang digunakan adalah luas untuk memberi peluang atau kebebasan kepada responden untuk memberikan mata terhadap persepsi mereka ke atas pernyataan yang diuji.

Setiap nilai teras yang dikenal pasti mempunyai beberapa penunjuk reflektif yang telah dikenal pasti dalam membangunkan soal selidik tersebut. Responden memberi penilaian terhadap nilai-nilai teras tersebut berdasarkan setiap penunjuk reflektif yang telah dikenal pasti. Di antara penunjuk reflektif yang diuji bagi nilai teras kepimpinan adalah sifat ikhlas, amanah, adil, jujur, akauntabiliti, berpengetahuan dan berhikmah. Bagi nilai teras pihak-pihak berkepentingan pula, penunjuk reflektif yang dikenal pasti adalah peranan universiti awam itu sendiri terhadap masyarakat dan pihak berkuasa (kerajaan). Nilai teras pengurusan sumber pula menekankan aspek kualiti, kadar keberkesanan sumber, kecekapan sumber dan penambahbaikan berterusan. Manakala nilai teras budaya pula dinilai dari segi pembentukan budaya yang baik, mempunyai norma yang bersesuaian, mewujudkan keharmonian dalam organisasi dan memupuk semangat berdaya saing. Keempat-empat nilai teras tersebut diuji secara langsung dan tidak langsung terhadap prestasi universiti awam. Kajian empirikal ini menentukan sama ada wujud hubungan nilai-nilai teras tersebut di antara satu sama lain.

4. Hasil dan Perbincangan

Secara khususnya, Kuasa Dua Terkecil Separa (KDTS) digunakan dalam Pemodelan Persamaan Struktur (PPS) untuk menguji model hubungan antara pemboleh ubah pendam eksogen dan endogen secara serentak. KDTS terdiri daripada dua set persamaan linear, iaitu melibatkan model luaran (atau model pengukuran) dan model dalaman (atau model struktur) (Henseler *et al.* 2009).

Suatu al-Khwarizmi bersifat lelaran menyelesaikan model persamaan struktur dengan menganggar nilai-nilai pemboleh ubah terpendam menggunakan model luaran dan model dalaman secara berselang-seli, atau separa. Model luaran menganggar pemboleh ubah terpendam sebagai jumlah berpemberat pemboleh ubah penunjuk. Model dalaman menganggar pemboleh ubah terpendam menggunakan model regresi berganda melibatkan pemboleh ubah terpendam yang diperolehi dari model luaran. Al-Khwarizmi ini diulang-ulang sehingga nilai menumpu tercapai. Analisis dan model (KDTS) yang menggunakan pakai aplikasi *SmartPLS*.

4.1. Penilaian Model Luaran (Pengukuran)

Penilaian ke atas model luaran KDTS telah dijalankan bagi mengetahui kesesuaian penunjuk atau indikator yang digunakan untuk mewakili setiap konstruk. Menurut Hair *et al.* (2014), penilaian ke atas model perlulah berdasarkan kepada nilai kebolehpercayaan penunjuk, kebolehpercayaan komposit, purata varians terekstrak dan kesahan pembeza layan. Semua penilaian ini memberi maklumat berhubung dengan kesesuaian, kebolehpercayaan dan kesahan pemilihan penunjuk bagi menerangkan kriterium masing-masing.

Jadual 1: Nilai Kebolehpercayaan Penunjuk Mengikut Kriterium

Konstruk pendam	Penunjuk	Budaya	Kepimpinan	Pihak Berkepent.	Peng. Sumber	Prestasi
Budaya (C)	C1	0.796				
	C2	0.911				
	C3	0.907				
	C4	0.903				
	C5	0.904				
Kepimpinan (L)	L10B		0.894			
	L11B		0.913			
	L12B		0.849			
	L1B		0.751			
	L2B		0.791			
	L3B		0.829			
	L4B		0.875			
	L5B		0.846			
	L6B		0.888			
L7B		0.880				
L8B		0.854				
L9B		0.884				
Pihak-pihak Berkepentingan (SF)	SF1			0.840		
	SF2			0.864		
	SF3			0.917		
	SF4			0.872		
	SF5			0.887		
Prestasi universiti awam (PR)	PR1					0.721
	PR2					0.761
	PR3					0.911
	PR4					0.881
	PR5					0.889
	PR6					0.886
	PR7					0.808
Pengurusan sumber (RM)	RM1				0.903	
	RM2				0.920	
	RM3				0.932	
	RM4				0.902	
	RM5				0.842	

4.1.1. Kebolehpercayaan Penunjuk

Kebolehpercayaan Penunjuk diperoleh bagi memastikan setiap penunjuk reflektif adalah sesuai, boleh dipercayai dan digunakan untuk menerangkan setiap konstruk kriterium

VBTPM. Merujuk kepada Jadual 1, semua nilai beban luar melebihi nilai ambang 0.70, yang menunjukkan bahawa varians yang diterangkan adalah melebihi 50%. Oleh itu semua penunjuk reflektif yang digunakan dalam kajian boleh dikekalkan.

4.1.2. Kebolehpercayaan Komposit

Nilai kebolehpercayaan komposit (KK) adalah menunjukkan tahap keconsistenan kebolehpercayaan model terkedalam bagi sesuatu model hubungan. Semakin hampir nilai KK yang dihitung kepada nilai ambang 1.0, maka semakin baik konstruk tersebut dapat menjelaskan sesuatu model.

Berdasarkan kepada Jadual 2, nilai kebolehpercayaan komposit kesemua konstruk menunjukkan bacaan melebihi nilai 0.70. Konstruk kepimpinan adalah yang paling tinggi, iaitu 0.970 manakala nilai konstruk yang paling rendah adalah pihak-pihak berkepentingan dan prestasi universiti awam, iaitu 0.943.

Jadual 2: Nilai kebolehpercayaan komposit mengikut kriterium

Kriterium	Kebolehpercayaan Komposit
Budaya	0.948
Kepimpinan	0.970
Pihak-pihak berkepentingan	0.943
Pengurusan Sumber	0.955
Prestasi	0.943

4.1.3. Purata Varians Terekstrak

Nilai Purata Varians Terekstrak (PVT) mengukur jumlah variasi dengan setiap konstruk mendapatkan komponen daripada penunjuk relatif kepada jumlah ralat ukuran. Melalui Jadual 3, nilai PVT yang dicatatkan adalah di antara 0.705 hingga 0.811 bagi setiap konstruk. Nilai PVT harus melebihi nilai ambang 0.50 (Fornell & Larcker 1981) bagi menunjukkan bahawa semua penunjuk reflektif berupaya menerangkan konstruk dengan baik.

Jadual 3: Nilai purata varians terekstrak mengikut kriterium

Kriterium	Purata Varians Terekstrak
Budaya	0.784
Kepimpinan	0.732
Pihak berkepentingan	0.768
Pengurusan Sumber	0.811
Prestasi	0.705

4.1.4. Kesahan Pembeza layan

Merujuk Jadual 4, nilai kesahan pembeza layan berasaskan nisbah Heterotrait Monotrait (HTMT) adalah kurang daripada nilai ambang 0.85. Maka wujud kesahan pembeza layan antara konstruk.

Jadual 4: Kesahan pembeza layan berasaskan nisbah Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Kriterium	Budaya	Kepimpinan	Pihak berkepent.	Peng. Sumber
Budaya				
Kepimpinan	0.646			
Pihak berkepentingan	0.785	0.595		
Pengurusan Sumber	0.777	0.653	0.729	
Prestasi	0.711	0.598	0.85	0.678

Jadual 5: Kesahan pembeza layan berasaskan analisis bebanan silang

Penunjuk reflektif	Budaya	Kepimpinan	Pihak berkepent.	Peng. Sumber	Prestasi
C1	0.796	0.456	0.51	0.537	0.508
C2	0.911	0.578	0.626	0.657	0.584
C3	0.907	0.616	0.71	0.699	0.626
C4	0.903	0.527	0.692	0.648	0.6
C5	0.904	0.541	0.682	0.679	0.624
L10B	0.547	0.894	0.53	0.546	0.505
L11B	0.588	0.913	0.512	0.581	0.526
L12B	0.578	0.849	0.509	0.58	0.517
L1B	0.453	0.751	0.396	0.44	0.425
L2B	0.472	0.791	0.426	0.469	0.437
L3B	0.448	0.829	0.415	0.498	0.412
L4B	0.536	0.875	0.521	0.544	0.535
L5B	0.59	0.846	0.485	0.551	0.458
L6B	0.515	0.888	0.505	0.524	0.552
L7B	0.51	0.88	0.483	0.556	0.508
L8B	0.514	0.854	0.48	0.542	0.5
L9B	0.554	0.884	0.514	0.559	0.492
PR1	0.466	0.36	0.553	0.499	0.721
PR2	0.493	0.453	0.57	0.501	0.761
PR3	0.631	0.542	0.736	0.572	0.911
PR4	0.649	0.545	0.736	0.608	0.881
PR5	0.617	0.566	0.753	0.595	0.889
PR6	0.545	0.491	0.673	0.495	0.886
PR7	0.482	0.374	0.6	0.443	0.808
RM1	0.679	0.564	0.611	0.903	0.571
RM2	0.688	0.611	0.638	0.92	0.59
RM3	0.654	0.554	0.62	0.932	0.554
RM4	0.638	0.551	0.605	0.902	0.592
RM5	0.626	0.527	0.586	0.842	0.551
SF1	0.594	0.52	0.84	0.579	0.714
SF2	0.629	0.459	0.864	0.583	0.647
SF3	0.677	0.494	0.917	0.61	0.695
SF4	0.633	0.469	0.872	0.586	0.691
SF5	0.672	0.53	0.887	0.619	0.72

4.1.5. Analisis Bebanan Silang

Penilaian terhadap kebolehpercayaan setiap item dilakukan dengan menyemak bebanan dan bebanan silang terhadap konstruk masing-masing dan ditunjukkan dalam Jadual 5. Berdasarkan kepada Jadual 5, nilai kesahan pembeza layan berasaskan analisis bebanan silang, nilai-nilai faktor bebanan silang tersebut adalah tinggi terhadap konstruk masing-masing dan melebihi nilai yang dicadangkan, iaitu 0.70 (Hair et al. 2010). Ini juga menunjukkan bahawa kebolehpercayaan bagi setiap item adalah baik dan memberikan pengukuhan yang mana setiap item adalah terumpuk kepada konstruk pendam yang telah ditetapkan (Ismail et al. 2011). Secara tidak langsung, ia memberikan sokongan terhadap kesahan menumpu.

4.2. Penilaian Model Dalaman (Struktur)

Penilaian model dalaman (struktur) melibatkan perkaitan antara semua kriterium. Bagi model dalaman (struktur), penilaian yang dikaji adalah analisis butstrap, nilai R^2 dan analisis kerangka KDTS.

4.2.1. Analisis butstrap

Analisis butstrap digunakan untuk menguji kewujudan kesignifikanan pengaruh dan sumbangan setiap kriterium. Jadual 6 menunjukkan hasil analisis butstrap dengan nilai statistik- t masing-masing. Berdasarkan nilai- p bagi setiap pekali lintasan yang tidak melebihi $\alpha = 0.05$, maka dapat disimpulkan bahawa setiap pekali lintasan adalah signifikan pada aras keyakinan 5%.

Jadual 6: Analisis butstrap

Hubungan bersebab	Purata Sampel	Sisihan Piawai	Statistik- t	Nilai- p	Keputusan
Budaya -> Prestasi	0.187	0.044	4.225	< 0.001	Diterima
Kepimpinan -> Pihak-pihak berkepentingan	0.568	0.038	14.962	< 0.001	Diterima
Pihak-pihak berkepentingan -> Prestasi	0.656	0.043	15.413	< 0.001	Diterima
Pengurusan Sumber -> Budaya	0.731	0.026	27.591	< 0.001	Diterima

4.2.2. Nilai R^2

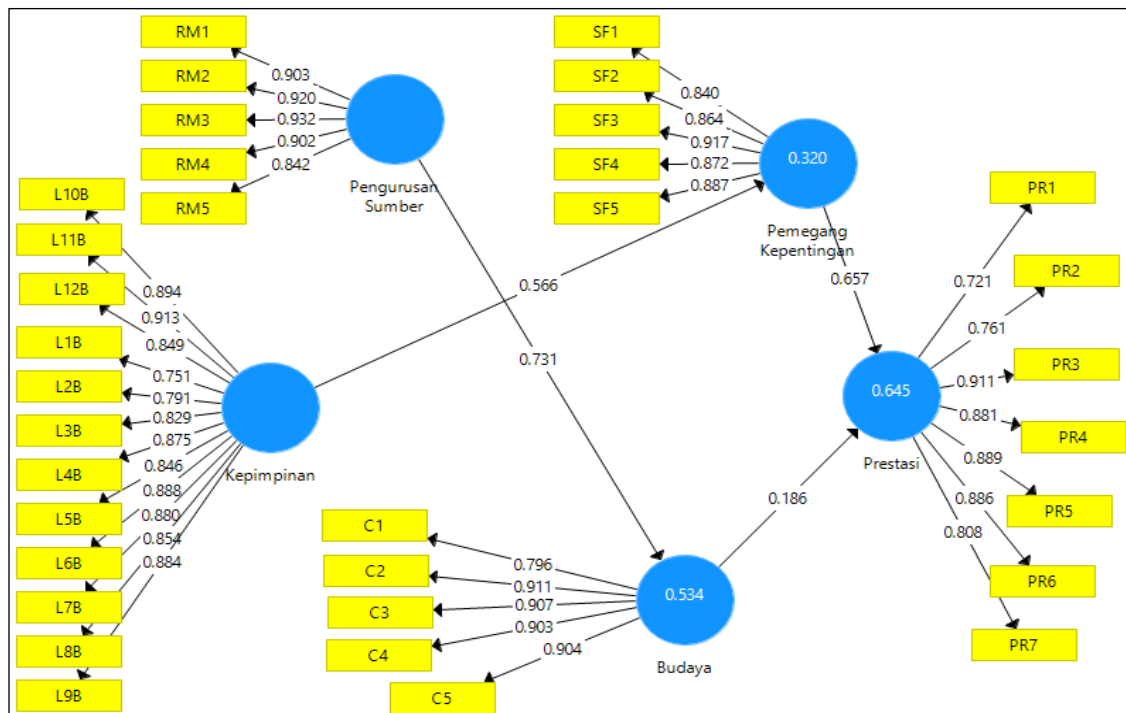
Berdasarkan kepada Jadual 7, nilai R^2 bagi konstruk budaya dan prestasi adalah melebihi dari 0.50. 64% varians dalam konstruk prestasi diterangkan oleh konstruk pihak-pihak berkepentingan dan budaya manakala 53% varians dalam konstruk budaya diterangkan oleh konstruk pengurusan sumber. Konstruk kepimpinan dapat menerangkan 32% varians dalam konstruk pihak-pihak berkepentingan.

Jadual 7: Nilai R^2

Kriterium	R^2
Budaya	0.53
Pihak-pihak berkepentingan	0.32
Prestasi	0.64

4.2.3. Analisis kerangka KDTS

Rajah 2 menunjukkan kerangka model KDTS. Dapatan analisis ke atas model prestasi menunjukkan bahawa prestasi dipengaruhi oleh kepimpinan melalui pihak-pihak berkepentingan. Prestasi turut dipengaruhi oleh pengurusan sumber melalui budaya. Kesan keseluruhan bagi laluan Kepimpinan-Pihak-pihak berkepentingan-Prestasi adalah lebih tinggi daripada laluan Pengurusan Sumber-Budaya-Prestasi dengan nilai 0.3 berbanding 0.131. Faktor dalaman yang terdiri daripada nilai-nilai dalam pengurusan sumber mempengaruhi nilai-nilai budaya dalam universiti awam, seterusnya mempengaruhi prestasi universiti awam. Selain itu, nilai-nilai dalam kepimpinan juga memberi kesan kepada prestasi universiti awam, melalui nilai-nilai dalam pihak-pihak berkepentingan.



Rajah 2: Kerangka model Kuasa Dua Terkecil Separat (KDTS)

5. Kesimpulan

Secara keseluruhannya, hasil analisis terhadap model berstruktur telah mengukuhkan hubungan positif yang wujud antara konstruk pengurusan sumber dan prestasi organisasi melalui budaya juga hubungan positif antara kepimpinan dan prestasi melalui pihak-pihak berkepentingan. Keputusan analisis kerangka model KDTS juga membekalkan maklumat tambahan berkenaan kesan secara langsung konstruk pengurusan sumber terhadap prestasi universiti awam, serta konstruk kepimpinan terhadap prestasi organisasi. Selain itu, dapatan ini mencadangkan bahawa budaya organisasi perlu diurus bagi membantu universiti awam mencapai prestasi yang diinginkan. Oleh itu, pihak pengurusan universiti awam perlu memahami cara bagaimana mengurus budaya, dan memberi penekanan secara menyeluruh terhadap norma-norma budaya yang bersifat kemanusiaan. Selain itu, aspek kepimpinan juga perlu dititikberatkan bagi menjamin prestasi organisasi yang cemerlang.

Kedua-dua faktor utama tersebut boleh diterjemah di dalam bentuk pengaruh faktor dalaman dan pengaruh faktor luaran. Faktor dalaman dalam kajian ini, iaitu nilai pengurusan sumber yang dibantu nilai budaya merupakan aspek yang penting dalam menilai prestasi universiti awam. Manakala faktor dalaman iaitu nilai kepimpinan yang dibantu oleh faktor luaran, iaitu nilai pihak-pihak berkepentingan juga tidak kurang pentingnya. Pihak-pihak berkepentingan dalam universiti awam sentiasa berkait rapat dengan kepimpinan yang mana setiap keputusan penting dibuat oleh kedua-dua pihak, iaitu kepimpinan dan pihak-pihak berkepentingan. Kesimpulannya, faktor dalaman dan faktor luaran memberi kesan positif dan memainkan peranan yang penting dalam menentukan prestasi sesebuah universiti awam.

Rujukan

- Ab Hamid M.R., Mustafa Z., Mohd Suradi N.R., Idris F., Abdullah M., Yaziz S.R., Ismail@Mustofa Z. & Ibrahim A. 2011a. Value-based performance excellence model for Malaysian Technical Universities: On Bayesian structural equation modeling (SEM). Batu Pahat, Johor. *Malaysian Technical Universities International Conference on Engineering & Technology (MUICET 2011)*.
- Ab Hamid M.R., Mustafa Z., Mohd Suradi N.R., Idris F., Abdullah M. & Ibrahim A. 2011b. Value-based performance excellence model: case studies at Malaysian Technical Universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences* 5(12): 628-633.
- Abdullah M., Ab Hamid M.R., Mustafa Z., Husain N., Idris F., Mohd Suradi N.R. & Ismail W.R. 2012. Value-based total performance excellence model: A conceptual framework for organisations. *Total Quality Management & Business Excellence* 23(5-6): 557-572.
- Anderson J.A. 2002. "What we know about leadership and effectiveness?", Paper presented at *The First International Workshop on Leadership Research, European Institute of Advance Studies in Management (ELASM)*, Oxford, 16-17 December.
- Aronson E. 2001. Integrating leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 18: 244-256.
- Arthur J.B. 1994. Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal* 37(3): 670-687.
- Bennis W. & Nanus B. 1985. *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Bohlander G. & Snell S.A. 2010. *Managing Human Resources*. 15th ed. Ohio: South-Western.
- Boselie J.P., Dietz G. & Boon C. 2005. Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal* 15(3): 67-94.
- Bowen D.E. & Ostroff C. 2004. Understanding HRM-Firm performance linkages: The role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review* 29(2): 203-221.
- Boxall P. & Macky K. 2009. Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal* 19(1): 3-23.
- Brewer P.D. & Brewer K.L. 2010. Knowledge management, human resource management and higher education: A theoretical model. *Journal of Education for Business* 85: 330-335.
- Datta D.K., Guthrie J.P. & Wright P.M. 2005. Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal* 48(1): 135-145
- Delery J.E. & Doty D.H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39(4): 802-835.
- Den Hartog D.N. & Verburg R.M. 2004. High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. *Human Resource Management Journal* 14(1): 55-78.
- Denison D.R. 1990. *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dessler G. 2010. *Human Resource Management*. 12th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Evans W.R. & Davis W.D. 2005. High-performance work systems and organizational performance: the mediating role of internal social structure. *Journal of Management* 31: 758-775.
- Ferris G.R., Hochwarter W.A., Buckley M.R., Harrel-Cook G. & Frink D.D. 1999. Human resources management: some new directions. *Journal of Management* 25(3): 385-415.
- Fornell C. & Larcker D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 48: 39-50.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J. & Anderson R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair J.F., Hult G.T.M., Ringle C.M. & Sarstedt M. 2014. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Henseler J., Ringle C.M. & Sinkovics R.R. 2009. The use of Partial Least Squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* **20**: 277-319.
- Husain N., Abdullah M., Idris F. & Sagir R.M. 2001. The Malaysian Total Performance Excellence Model: A conceptual framework. *Total Quality Management* **12**(7-8): 926-931.
- Huselid M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* **38**(3): 635-672.
- Ismail W.R., Mamat N.J.Z., Lee Y.L., Mustafa Z., Mohd Suradi N.R. & Shahabuddin F.A. 2011. Technology acceptance model for the use of SPIN in UKM. *UMTAS 2011 - Empowering Science, Technology and Innovation Towards a Better Tomorrow*. pp. 92-96.
- Klefsjo B., Bergquist B. & Garvare R. 2008. Quality management and business excellence, customers and stakeholders - Do we agree on what we are talking about, and does it matter? *The TQM Journal* **20**(2): 120-129.
- Malmi T. & Ikaheimo S. 2003. Value-based management practices-some evidence from the field. *Management Accounting Research* **14**: 235-254.
- Mohd Suradi N.R., Rosli S., Nawati T.M., Shahabuddin F.A., Mustafa Z. & Liang C.-Y. 2013. Nilai-nilai dalam Kepimpinan dan warga universiti dan hubung kaitnya dalam mengadun prestasi organisasi. *Journal of Quality Measurement and Analysis* **9**(1): 81-94.
- Oakland J. 2011. Leadership and policy deployment: the backbone of TQM. *Total Quality Management and Business Excellence* **22**(5): 517-534.
- Ogbonna E. 1992. Organization culture and human resource management: dilemmas and contradictions. *Reassessing Human Resource Management*. London: SAGE Publications. pp. 74-96.
- Ogbonna E. & Whipp R. 1999. Strategy, culture and HRM: evidence from the UK food retailing sector. *Human Resource Management Journal* **9**(4): 75-90.
- Pfeffer J. 1995. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive* **9**(1): 55-72.
- Rose R.C., Kumar N. & Ibrahim H.I. 2008. The linkage between manufacturing strategies and human resource management and organizational performance. *IJUM Journal of Economics and Management* **16**(1): 77-96.
- Rousseau D.M. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Silverzweig S. & Allen R. F. 1976. Changing the corporate culture. *Sloan Management Review* **17**(3): 33-49.
- Tan C.L. & Nasurdin A.M.. 2010. Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research* **26**(4): 105-115.
- Trevino L.K., Brown M. & Hartman L.P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* **56**: 5-37.
- Ulrich D. & LaFasto F.M.J. 1995. Organizational culture and human resource management. *Handbook of Human Resource Management*. Massachusetts: Blackwell Publisher, Inc. pp. 317-336.
- Wright P.M., McMahan G.C. & McWilliams A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management* **5**(2): 301-326.
- Zaharah H., Silong A.D. & Muslim N. 2009. Kepimpinan beretika dan kecemerlangan organisasi dalam perkhidmatan awam. *MALIM* **10**: 39-52.

¹*Unit Integriti*

*Kementerian Pendidikan Malaysia
Aras 4, Blok E6, Kompleks E
Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan
62520 Putrajaya, MALAYSIA
E-mel: fairuz.abdullah@moe.gov.my*

²*Unit Governan*

*Bahagian Governan IPTA
Jabatan Pendidikan Tinggi
Kementerian Pendidikan Malaysia
Aras 8, No.2, Menara 2
Jalan P5/6, Presint 5
62200 WP Putrajaya, MALAYSIA
E-mel: idayuwati@mohe.gov.my*

³*Pusat Pengajian Sains Matematik
Fakulti Sains dan Teknologi
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi
Selangor DE, MALAYSIA
E-mel: juzaleha@ukm.edu.my, zbh@ukm.edu.my, nrms@ukm.edu.my**

*Penulis untuk dihubungi