

## **NILAI-NILAI DALAM KEPIMPINAN DAN WARGA KERJA UNIVERSITI DAN HUBUNG KAITNYA DALAM MENGADUN PRESTASI ORGANISASI**

(Values in University Leadership and Employees, and their Relationships in Shaping Organisational Performance)

NUR RIZA MOHD SURADI, SUFINA ROSLI, TARMIZA MOHD NAWI, FARIDATULAZNA AHMAD SHAHABUDDIN, ZAINOL MUSTAFA & CHOONG-YEUN LIONG

### *ABSTRAK*

Kepimpinan sering dikaitkan dengan prestasi sesebuah organisasi, justeru bidang kuasa dan kebertanggungjawaban besar yang digalas pihak kepemimpinan. Namun, tidak kurang pentingnya warga kerja organisasi yang berperanan melaksanakan polisi dan dasar organisasi. Walau bagaimanapun, sejak krisis nilai berlaku hingga mencetuskan krisis mata wang dunia, pelbagai usaha dan kajian dilakukan untuk mengenal pasti kedudukan nilai atau nilai teras dalam kriterium yang mempengaruhi prestasi organisasi. Kajian ini dijalankan untuk mengukur prestasi universiti dengan menggunakan Model Kecemerlangan Prestasi berasaskan Nilai Teras (VBTPEM). Kriterium Kepemimpinan dan kriterium Pekerja dari segi Fokus Pekerja dan Fokus Produktiviti dianalisis dari sudut sumbangan dan hubungannya dalam menjamin prestasi kecemerlangan universiti. Tinjauan dijalankan ke atas warga kerja sebelas buah universiti awam di Malaysia dan seramai 537 responden daripada kalangan kakitangan Gred 41 dan ke atas terlibat dalam tinjauan ini. Tatakaedah Kuasa Dua Terkecil Separa digunakan untuk mengkaji hubungan antara setiap kriterium dalam model VBTPEM. Dapat kajian menunjukkan bahawa nilai-nilai Kepemimpinan memainkan peranan yang signifikan dalam mempengaruhi nilai-nilai Fokus Pekerja ( $\beta = 0.711$ ) dan Fokus Produktiviti ( $\beta = 0.241$ ) dengan  $R^2 = 50.5\%$ , dan seterusnya nilai-nilai dalam Pekerja dan Produktiviti menerangkan sebanyak 67.8% daripada variasi dalam prestasi universiti. Ini menunjukkan bahawa hala tuju kepemimpinan dan komitmen tinggi warga kerja universiti, serta gandingan kedua-dua pihak adalah sangat penting dalam mengadun prestasi yang diimpikan organisasi.

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

### *ABSTRACT*

Leadership is always linked to performance of an organisation, hence its heavy responsibility and accountability. However, the role played by employees in policy implementations can never be overemphasised. Nevertheless, due to the value crisis which resulted in the world financial crisis, various efforts and studies have been carried out to identify implications of the values or core values in criteria that influence organisational performance. This study measures the university performance using the Value-based Total Performance Excellence Model (VBTPEM). Leadership criteria and Employee criteria in the aspects of Employee Focus as well as Productivity Focus were analysed in terms of the contribution and relationship in assuring university excellence performance. Surveys were conducted on eleven public university employees and 537 respondents from Grade 41 and above were involved in the surveys. Partial Least Squares method was used to analyse the relationships of all criteria in the VBTPEM model. Findings show that values in Leadership play a significant role in influencing values in Employee Focus ( $\beta = 0.711$ ) and Productivity Focus ( $\beta = 0.241$ ) with  $R^2 = 50.5\%$ , and consequently values in Employees and Productivity explain as much as 67.8% of the variation in the university performance. This indicates that the sense of direction by the university leadership, together with the high commitment by the university workers are vital in shaping the performance targeted by the organisation.

*Keywords:* core values; university performance; partial least squares

## 1. Pengenalan

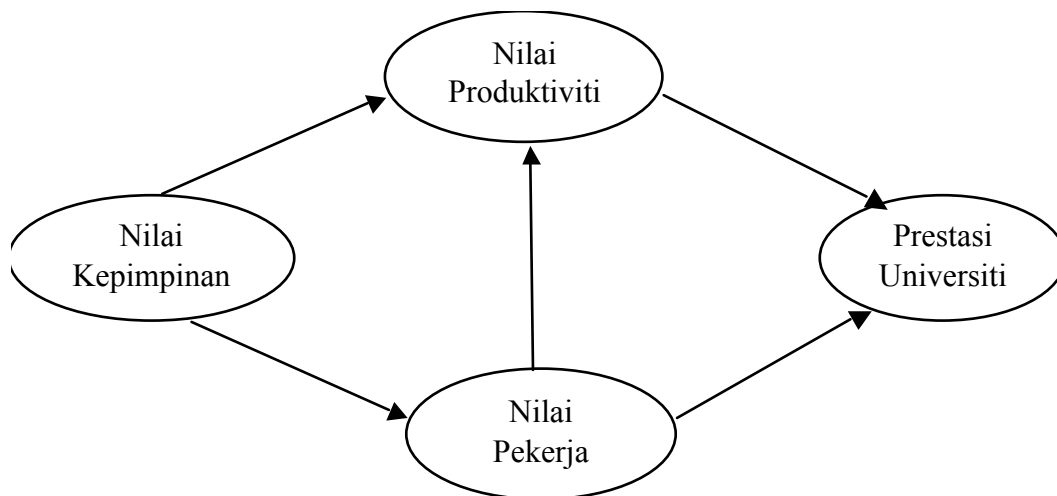
Kecemerlangan sesebuah organisasi adalah disebabkan oleh banyak faktor. Walau bagaimanapun ramai pengurus dan penyelidik dalam bidang kepimpinan dan pengurusan cenderung untuk melihat kepimpinan sebagai penyumbang utama atau penyebab langsung kepada pencapaian organisasi (Zaharah *et al.* 2009). Andersen (2002) mengatakan kepimpinan adalah penyebab kepada keberkesanan organisasi, manakala Bennis dan Nanus (1985) berpandangan bahawa kepimpinan amat penting dalam menerangkan atau membuat ramalan tentang kejayaan organisasi dan, menyatakan kejayaan sesebuah organisasi adalah disebabkan oleh kepimpinan. Yukl (1998) turut berpendapat bahawa kepimpinan memberi impak yang positif terhadap kejayaan organisasi.

Kepimpinan berkesan juga sering dikaitkan dengan sifat, nilai dan tingkah laku yang beretika. Kepimpinan beretika adalah mustahak kerana pemimpin adalah agen perubahan dan arkitek bagi elemen-elemen penting kepada budaya organisasi. Sikap dan tingkah laku pemimpin memberi impak kepada perlakuan anggota organisasi dan seterusnya ini akan mempengaruhi prestasi organisasi (Aronson 2001; Trevino *et al.* 2003). Wilhelm (1996) menganggap nilai yang jelas dan kukuh sebagai ciri-ciri teras bagi seorang pemimpin yang berkesan. Seterusnya beliau menambah, kepimpinan tanpa nilai boleh mengakibatkan kehancuran dan kemusnahan seperti yang dapat dilihat melalui Adolph Hitler.

Di dalam sesebuah organisasi, pekerja merupakan aset dan modal penting kepada jatuh-bangun dan kejayaan sesebuah organisasi (Dahlgaard-Park & Dahlgaard 2010). Aset dan modal ini memerlukan pengurusan yang baik dan efektif kerana pekerja memberi kesan yang mendalam kepada kualiti perkhidmatan dan kualiti produk yang ditawarkan (Junaidah 2009; Oakland & Oakland 1998). Begitu juga, kepuasan pelanggan sesebuah organisasi sering berkait dengan kepuasan kerja pekerja organisasi tersebut. Menurut Sharifah Hapsah (2008), kejayaan sesebuah universiti bukan hanya terletak kepada pemimpin universiti berkenaan, bahkan bergantung kepada komitmen seluruh warganya. Nik Mustapha (2003) dalam Ab. Hamid *et al.* (2010) menegaskan bahawa untuk sesebuah organisasi menjadi lebih kompetitif, potensi para pekerja atau kakitangan perlu dicungkil. Melalui cara ini, para pekerja terlibat secara langsung dalam perjalanan pengurusan organisasi. Justeru pengurusan dan kebajikan pekerja perlu diambil berat disebabkan merekalah yang akan berurusan dengan para pelanggan secara langsung (Dzansi & Dzansi 2010).

Seterusnya, kriterium produktiviti yang digunakan dalam sistem pengukuran prestasi dalam organisasi adalah sangat berkait rapat dengan kriterium pekerja organisasi. Produktiviti dapat ditakrifkan sebagai nisbah amaun output yang diperolehi dengan amaun input yang tertentu (Mokhtar *et al.* 2003; Johnston & Jones 2004; Vrat *et al.* 2009; Zulaifah 2011). Ia juga dapat ditafsirkan sebagai penggunaan pelbagai sumber atau input dalam organisasi agar mencapai keputusan yang dirancang (output) (Ab Hamid *et al.* 2012).

Dalam kajian ini, kriterium yang diselidiki adalah seperti kepimpinan dan kepemimpinan, pekerja dan produktiviti, dan hubung-kaitnya dengan prestasi universiti, dan digambarkan dalam kerangka Model Kecemerlangan Prestasi IPT bersandarkan Nilai Teras seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1.



Rajah 1: Kerangka Kajian Penilaian Prestasi Berasaskan Nilai Teras (VBTPEM)

Merujuk kepada Rajah 1, dihipotesiskan bahawa semua perkaitan dan pengaruh sesuatu kriterium adalah positif terhadap kriterium yang lain. Berasaskan kepada kerangka kajian, nilai-nilai dalam kepimpinan dan kepemimpinan diandaikan mempunyai kesan yang positif kepada nilai-nilai dalam pekerja universiti dan juga nilai-nilai yang wujud dalam produktiviti universiti. Dalam masa yang sama nilai-nilai pekerja turut mempengaruhi nilai-nilai produktiviti secara positif. Ini seterusnya, membawa kepada pengaruh atau kesan yang juga positif terhadap nilai-nilai prestasi keseluruhan universiti.

## 2. Metodologi

Kajian Pengukuran Prestasi Menyeluruh berasaskan Nilai (VBTPEM) di IPT ini dijalankan menerusi kerjasama di antara Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) dan Kumpulan Penyelidikan Kajian Penilaian Prestasi berasaskan Nilai Teras, Pusat Pengajian Sains Matematik, Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM). Kajian ini menggunakan penunjuk yang berasaskan nilai, bertujuan untuk mengukur prestasi di Universiti pada semua peringkat secara lebih menyeluruh dan bersepadu. Instrumen penilaian ini dibangunkan untuk kegunaan kakitangan menilai prestasi universiti berdasarkan persepsi warga kerjanya terhadap pencapaian semasa.

Sampel yang digunakan dalam kajian ini terdiri daripada 537 orang. Soal selidik diedarkan di sebelas buah universiti terpilih di Malaysia disertakan dengan surat sokongan dari KPT. Data kajian diperoleh melalui soal selidik yang diedarkan kepada staf dan kakitangan Gred 41 dan ke atas di setiap universiti tersebut.

Maklumat yang diperoleh melalui borang soal selidik adalah meliputi status atau jawatan hakiki responden di universiti tersebut, diikuti dengan nama universiti, umur, tempoh perkhidmatan dan jantina. Seterusnya, terdapat empat (4) bahagian dalam soal selidik, yang mewakili 4 kriterium yang telah dipilih dalam kerangka konseptual model. Bagi setiap kriterium, enam (6) nilai teras telah dikenal pasti dan dimasukkan dalam pembangunan dan reka bentuk soal selidik, yang mengandungi:

- Bahagian A - nilai-nilai kepimpinan (Kebenaran, kebolehpercayaan, Keikhlasan, Hala Tuju, Komitmen dan Kompetensi)
- Bahagian B - nilai-nilai produktiviti. (Kecekapan, Kebersamaan, Ketidakeksploitanian, Skala Ekonomi, Kehematan dan Kesemasaan)
- Bahagian C - nilai-nilai kakitangan atau pekerja (Keadilan, Konsultatif, Saling Mempercayai, Penghargaan, Altruisme, Pemerikasaan)
- Bahagian D - nilai-nilai hasil prestasi (Kebolehuntungan, Nilai-nilai Murni, Modal Intelek, Nilai Pasaran, Kepuasan Pelanggan, Reputasi)

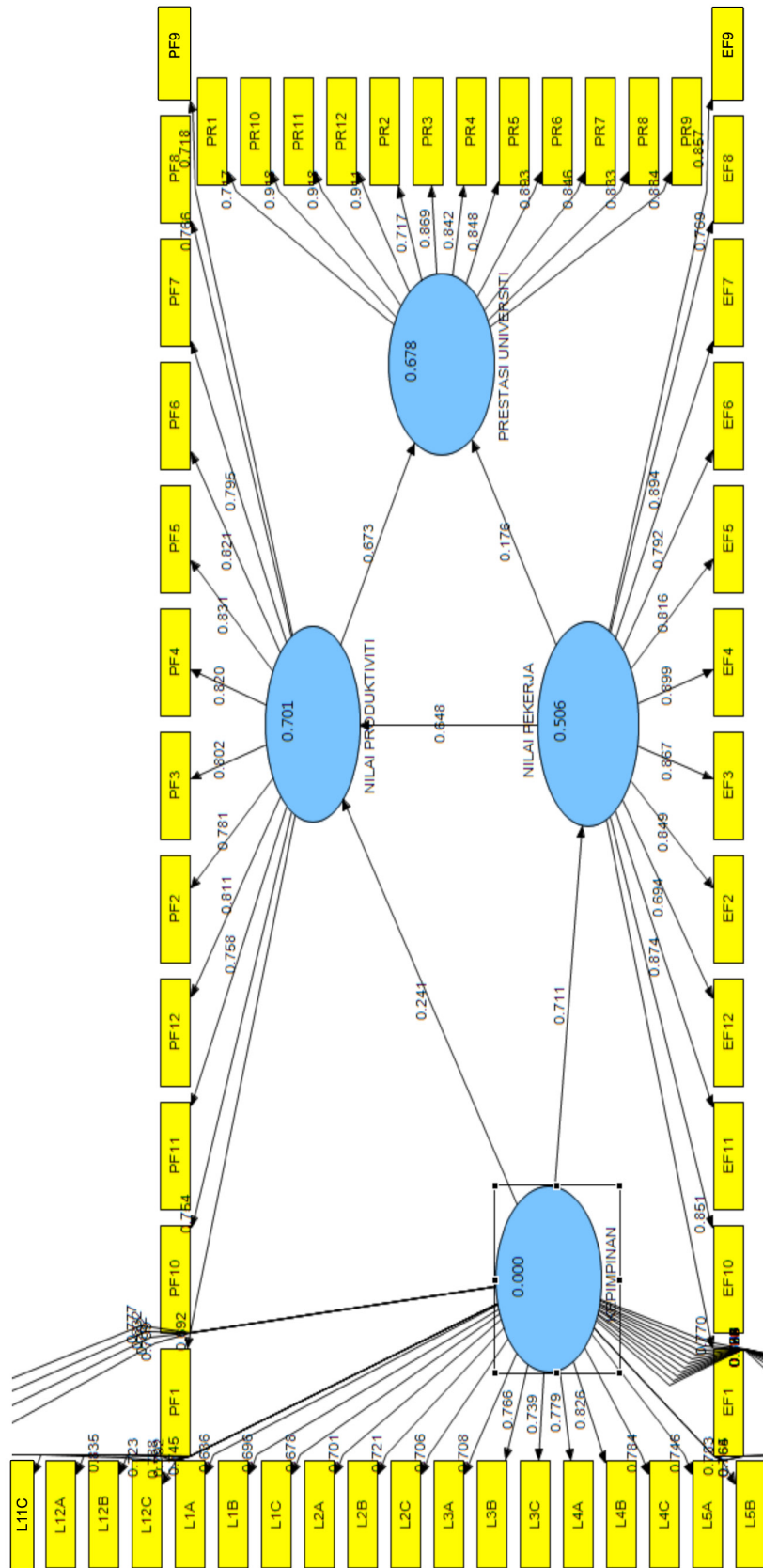
Kesemua pemerhatian dan pengalaman responden direkodkan menggunakan skala Likert 11 mata (0 sehingga 10), dengan nilai 0-2 ialah sangat tidak ketara, 2-4 ialah tidak ketara, 4-6 ialah agak ketara, 6-8 adalah ketara dan 8-10 ialah sangat ketara.

Kajian ini menggunakan analisis pemodelan Kuasa Dua Terkecil Separa (KDTS) yang melibatkan empat pemboleh ubah pendam, iaitu nilai kepimpinan, nilai produktiviti, nilai pekerja dan prestasi universiti. Perisian SmartPLS digunakan dalam kajian ini untuk menganalisis kewujudan dan kesignifikan hubungan antara nilai kepimpinan dengan nilai produktiviti dan nilai pekerja, masing-masingnya, kesan sumbangan nilai pekerja terhadap nilai produktiviti dan sumbangan nilai produktiviti dan nilai pekerja, masing-masing terhadap prestasi universiti.

### **3. Hasil dan Perbincangan**

Analisis dan model Kuasa Dua Terkecil Separa (KDTS) terdiri daripada dua bahagian analisis atau pengukuran, iaitu penilaian model luaran dan penilaian model dalaman. Model luaran melibatkan hubungan setiap kriterium yang mewakili pemboleh ubah pendam dengan penunjuk atau indikator masing-masing, manakala model dalaman atau model struktur melibatkan perkaitan antara semua kriterium atau pemboleh ubah pendam.

Bagi model luaran, penilaian yang perlu dikaji adalah Kebolehpercayaan Komposit, Kesahan Konvergen dan Kesahan diskriminan. Semua penilaian ini memberi maklumat berhubung dengan kesesuaian dan kesahan pemilihan penunjuk bagi menerangkan atau menunjukkan kriterium masing-masing.



Rajah 2: Sebahagian daripada output analisis Pemodelan Kuasa Dua Terkecil Separa (KDTs)

### 3.1 *Kebolehpercayaan dan Ketekalan Dalam Instrumen*

Kaedah alfa Cronbach juga digunakan untuk menguji kebolehpercayaan instrumen. Berdasarkan nilai alfa bagi kesemua kriterium yang melebihi 0.6, didapati bahawa nilai kebolehpercayaan bagi kesemua instrumen adalah tinggi dan memuaskan. Dengan kata lain, penunjuk atau soalan-soalan yang dimasukkan ke dalam soal selidik kajian adalah boleh dan mudah difahami oleh responden dan saling menyokong/bersandar dalam menghuraikan kriterium pendam masing-masing. Nilai alfa bagi setiap instrumen ditunjukkan melalui Jadual 1.

### 3.2 *Kebolehpercayaan Komposit*

Kesahan gagasan sesuatu alat atau instrumen kajian merujuk kepada sejauh mana instrumen tersebut berupaya menghasilkan gerak balas yang mewakili gagasan yang diukur. Menurut Hair *et al.* (2010), komposit kebolehpercayaan (CR) 0.70 atau ke atas dan purata varians yang diekstrak (AVE) melebihi 0.50 dianggap menyokong kesahan instrumen. Jadual 2 menunjukkan bahawa kesemua nilai CR adalah melebihi 0.70, dengan nilai CR bagi nilai kepimpinan adalah sebanyak 0.980, nilai pekerja sebanyak 0.958, nilai produktiviti sebanyak 0.941, dan nilai prestasi universiti sebanyak 0.965. Berdasarkan dapatan analisis pada Jadual 2, didapati AVE bagi nilai kepimpinan adalah sebanyak 0.587309, nilai pekerja sebanyak 0.688, nilai produktiviti sebanyak 0.609, dan nilai prestasi universiti sebanyak 0.726. Kesemua varians yang diekstrak adalah melebihi 0.50. Oleh itu, alat ukuran kajian ini mempunyai kesahan gagasan yang dikehendaki.

Selain itu, kesahan diskriminan wujud kerana penunjuk dalam suatu pemboleh ubah pendam didapati mempunyai hubungan yang rendah dengan penunjuk-penunjuk dalam pemboleh ubah pendam yang lain. Menurut Fornell dan Larcker (1981) apabila punca kuasa dua varians purata diekstrak melebihi nilai korelasi antara semua pemboleh ubah maka kesahan diskriminan telah dibentuk (lihat Jadual 3). Berdasarkan Jadual 4, didapati bahawa semua penunjuk dalam nilai kepimpinan, jumlah nilai punca kuasa dua AVE lebih besar daripada korelasi penunjuk dalam nilai pekerja, nilai produktiviti dan prestasi universiti. Sedangkan di dalam penunjuk nilai pekerja, jumlah nilai punca kuasa dua AVE lebih besar daripada korelasi di dalam penunjuk nilai produktiviti dan nilai prestasi universiti. Walau bagaimanapun di dalam penunjuk nilai produktiviti, jumlah nilai punca kuasa dua AVE lebih rendah daripada korelasi di dalam penunjuk prestasi universiti.

Jadual 2: Keputusan bagi Model Pengukuran

Konstruk	Kesahan Konvergen		
	Alfa Cronbach	Komposit Kebolehpercayaan (CR)	AVE
Nilai Kepemimpinan	0.980	0.981	0.587
Nilai Pekerja	0.958	0.963	0.688
Nilai Produktiviti	0.941	0.949	0.609
Prestasi Universiti	0.965	0.969	0.726

Jadual 3: Konstruk Kesahan Diskriminan

Konstruk	Nilai Kepemimpinan	Nilai Pekerja	Nilai Produktiviti	Prestasi Universiti
Nilai Kepimpinan	0.766			
Nilai Pekerja	0.711	0.823		
Nilai Produktiviti	0.702	0.820	0.780	
Prestasi Universiti	0.612	0.728	0.817	0.852

Jadual 4: Komposit Kebolehpercayaan, Kesahan Konvergen, and Kesahan Diskriminan

Konstruk Pemand	ICR	AVE	Konstruk Pemand			
			Kepimpinan	Nilai Pekerja	Nilai Produktiviti	Prestasi Universiti
Nilai Kepimpinan	0.981	0.587	<b>0.766</b>			
Nilai Pekerja	0.963	0.688	0.711	<b>0.823</b>		
Nilai Produktiviti	0.949	0.609	0.702	0.820	<b>0.780</b>	
Prestasi Universiti	0.969	0.726	0.612	0.728	0.817	<b>0.852</b>

Jadual 5: Pekali bebanan bagi setiap item individu

Konstruk Pendam	Penunjuk	Konstruk Pendam			
		Kepimpinan	Nilai Pekerja	Nilai Produktiviti	Prestasi Universiti
	L10A	<b>0.777</b>	0.658	0.610	0.558
	L10B	<b>0.832</b>	0.583	0.596	0.475
	L10C	<b>0.762</b>	0.511	0.496	0.388
	L11A	<b>0.799</b>	0.655	0.595	0.565
	L11B	<b>0.835</b>	0.567	0.610	0.501
	L11C	<b>0.724</b>	0.463	0.475	0.382
	L12A	<b>0.788</b>	0.673	0.631	0.558
	L12B	<b>0.792</b>	0.606	0.587	0.493
	L12C	<b>0.745</b>	0.540	0.492	0.397
	L1A	<b>0.636</b>	0.473	0.454	0.442
	L1B	<b>0.696</b>	0.455	0.472	0.405
	L1C	<b>0.678</b>	0.462	0.423	0.334
	L2A	<b>0.701</b>	0.523	0.523	0.506
	L2B	<b>0.721</b>	0.468	0.486	0.419
	L2C	<b>0.706</b>	0.440	0.426	0.338
	L3A	<b>0.708</b>	0.503	0.482	0.473
	L3B	<b>0.766</b>	0.473	0.487	0.397
	L3C	<b>0.737</b>	0.440	0.420	0.315
Nilai Kepimpinan	L4A	<b>0.779</b>	0.611	0.576	0.584
	L4B	<b>0.826</b>	0.548	0.581	0.516
	L4C	<b>0.784</b>	0.518	0.506	0.449
	L5A	<b>0.746</b>	0.624	0.577	0.465
	L5B	<b>0.784</b>	0.571	0.572	0.445
	L5C	<b>0.765</b>	0.512	0.483	0.378
	L6A	<b>0.765</b>	0.584	0.591	0.601
	L6B	<b>0.825</b>	0.524	0.585	0.540
	L6C	<b>0.776</b>	0.473	0.498	0.439
	L7A	<b>0.768</b>	0.598	0.568	0.562
	L7B	<b>0.834</b>	0.552	0.570	0.480
	L7C	<b>0.796</b>	0.501	0.509	0.434
	L8A	<b>0.724</b>	0.541	0.543	0.504
	L8B	<b>0.803</b>	0.518	0.573	0.465
	L8C	<b>0.769</b>	0.479	0.506	0.412
	L9A	<b>0.781</b>	0.675	0.616	0.569
	L9B	<b>0.823</b>	0.577	0.577	0.477
	L9C	<b>0.785</b>	0.504	0.491	0.389



Konstruk Pendam	Penunjuk	Konstruk Pendam			
		Kepimpinan	Nilai Pekerja	Nilai Produktiviti	Prestasi Universiti
Nilai Pekerja	EF1	0.521	<b>0.770</b>	0.568	0.529
	EF10	0.604	<b>0.851</b>	0.719	0.646
	EF11	0.651	<b>0.874</b>	0.747	0.667
	EF12	0.534	<b>0.694</b>	0.595	0.556
	EF2	0.535	<b>0.849</b>	0.607	0.537
	EF3	0.617	<b>0.867</b>	0.684	0.571
	EF4	0.657	<b>0.899</b>	0.752	0.637
	EF5	0.563	<b>0.816</b>	0.641	0.547
	EF6	0.559	<b>0.793</b>	0.653	0.54
	EF7	0.640	<b>0.894</b>	0.755	0.677
	EF8	0.553	<b>0.769</b>	0.632	0.605
	EF9	0.615	<b>0.857</b>	0.756	0.691
Nilai Produktiviti	PF1	0.441	0.570	<b>0.692</b>	0.525
	PF10	0.456	0.620	<b>0.754</b>	0.616
	PF11	0.498	0.585	<b>0.758</b>	0.634
	PF12	0.613	0.684	<b>0.811</b>	0.697
	PF2	0.560	0.587	<b>0.781</b>	0.653
	PF3	0.591	0.666	<b>0.801</b>	0.670
	PF4	0.614	0.696	<b>0.820</b>	0.670
	PF5	0.610	0.755	<b>0.831</b>	0.647
	PF6	0.605	0.754	<b>0.821</b>	0.675
	PF7	0.537	0.602	<b>0.795</b>	0.586
	PF8	0.546	0.5694	<b>0.766</b>	0.641
	PF9	0.461	0.543	<b>0.718</b>	0.585
Prestasi Universiti	PR1	0.408	0.495	0.563	<b>0.717</b>
	PR10	0.504	0.645	0.717	<b>0.9187</b>
	PR11	0.526	0.649	0.723	<b>0.9187</b>
	PR12	0.506	0.632	0.697	<b>0.911</b>
	PR2	0.472	0.523	0.632	<b>0.717</b>
	PR3	0.594	0.679	0.751	<b>0.869</b>
	PR4	0.592	0.694	0.734	<b>0.8402</b>
	PR5	0.625	0.700	0.773	<b>0.848</b>
	PR6	0.564	0.627	0.704	<b>0.8931</b>
	PR7	0.445	0.565	0.634	<b>0.846</b>
	PR8	0.436	0.545	0.639	<b>0.833</b>
	PR9	0.530	0.636	0.739	<b>0.884</b>

Semua output analisis, seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 5 menyimpulkan bahawa penunjuk dalam setiap kriterium adalah boleh dipercayai dan sah dari aspek penumpuan dan diskriminan. Selain itu, analisis terhadap pembeban mendapati bahawa tidak wujud sebarang pembeban silang dalam kalangan kriterium yang dikaji.

### 3.3 Penilaian terhadap model dalaman

Seterusnya, kaedah butstrap digunakan untuk menguji kewujudan kesignifikanan pengaruh dan sumbangan setiap kriterium. Jadual 6 menunjukkan hasil analisis butstrap dengan nilai statistik-*t* untuk setiap kriterium.

Jadual 6: Ujian kesignifikanan pekali lintasan dan  $R^2$

Hubungan		Pekali Lintasan	Nilai- <i>t</i>	$R^2$	
Nilai Kepimpinan	->	Nilai Pekerja	0.711	13.683	0.506
Nilai Kepimpinan			0.241	2.451	
Nilai Pekerja	->	Nilai Produktiviti	0.648	7.930	0.701
Nilai Pekerja			0.176	1.167	
Nilai Produktiviti	->	Prestasi Universiti	0.673	4.832	0.678

Merujuk kepada Jadual 6, keputusan analisis mendapati bahawa pekali lintasan yang mempunyai nilai-*t* > 1.96 adalah signifikan pada aras keyakinan 5%. Secara keseluruhannya, nilai  $R^2$  bagi setiap kriterium pendam dapat meramalkan lebih daripada 50% varians yang dapat diterangkan. Sebanyak 67.8% varians dalam prestasi universiti berasaskan nilai teras dapat diramalkan oleh kriterium-kriterium pendam bagi nilai produktiviti dan nilai pekerja. Selain itu, sebanyak 70.1% varians dalam nilai produktiviti dapat diramalkan oleh nilai kepimpinan dan nilai pekerja. Nilai pekerja pula dapat diterangkan melalui nilai kepimpinan sebanyak 50.6%.

Implikasi dapatan ini adalah, nilai produktiviti mempengaruhi pencapaian universiti melalui nilai pekerja, dan nilai kepimpinan dan kepemimpinan. Manakala nilai pekerja pula mempengaruhi nilai-nilai prestasi universiti secara langsung dan juga tidak langsung melalui nilai kepimpinan. Ringkasnya, kajian ini menyimpulkan bahawa untuk mencapai kecemerlangan universiti, pihak kepimpinan universiti perlu menekankan aspek-aspek yang dicadangkan dalam kajian ini kerana konstruk-konstruk kajian saling mempengaruhi antara satu sama lain. Pihak kepimpinan sebagai penggerak utama dalam universiti perlu memartabatkan nilai-nilai teras yang dicadangkan kerana ia mampu membentuk personaliti kakitangan, dan produktiviti universiti ke arah mencapai kecemerlangan prestasi yang menyeluruh.

### 3.4 Perkaitan antara nilai kepimpinan dengan nilai produktiviti dan nilai pekerja

Hasil analisis mendapati bahawa nilai kepimpinan mempengaruhi nilai produktiviti dan nilai pekerja dalam organisasi. Hubungan atau pengaruh yang signifikan ini mentafsirkan bahawa nilai kepimpinan dan kepemimpinan secara jelas dan langsung mempengaruhi nilai produktiviti dan nilai pekerja universiti, khususnya dalam konteks kajian ini melalui nilai-nilai yang terpamer dan didokong oleh pihak pengurusan universiti. Dengan kata lain, nilai kepimpinan (seperti Kebenaran, kebolehpercayaan, Keikhlasan, Hala Tuju, Komitmen dan

Kompetensi) membentuk persepsi positif terhadap nilai produktiviti (contohnya Kecekapan, Kebersamaan, Ketidakeksploitasian, Skala Ekonomi, Kehematan dan Kesemasaan) dan nilai pekerja (contohnya Keadilan, Konsultatif, Saling Mempercayai, Penghargaan, Altruisme, Pemerksaan) di universiti-universiti di Malaysia.

Selanjutnya, hasil kajian mendapati nilai kepemimpinan mempengaruhi nilai produktiviti dalam persekitaran IPT yang terlibat. Justeru, boleh disimpulkan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara nilai kepemimpinan dengan nilai produktiviti. Hakikatnya, kejayaan sesebuah organisasi sering tergambar kepada individu yang memimpin organisasi berkenaan (Abdus Satar *et al.* 2010; Alhabshi 2003).

Seterusnya, hubungan antara nilai kepemimpinan dengan nilai pekerja adalah jelas memberikan bukti bahawa nilai kepemimpinan mempengaruhi persepsi nilai-nilai yang dipegang atau dihayati oleh pekerja di sektor pengajian tinggi. Dapatan kajian ini sesuai dengan teori yang menunjukkan bahawa adalah menjadi tanggungjawab pemimpin untuk memilih tingkah laku yang sepadan dengan keupayaan dan motivasi pekerja. Transformasi pemimpin memainkan peranan penting bagi penilaian pencapaian individu atau kumpulan kerana mereka adalah personaliti yang paling penting dalam organisasi

### **3.5 *Perkaitan nilai pekerja dengan nilai produktiviti***

Hasil analisis mendapati bahawa ada hubungan signifikan antara nilai pekerja dan nilai produktiviti. Nilai-nilai seperti Keadilan, Konsultatif, Saling Mempercayai, Penghargaan, Altruisme, Pemerksaan sebenarnya mempunyai kesan terhadap nilai-nilai hasil kerja pekerja meliputi Kecekapan, Kebersamaan, Ketidakeksploitasian, Skala Ekonomi, Kehematan dan Kesemasaan. Pekerja perlu dimotivasikan untuk melakukan kerja dengan baik. Kerja yang diberikan itu seboleh-bolehnya memberi kegembiraan kepada pekerja supaya pekerja suka dan gembira melakukannya. Ini sudah tentu memerlukan kepada kerja yang direka bentuk supaya memenuhi keperluan pekerja dan dapat mencapai kehendak atau objektif organisasi.

### **3.6 *Perkaitan nilai produktiviti dengan prestasi universiti***

Seperti dijangkakan, hasil analisis mendapati wujud sumbangan signifikan nilai produktiviti terhadap prestasi. Hasil kajian menunjukkan bahawa nilai produktiviti mempengaruhi prestasi universiti secara langsung. Dengan meningkatnya tahap produktiviti, sesebuah universiti mampu untuk bersaing dengan universiti-universiti terkemuka dalam negara malah luar negara dan ini turut menjadi faktor meningkatnya prestasi dan prestij sesebuah universiti itu.

Dapatan kajian ini selari dengan Fung (2012) yang menyatakan bahawa masalah keterhadan input, seperti kekurangan buruh dan pemilihan penggunaan input akan mempengaruhi pertumbuhan input itu sendiri. Oleh itu, aspek yang lebih diberikan penekanan adalah nilai prestasi dipimpin oleh produktiviti sesebuah organisasi. Menurut Clemenson (2007), pekerja akan kekal sebagai ahli-ahli yang komited dan produktif selagi mereka percaya organisasi akan membantu mereka mencapai kejayaan dalam kerjaya.

### **3.7 *Perkaitan nilai pekerja dengan prestasi universiti***

Daripada hasil kajian ini juga didapati bahawa terdapat hubungan langsung antara nilai pekerja dengan prestasi universiti. Dapatan kajian ini selari dengan Wang *et al.* (2011) yang menyatakan bahawa pekerja dapat mempengaruhi hasil yang dikeluarkan syarikat dengan sikap-sikap positif,

malah pekerja dilihat sebagai penengah kepada hubungan kepimpinan dan prestasi organisasi. Sikap ini telah ditemui secara langsung dan tidak langsung boleh mempengaruhi psikologi pekerja dan komitmen tingkah laku kepada organisasi. Oleh itu, hasil tingkah laku para pekerja harus menyumbang kepada prestasi organisasi secara keseluruhannya. Kajian Fazli *et al.* (2010) turut mendapati bahawa fokus pekerja mempengaruhi prestasi organisasi.

#### 4. Kesimpulan

Secara keseluruhannya, ditunjukkan kewujudan kesan dalam setiap hubungan atau perkaitan yang dikemukakan. Nilai-nilai pekerja, sikap dan tingkah laku kepimpinan dan kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan prestasi pekerja. Nilai-nilai kerja, sikap pekerja dan tingkah laku kepimpinan boleh disesuaikan untuk menghasilkan impak yang kuat terhadap motivasi pekerja. Kajian ini sangat penting bagi mengukur prestasi universiti secara menyeluruh dari segi nilai teras yang diamalkan di institusi pendidikan khususnya dalam konteks Malaysia.

Pengukuran prestasi mengikut acuan sendiri adalah lebih tepat dan bermakna dalam menggambarkan sistem pengurusan prestasi sesebuah IPT. Tambahan, paduan nilai-nilai teras dalam menyerlahkan pemimpin dan kepemimpinan, pekerja dan hasil kerja (produktiviti) sememangnya berperanan besar dalam mencapai kecemerlangan organisasi yang diinginkan dan lestari.

Kajian ini berusaha mengetengahkan keperluan mengenal pasti nilai teras dan peranan yang dimainkan oleh nilai teras dalam mencapai prestasi sebenar universiti. Sewajarnya, prestasi sesebuah organisasi seharusnya tidak dibataskan hanya kepada yang berteraskan kewangan dan keuntungan kebendaan semata-mata, bahkan perlu diperluaskan skop definisi kepada hal-hal yang tidak zahir dan tidak berkait dengan kewangan dan keuntungan.

#### Penghargaan

Penulis merakamkan setinggi penghargaan kepada bantuan kewangan daripada UKM-GPP-PPKK-27-2009, dan kerjasama daripada pihak Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) dan Dr. Mohd Rashid Ab Hamid dalam perolehan data universiti di Malaysia.

#### Rujukan

- Ab Hamid M. R., Mustafa Z., Mohd Suradi N. R., Abdullah M., Idris F. & Ismail W.R. 2010. Measuring leadership values based on value-based total performance excellence model (VBTPEM). *BMQR* 1(3): 64-79
- Ab Hamid M.R., Mustafa Z, Mohd Suradi N.R., Idris F. Abdullah M. & Jamaluddin N. 2012. Model kecemerlangan IPT berasaskan bilai teras: Pendekatan pemodelan kuasa dua terkecil separa. *Journal of Quality Measurement and Analysis* 8(1): 1-15.
- Abdus Sattar A., Kashif U.R. & Ommar H.A. 2010. Role of Islamic leadership in value based corporate management: The case of Pakistan. *African Journal of Business Management* 4(18): 4003-4020.

- Alhabshi S.O. 2003. Values-based leadership: Its significance to modern organisations. Dlm. Nik Mustapha Hj. Nik Hassan (edt.). *Values-Based Management – The Way Forward for the Next Millennium*. Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).
- Andersen 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(EIASM), Oxford , 16-17 December.
- Aronson E. 2001. Leadership styles and ethical perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences/ Revue Canadienne des Sciences de l'Administration* **18**(4): 244-256.
- Bennis W. & Nanus B. 1985. *Leaders, the Strategies for Taking Charge*. New York: Harper and Rowe.
- Clemenson B. 2007. How Do Leaders' Values Influence Employees' Commitment To Their Organizations? A Qualitative Study. Unpublished Doctoral Dissertation, Case Western University: 15-20
- Dahlgaard-Park S.M. & Dahlgaard J.J. 2010. Organizational learnability and innovability – A System for assessing, diagnosing and improving innovations. *International Journal of Quality and Service Sciences* **2**(2): 153-174.
- Dzansi D.Y. & Dzansi L.W. 2010. Understanding the impact of human resource management practises on municipal service delivery in South Africa: An organizational justice approach. *African Journal of Business Management* **4**(6): 995-1005.
- Fazli I., Khairul Anuar M.A. & Norsiah A. 2010. Examining the relationship between stakeholders focus and company performances: Some empirical evidences from Malaysian business firms. *Journal of Quality Measurement and Analysis* **6**(2): 33-45.
- Fornell C. & Larcker D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* **48**: 39-50.
- Fung C.N. & Rahimah I. 2002. Sumbangan produktiviti keseluruhan terhadap pertumbuhan output industri kecil dan sederhana (IKS) di Malaysia. *Analisis* **9**(1& 2):77-99.
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J. & Anderson R.E. 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Johnston R. & Jones P. 2004. Service productivity-towards understanding the relationship between operational and customer productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management* **53**(3): 201-213.
- Junaidah H. 2009. Islamic revival in human resource management practices among selected Islamic organisations in Malaysia. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* **2**(3): 251-267
- Mokhtar A., Nooreha H., Nik Mustafa N.H. & Mazilan M. 2003. *Value-based Total Performance Excellence Model: Baseline Assessment Criteria Guidelines for Organisations*. Kuala Lumpur: Institute of Islamic Understanding Malaysia.
- Oakland J.S. & Oakland S. 1998. The links between people management, customer satisfaction and business results. *Total Quality Management* **9** (4&5): 185-190
- Sharifah Hapsah S.H.S. 2008. Transformasi universiti: Kepimpinan perlu ada wawasan dorong warga kerja UKM pacu kecemerlangan. Berita Harian, 23 September: 16.
- 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.
- Vrat P., Sardana G.D. & Sahay B.S. 2009. *Productivity Measurement for Business Excellence*. Oxford: Alfa Science International Ltd.
- Wang H., Tsui A.S. & Xin K.R. 2011. CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly* **22**(1): 92-105.
- Wilhelm W. 1996. Learning from past leaders. In: F. Hesselbein, M. Goldsmith & R. Beckhard (Eds.) *The Leader of the Future*: 221-226. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yukl G. 1998. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management* **15**(2): 251-289.
- Zaharah H., Abu Daud S. & Nazri M. 2009. Kepimpinan beretika dan kecemerlangan organisasi dalam perkhidmatan awam. *MALIM: Jurnal Pengajian Umum Asia Tenggara* **10**: 39-52.

*Pusat Pengajian Sains Matematik*

*Fakulti Sains dan Teknologi*

*Universiti Kebangsaan Malaysia*

*43600 UKM Bangi*

*Selangor DE, MALAYSIA*

*Mel-e: nrms@ukm.my\*, sufinarosli@gmail.com, tarmizamohdnawi@gmail.com, fazna99@gmail.com, zbhm@ukm.my, lg@ukm.my*

---

*\* Penulis untuk dihubungi*