

**HUBUNGAN ANTARA AMALAN PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH  
DAN PRESTASI STAF AKADEMIK SERTA DIMODERASIKAN OLEH  
FAKTOR MOTIVASI DI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI AWAM  
MALAYSIA**



05-4506832



[pustaka.upsi.edu.my](http://pustaka.upsi.edu.my)



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

**Oleh**

**KAMARUL BAHARI YAAKUB**



05-4506832



[pustaka.upsi.edu.my](http://pustaka.upsi.edu.my)



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



[pustaka.upsi.edu.my](http://pustaka.upsi.edu.my)



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

## ABSTRAK

Kajian terkini menunjukkan kejayaan penggunaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) secara bersistematik di dalam Institusi Pengajian Tinggi (IPT). Walau bagaimanapun, kajian tersebut tertumpu pada aspek pengurusan dan pentadbiran; pengajaran dan pembelajaran; dan penyelidikan, tidak meliputi fungsi utama IPT yang lain iaitu penerbitan; perundingan; dan khidmat masyarakat. Di mana tiada kajian lepas yang mengkaji hubungan antara amalan prinsip TQM dan prestasi staf akademik secara keseluruhan (fungsi utama IPT). Kajian juga menunjukkan prestasi sesebuah universiti bergantung secara kolektif kepada prestasi staf akademiknya, dan motivasi mereka boleh menggalakkan peningkatan prestasi dan produktiviti sesebuah IPT. Sehubungan dengan itu kajian ini menggunakan faktor motivasi sebagai faktor moderasi. Justeru, tiga fokus utama kajian adalah mengkaji tahap Amalan Prinsip TQM; Prestasi Staf Akademik; dan Faktor Motivasi staf akademik. Unit analisis adalah staf akademik yang dipilih secara pensampelan rawak bersistematik dari Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) di Wilayah Utara. Bagi instrumen kajian, borang soal selidik telah digunakan dan telah berjaya mencapai kadar pulangan yang tinggi (72%). Di samping itu bagi meningkatkan tahap kesahan instrumen, penilaian pendapat pakar, ujian rintis dan analisis faktor dilakukan. Ujian kebolehpercayaan menunjukkan instrumen kajian mempunyai darjah kebolehpercayaan yang tinggi (nilai alpha konstruk TQM = 0.978; Prestasi Staf Akademik = 0.958; dan Faktor Motivasi = 0.885). Dapatan kajian menunjukkan amalan prinsip TQM berada pada tahap yang tinggi (Min = 4.65). Hubungan antara amalan prinsip TQM dan prestasi staf akademik adalah positif dan signifikan ( $r = 0.699^{**}$ ). Amalan prinsip TQM juga mempunyai kesan ke atas prestasi staf akademik ( $B = 0.699$ ,  $p = 0.000^{*}$ ). Faktor motivasi juga boleh bertindak sebagai moderasi penuh ( $B = 0.114^{**}$ ; Signifikan  $F = 0.109$ ) dalam hubungan di antara amalan prinsip TQM dan prestasi staf akademik.

**Kata Kunci:** Pengurusan Kualiti Menyeluruh, Pendidikan, Motivasi, Prestasi



## ABSTRACT

### RELATIONSHIP BETWEEN TOTAL QUALITY MANAGEMENT PRACTICES AND PERFORMANCE OF ACADEMIC STAFF AND MODERATED BY MOTIVATION FACTOR AT PUBLIC HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MALAYSIA

Recent studies demonstrate the successful use of Total Quality Management (TQM) systematically in Higher Education Institutions (HEIs). However, they only focus on the aspects of management and administration, teaching and learning, and research, not include the other key functions of HEIs, i.e. publication, consultancy, and community service. No study was done to examine the relationship between the practice of TQM principles and overall academic staff performance (main functions of HEIs). This means the performance of the university collectively depends on the performance of the academic staff, and their motivation can encourage better performance and productivity. Thus, this study uses a motivation factor as the moderator. This study focuses on three major areas which are the practices of TQM principles; Academic Staff Performance; and Motivation Factor. Unit analysis in this study was academic staff selected by systematic random sampling technique at public universities in the Northern Region. As an instrument, questionnaires were used and able to achieve a high rate of return (72 %). To increase the validity of the instrument, some procedures were performed, which include obtaining feedback from the experts, pilot test and factor analysis. The conducted reliability test indicated the instruments had a high degree of reliability (alpha value for TQM constructs = 0.978; Academic Staff Performance = 0.958; and Motivation Factor = 0.885 ). The results showed that the practices of TQM principles were at a high level (Mean = 4.65). The relationships between the practices of TQM principles and performance of staff academic were positive and significant ( $r = 0.699^{**}$ ). The practices of TQM principles also had an impact on academic performance (  $B = 0.699$  ,  $p = 0.000$  ). Motivation Factor could also act as full moderation ( $B = 0.114^{**}$ ; Significant  $F = 0.109$  ) on the relationship between the practices of TQM principles and performance of academic staff.

**Keywords:** Total Quality Management, Education, Motivation, Performance



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbpsu

# KANDUNGAN

| BAB          | PERKARA                                                          | MUKASURAT       |
|--------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|
|              | PERAKUAN KERJA TESIS / DESERTASI                                 | ii              |
|              | PENGAKUAN                                                        | iv              |
|              | KEBENARAN MENGGUNA                                               | v               |
|              | ABSTRAK                                                          | vi              |
|              | ABSTRACT                                                         | vii             |
|              | PENGHARGAAN                                                      | viii            |
|              | KANDUNGAN                                                        | ix              |
|              | SENARAI JADUAL                                                   | xv              |
|              | SENARAI RAJAH                                                    | xix             |
|              | SENARAI LAMPIRAN                                                 | xx              |
|              | DAFTAR SINGKATAN PERKATAAN                                       | xxi             |
| <b>BAB 1</b> | <b>Pengenalan</b>                                                | <b>1 – 27</b>   |
|              | 1.1 Pendahuluan                                                  | 1               |
|              | 1.2 Latar Belakang Kajian                                        | 1               |
|              | 1.3 Pernyataan Masalah Kajian                                    | 11              |
|              | 1.4 Persoalan Kajian                                             | 19              |
|              | 1.5 Objektif Kajian                                              | 19              |
|              | 1.6 Kepentingan Kajian                                           | 20              |
|              | 1.7 Skop Kajian                                                  | 23              |
|              | 1.8 Batasan Kajian                                               | 24              |
|              | 1.9 Definisi Operasional/Konsep/Istilah                          | 25              |
| <b>BAB 2</b> | <b>Tinjauan ke Atas Penulisan / Kajian Lepas</b>                 | <b>28 – 164</b> |
|              | 2.1 Pendahuluan                                                  | 28              |
|              | 2.2 Gerakan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)                  | 28              |
|              | 2.3 Definisi dan Konsep Kualiti                                  | 35              |
|              | 2.4 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)                          | 43              |
|              | 2.5 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dan Prestasi Organisasi. | 49              |
|              | 2.6 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Dalam Pendidikan.        | 52              |

|           |                                                                               |     |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.7       | Prestasi Organisasi                                                           | 56  |
| 2.8       | Penilaian Prestasi Staf Akademik                                              | 58  |
| 2.9       | Penilaian Prestasi Dalam Pendidikan                                           | 60  |
| 2.10      | Pendekatan Pengurusan Kualiti                                                 | 63  |
| 2.10.1    | Penerapan Falsafah Anugerah dan Model Kualiti                                 | 64  |
| 2.10.1.1  | Anugerah Kualiti Dunia                                                        | 65  |
| 2.10.1.2  | Anugerah Kualiti Kebangsaan Malcolm Baldrige dan Kriteria Pendidikan Baldrige | 68  |
| 2.10.1.3  | Model <i>European Foundation for Quality Management (EFQM)</i>                | 69  |
| 2.10.1.4  | Kriteria/Elemen TQM Berdasarkan Anugerah/Model Kualiti                        | 71  |
| 2.10.2    | Pendekatan Guru-guru Kualiti                                                  | 76  |
| 2.10.3    | Kod Amalan Jaminan Kualiti bagi IPTA di Malaysia                              | 105 |
| 2.10.4    | Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000                                            | 107 |
| 2.11      | Definisi, Konsep dan Teori/Model Motivasi                                     | 113 |
| 2.11.1    | Definisi Motivasi                                                             | 114 |
| 2.11.2    | Jenis-jenis Motivasi                                                          | 117 |
| 2.11.3    | Teori/Model Motivasi                                                          | 119 |
| 2.11.3.1  | Teori Humanistik atau Teori Hierarki Keperluan Maslow                         | 120 |
| 2.11.3.2  | Teori X dan Y                                                                 | 122 |
| 2.11.3.3  | Teori Dua Faktor (Kesihatan-Motivasi)                                         | 123 |
| 2.11.3.4  | Teori ERG ( <i>Existence, Relatedness, Growth</i> )                           | 124 |
| 2.11.3.5  | Teori Keperluan McClelland (Teori Tiga Keperluan)                             | 125 |
| 2.11.3.6  | Teori Penilaian Kognitif                                                      | 127 |
| 2.11.3.7  | Teori Penetapan Matlamat                                                      | 127 |
| 2.11.3.8  | Teori Pengukuhan                                                              | 128 |
| 2.11.3.9  | Teori Ekuiti                                                                  | 129 |
| 2.11.3.10 | Teori Jangkaan                                                                | 129 |
| 2.11.3.11 | Teori Pembelajaran Sosial                                                     | 130 |
| 2.11.4    | Kajian Motivasi Berkaitan Kualiti dan Pendidikan                              | 131 |

|                                                                                                               |                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 2.12 Hubungan Aspek Kemanusiaan Dalam Amalan Prinsip-prinsip TQM                                              | 134              |
| 2.13 Sebab-sebab Melaksanakan Pengurusan Kualiti (QM)                                                         | 136              |
| 2.14 Kajian Pelaksanaan dan Analisis Perbandingan Pendekatan Pengurusan Kualiti di Institusi Pengajian Tinggi | 138              |
| 2.14.1 Kajian Pelaksanaan TQM di Institusi Pengajian Tinggi                                                   | 139              |
| 2.14.2 Amalan TQM Berdasarkan Instrumen Pengukuran                                                            | 146              |
| 2.14.3 Analisis Perbandingan Pendekatan Pengurusan Kualiti Di Institusi Pengajian Tinggi                      | 154              |
| 2.15 Dimensi TQM di IPTA                                                                                      | 164              |
| <b>BAB 3 KERANGKA TEORI</b>                                                                                   | <b>165 – 191</b> |
| 3.1 Pendahuluan                                                                                               | 165              |
| 3.2 Asas Kepada Pembinaan Kerangka Teori: Pemikiran Saintifik Dalam Membuat Taakulan                          | 165              |
| 3.3 Teori-teori Yang Berkaitan Dengan Kajian                                                                  | 168              |
| 3.3.1 Teori Sistem                                                                                            | 168              |
| 3.3.2 Teori Berasaskan Sumber                                                                                 | 170              |
| 3.3.3 Teori Kontingensi.                                                                                      | 172              |
| 3.3.4 Teori Prestasi Kerja.                                                                                   | 174              |
| 3.3.5 Teori Pembelajaran Sosial                                                                               | 175              |
| 3.4 Kerangka Teori dan Pembentukan Hipotesis.                                                                 | 175              |
| 3.4.1 Pemboleh ubah-pemboleh ubah Prinsip-prinsip TQM.                                                        | 184              |
| 3.4.2 Pemboleh ubah-pemboleh Prestasi Staf Akademik.                                                          | 188              |
| 3.4.3 Pemboleh ubah-pemboleh Faktor Motivasi.                                                                 | 190              |
| <b>BAB 4 METODOLOGI KAJIAN.</b>                                                                               | <b>192 – 258</b> |
| 4.1 Pendahuluan.                                                                                              | 192              |
| 4.2 Latar Belakang Kawasan Kajian.                                                                            | 192              |
| 4.3 Tujuan Kajian.                                                                                            | 206              |
| 4.4 Jenis Siasatan Dalam Kajian.                                                                              | 207              |
| 4.5 Horizon Masa Kajian.                                                                                      | 208              |
| 4.6 Unit Analisis.                                                                                            | 209              |

|                                                                                     |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 4.7 Kaedah dan Instrumen Kajian.                                                    | 210              |
| 4.7.1 Sumber Data.                                                                  | 210              |
| 4.7.2 Kaedah Kajian.                                                                | 210              |
| 4.7.3 Pembentukan Borang Soal-Selidik.                                              | 211              |
| 4.8 Pembinaan dan Pengukuran Instrumen Kajian.                                      | 213              |
| 4.8.1 Skala Pengukuran.                                                             | 215              |
| 4.8.2 Konstruk Amalan TQM.                                                          | 217              |
| 4.8.3 Konstruk Prestasi Staf Akademik.                                              | 227              |
| 4.8.3 Konstruk Faktor Motivasi.                                                     | 233              |
| 4.9 Darjah Penglibatan Penyelidik Dalam Kerja Lapangan                              | 236              |
| 4.10 Tetapan Kajian                                                                 | 236              |
| 4.11 Populasi Dan Sampel                                                            | 237              |
| 4.11.1 Kerangka Pensampelan Dan Saiz Sampel                                         | 238              |
| 4.11.2 Jenis Pensampelan                                                            | 240              |
| 4.12 Kaedah Pengumpulan Data Dan Peratusan Kutipan Semula Data                      | 242              |
| 4.13 Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen                                         | 243              |
| 4.14 Ralat Pengukuran                                                               | 252              |
| 4.15 Teknik Pemprosesan dan Penganalisan Data                                       | 255              |
| <b>BAB 5 ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN.</b>                                           | <b>259 – 297</b> |
| 5.1 Pendahuluan.                                                                    | 259              |
| 5.2 Teknik Pemprosesan dan Penganalisan Data.                                       | 259              |
| 5.3 Teknik Analisis Yang Digunakan.                                                 | 260              |
| 5.4 Dapatan dan Maklumat Deskriptif Kajian.                                         | 261              |
| 5.4.1 Borang Soal Selidik Kajian.                                                   | 261              |
| 5.4.2 Populasi Dan Sampel.                                                          | 263              |
| 5.4.3 Kadar Maklum balas.                                                           | 263              |
| 5.4.4 Demografi Responden.                                                          | 264              |
| 5.4.5 Saringan dan Pembersihan Data.                                                | 267              |
| 5.4.6 Ujian Kebolehpercayaan ( <i>Reliability Test</i> ).                           | 269              |
| 5.4.7 Ujian Analisis Faktor Penerokaan (EFA – <i>Exploratory Factor Analysis</i> ). | 271              |
| 5.4.8 Purata Skor dan Sisihan Piawai Pemboleh Ubah.                                 | 272              |
| 5.5 Dapatan dan Maklumat Inferens Kajian.                                           | 274              |

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.5.1 Pensyaranan Ujian.                                              | 274 |
| 5.5.2 Pengujian Hipotesis.                                            | 278 |
| 5.5.3 Ujian Korelasi <i>Pearson</i> .                                 | 281 |
| 5.5.4 Ujian Analisis Regresi Berganda ( <i>Multiple Regression</i> ). | 286 |



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

|                                                                                                                                                                                                     |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>BAB 6 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN.</b>                                                                                                                                                           | <b>298 – 331</b> |
| 6.1 Pendahuluan.                                                                                                                                                                                    | 298              |
| 6.2 Ringkasan Kajian.                                                                                                                                                                               | 298              |
| 6.3 Pebincangan Dapatan Kajian.                                                                                                                                                                     | 307              |
| 6.3.1 Mengukur Tahap Amalan Prinsip-prinsip<br>Pengurusan Kualiti Menyeluruh di IPTA Malaysia.                                                                                                      | 307              |
| 6.3.2 Mengukur Hubungan Antara Amalan Prinsip-<br>prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik.                                                                                                           | 309              |
| 6.3.3 Mengukur Hubungan Antara Dimensi-dimensi<br>Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf<br>Akademik.                                                                                         | 310              |
| 6.3.4 Mengukur Tahap Pengaruh Amalan Prinsip-<br>prinsip TQM Terhadap Prestasi Staf Akademik.                                                                                                       | 312              |
| 6.3.5 Mengukur Tahap Pengaruh Dimensi-dimensi<br>Amalan Prinsip-prinsip TQM Terhadap Prestasi<br>Staf Akademik.                                                                                     | 313              |
| 6.3.6 Mengukur Hubungan Antara Amalan Prinsip-<br>prinsip TQM dan Faktor Motivasi.                                                                                                                  | 316              |
| 6.3.7 Mengukur Hubungan Antara Faktor Motivasi dan<br>Prestasi Staf Akademik.                                                                                                                       | 317              |
| 6.3.8 Mengukur dan Menjelaskan Bentuk Hubung Kait<br>atau Saling Berhubungan Faktor Motivasi Sebagai<br>Moderasi Terhadap Hubungan Antara Amalan<br>Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik. | 318              |
| 6.4 Sumbangan Kajian.                                                                                                                                                                               | 320              |
| 6.4.1 Sumbangan Teoritikal.                                                                                                                                                                         | 321              |
| 6.4.2 Sumbangan Praktikal.                                                                                                                                                                          | 324              |
| 6.5 Batasan Kajian.                                                                                                                                                                                 | 326              |
| 6.6 Cadangan Kajian Di Masa Hadapan.                                                                                                                                                                | 326              |
| 6.7 Kesimpulan.                                                                                                                                                                                     | 328              |



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



## RUJUKAN

### Lampiran 1: Borang Soal Selidik

05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

332

349



**Lampiran 2: Output Pemprosesan Data Melalui  
Perisian SPSS**

355

**Lampiran 3: Jadual-jadual Keputusan Ujian Analisis  
Faktor Penerokaan (EFA – *Exploratory  
Factor Analysis*).**

367



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

## SENARAI JADUAL

| JADUAL      | TAJUK                                                                                                                  | MUKASURAT |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Jadual 2-1  | Definisi Kualiti Oleh Guru-guru Kualiti                                                                                | 37        |
| Jadual 2-2  | Definisi Pengurusan Kualiti Menyeluruh                                                                                 | 46        |
| Jadual 2-3  | Ringkasan Penulisan Lepas Berkaitan Anugerah Kualiti                                                                   | 64        |
| Jadual 2-4  | Rujukan Utama Awal Pembinaan Model                                                                                     | 66        |
| Jadual 2-5  | Taburan Anugerah Kesatuan Eropah (EU)                                                                                  | 67        |
| Jadual 2-6  | Kajian Lepas Berkaitan Motivasi Dalam Kualiti dan Pendidikan                                                           | 132       |
| Jadual 2-7  | Ringkasan kajian utama antarabangsa tentang analisis terhadap sebab-sebab amalan melaksanakan pengurusan kualiti (QM). | 137       |
| Jadual 2-8  | Ringkasan kajian TQM di Institusi Pengajian Tinggi.                                                                    | 139       |
| Jadual 2-9  | Amalan Pengurusan Kualiti Berdasarkan Instrumen Pengukuran Di Sektor Pembuatan dan Perkhidmatan.                       | 146       |
| Jadual 2-10 | Amalan Pengurusan Kualiti Berdasarkan Instrumen Pengukuran Di Sektor Pengajian Tinggi.                                 | 151       |
| Jadual 2-11 | Ringkasan Amalan Pengurusan Kualiti berdasarkan Instrumen Pengukuran Di Institusi Pengajian Tinggi.                    | 153       |
| Jadual 2-12 | Analisis Perbandingan Dimensi TQM di IPT Berdasarkan Kajian Empirikal.                                                 | 155       |
| Jadual 3-1  | Hubungan antara persoalan kajian, dan objektif kajian dengan hipotesis kajian                                          | 183       |
| Jadual 4-1  | Senarai IPTA Malaysia dan Tahun Penubuhan                                                                              | 194       |
| Jadual 4-2  | Amalan Pengurusan Kualiti Berdasarkan Instrumen Pengukuran Dalam Pendidikan (Pengajian Tinggi)                         | 218       |
| Jadual 4-3  | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Kepimpinan                                              | 220       |
| Jadual 4-4  | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Perancangan Strategik                                   | 221       |
| Jadual 4-5  | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Fokus dan Kepuasan Pelanggan                            | 222       |
| Jadual 4-6  | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pengurusan Data dan Maklumat                            | 223       |
| Jadual 4-7  | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Fokus Pengurusan Sumber Manusia                         | 224       |

|             |                                                                                                    |     |
|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Jadual 4-8  | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pengurusan Proses dan Sistem        | 225 |
| Jadual 4-9  | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Rakan Strategik dan Sumber          | 226 |
| Jadual 4-10 | Kriteria-kriteria Penilaian Prestasi dan Kenaikan Pangkat Staf Akademik IPTA                       | 228 |
| Jadual 4-11 | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pengajaran dan Pembelajaran         | 230 |
| Jadual 4-12 | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Penyelidikan                        | 230 |
| Jadual 4-13 | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Penerbitan                          | 231 |
| Jadual 4-14 | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Perundingan                         | 232 |
| Jadual 4-15 | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Khidmat Masyarakat                  | 233 |
| Jadual 4-16 | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Pencapaian                          | 234 |
| Jadual 4-17 | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Kuasa                               | 234 |
| Jadual 4-18 | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Penggabungan                        | 235 |
| Jadual 4-19 | Item-item dan Sumber Yang Digunakan Dalam Pengukuran Instrumen Kewujudan                           | 236 |
| Jadual 4-20 | Bilangan Staf Akademik/Pensyarah Mengikut IPTA/Kampus Di Wilayah Utara Semenanjung Malaysia        | 239 |
| Jadual 4-21 | Jadual Saiz Sampel Krejcie dan Morgan (1970)                                                       | 239 |
| Jadual 4-22 | Senarai Sampel IPTA Wilayah Utara dan Tahun Penubuhan                                              | 241 |
| Jadual 4-23 | Senarai Ahli Kumpulan Fokus Berdasarkan Jawatan Akademik, Jawatan Pentadbiran dan Bidang Kepakaran | 245 |
| Jadual 4-24 | Komposisi/Bahagian, Bilangan Dimensi, dan Bilangan Item Soal Selidik Kajian                        | 246 |
| Jadual 4-25 | Ringkasan Hasil Perbincangan Kumpulan Fokus Berkaitan Soalan atau Item Soal Selidik Kajian         | 247 |
| Jadual 4-26 | Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Terhadap Instrumen Kajian                                         | 249 |
| Jadual 4-27 | EFA Untuk Konstruk Amalan TQM                                                                      | 250 |
| Jadual 4-28 | EFA Untuk Konstruk Prestasi Staf Akademik                                                          | 251 |
| Jadual 4-29 | EFA Untuk Konstruk Faktor Motivasi                                                                 | 251 |
| Jadual 4-30 | Perbezaan Statistik Deskriptif dan Statistik Inferens                                              | 258 |

|             |                                                                                                                                                         |     |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Jadual 5-1  | Teknik Analisis Berdasarkan Objektif Kajian                                                                                                             | 260 |
| Jadual 5-2  | Ringkasan Hasil Analisis Terhadap Item-item Kajian                                                                                                      | 262 |
| Jadual 5-3  | Maklumat Demografi Responden (214 Responden)                                                                                                            | 265 |
| Jadual 5-4  | Bilangan Tahun Perkhidmatan Responden Di IPTA                                                                                                           | 266 |
| Jadual 5-5  | Ringkasan Keputusan Ujian Kenormalan Pemboleh Ubah Kajian Bagi Konstruk Pengurusan Kualiti Melalui Kaedah Ujian <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i>     | 268 |
| Jadual 5-6  | Ringkasan Keputusan Ujian Kenormalan Pemboleh Ubah Kajian Bagi Konstruk Prestasi Staf Akademik Melalui Kaedah Ujian <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i> | 269 |
| Jadual 5-7  | Ringkasan Keputusan Ujian Kenormalan Pemboleh Ubah Kajian Bagi Konstruk Faktor Motivasi Melalui Kaedah Ujian <i>Skewness</i> dan <i>Kurtosis</i>        | 269 |
| Jadual 5-8  | Keputusan Ujian Kebolehpercayaan Terhadap Instrumen Kajian                                                                                              | 270 |
| Jadual 5-9  | Penentuan Tahap Amalan Prinsip-prinsip TQM                                                                                                              | 273 |
| Jadual 5-10 | Analisis Purata Skor dan Sisihan Piawai Pemboleh Ubah                                                                                                   | 273 |
| Jadual 5-11 | Statistik Residual <sup>a</sup>                                                                                                                         | 277 |
| Jadual 5-12 | Hasil Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik                                                        | 282 |
| Jadual 5-13 | Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 1 (H1, H1a, H1b, H1c, H1d, H1e, H1f, dan H1g)                                                                   | 283 |
| Jadual 5-14 | Hasil Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Faktor Motivasi                                                               | 284 |
| Jadual 5-15 | Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 3 (H3)                                                                                                          | 285 |
| Jadual 5-16 | Hasil Ujian Korelasi <i>Pearson</i> Antara Faktor Motivasi dan Prestasi Staf Akademik                                                                   | 285 |
| Jadual 5-17 | Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 4 (H4)                                                                                                          | 286 |
| Jadual 5-18 | Ujian Regresi Berganda – Hubungan Langsung Amalan Prinsip-Prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik                                                        | 287 |
| Jadual 5-19 | Ujian Regresi Berganda – Hubungan Dimensi-dimensi Amalan Prinsip-Prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik                                                 | 288 |
| Jadual 5-20 | Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 2 (H2, H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g)                                                                       | 291 |
| Jadual 5-21 | Ujian Moderasi Faktor Motivasi Terhadap Hubungan Amalan Prinsip-prinsip TQM dan Prestasi Staf Akademik                                                  | 292 |
| Jadual 5-22 | Keputusan Hasil Ujian Ke Atas Hipotesis 5 (H5)                                                                                                          | 294 |
| Jadual 5-23 | Ringkasan Keputusan Ujian Hipotesis-Hipotesis Kajian                                                                                                    | 296 |



05-4506832



[pustaka.upsi.edu.my](http://pustaka.upsi.edu.my)



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



[pustaka.upsi.edu.my](http://pustaka.upsi.edu.my)



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi



05-4506832



[pustaka.upsi.edu.my](http://pustaka.upsi.edu.my)



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

## SENARAI RAJAH

| RAJAH     | TAJUK                                                                                                          | MUKASURAT |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Rajah 2-1 | Evolusi Kualiti.                                                                                               | 34        |
| Rajah 2-2 | Proses Penilaian Prestasi.                                                                                     | 59        |
| Rajah 2-3 | Kerangka Kriteria Pendidikan Baldrige Untuk Kecemerlangan Prestasi – Perspektif Sistem.                        | 69        |
| Rajah 2-4 | Kerangka Model EFQM.                                                                                           | 70        |
| Rajah 2-5 | Model Asas Proses Motivasi.                                                                                    | 119       |
| Rajah 2-6 | Keperluan Asas Manusia – Maslow.                                                                               | 121       |
| Rajah 2-7 | Teori Jangkaan.                                                                                                | 130       |
| Rajah 2-8 | Ringkasan Kajian Lepas TQM Dalam IPT Mengikut Skop Kajian/Penulisan Yang Telah Dijalankan.                     | 142       |
| Rajah 2-9 | Ringkasan Kajian Lepas TQM Dalam IPT Mengikut Bidang.                                                          | 144       |
| Rajah 3-1 | Proses Pemikiran Saintifik                                                                                     | 167       |
| Rajah 3-2 | Kerangka Teori Penyelidikan (Ringkas)                                                                          | 178       |
| Rajah 3-3 | Kerangka Teori Penyelidikan (Terperinci)                                                                       | 178       |
| Rajah 5-1 | Graf Plot Residual antara Amalan Prinsip-prinsip TQM dengan Prestasi Staf Akademik                             | 275       |
| Rajah 5-2 | Graf Kesan Moderasi                                                                                            | 295       |
| Rajah 6-1 | Model Hubungan Amalan Prinsip-prinsip TQM Dengan Prestasi Staf Akademik dan Dimoderasikan oleh Faktor Motivasi | 322       |

SENARAI LAMPIRAN

| LAMPIRAN                                                                                                   | TAJUK                                                                                                                                                                                                                                                                          | MUKASURAT                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  05-4506832<br>Lampiran 1 |  pustaka.upsi.edu.my<br> Perpustakaan Tuanku Bainun<br>Kampus Sultan Abdul Jalil Shah<br>Borang Soal Selidik |  PustakaTBainun<br> ptbupsi<br>349 |
| Lampiran 2                                                                                                 | Output Pemprosesan Data Melalui Perisian SPSS                                                                                                                                                                                                                                  | 355                                                                                                                                                                                                    |
| Lampiran 2                                                                                                 | Jadual-jadual Keputusan Ujian Analisis Faktor Penerokaan (EFA – <i>Exploratory Factor Analysis</i> ).                                                                                                                                                                          | 367                                                                                                                                                                                                    |

## DAFTAR SINGKATAN PERKATAAN

|         |                                                    |
|---------|----------------------------------------------------|
| ACSI    | American Customer Satisfaction Index               |
| BEC     | Baldrige Education Criteria                        |
| BEM     | Business Excellence Model                          |
| EFQM    | European Foundation for Quality Management         |
| EOA     | Expert Opinion Assessment                          |
| FP      | Fokus Pelanggan                                    |
| HETQMEX | Higher Education TQM Model of Excellence           |
| ICT     | Teknologi Komunikasi dan Maklumat                  |
| IPT     | Institusi Pengajian Tinggi                         |
| IPTA    | Institusi Pengajian Tinggi Awam                    |
| ISO     | The International Organization for Standardization |
| IT      | Information Technology                             |
| JAJK    | Kod Amalan Jaminan Kualiti                         |
| JUSE    | Union of Japanese Scientist and Engineers          |
| MBNQA   | Malcolm Baldrige National Quality Award            |
| P&P     | Pengajaran dan Pembelajaran                        |
| PhD     | Doktor Falsafah                                    |
| PKM     | Pengurusan Kualiti Menyeluruh                      |
| QCC     | Kumpulan Kawalan Kualiti                           |
| R&D     | Penyelidikan dan Pembangunan                       |
| SPK     | Sistem Pengurusan Kualiti                          |
| TQC     | Total Quality Control                              |
| TQM     | Total Quality Management                           |



# BAB 1

## PENGENALAN



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

### 1.1 Pendahuluan

Bab ini bertujuan untuk membincangkan latar belakang kajian serta senario dan isu-isu semasa berkaitan amalan prinsip-prinsip pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) dan prestasi dalam pendidikan, khususnya di Institusi Pengajian Tinggi (IPT). Bab ini juga akan membincangkan pernyataan masalah kajian, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, skop kajian, batasan kajian dan menerangkan definisi istilah dan konsep yang digunakan dalam kajian ini.

### 1.2



### Latar Belakang Kajian



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan Tuanku Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

Menurut Csizmadia (2006), secara umumnya, semenjak pergolakan ekonomi global pada 1970an, kerajaan berhadapan dengan tiga masalah utama, iaitu masalah kewangan, penurunan kepercayaan terhadap organisasi kerajaan, dan meningkatnya jangkaan terhadap kualiti perkhidmatan awam. Kerajaan berusaha keras untuk membaiki keadaan tersebut, termasuklah Institusi Pengajian Tinggi (Csizmadia, 2006). Institusi Pengajian Tinggi (IPT) dijangka terus berhadapan dengan cabaran-cabaran yang mendatang dan mungkin akan berhadapan dengan lebih banyak lagi cabaran pada masa hadapan (Sirvanci, 2004). Sementara kebanyakan organisasi perniagaan menjadi lebih cekap hasil daripada penerimaan TQM, IPT tidak begitu sealign dengan keadaan tersebut. Strategi-strategi baru untuk pendidikan hendaklah

dibina dan diketengahkan untuk memenuhi cabaran dunia yang sentiasa berubah-ubah dan pelbagai dalam era globalisasi ini (Sakthivel & Raju, 2006).



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan TuanKu Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

Calvo-Mora, et al. (2006), Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, dan Teuku Yuri M. Zagloel (2012), bersetuju dengan senario tersebut dan mereka menjelaskan bahawa sekarang ini IPT sedang berhadapan dengan cabaran-cabaran penting. Cabaran-cabaran tersebut seperti pengembangan sistem, pentingnya bertindak balas kepada permintaan sosial yang pelbagai, meningkatnya perbelanjaan dalam pendidikan, dan keperluan menyesuaikan diri ke era baru maklumat dan pengetahuan. Walau bagaimanapun, ini merupakan suatu peluang kepada IPT untuk menonjolkan kemampuan mereka menyesuaikan diri, dan kebijaksanaan pemimpin menghadapi persekitaran baharu secara kreatif dan inovatif. Dalam apa jua keadaan, IPT harus menerima cabaran membangun kualiti dalam operasi mereka supaya mampu melaksanakan sesuatu tindakan. Persoalannya, bagaimana untuk meningkatkan dan menilai kualiti dalam pengajian tinggi terus menjadi agenda semasa kerajaan (Csizmadia, 2006). Sehubungan dengan itu, kajian-kajian lepas menunjukkan di penghujung era 1980an wujudnya minat untuk terus memperkasa Institusi Pengajian Tinggi dan faktor tersebut menjelaskan timbulnya minat di kalangan ahli politik terhadap kualiti. Berikut adalah beberapa contoh polisi awam untuk mengurus dan meningkatkan kualiti (Csizmadia, 2006), iaitu kebertanggungjawaban kepada pihak berkepentingan; menjadikan institusi lebih bertanggungjawab menggunakan dana awam; pengurangan bajet kerajaan (buat lebih walau pun kurang); pembatalan kawal selia (*deregulation*) sistem pengajian tinggi; peruntukan untuk menambahbaikkan kualiti pengajian tinggi; membantu pergerakan pelajar; desakan untuk hubungan yang



05-4506832



pustaka.upsi.edu.my



Perpustakaan TuanKu Bainun  
Kampus Sultan Abdul Jalil Shah



PustakaTBainun



ptbupsi

lebih erat antara universiti dan pembangunan ekonomi; dan timbulnya persaingan antarabangsa di kalangan IPT.



IPT Malaysia juga tidak ketinggalan dalam menempuh cabaran semasa ini, khususnya dalam aktiviti penyelidikan dan pembangunan, dan perundingan (R&D&C). Menurut Ketua Pengarah Jabatan Pengajian Tinggi, Kementerian Pengajian Tinggi (KPT), Datuk Profesor Dr. Hassan Said (2007), cabaran dalam memperkasa aktiviti R&D&C selain kekurangan bilangan penyelidik, saintis dan jurutera, dana untuk membiayai aktiviti R&D&C juga tidak mencukupi. Di samping itu juga karenah birokrasi dalam aktiviti R&D&C di IPT dan menghadapi masalah kurang kerjasama industri dan kerjasama antarabangsa dalam R&D&C. Begitu juga para pelajar dan ahli akademik belum begitu terdedah dengan budaya penyelidikan dan inovasi.



Sehubungan dengan itu untuk mengatasi cabaran-cabaran tersebut IPT harus dipandu melalui prinsip-prinsip TQM dan konsep teras kepimpinan pengurusan atasan untuk mencapai kecemerlangan (Aly, & Akpovi, 2001; Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, 2012); Sakthivel & Raju, 2006). IPT juga berhadapan dengan kritikan yang hebat daripada pihak berkepentingan (*stakeholders*) tentang kebolehan menghadapi perubahan situasi pasaran, keadaan sosioekonomi dan persaingan yang sengit di kalangan IPT seluruh dunia (Aly, & Akpovi, 2001; Muhammad Asif, et al. 2013; Venkatraman, 2007). IPT boleh menghadapi keadaan yang dinamik ini melalui penambahbaikan berterusan proses dan melalui penyediaan kualiti pendidikan yang tinggi (Romadhani Ardi, Akhmad Hidayatno, & Teuku Yuri M. Zagloel, 2012).



Tambah Venkatraman (2007) lagi, falsafah TQM telah diketahui ketinggalan hampir 3 dekad dalam pendidikan berbanding sektor industri. Terdapat banyak kritikan di kalangan penyelidik dalam meminjam idea TQM dari industri untuk diamalkan dalam pendidikan. Pada masa yang sama ramai di kalangan mereka mencapai kesepakatan antara pendidikan dan industri, serta merumuskan implikasi yang membanggakan tentang TQM dalam IPT (Hwang & Teo, 2001: Venkatraman, 2007). Walau bagaimanapun, tidak semua pelaksanaan TQM berjaya.

Kerajaan Malaysia sentiasa bersungguh-sungguh dalam usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan tahap kualiti perkhidmatan awam melalui siri-siri program peningkatan prestasi. Ini menggambarkan usaha yang serius pihak kerajaan dalam meningkatkan kualiti perkhidmatan dalam perkhidmatan awam. Kualiti perkhidmatan awam ini akan berkebolehan menjalankan tanggungjawab yang cekap, di samping menyediakan perkhidmatan yang cemerlang kepada masyarakat. Semenjak pelancaran Gerakan Budaya Kerja Cemerlang pada tahun 1989, kerajaan telah mewujudkan beberapa aktiviti untuk meningkatkan tahap perkhidmatan di sektor awam. Kemudian disusuli oleh berbagai-bagai lagi pekeliling selepas itu yang berkaitan penambahbaikan kualiti perkhidmatan, misalnya pengurusan mesyuarat, meningkatkan kualiti perkhidmatan telefon, pengurusan projek, meningkatkan perkhidmatan kaunter dan sebagainya.

Kualiti merupakan suatu perkara yang penting dalam perkhidmatan awam Malaysia dan usaha dalam melaksanakan pengurusan kualiti diperhebat dengan terbitnya Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 4/1991 bertajuk “Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti Dalam Perkhidmatan

Awam” dan Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1/1992 bertajuk “Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam”. Panduan ini menjelaskan beberapa prinsip pengurusan penting untuk dirujuk dan dilaksanakan oleh Ketua-ketua Jabatan bagi memastikan pergerakan kualiti berkembang secara berterusan. Di samping itu, pelaksanaan prinsip-prinsip pengurusan ini boleh mewujudkan persekitaran kerja yang lebih kondusif untuk menghasilkan budaya kerja cemerlang (PKPA Bil. 1/1992).

Penerimaan standard siri ISO 9000 pada tahun 1996 melalui Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2/1996 bertajuk “Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam”, membantu agensi kerajaan untuk membina sistem pengurusan kualiti yang lebih seragam dan diterima serta diiktiraf di peringkat antarabangsa dan mengukuhkan lagi pelaksanaan TQM dalam sektor awam (MAMPU, 2002).

Menurut Kanji, Tambi & Wallace (1999), pada masa ini kerajaan Malaysia melaksanakan TQM di semua kementerian dan jabatan kerajaan melalui polisi yang dikeluarkan melalui Jabatan Perdana Menteri (Rujuk PKPA Bil. 1/1992: Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam). Sehubungan dengan itu, tindakan susulan telah diambil oleh Kementerian Pelajaran dengan mewujudkan piagam pelanggan, membentuk polisi dan bahagian kualiti.

Kerajaan Malaysia terus memperkasa amalan pengurusan kualiti ini dengan memperkenalkan Anugerah Kualiti Perdana Menteri (AKPM). Anugerah ini diperkenalkan pada 9 November 1990 adalah untuk memberi pengiktirafan dan

penghargaan kepada organisasi-organisasi sektor awam, sektor sosioekonomi dan sektor swasta yang telah berjaya mencapai tahap pengurusan kualiti yang cemerlang daripada berbagai-bagai jurusan. Pemberian Anugerah ini merupakan asas yang penting dalam mewujudkan suasana yang dapat menyemarakkan budaya kerja cemerlang yang berteraskan kualiti (Ahmad Sarji, 1996).

Menurut Yang Berhormat Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin, Menteri Pengajian Tinggi Malaysia melalui kertas kerjanya yang bertajuk "Mengubah Senario Global Dalam Pengajian Tinggi", pada Seminar Pengurusan Akademik IPT 2008, senario pengajian tinggi di seluruh dunia menunjukkan perubahan yang begitu dinamik. Ini menuntut perubahan yang drastik di dalam Institusi Pengajian Tinggi (IPT) Malaysia. Sekiranya Malaysia ingin menjadi hab/pusat (*hub*) kecemerlangan pendidikan tinggi, yang mampu mengeluarkan modal insan bermentaliti kelas-pertama, maka beberapa isu harus diteliti. Antaranya ialah kualiti graduan dan kebolehpasaran (*employability*), penarafan (*ranking*) IPT di peringkat dunia dan permintaan umum terhadap IPT, memandangkan semua ini akan memberi kesan ke atas pencapaian aspirasi nasional.

Menurut beliau lagi, di dalam era ekonomi global dan pelbagai ini, sangat berteraskan kepada pengetahuan, daya saing dan kejayaan di persada antarabangsa. Keadaan ini memerlukan kebergantungan kepada pengetahuan yang dimiliki dan inovasi yang dihasilkan. Tugas dan tanggungjawab ini diletakkan kepada IPT yang mengeluarkan tenaga kerja masa depan negara. Mereka haruslah bersedia mengharungi dan menangani cabaran-cabaran ini melalui suatu transformasi yang holistik, berstruktur dan strategik supaya hasilnya boleh meletakkan negara sebagai

pusat kecemerlangan pendidikan dan berupaya mengeluarkan modal insan bermentaliti kelas-pertama.

05-4506832 pustaka.upsi.edu.my Perpustakaan Tuanku Bainun Kampus Sultan Abdul Jalil Shah PustakaTBainun ptbupsi  
Sehubungan dengan itu, perancangan teliti dan berbentuk jangka panjang

diwujudkan. Pada 27 Ogos 2007, Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) dan Pelan Tindakan Pengajian Tinggi Negara telah dilancarkan oleh Y.A.B. Perdana menteri. Pelan ini yang memperincikan prinsip-prinsip yang diperlukan untuk memandu transformasi berkenaan. PSPTN menetapkan hala tuju dan matlamat jangka panjang pendidikan tinggi melalui 7 teras strategik:

- a) Meluaskan akses dan meningkatkan ekuiti.
- b) Menambah baik Kualiti Pengajaran dan Pembelajaran.
- c) Memperteguh Penyelidikan dan Inovasi.
- d) Memperkasa Institusi Pengajian Tinggi.
- e) Mempergiatkan Pengantarabangsaan.
- f) Membudayakan pembelajaran sepanjang hayat.
- g) Mengukuhkan Sistem Penyampaian Kementerian Pengajian Tinggi.

Bagi memacu transformasi pelan tindakan ini, ia mengandungi 4 fasa pelaksanaan:

- |          |   |                                                |
|----------|---|------------------------------------------------|
| Fasa I   | - | Peletakan Asas (2007 – 2010)                   |
| Fasa II  | - | Peningkatan dan Perneriksaan (2011 – 2-15)     |
| Fasa III | - | Kecemerlangan (2016 – 2020)                    |
| Fasa IV  | - | Kegemilangan dan Kelestarian (melangkaui 2020) |

Bagi memantau kemajuan dalam mencapai matlamat transformasi, IPT akan menetapkan petunjuk-petunjuk prestasi utama atau *key performance indicator* (KPI) institusi. Pelan ini hendaklah diperturunkan kepada semua ahli akademik dan kakitangan sokongan dan input daripada pengurusan atasan/kanan IPT menjadi asas kepada transformasi.

Antara sasaran yang hendak dicapai melalui pelan transformasi ini adalah untuk meletakkan 2 IPT Malaysia pada kedudukan ranking 100 terbaik dunia di dalam Fasa II pelan berkenaan, 3 di kedudukan 100 terbaik di dalam Fasa III dengan 1 IPT di dalam kedudukan 50 terbaik dunia, dan 2 di kedudukan 50 terbaik di dalam Fasa IV. Semenjak tahun 2004, 5 universiti awam telah berjaya menduduki senarai 500 universiti terbaik dunia; Universiti Malaya (UM), Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Putra Malaysia (UPM) dan Universiti Teknologi Malaysia (UTM).

Untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu dalam pelan transformasi dan meningkatkan reputasi IPT kita, adalah penting untuk kita mengkaji dan membuat perbandingan dengan sistem *ranking* dan *rating* dari dalam dan luar negara seperti *Times Higher Education Supplement* (THES), *Shanghai Jiao Tong Institute of Higher Education* dan sebagainya.

Sudah tentunya universiti yang mencapai kecemerlangan dijangka akan mencapai ranking yang tinggi dan berada dalam kelompok universiti terbaik dunia. 6 petunjuk digunakan untuk mengukur IPT : penilaian keserakanan/*peer review* (40%),