UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

SISTEM PENGUKURAN PRESTASI, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI PENSYARAH UNIVERSITI PENYELIDIKAN AWAM DI MALAYSIA

SHARUL EFFENDY BIN JANUDIN

TESIS YANG DIKEMUKAKAN UNTUK MEMPEROLEH IJAZAH DOKTOR FALSAFAH

FAKULTI EKONOMI DAN PENGURUSAN
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
BANGI

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

ABSTRAK

Hasrat kerajaan Malaysia untuk menjadi hab pengajian tinggi terkemuka mendorong pihak pengurusan universiti menambah baik sistem pengukuran prestasi yang digunakan bagi keperluan memenuhi tuntutan pemegang taruh yang pelbagai. Sistem pengukuran prestasi daripada organisasi perniagaan diadaptasi sebagai alat pengurusan universiti dengan mengambil kira kecemerlangan universiti bergantung kepada prestasi kerja pensyarah. Kekurangan kajian yang mengukur kesan sistem pengukuran prestasi terhadap prestasi kerja di peringkat individu menjadi fokus utama kajian ini. Lima hipotesis diuji dalam kajian ini dibina berdasarkan Model Prestasi Kerja yang menekankan interaksi antara peluang, kapasiti dan kesanggupan sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi kerja individu. Sistem pengukuran prestasi mewakili dimensi peluang, kompetensi mewakili kapasiti dan kepuasan kerja pula mewakili kesanggupan diuji sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pensyarah. Kajian menggunakan kaedah tinjauan di mana persepsi responden diperoleh melalui soal selidik. Responden terdiri daripada pensyarah di lima buah universiti penyelidikan awam. Pemilihan sampel dilakukan berdasarkan pensampelan rawak berstrata. Proses analisis data berdasarkan Pemodelan Persamaan Berstruktur menggunakan perisian AMOS. Kajian mendapati sistem pengukuran prestasi, kompetensi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan langsung yang signifikan dengan prestasi kerja. Selain itu, ujian mendapati kompetensi dan kepuasan kerja merupakan pemboleh ubah pengantara penuh antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja. Model sistem pengukuran prestasi yang mengandungi elemen strategik, komprehensif dan dinamik didapati diamalkan dalam pengurusan universiti berkaitan. Sumbangan kajian secara teoretikal adalah pembuktian sistem pengukuran prestasi sebagai faktor peluang untuk cemerlang dalam prestasi, kewujudan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai pengantara penuh hubungan sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja. Selain itu, kajian ini mengetengahkan konsep sistem pengukuran prestasi kontemporari dan validasi terhadap model yang menggabungkan dimensi strategik, kontemporari dan dinamik. Secara praktikal, model prestasi kerja pensyarah yang dibina boleh digunakan oleh pengurusan universiti terutama penelitian terhadap amalan sistem pengukuran prestasi. Limitasi kajian adalah termasuk sampel kajian yang terhad serta tumpuan kepada keperluan dan kegunaan item di universiti sahaja.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI P IDRIS UNIVERSITI F

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM, COMPETENCY, JOB SATISFACTION AND LECTURERS' PERFORMANCE IN MALAYSIAN PUBLIC RESEARCH UNIVERSITIES

ABSTRACT

Malaysia's intention to become a higher education hub has driven university's management to improve their performance measurement system in fulfilling the various stakeholders needs. Business organization's performance measurement system was adapted as university management tool considering university's excellence depends on lecturers performance. The lack of research on the effect of performance measurement system at individual level is the major concern of this study. Five hypotheses were tested based on the Model of Work Performance which emphasizes the interaction between opportunity, capacity and willingness as factors influencing individual work performance. In this study, performance measurement system, competency and job satisfaction which represent opportunity, capacity and willingness respectively were tested as variables influencing lecturers' work performance. Data were gathered through survey questionnaires distributed to lecturers from five public research universities who were selected using stratified random sampling technique. Structural Equation Modeling (SEM) was used for data analysis. Findings show that performance measurement system, competency and job satisfaction significantly influence work performance. Furthermore, the result also indicate that competency and job satisfaction fully mediate the relationship between performance measurement system and work performance. Performance measurement system which consists of the elements of strategic, comprehensive and dynamic is applied in the management of universities. Some of the theoretical implications of the research findings of this study are that performance measurement system has been identified as opportunity to perform in work; competency and job satisfaction exist as full mediating factor between performance measurement system and work performance. Furthermore, contemporary performance measurement system has been conceptualized and validated with three dimensions namely; strategic, comprehensive and dynamic. Practically, lecturer work performance model developed in this research is useable for management while reviewing their performance measurement system. The limitation of this study includes the limited number of samples used and the focus of study which is only confined to the need and use of items at universities.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

KANDUNGAN

		Halaman
PENGAKUAN		ii
PENGHARGAAN		iii
ABSTRAK		iv
ABSTRACT		v
KANDUNGAN		vi
SENARAI JADUAL		xiv
SENARAI RAJAH		xvii
SENARAI SINGKATAN		xix
BAB I	**PENGENALAN**	
1.1	Latar Belakang	1
1.2	Motivasi Kajian	3
1.3	Skop Kajian	7
1.4	Penyataan Masalah	8
1.5	Persoalan Kajian	13
1.6	Objektif Kajian	13
1.7	Definisi Pemboleh Ubah	14
1.8	Kesimpulan	15

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

BAB II SOROTAN KARYA

2.1	Pendahuluan	16
2.2	Latar Belakang Teori	16
	2.2.1 Teori Berasaskan Sumber	18
	2.2.2 Model Prestasi Kerja	19
	2.2.3 Model Prestasi Kerja Blumberg dan Pringle 1982	21
2.3	Sistem Pengukuran Prestasi	26
	2.3.1 Definisi Sistem Pengukuran Prestasi	29
	2.3.2 Ciri-Ciri Sistem Pengukuran Prestasi	32
	2.3.3 Sistem Pengukuran Prestasi Tradisional dan Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari	35
	2.3.4 Sistem Pengukuran Prestasi Universiti	39
2.4	Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari	45
	2.4.1 Sistem Pengukuran Prestasi Komprehensif	48
	2.4.2 Sistem Pengukuran Prestasi Strategik	51
	2.4.3 Sistem Pengukuran Prestasi Dinamik	55
2.5	Kompetensi	59
	2.5.1 Kompetensi Pensyarah	61
2.6	Kepuasan Kerja	66
	2.6.1 Kepuasan Kerja Di Universiti	67
2.7	Prestasi Universiti	73
	2.7.1 Prestasi Kerja	77
	2.7.2 Dimensi Prestasi Kerja	78
	2.7.3 Prestasi Kerja Pensyarah Universiti	80
2.8	Kesimpulan	83

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN PEMBINAAN HIPOTESIS

3.1	Pendahuluan	85
3.2	Kerangka Konsep Kajian	85
3.3	Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari dan Prestasi Kerja	88
3.4	Kompetensi dan Prestasi Kerja	95
3.5	Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	99
3.6	Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari, Kompetensi dan Prestasi Kerja	105
3.7	Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	109
3.8	Kesimpulan	111

BAB IV METODOLOGI

4.1	Pendahuluan	113
4.2	Reka Bentuk Kajian	115
4.3	Pembinaan Instrumen Kajian	117
	4.3.1 Pengoperasian Konstruk Sistem Pengukuran Prestasi	117
	4.3.2 Pengoperasian Konstruk Kompetensi	120
	4.3.3 Pengoperasian Konstruk Kepuasan Kerja	121
	4.3.4 Pengoperasian Konstruk Prestasi Kerja Pensyarah	122
	4.3.5 Struktur Soal Selidik	124
4.4	Prosedur Pengumpulan Data	125
	4.4.1 Prosedur Pensampelan	125
	4.4.2 Kadar Maklumbalas	126

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

4.5	Kaedah Analisis Data	127
	4.5.1 Tapisan Data	128
	4.5.2 Penambahbaikan dan Kesahan Instrumen	129
4.6	Kajian Rintis dan Pandangan Pakar	130
4.7	Analisis Faktor Penerokaan (*Exploratory Factor Analysis - EFA*)	131
4.8	Analisis Pengesahan Faktor (*Confirmatory Factor Analysis – CFA*)	132
4.9	Model Persamaan Berstruktur (*Structural Equation Modeling – SEM*)	133
	4.9.1 Spesifikasi Umum Model Persamaan Berstruktur (*SEM*)	134
	4.9.2 Saiz Sampel	135
	4.9.3 Ukuran Kebagusuaian (*Goodness-of-Fit*)	137
	4.9.4 Ujian Kebolehpercayaan (*Reliability*)	139
	4.9.5 Ujian Kesahan (*Validity*)	140
	4.9.6 Ujian Kesan Pengantara	142
4.10	Kesimpulan	145
BAB V	**ANALISIS DATA**	
5.1	Pendahuluan	146
5.2	Kajian Rintis	146
5.3	Analisis Penerokaan Faktor (EFA)	149
	5.3.1 Konstruk Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari	150
	5.3.2 Konstruk Kompetensi	152
	5.3.3 Konstruk Kepuasan Kerja	153
	5.3.4 Konstruk Prestasi Kerja	154
	5.3.5 Analisis Kebolehpercayaan Analisis Pengesahan Faktor (EFA)	155
5.4	Validasi Data	156
	5.4.1 Pengeditan Data dan Kod Sampel	157
	5.4.2 Tapisan Data	157
	5.4.3 *Common Method Bias*	159

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

5.5	Profil Responden	161
5.6	Analisis Pengesahan Faktor (CFA) – Satu Faktor	163
	5.6.1 Penilaian Uni-Dimensi	164
	5.6.2 Sistem Pengukuran Prestasi	165
	5.6.3 Kompetensi	170
	5.6.4 Kepuasan Kerja	174
	5.6.5 Prestasi Kerja	176
5.7	Analisis Pengesahan Faktor (CFA) – Gabungan Faktor	180
	5.7.1 Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari	180
	5.7.2 Kompetensi	182
5.8	Kebolehpercayaan dan Kesahan Konstruk	183
5.9	Analisis dan Keputusan Model Struktur	187
	5.9.1 Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari dan Prestasi Kerja	188
	5.9.2 Kompetensi dan Prestasi Kerja	189
	5.9.3 Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	191
	5.9.4 Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari, Kompetensi dan Prestasi Kerja	192
	5.9.5 Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	195
5.10	Model Sistem Pengukuran Prestasi Universiti Berasaskan Model Prestasi Kerja	197
5.11	Kesimpulan	198
BAB VI	**PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN**	
6.1	Pendahuluan	199
6.2	Hubungan Langsung	199
	6.2.1 Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari dan Prestasi Kerja	200
	6.2.2 Kompetensi dan Prestasi Kerja	203
	6.2.3 Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	206

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

6.3	Pemboleh Ubah Pengantara		208
	6.3.1	Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari, Kompetensi dan Prestasi Kerja	209
	6.3.2	Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja	211
6.4	Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari		213
6.5	Sistem Pengukuran Prestasi Universiti Berasaskan Model Prestasi Kerja		214
6.6	Sumbangan Kajian		216
	6.6.1	Polisi dan Praktis	216
	6.6.2	Teori	218
	6.6.3	Metodologi	219
6.7	Kekangan Kajian		220
	6.7.1	Pendekatan Kajian Keratan Rentas	220
	6.7.2	Penggunaan Data Penilaian Kendiri	221
	6.7.3	Generalisasi Dapatan Kajian	221
6.8	Cadangan Penyelidikan Akan Datang		222
	6.8.1	Kajian Secara Longitud	222
	6.8.2	Penggunaan Triangulasi	222
	6.8.3	Peningkatan Populasi Kajian	223
6.9	Kesimpulan		223
RUJUKAN			225
LAMPIRAN			
A	Keputusan Ujian Deskripsi Item		259
B	Surat Permohonan Kebenaran Pendaftar Universiti		262
C	Surat Kebenaran Pendaftar Universiti		264
D	Borang Kaji Selidik (EFA)		269

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

E	Borang Kaji Selidik (CFA)	277
F	Model Hubungan Struktur	284
G	Senarai Persidangan dan Penerbitan	288

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

SENARAI JADUAL

No. Jadual		Halaman
1.1	Indikator Time Higher Education System 2014-2015	9
1.2	Indikator QS World 2014-2015	9
2.1	Dimensi dan pemboleh ubah prestasi kerja	23
2.2	Kajian penggunaan kad skor imbangan di universiti	40
2.3	Ringkasan perspektif dan konstruk sistem pengukuran prestasi	41
2.4	Jenis Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari	46
2.5	Kajian berkaitan kepuasan kerja pensyarah universiti	72
2.6	Aspek persaingan pengajian tinggi menurut World Economic Forum	76
2.7	Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi universiti	77
2.8	Dimensi prestasi kerja	80
2.9	Ringkasan penyelidikan berkaitan prestasi kerja pensyarah	84
3.1	Ringkasan kajian hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja	104
4.1	Instrumen Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari	119
4.2	Kompetensi pensyarah	121
4.3	Kepuasan Kerja	122
4.4	Komponen Penilaian Prestasi Kerja Pensyarah di Malaysia	123
4.5	Instrumen prestasi kerja pensyarah	124

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

4.6	Bilangan Sampel	126
4.7	Langkah – langkah Analisis Data	128
4.8	Simbol dalam SEM	135
4.9	Indeks kebagusuaian padanan yang digunakan dalam kajian	138
4.10	Ringkasan keputusan ujian pengantara (kaedah laluan)	144
5.1	Ulasan daripada pembina instrumen	148
5.2	Bilangan item selepas pandangan pakar	148
5.3	Penambahbaikan item selepas kajian rintis	149
5.4	Keputusan EFA sistem pengukuran prestasi	151
5.5	Keputusan EFA Kompetensi	153
5.6	Keputusan EFA kepuasan kerja	154
5.7	Keputusan EFA prestasi kerja	155
5.8	Ringkasan keputusan EFA dan kebolehpercayaan	156
5.9	Deskriptif dan kebolehpercayaan konstruk	159
5.10	Korelasi antara konstruk	160
5.11	Jumlah varians diterangkan	161
5.12	Latar belakang responden kajian	162
5.13	Indeks modifikasi sistem pengukuran prestasi dinamik	169
5.14	Indeks kebagusuaian model pengukuran peringkat individu	179
5.15	Ringkasan indeks kebagusuaian sistem pengukuran prestasi kontemporari dan kompetensi	183

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

5.16	Penilaian model pengukuran	186
5.17	Kesahan Diskriminan	187
5.18	Senarai hipotesis	188
5.19	Keputusan hubungan sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja	189
5.20	Keputusan hubungan kompetensi dan prestasi kerja	190
5.21	Keputusan hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja	191
5.22	Keputusan ujian pengantara H4	193
5.23	Keputusan kesan tidak langsung H4	194
5.24	Keputusan kesan langsung H4	194
5.25	Keputusan ujian pengantara H5	196
5.26	Keputusan kesan tidak langsung H5	196
5.27	Keputusan kesan langsung H5	196
5.28	Ringkasan keputusan hipotesis	198
6.1	Keputusan hipotesis ujian langsung	199
6.2	Keputusan ujian pengantara	209

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

SENARAI RAJAH

No. Rajah		Halaman
2.1	Model Prestasi Kerja Campbell	21
2.2	Interaksi Dimensi Model Prestasi Kerja Blumberg dan Pringle	24
3.1	Kerangka konsep kajian	87
4.1	Proses penyelidikan dalam kajian	114
4.2	Langkah dalam SEM	136
4.3	Ujian laluan pemboleh ubah pengantara	142
5.1	Model pengukuran	165
5.2	Model pengukuran sistem pengukuran prestasi komprehensif – awal	166
5.3	Model sistem pengukuran prestasi komprehensif - akhir	167
5.4	Model pengukuran sistem pengukuran prestasi strategik - awal	168
5.4	Model pengukuran sistem pengukuran prestasi strategik - akhir	169
5.6	Model pengukuran sistem pengukuran prestasi dinamik	170
5.7	Model pengukuran kompetensi pengajaran - awal	171
5.8	Model pengukuran kompetensi pengajaran - akhir	172
5.9	Model pengukuran kompetensi penyelidikan - awal	173
5.10	Model pengukuran kompetensi penyelidikan - akhir	174
5.11	Model pengukuran kepuasan kerja - awal	175

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

5.12	Model pengukuran kepuasan kerja – akhir	176
5.13	Model pengukuran prestasi kerja - awal	177
5.14	Model pengukuran prestasi kerja - akhir	178
5.15	Model pengukuran sistem pengukuran prestasi kontemporari	181
5.16	Model pengukuran kompetensi	182
5.17	Model Pengukuran Penuh	185
5.18	Hubungan struktur antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja	188
5.19	Hubungan struktur antara kompetensi dan prestasi kerja	189
5.20	Model hubungan struktural kepuasan kerja dan prestasi kerja	191
5.21	Model struktural hubungan sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan prestasi kerja	192
5.22	Model struktural hubungan sistem pengukuran prestasi kontemporari, kepuasan kerja dan prestasi kerja	195
5.23	Model sistem pengukuran prestasi berasaskan model prestasi kerja	197

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

SENARAI SINGKATAN

KPT	Kementerian Pengajian Tinggi
IPTA	Institusi Pengajian Tinggi Awam
PSPTN	Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara
SEM	Pemodelan Persamaan Berstruktur
EFA	Analisis Penerokaan Faktor
CFA	Analisis Pengesahan Faktor
KPM	Kementerian Pendidikan Malaysia

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

BAB I

PENGENALAN

1.1 LATAR BELAKANG

Peranan pensyarah dalam konteks pembangunan kecemerlangan sesebuah universiti tidak dapat dinafikan. Kebiasaannya pensyarah yang cemerlang akan secara langsung menyumbang kepada penarafan universiti yang baik. Justeru, keupayaan pensyarah untuk memenuhi inspirasi dan matlamat yang telah ditetapkan oleh universiti sememangnya amat penting. Sebagai contoh, kecemerlangan universiti yang diukur daripada aspek pengajaran secara khususnya memerlukan pensyarah yang cemerlang dari aspek pengajaran dan pembelajaran. Yusrizal dan Halim (2009) menyatakan pelajar akan menilai pengajaran pensyarah menggunakan tujuh aspek; perancangan pengajaran, aktiviti pengajaran, penguasaan bahan pengajaran, pengurusan kelas, kemahiran komunikasi dengan pelajar, disiplin dan penilaian pengajaran. Pensyarah yang mempunyai prestasi kerja yang bagus merupakan sumber kekuatan untuk bersaing sebagai universiti cemerlang dan ia merupakan sumber yang unik, berharga, dan sukar untuk ditiru oleh pesaing.

Bukti jelas berkaitan kesungguhan pihak kerajaan Malaysia membangunkan sektor pengajian tinggi dapat dilihat melalui peruntukan yang diperolehi oleh Kementerian Pengajian Tinggi (KPT) dalam pembentangan bajet. Contohnya, dalam Bajet 2011, KPT telah memperolehi peruntukan sebanyak RM12.87 billion dan jumlah peruntukan ini meningkat kepada RM12.9 billion pada tahun 2012. Untuk bajet tahun 2013 pula, KPT telah memperolehi peruntukan sebanyak RM13.7 billion iaitu peningkatan sebanyak 6.34 peratus berbanding tahun sebelumnya. Daripada

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

jumlah tersebut, RM10.74 billion adalah bagi perbelanjaan mengurus dan RM2.97 billion bagi peruntukan pembangunan. Bagi merealisasikan transformasi yang berterusan ini, KPT memberikan penekanan kepada tiga tonggak utama, iaitu pembangunan holistik pelajar, pemantapan kecemerlangan institusi dan pengukuhan pelaksanaan dasar-dasar pengajian tinggi.

Walaupun berlaku penggabungan KPT dan Kementerian Pelajaran bagi membentuk satu kementerian khusus berkaitan pendidikan iaitu Kementerian Pendidikan Malaysia (KPM) pada tahun 2014, bajet yang disediakan oleh kerajaan untuk tahun 2014 tetap menggalas komitmen menjadikan Malaysia sebagai hab pengajian tinggi secara global khususnya di Asia. Sebanyak RM54.6 billion iaitu hampir 21% daripada keseluruhan bajet 2014 disalurkan kepada aktiviti berkaitan pembangunan pendidikan di Malaysia. Demi mempertingkatkan kualiti tenaga akademik yang bakal menghasilkan banyak penyelidikan dan penulisan berkualiti, kerajaan memperuntukkan RM600 juta untuk geran penyelidikan di Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA). Kesungguhan kerajaan membangunkan bidang pengajian tinggi dibuktikan lagi melalui pembentangan Bajet 2015 pada 10 Oktober 2014 yang menyaksikan kerajaan memperuntukkan RM56 bilion kepada Kementerian Pendidikan untuk membiayai pelbagai program pengajaran dan pembelajaran. Peruntukan ini menggunakan hampir 20% daripada keseluruhan bajet yang dirancang oleh kerajaan untuk tahun 2015.

Perkembangan positif yang berlaku dalam sektor pengajian tinggi di Malaysia telah membuktikan peranannya sebagai pemangkin sektor ekonomi negara. Bilangan universiti yang semakin bertambah dan berlakunya aliran kemasukan pelajar luar negara untuk belajar di Malaysia memberikan gambaran bahawa inisiatif yang telah diambil oleh KPT telah mula membuahkan hasil. Bilangan pensyarah yang bertugas dengan kelayakan Doktor Falsafah (PhD) di universiti awam yang kini mencecah 11838 orang pada akhir tahun 2013 berbanding 10091 pada tahun 2012 (Kementerian Pendidikan Malaysia 2014) juga menunjukkan keseriusan pihak pengurusan universiti untuk mewujudkan universiti bertaraf cemerlang. Sebagai langkah awal untuk menilai keberkesanan di peringkat pendokong pencapaian matlamat, satu kajian perlu

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

dijalankan untuk melihat sistem pengukuran prestasi sebagai peluang meningkatkan prestasi kerja pensyarah.

1.2 MOTIVASI KAJIAN

KPM selaku pihak yang bertanggungjawab dan mengawal selia perkembangan sektor pengajian tinggi telah melaksanakan berbagai-bagai inisiatif untuk meningkatkan status universiti di Malaysia sebagai pusat kecemerlangan pengajian tinggi di Asia. Langkah terkini yang diambil ialah dengan mengkategorikan universiti kepada tiga kelompok universiti iaitu universiti penyelidikan, universiti fokus dan universiti komprehensif. Matlamat utama pengkelompokan ini ialah supaya pihak pengurusan universiti dapat merancang aktiviti-aktiviti yang selari dengan misi yang ditetapkan. Seterusnya pada 26 Januari 2012, lima buah universiti iaitu Universiti Sains Malaysia, Universiti Malaya, Universiti Kebangsaan Malaysia, Universiti Teknologi Malaysia dan Universiti Putra Malaysia telah diberikan autonomi daripada aspek governan institusi, kewangan dan penjanaan kekayaan, pengurusan sumber manusia dan pengurusan akademik serta kemasukan pelajar. Justeru, kuasa autonomi yang diberikan kepada universiti akan menjadikan proses pengurusan untuk meningkatkan pengantarabangsaan universiti semakin fleksibel. Kelebihan autonomi sepatutnya dipergunakan sepenuhnya oleh pihak universiti namun dalam masa yang perlu tradisi keilmuan universiti perlu dikekalkan (Gushchin & Gureev 2011). Pada 29 Januari 2013, dua buah universiti lagi telah diberikan autonomi iaitu Universiti Islam Antarabangsa (UIA) dan Universiti Utara Malaysia (UUM). Pemberian autonomi ini dilakukan selepas selesai proses audit yang menggunakan *Code of University Good Governance (CUGG)* dan *University Good Governance Index (UGCI).* Pemberian autonomi ini memberikan ruang kepada pengurusan universiti untuk mengoptimumkan keunikan sumber yang dimiliki dengan tujuan kekal bersaing di peringkat global.

Kini amalan perakaunan pengurusan bukan sahaja penting bagi sektor perniagaan bahkan sektor perkhidmatan seperti pendidikan juga semakin mementingkan aplikasi dan penggunaannya. Satu kajian perbandingan telah dilaksanakan oleh Adams et al. (2010) berkaitan amalan perakaunan pengurusan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

dalam kalangan institusi pengajian tinggi awam dan swasta di Amerika Syarikat. Dua tempoh waktu telah dibandingkan iaitu 1998-99 dan 2003-2004 dan maklumat telah dianalisis berdasarkan maklumbalas yang diberikan oleh Ketua Pegawai Kewangan. Dapatan kajian menunjukkan kadar penggunaan alat perakaunan pengurusan adalah tinggi dalam institusi pengajian swasta berbanding awam dalam aspek pengukuran prestasi dan penetapan harga pada tahun 1998-1999. Manakala pada tahun 2003-2004 pula, penggunaan alat perakaunan pengurusan dalam institusi pengajian tinggi awam adalah lebih tinggi berbanding swasta dari segi belanjawan, pengukuran prestasi, gelagat organisasi dan penggunaan sumber luaran. Ini menunjukkan pengukuran prestasi menjadi semakin penting dalam corak pengurusan institusi pendidikan dan perlukan kepada perancangan yang teliti. Di Malaysia pula, Zubir dan Ibrahim Kamal (2009) mengkaji amalan perakaunan pengurusan dan prestasi aktiviti pengurusan dalam kalangan pegawai kewangan di institusi pengajian tinggi awam dan swasta. Data yang diberikan oleh 32 responden menunjukkan penggunaan pengukuran prestasi oleh institut pengajian tinggi adalah memberangsangkan walaupun responden kurang yakin dengan keberkesanan ukuran. Selain itu tidak wujud perbezaan yang ketara antara institusi pengajian tinggi awam dan swasta dalam aspek pengukuran prestasi bagi fungsi perakaunan pengurusan.

Ketika menyampaikan Amanat Tahun Baharu 2013 KPT pada 28 Januari 2013, Yang Berhormat Dato' Seri Mohamed Khaled Nordin selaku Menteri Pengajian Tinggi Malaysia telah menggariskan lapan agenda dan 44 penyataan dasar, inisiatif dan perubahan struktural bagi memastikan Malaysia mampu mengekalkan daya saingnya dalam pentas global sektor pengajian tinggi. Antara pengumuman yang dibuat ialah Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara (PSPTN) yang dilancarkan pada tahun 2007 akan dikaji semula. Ini bertujuan menambahbaik dan menyusun mengikut keperluan semasa dan akan datang melalui inisiatif baharu yang berimpak tinggi, keberhasilan yang lebih jelas, berupaya dilaksanakan secara bijaksana sehingga mampu melonjakkan lagi pengajian tinggi Malaysia ke tahap kegemilangan. Kajian PSPTN ini bermula Januari 2013 dan dijangka selesai bulan September 2013 dan hasil kajian boleh dilaksanakan mulai tahun 2014 (Mohamed Khaled Nordin 2013).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Pengumuman yang dibuat oleh KPT berkaitan kajian semula terhadap PSPTN memberikan ruang kepada pihak yang berkepentingan di universiti untuk membuat pengubahsuaian perancangan strategik di peringkat universiti terutama untuk mengembeleng semua sumber yang dimiliki sama ada berbentuk fizikal, kewangan dan sumber manusia. Penjenamaan semula PSPTN sebagai Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015 – 2025 (Pengajian Tinggi) dijangka akan mentransformasi pendidikan tinggi negara ke tahap yang lebih tinggi. Ianya sejajar dengan pelancaran Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (PPPM) 2013 – 2025 yang membolehkan penyelarasan dilakukan bermula peringkat sekolah rendah dan menengah.

Maka, pihak pengurusan perlu memikirkan satu strategi baharu bagi menggerakkan warga universiti untuk bersama-sama mencapai kecemerlangan. Medium yang perlu diberikan perhatian ialah sistem pengukuran prestasi di mana tumpuan perlu diberikan berkaitan bagaimana ia mampu mendorong pensyarah memenuhi inspirasi universiti. Sistem pengukuran prestasi merujuk kepada satu metrik yang digunakan untuk mengkuantitikan kecekapan dan keberkesanan tindakan (Neely et al. 2005), cara mengkoordinasi proses membuat keputusan (Schalkwyk 1998) dan proses mengumpul, mengira dan mempersembahkan konstruk untuk digunakan oleh pengurusan dalam aktiviti mengawalselia dan memperbaiki prestasi organisasi (Elg & Kollberg 2009). Kesan sistem pengukuran prestasi di peringkat organisasi sememangnya menjadi tumpuan kebanyakan penyelidik namun kajian berkaitan kesannya di peringkat individu masih lagi kurang. Tambahan pula pengukuran kecemerlangan universiti melalui pengajaran, penyelidikan, penerbitan dan khidmat masyarakat dipikul oleh individu pensyarah.

Selain daripada keupayaan sistem pengukuran prestasi sebagai faktor yang mendorong pensyarah meningkatkan prestasi kerja, gaya kerja mereka juga dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki. Aspek kompetensi dalam melaksanakan tanggungjawab seperti yang tertera dalam spesifikasi kerja adalah penting dan menurut Dubois et al. (2004), kompetensi merupakan ciri yang terdapat pada seseorang individu yang membolehkannya melaksanakan tugasan yang diberikan dengan berkesan. Boyatzis (2008) menegaskan bahawa kompetensi terbahagi kepada tiga kluster iaitu pengalaman dan kepakaran, pengetahuan dan kecekapan kognitif.

Bidang kerja di universiti memerlukan pensyarah mempunyai kompetensi pengajaran, kompetensi penyelidikan, kompetensi sosial dan kompetensi personal (Shavaran et al. 2012). Kajian berkaitan kompetensi pensyarah di universiti tertumpu kepada kompetensi pengajaran sedangkan ianya hanya menyumbang kepada satu bahagian pengukuran prestasi universiti. Maka isu ketidakseimbangan penjajaran kompetensi dalam kalangan pensyarah boleh dilakukan melalui perancangan sistem pengukuran prestasi yang komprehensif dan berubah mengikuti dinamika persekitaran universiti.

Namun, gabungan sistem pengukuran prestasi dan kompetensi sahaja tidak mencukupi untuk memaksimumkan prestasi kerja kerana kedua-duanya hanya mewakili faktor peluang dan kapasiti. Menurut Blumberg dan Pringle (1982), selain peluang dan kapasiti, prestasi pekerja juga dipengaruhi oleh faktor kesanggupan seperti kepuasan kerja. Justeru, untuk menggerakkan sumber manusia yang dimiliki oleh universiti, pihak pengurusan perlu memastikan setiap tindakan dan perancangan yang dilaksanakan akan mewujudkan suasana kerja yang kondusif, ceria dan bermotivasi. Persekitaran yang positif ini secara langsung akan memberikan kesan kepada tahap kepuasan kerja warga universiti. Na et al. (2011) menyatakan kepuasan kerja merujuk kepada perasaan gembira, bangga dengan pencapaian dan keseronokan yang dirasai oleh individu pekerja sekiranya mereka berjaya memenuhi kehendak masing-masing sewaktu melaksanakan kerja. Kepuasan kerja dalam kalangan pekerja yang berkhidmat dalam sektor perkhidmatan pendidikan merupakan tunggak utama bagi merealisasikan objektif organisasi (Toker 2011). Kajian lepas menunjukkan kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja pensyarah namun penelitian mendalam mendapati terdapat beberapa dimensi yang perlu diperbaiki seperti gaji dan kenaikan pangkat (Chen et al. 2006), pengayaan kerja (Rashid & Rashid 2011) dan penyeliaan (Khalid et al. 2012). Selain itu, terdapat dapatan kajian yang berbeza tentang tahap kepuasan kerja pensyarah di universiti iaitu rendah (Machado et al. 2011; Mangi et al. 2011) dan sederhana (Du et al. 2010; Malik 2011; Paul & Phua 2011; Pop-Vasileva et al. 2011). Ini menunjukan terdapat ruang untuk meningkatkan kepuasan kerja pensyarah terutama melibatkan dimensi yang berbeza, tambahan pula kebanyakan kajian masih lagi gagal menunjukkan pensyarah universiti yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Peruntukan kewangan yang tinggi oleh kerajaan kepada KPM, pelaksanaan usaha tranformasi, pemberian autonomi kepada tujuh buah universiti, penggunaan piawaian antarabangsa dan penubuhan Majlis Profesor Negara membuktikan kepentingan sektor pengajian tinggi sebagai pemangkin ekonomi Malaysia. Usaha melonjak kecemerlangan ini bergantung kepada keupayaan modal insan universiti mengikut rentak pengurusan universiti. Halatuju universiti yang boleh dilihat melalui sistem pengukuran prestasi perlu wujud sebagai faktor positif yang menyokong peningkatan prestasi kerja pensyarah. Kesan sistem pengukuran prestasi di peringkat universiti perlu dikaji agar kesan jangka panjang terhadap pembangunan universiti di Malaysia dapat dipertingkatkan selaras dengan usaha untuk menjadikan sektor pengajian tinggi sebagai penyumbang ekonomi negara. Kajian ini akan memberikan satu gambaran baharu bagaimana faktor kapasiti, kesanggupan dan peluang berinteraksi dengan prestasi kerja dalam kalangan pensyarah di universiti penyelidikan awam Malaysia. Dapatan kajian ini juga dapat digunakan oleh universiti awam Malaysia yang bertaraf komprehensif dan berfokus sewaktu merangka pelan jangka panjang untuk meningkatkan kecemerlangan masing-masing. Bahkan dapatan kajian ini boleh juga digunakan oleh mana-mana institusi pengajian tinggi sebagai kerangka membina sistem pengukuran prestasi. Keunikan dan kelebihan persaingan yang dimiliki oleh universiti penyelidikan awam perlu diterokai terutama amalan sistem pengukuran prestasi, kompetensi dan kepuasan kerja agar dapat dijadikan penanda aras kecemerlangan universiti.

1.3 SKOP KAJIAN

Untuk melonjakkan sistem pengajian tinggi, universiti awam di Malaysia telah dikategorikan kepada tiga kategori kumpulan iaitu universiti penyelidikan, universiti berfokus dan universiti komprehensif. Dalam Mesyuarat Jemaah Menteri Malaysia pada 11 Oktober 2006, lima buah universiti telah diiiktiraf sebagai universiti penyelidikan dengan matlamat untuk meningkatkan aktiviti penyelidikan, pembangunan dan pengkomersilan, mewujud dan memperkukuhkan Pusat Kecemerlangan. Lima buah universiti yang terpilih ialah Universiti Malaya, Universiti Sains Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia, Universiti Putra Malaysia dan Universiti Teknologi Malaysia. Kerajaan meletakkan harapan kepada universiti

penyelidikan supaya berusaha dengan lebih gigih untuk berada dalam kalangan universiti terkemuka dunia dan selaras dengan teras dalam PSPTN yang mensasarkan supaya sekurang-kurangnya tiga universiti Malaysia disenaraikan di antara 100 universiti terbaik dunia menjelang 2020.

Justeru skop kajian ini hanya tertumpu kepada universiti penyelidikan awam kerana universiti ini menjadi peneraju kecemerlangan pengajian tinggi di Malaysia. Bermula tahun 2012, autonomi daripada aspek governan institusi, kewangan dan penjanaan kekayaan, pengurusan sumber manusia dan pengurusan akademik serta kemasukan pelajar diberikan kepada pengurusan universiti agar keunikan dan kelebihan setiap universiti dapat digunakan sepenuhnya untuk mencapai matlamat yang digariskan oleh kerajaan. Antara kejayaan yang dicapai oleh universiti penyelidikan antara tahun 2007 dan 2013 ialah penjanaan pendapatan sebanyak RM3.6 billion melalui aktiviti pembangunan dan pengkomersialan produk serta penubuhan 77 buah syarikat hiliran bagi merancakkan aktiviti inovasi. Harapan yang tinggi diletakkan oleh kerajaan terhadap universiti penyelidikan menjadikan setiap keputusan yang dibuat berdasarkan perancangan strategik universiti dan bertindakbalas dengan kehendak pemegang taruh yang pelbagai.

1.4 PENYATAAN MASALAH

Dalam konteks pengurusan sesebuah universiti, pencapaian sesebuah universiti dinilai melalui kerangka penilaian sistem penarafan universiti. Walaupun sistem penarafan universiti mengikut kedudukan menjadi satu topik yang sering diperdebatkan oleh para penyelidik dan sarjana, ia tetap mempunyai pengaruh yang besar terhadap proses pengurusan universiti di Malaysia. Ini kerana indikator-indikator yang digunakan dalam penilaian adalah bersifat universal dan boleh diguna pakai untuk semua universiti. Kesan globalisasi terhadap pengajian tinggi telah menyaksikan beberapa klasifikasi diperkenalkan seperti kedudukan universiti dunia berdasarkan akademik, kedudukan global universiti berdasarkan bibliometrik dan kedudukan global universiti berdasarkan web metrik (Liu & Chen 2011). Setiap sistem penarafan universiti mempunyai pemberat yang tersendiri sewaktu penilaian dilaksanakan. Contohnya, sistem penarafan Time Higher Education yang digunakan untuk tahun 2014-2015

menggunakan lima dimensi (jadual 1.1) sementara penarafan QS World untuk tahun 2014-2015 pula menggunakan enam dimensi (jadual 1.2). Berdasarkan penelitian yang dibuat terhadap dimensi-dimensi yang digunakan dalam sistem penarafan universiti, amat jelas bahawa lebih 50% daripada pengukuran tersebut bergantung sepenuhnya kepada hasil kerja tenaga pensyarah yang bekerja di universiti. Oleh itu dapat disimpulkan bahawa kecemerlangan tenaga pensyarah secara langsung menyumbang kepada kecemerlangan universiti.

Jadual 1.1 Indikator Time Higher Education System 2014-2015

Dimensi	**Wajaran (%)**
Pengajaran – suasana pembelajaran	30%
Penyelidikan – volum, pendapatan, reputasi	30%
Petikan – pengaruh penyelidikan	30%
Pendapatan industri – inovasi	2.5%
Pengantarabangsaan – staf, pelajar dan penyelidikan	7.5%

Sumber : Times Higher Education (2015)

Jadual 1.2 Indikator QS World 2014-2015

Dimensi	**Wajaran (%)**
Reputasi akademik	40%
Reputasi pekerja	10%
Nisbah fakulti-pelajar	20%
Petikan per fakulti	20%
Kadar pelajar antarabangsa	5%
Kadar fakulti antarabangsa	5%

Sumber : QS Top Universities (2015)

Hubungan langsung antara sumbangan pensyarah dan ukuran prestasi universiti membuktikan kecemerlangan pensyarah merupakan tonggak utama pembangunan kesarjanaan dan keunikan universiti. Menurut Blumberg dan Pringle (1982), kecemerlangan hasil kerja seseorang pekerja dipengaruhi tiga faktor iaitu kapasiti, kesanggupan dan peluang. Di universiti, sistem pengukuran prestasi yang diamalkan oleh pengurusan merupakan satu peluang untuk kepada para pensyarah untuk cemerlang dalam kerja mereka (Goodall 2009). Maka sistem pengukuran prestasi sepatutnya berfungsi sebagai faktor persekitaran yang mendorong kecemerlangan kerja-kerja yang dilakukan. Usaha awal untuk memberikan fleksibiliti sewaktu merekabentuk sistem pengukuran prestasi dalam kalangan universiti

Malaysia telah bermula pada tahun 2012 dengan pemberian autonomi daripada aspek governan institusi, kewangan dan penjanaan kekayaan, pengurusan sumber manusia dan pengurusan akademik serta kemasukan pelajar.

Namun, tindakan segera untuk meneliti sistem pengukuran prestasi yang diamalkan oleh pihak pengurusan universiti amat disokong oleh Laporan Bank Dunia yang bertajuk Malaysian Economic Monitor: Smart Cities 2011. Laporan ini telah menegaskan bahawa Malaysia telah mengeluarkan perbelanjaan yang besar untuk pembangunan sektor pengajian tinggi berbanding negara-negara lain. Namun, pencapaian yang ditunjukkan oleh universiti terkemuka Malaysia masih lagi tidak mencapai kedudukan yang baik dari segi penarafan universiti. Oleh itu dicadangkan agar tindakan segera diambil dengan memperbaiki pengukuran prestasi dengan mengambilkira persaingan hebat yang datangnya dari universiti swasta (The World Bank 2011). Tambahan pula, penyelidikan berkaitan mengukur pencapaian dan prestasi institusi pengajian tinggi kurang mendapat perhatian penyelidik berbanding industri lain kerana kesukaran untuk mengukur output dan proses yang rumit (Zangoueinezhad & Moshabaki 2011).

Jika dirujuk daripada kajian lepas terhadap amalan sistem pengukuran prestasi yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan universiti, kebanyakan kajian tertumpu di peringkat organisasi sahaja. Beberapa kajian lepas menggunakan teori kontingensi (Chung et al. 2009), teori institusi (Bogt & Scapens 2009) dan membincangkan penggunaan kad skor imbangan di peringkat universiti serta cadangan bagaimana ianya boleh digunakan dalam aktiviti pengurusan universiti (Umashankar & Dutta 2007; McDevitt et al. 2008; Chen et al. 2009; Umayal Karpagam P.L. & Suganthi L. 2010). Di Malaysia, kajian oleh Nur Anisah dan Shukran (2011) mendedahkan hampir 70% institusi pengajian tinggi awam telah merangka sistem pengukuran prestasi sejak 2007 selari dengan pelancaran PSPTN pada 27 Ogos 2007. Seramai 73% pengurus universiti menyatakan maklumat prestasi digunakan untuk penambahbaikan dan 64% pula untuk perancangan jangka panjang. Namun hanya 48% sampel pengurusan universiti menyatakan penggunaan petunjuk adalah sangat berkesan menyokong usaha penambahbaikan dan 56% sampel pula menyatakan sistem pengukuran prestasi membantu perancangan jangka panjang.

Selain daripada tumpuan amalan sistem pengukuran prestasi di peringkat organisasi, aspek pengukuran dan strategi juga menunjukkan fokus yang berbeza. Pengukuran prestasi berkait dengan pengajaran ditekankan di peringkat individu (Rahman & Shah 2012), manakala pengukuran prestasi berkait penyelidikan, penerbitan dan perundingan pula distrategikan melalui pendekatan di peringkat institusi. Di Malaysia ketidakseragaman strategi dalam sistem pengukuran prestasi dan perancangan strategik telah mempengaruhi profesionalisma pensyarah di universiti (Rozita et al. 2012). Tambahan pula, pensyarah di universiti Malaysia berhadapan dengan pengukuran prestasi pelbagai disiplin seperti pengajaran, penyelidikan, pentadbiran dan khidmat masyarakat (Arokiasamy et al. 2008).

Justeru wujud satu lompang kepada kajian-kajian lepas yang belum lagi mengukur kewujudan sistem pengukuran prestasi sebagai faktor peluang untuk memacu prestasi pekerja di peringkat individu terutama dalam konteks kecemerlangan institusi pengajian tinggi. Selari dengan perubahan ekonomi, universiti perlu bertindak lebih proaktif dalam proses merangka strategi dan mengawal selia pelan tindakan. Tanggungjawab ini dipikul oleh pihak pengurusan universiti kerana mereka perlu bertanggungjawab terhadap pemegang taruh. Lantaran itu salah satu aspek yang perlu diberikan penekanan ialah sistem pengukuran prestasi yang boleh mendorong pensyarah menjadi semakin produktif. Pihak pengurusan universiti perlu menyediakan satu kerangka sistem pengurusan prestasi yang bersifat menyeluruh dengan tumpuan kepada pelaksanaan strategi, menyeragamkan tindakan warga universiti dan menyokong semua keputusan yang dibuat. Perubahan ini dipikul oleh individu yang benar-benar faham aspirasi universiti yang sentiasa dipengaruhi oleh berbagai-bagai faktor. Kenyataan ini disokong oleh Tjeldvoll (2010) yang menyatakan bahawa pensyarah universiti mesti mengekalkan identiti keilmuan dari segi pengajaran dan penyelidikan serta cekap dalam pengurusan korporat universiti. Tambahan pula, keunggulan sesebuah universiti amat bergantung kepada kecemerlangan dan kesarjanaan pensyarahnya yang diukur dari aspek pengajaran, penyelidikan dan sumbangan kepada masyarakat (Norizan et al. 2007).

Selain itu, model prestasi kerja yang dibincangkan oleh Blumberg dan Pringle (1982) menegaskan pentingnya kewujudan faktor kapasiti dan kesanggupan yang

mempengaruhi prestasi kerja. Antara contoh kapasiti ialah kompetensi yang merujuk kepada ciri-ciri yang terdapat pada seseorang individu membolehkannya berjaya dalam melaksanakan tugasan yang diberikan (Dubois et al. 2004). Maka pensyarah di universiti perlulah mempunyai kompetensi pengajaran dan penyelidikan. Namun, kajian berkaitan kompetensi dalam kalangan pensyarah tertumpu kepada kompetensi pengajaran sedangkan kompetensi penyelidikan juga amat penting untuk kecemerlangan pensyarah.

Kesanggupan untuk melaksanakan kerja juga ditegaskan oleh Blumberg dan Pringle (1982) yang merujuk kepada ciri-ciri psikologi dan emosi yang mempengaruhi darjah keupayaan individu untuk melaksanakan setiap tugasan. Antara faktor yang mendorong pekerja untuk meningkatkan kesanggupan melakukan kerja dengan cemerlang adalah kepuasan kerja. Kajian lepas menunjukkan kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja pensyarah, namun penelitian mendalam mendapati terdapat beberapa dimensi yang perlu diperbaiki seperti gaji dan kenaikan pangkat (Chen et al. 2006), pengayaan kerja (Rashid & Rashid 2011) dan penyeliaan (Khalid et al. 2012). Selain itu, terdapat dapatan kajian yang berbeza tentang tahap kepuasan kerja pensyarah di universiti iaitu rendah (Machado et al. 2011; Mangi et al. 2011) dan sederhana (Du et al. 2010; Malik 2011; Paul & Phua 2011; Pop-Vasileva et al. 2011).

Permasalahan tentang kurangnya kajian kesan sistem pengukuran prestasi di peringkat individu, dimensi pengukuran prestasi yang mempunyai fokus yang berbeza dan keupayaan mencapai petunjuk prestasi utama yang dirangka dalam pelan strategik sesebuah universiti menjadikan sistem pengukuran prestasi perlu dinilai daripada satu persepsi baharu. Selain itu, kurangnya tumpuan kepada penyelidikan berkait kompetensi pensyarah dari aspek pengajaran dan penyelidikan juga perlu dikaji. Penelitian terhadap tahap kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah juga dikaji kerana dapatan kajian terkini menunjukkan tahapnya masih lagi kurang memuaskan. Dengan menggunakan model prestasi kerja yang menekankan pentingnya interaksi antara peluang, kapasiti dan kesanggupan (Blumberg & Pringle 1982), maka penyelidikan ini cuba untuk mengkaji hubungan sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan pensyarah universiti secara serentak yang dibentuk dalam satu model. Dalam masa yang sama, model yang diuji ini akan

memberikan pencerahan baharu berkaitan tiga faktor yang mempengaruhi prestasi pekerja di peringkat individu. Kajian ini juga akan memberikan pencerahan baharu tentang aplikasi model prestasi kerja dalam memantapkan peranan sistem pengukuran prestasi dalam aktiviti pengurusan. Dapatan kajian ini akan membuktikan pengaruh persekitaran universiti terhadap prestasi kerja pensyarah merupakan sumber kecemerlangan persaingan universiti.

1.5 PERSOALAN KAJIAN

Berdasarkan penyataan masalah yang dibincangkan, berikut adalah persoalan yang dikaji dalam penyelidikan ini:

i. Adakah terdapat hubungan secara langsung antara sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan pensyarah universiti penyelidikan awam di Malaysia?
ii. Adakah kompetensi dan kepuasan kerja wujud sebagai pembolehubah pengantara antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dengan prestasi kerja dalam kalangan pensyarah universiti penyelidikan awam di Malaysia?
iii. Adakah dimensi strategik, komprehensif dan dinamik wujud dalam sistem pengukuran prestasi universiti penyelidikan awam di Malaysia?

1.6 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif utama kajian ini dijalankan adalah untuk mengukur hubungan antara amalan sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan pensyarah universiti penyelidikan awam di Malaysia.

Untuk mendapatkan jawapan kepada objektif umum yang digariskan, penyelidik telah memecahkan objektif umum tersebut kepada objektif khusus seperti berikut:

i. Mengkaji hubungan langsung antara sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan pensyarah universiti penyelidikan awam di Malaysia.

ii. Mengkaji kewujudan kompetensi dan kepuasan sebagai pembolehubah pengantara antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dengan prestasi kerja individu dalam kalangan pensyarah universiti penyelidikan awam di Malaysia.

iii. Membina model sistem pengukuran prestasi kontemporari yang diaplikasi dalam kalangan universiti penyelidikan awam di Malaysia.

1.7 DEFINISI PEMBOLEH UBAH

Empat pembolehubah yang menjadi tumpuan kajian ini adalah sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Dalam pengurusan sesebuah organisasi, pihak pengurusan akan menggunakan sistem pengukuran prestasi sebagai alat untuk mengawalselia segala perancangan yang dibuat. Dalam konteks kajian ini, sistem pengukuran prestasi kontemporari merujuk kepada proses yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan bagi merancang, mengawal , mengukur prestasi yang hendak dicapai dan mempunyai dimensi strategik, komprehensif dan dinamik (Franco-Santos et al. 2012). Manakala untuk membolehkan seseorang cemerlang dalam kerjanya, individu tersebut perlu mempunyai kompetensi untuk berbuat demikian. Kompetensi merujuk keupayaan ilmu, kemahiran, motif sosial, gaya pemikiran, perasaan dan gelagat yang membolehkan seseorang pekerja itu melaksanakan kerjanya dengan jaya (Dubois et al. 2004). Dalam kajian ini, kompetensi merujuk kepada kompetensi dari segi pengajaran dan penyelidikan.

Untuk meningkatkan prestasi pekerja, pihak pengurusan perlu memastikan setiap pekerja mempunyai tahap kepuasan kerja yang tinggi. Justeru dalam kajian ini merujuk kepada tahap kepuasan pekerja terhadap faktor-faktor persekitaran organisasi. Kepuasan kerja merujuk kepada perasaan gembira, bangga dengan pencapaian dan keseronokan yang dirasai oleh individu sekiranya mereka berjaya memenuhi kehendak masing-masing sewaktu melaksanakan kerja (Na et al. 2011). Manakala kejayaan yang dicapai oleh sesebuah organisasi bergantung kepada sumbangan yang diberikan oleh para pekerja. Untuk menilai sumbangan pekerja, organisasi akan mengukur prestasi kerja melalui beberapa aspek seperti

tanggungjawab dalam spesifikasi kerja, gelagat yang tidak tertulis dalam spesifikasi kerja dan gelagat yang tidak merosakkan nama organisasi. Prestasi kerja merupakan fungsi yang boleh dilaksanakan dengan jayanya oleh pekerja dalam rangkakerja halangan yang biasa dan sumber-sumber sedia ada (Jamal 2007). Dalam kajian ini, prestasi kerja merujuk kepada kerja pensyarah yang diukur melalui pengajaran, penyeliaan, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan pembentangan penyelidikan di seminar.

1.8 KESIMPULAN

Bab ini telah membincangkan secara terperinci pengenalan kajian, latarbelakang kajian, penyataan masalah, persoalan kajian, objektif kajian, kepentingan kajian, batasan kajian, dan definisi operasional dalam melaksanakan kajian. Bab seterusnya akan menghuraikan dengan lebih lanjut kajian-kajian berhubung pembolehubah yang dikaji; sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Tumpuan akan diberikan untuk menghubungkaitkan pembolehubah tersebut dalam konteks pembangunan universiti.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

BAB II

SOROTAN KARYA

2.1 PENDAHULUAN

Dalam bidang perakaunan pengurusan, prestasi sering dikaitkan dengan pengukuran dan pengurusan prestasi. Sebagai elemen penting dalam perakaunan pengurusan, pengukuran prestasi memfokus kepada mengenalpasti, menilai, dan mengkomunikasikan keputusan prestasi melalui penggunaan alat dan petunjuk prestasi. Oleh itu, pengukuran prestasi merupakan sebahagian daripada pengurusan prestasi. Sistem pengukuran prestasi juga merupakan satu kaedah untuk mengumpulkan data bagi menyokong dan mengkoordinasi proses membuat keputusan dan melaksanakan tindakan dalam organisasi. Maka, kesesuaian sistem pengukuran prestasi dengan organisasi adalah amat penting dalam pelaksanaan tindakan.

Penulisan dalam bab ii ini bermula dengan perbincangan lanjut teori yang digunakan sebagai kerangka kajian. Seterusnya, diikuti perbincangan pembolehubah yang digunakan dalam kajian ini; sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Kajian-kajian lepas dirujuk untuk penerangan secara terperinci berkaitan literatur terkini tentang empat pembolehubah terlibat.

2.2 LATARBELAKANG TEORI

Perbincangan bahagian ini dimulakan dengan latar belakang teori yang mendasari kajian. Fokus utama kajian ini adalah untuk menguji fenomena berkaitan sistem pengukuran prestasi sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi individu pekerja

dengan mengambilkira kesan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai faktor pengantara. Keunikan sistem pengukuran prestasi kontemporari yang diamalkan oleh pengurusan universiti awam penyelidikan merupakan sumber persaingan dalaman yang bernilai untuk kekal sebagai peneraju universiti cemerlang peringkat global. Kelebihan ini disokong oleh dua faktor lain iaitu kekuatan sumber manusia yang mempunyai kompetensi yang tinggi untuk melaksanakan tugasan dan kepuasan kerja. Beberapa teori telah diadaptasi oleh pengkaji-pengkaji terdahulu dalam kajian berkaitan sistem pengukuran prestasi seperti Teori Kontigensi (Speckbacher & Wentges 2012; Parisi 2013; Sofiah et al. 2013), Teori Gelagat Terancang (Groen et al. 2012), Teori Agensi (Ittner et al. 2003; Stede et al. 2006) dan Teori Berasaskan Sumber (Henri 2006; Grafton et al. 2010; Hinterhuber 2013). Perkara utama yang cuba dibuktikan oleh kajian-kajian berkaitan sistem pengukuran prestasi ialah kelebihan sistem pengukuran prestasi sebagai alat untuk meningkatkan prestasi organisasi (Hall 2011; Tung et al. 2011; Garbers & Konradt 2014). Manakala terdapat juga kajian-kajian lepas yang mengkaji faktor-faktor mempengaruhi prestasi kerja individu mengikut disiplin ilmu seperti Teori Interaksi (Hon 2012), Teori Pertukaran Sosial (Chughtai & Buckley 2011; Karatepe 2012; Hur et al. 2015), Teori Identiti Sosial (Chughtai & Buckley 2010) dan Teori Ekuiti (Shan et al. 2015)

Untuk mengkaji secara menyeluruh fenomena kajian, dua teori telah dirangkumkan iaitu Teori Berasaskan Sumber dan Teori Prestasi Kerja. Teori Berasaskan Sumber (Prahalad & Hamel 1990; Barney 1997) menekankan kekuatan sumber dalaman yang dimiliki oleh organisasi sebagai faktor yang menyokong kelebihan bersaing. Universiti awam penyelidikan sememangnya dipilih oleh kerajaan Malaysia sebagai universiti peneraju dalam bidang pengajaran, penyelidikan penerbitan dan perundingan melalui Pelan Strategik Pengajian Tinggi Negara dan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015 – 2025 (Pendidikan Tinggi) (Kementerian Pendidikan Malaysia 2015). Pengkaji mendapati Model Prestasi Kerja (Blumberg & Pringle 1982) menyokong ujian terhadap kewujudan tiga faktor secara serentak yang mempengaruhi prestasi pensyarah iaitu sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan kepuasan kerja.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

2.2.1 Teori Berasaskan Sumber

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Idea asal tentang Teori Berasaskan Sumber diketengahkan oleh Wernerfelt (1984) sebagai cubaan untuk memahami asas pembentukan polisi dalam organisasi. Asas ini telah digunakan oleh penyelidik dengan menekankan idea daya saing organisasi bergantung kepada sumber-sumber yang dimiliki. Teori berasaskan sumber dikenalpasti sebagai kerangka yang paling berkesan untuk memahami pengurusan strategik organisasi (Barney et al. 2001) dan sering digunakan untuk menerangkan konstruk kelebihan persaingan. Kelebihan daya saing yang mampan membolehkan organisasi kekal sebagai peneraju industri melalui keunikan sumber yang dimiliki seperti kemahiran pengurusan, proses dalam organisasi, maklumat dan teknologi (Barney 1991). Terdapat empat ciri-ciri yang perlu dimiliki oleh sumber organisasi agar mengekalkan daya saing iaitu sumber yang amat bernilai, unik, tidak boleh dipindah milik dan tiada pengganti (Barney 1991). Kemudian Barney (1997) mendapati organisasi tidak boleh menghasilkan daya saing dengan bergantung kepada sumber semata-mata., maka beliau mencadangkan agar keunikan sumber yang dimiliki hendaklah digunakan dan diekploitasi.

Teori berasaskan sumber menekankan kepentingan identiti dan sumber-sumber yang dimiliki organisasi sebagai keupayaan strategik (Theriou et al. 2009). Fokus utama adalah pada sumber dalaman yang dimiliki organisasi dan prestasi merupakan hasil sumber keupayaan organisasi yang spesifik (Barney 1991; Peteraf 1993). Selain itu, teori ini juga fokus kepada kepentingan sumber unik, berharga dan kompetensi yang akan mempengaruhi kelangsungan daya saing organisasi (Prahalad & Hamel 1990). Antara sumber yang dimiliki oleh organisasi adalah keupayaan sumber manusia dan ia merupakan sumber kekuatan untuk bersaing. Sumber manusia sebagai sumber kekuatan persaingan daripada perspektif teori prestasi kerja banyak dikaji oleh penyelidik (Genc 2014). Sumber manusia merupakan sumber utama kelebihan bersaing selain sumber fizikal seperti kewangan, kilang, mesin dan sumber modal organisasi seperti struktur, perancangan dan kawalan (Barney & Wright 1998). Wright dan McMahan (1992) menyatakan sumber manusia menjadi kekuatan kelebihan bersaing jika memenuhi empat kriteria:

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

i. Pekerja mesti menambah nilai positif kepada organisasi
ii. Kemahiran dan kompetensi yang dimiliki pekerja adalah unik dalam kalangan organisasi dan pesaing
iii. Sumber manusia yang dimiliki tidak boleh ditiru
iv. Sumber manusia yang dimiliki tidak boleh diganti dengan sumber lain seperti teknologi pesaing

Kesesuaian penggunaan teori berasaskan sumber dalam konteks universiti awam telah diuji oleh Lynch dan Baines (2004) dan mendapati ia sesuai dengan persekitaran sektor pendidikan tinggi. Terkini, kajian aspek pengurusan daripada sudut teori prestasi kerja mengesahkan pengurusan yang efektif dan koordinasi penyelidikan, pengajaran dan jaringan dengan pemegang taruh adalah resipi kejayaan organisasi sektor pendidikan tinggi di Australia (Bobe & Kober 2015). Maka teori ini amat menyokong keunikan sumber manusia dan amalan strategik dalam mengekalkan kelebihan daya saing dan kecemerlangan organisasi terutama dalam konteks universiti kerana kecemerlangan pengajaran, penyelidikan, penerbitan dan perundingan bergantung kepada hasil kerja individu pensyarah. Sebagai universiti yang tersenarai dalam sistem penarafan global, pengkaji percaya sistem pengukuran prestasi, kompetensi dan kepuasan kerja di universiti awam penyelidikan mempunyai keunikan tersendiri dan boleh dijadikan penanda aras yang bagus oleh universiti-universiti lain.

2.2.2 Model Prestasi Kerja

Berdasarkan sorotan literatur, beberapa model telah diadaptasi oleh pengkaji-pengkaji terdahulu dalam kajian khusus berkaitan prestasi kerja individu seperti Model Prestasi Kerja (Blumberg & Pringle 1982; Campbell et al. 1996; Viswesvaran & Ones 2000; Borman et al. 2001). Namun penelitian terhadap model-model tersebut menunjukkan wujud aliran perbincangan yang berbeza. Model prestasi kerja oleh Borman et al. (2001), dan Viswesvaran dan Ones (2000) membincangkan dimensi ukuran prestasi kerja manakala Campbell (1996), dan Blumberg dan Pringle (1982) pula membincangkan faktor-faktor peramal kecemerlangan prestasi kerja individu.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Viswesvaran dan Ones (2000) menyatakan prestasi kerja boleh diukur menggunakan sepuluh dimensi iaitu produktiviti, usaha, pengetahuan, kompetensi interpersonal, kompetensi pengurusan, kualiti, kompetensi komunikasi, kepimpinan, pematuhan undang-undang dan prestasi keseluruhan. Manakala Borman et al. (2001) mengutarakan dimensi tingkahlaku kewarganegaraan organisasi sebagai ukuran prestasi kerja sebagai tambahan kepada ukuran berasaskan tugasan. Prestasi tugasan merujuk kepada operasi utama organisasi manakala tingkahlaku kewarganegaraan organisasi adalah ukuran prestasi yang diukur daripada aspek sokongan peribadi, sokongan organisasi dan inisiatif (Borman et al. 2001).

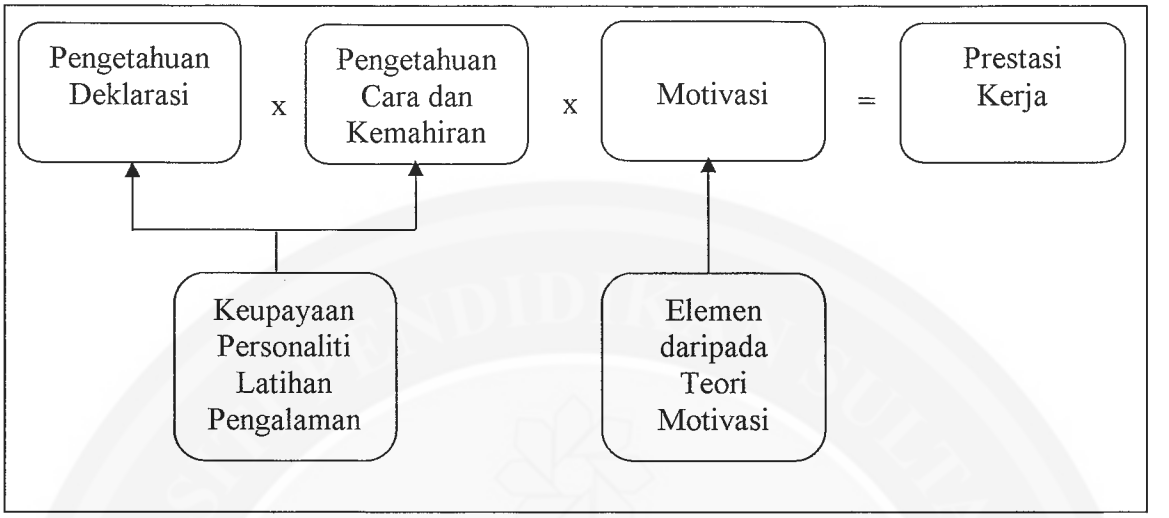
Model prestasi kerja oleh Campbell et al. (1996) menyatakan bahawa prestasi kerja ditentukan secara langsung oleh tiga faktor:

i. Pengetahuan deklarasi – pengetahuan tentang keperluan untuk pelaksanaan tugas seperti fakta, prinsip, matlamat dan pengetahuan
ii. Pengetahuan cara dan kemahiran – pengetahuan tentang kaedah pelaksanaan kerja seperti kemahiran kognitif, kemahiran psikomotor, kemahiran pengurusan dan pengetahuan interpersonal
iii. Motivasi – berkaitan kedayatahanan dan arah tuju bagi sesuatu tindakan

Selain penekanan kepada pengetahuan deklarasi, pengetahuan cara dan kemahiran; dan motivasi, model ini menekankan komponen prestasi yang diramal adalah berkaitan prestasi sebenar (Wise et al. 1990). Penelitian terhadap model yang dicadangkan oleh Campbell et al. (1993) dan Campbell et al. (1996) menunjukkan dua komponen utama yang menjadi peramal prestasi kerja adalah berkaitan pengetahuan untuk melaksanakan kerja dan tahap motivasi dan ianya berinteraksi seperti dalam rajah 2.1. Ia selari dengan kajian-kajian lepas yang menunjukkan prestasi kerja individu dipengaruhi oleh kapasti dan kesanggupan pekerja. Namun dasar utama teori ini hanya membincangkan dua faktor sahaja iaitu keupayaan dan motivasi.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P



Rajah 2.1 Model Prestasi Kerja Campbell

Sumber: Campbell et al. 1993

Model prestasi kerja yang diperkenalkan oleh Blumberg dan Pringle (1982) pula mencadangkan tiga dimensi yang mempengaruhi prestasi kerja iaitu kapasiti, kesanggupan dan peluang. Faktor peluang merujuk kepada persekitaran organisasi yang menyokong peningkatan prestasi. Teori ini lebih baik berbanding model prestasi kerja Campbell yang hanya meramal prestasi kerja melalui interaksi keupayaaan dan motivasi.

2.2.3 Model Prestasi Kerja Blumberg dan Pringle 1982

Kecemerlangan sesebuah organisasi bergantung kepada keupayaan mereka untuk mengoptimumkan sumber yang dimiliki seperti sumber kewangan, peralatan dan tenaga manusia. Bagaimanapun, teori sedia ada didapati gagal untuk menyediakan asas untuk meramal kecemerlangan pekerja secara individu (Blumberg & Pringle 1982). Justeru interaksi antara tiga dimensi iaitu keupayaan untuk melaksanakan tugasan, kesanggupan untuk melaksanakan tugasan dan peluang untuk melaksanakan telah dicadangkan oleh Blumberg dan Pringle (1982) sebagai satu model yang boleh digunakan untuk meramal pencapaian kerja secara individu. Dalam kertas kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

sewaktu mencadangkan penerokaan terhadap tiga dimensi ini, Blumberg dan Pringle telah menamakannya sebagai model prestasi kerja.

Kapasiti untuk melaksanakan tugas merujuk keupayaan fisiologi dan kognitif yang membolehkan individu melaksanakan kerja dengan efektif. Antara pembolehubah yang boleh diklasifikasikan sebagai keupayaan untuk melaksanakan tugasan adalah pengetahuan individu, kemahiran, kebijaksanaan, tahap kesihatan dan stamina. Manakala ciri-ciri psikologi dan emosi yang mempengaruhi darjah keupayaan individu untuk melaksanakan setiap tugasan pula merujuk kepada kesanggupan untuk melaksanakan tugasan. Kesanggupan boleh dikaitkan dengan kesan daripada kepuasan kerja, personaliti, attitud, penglibatan kerja dan persepsi jangkaan terhadap peranan yang ditetapkan.

Walaupun seseorang individu mempunyai keupayaan untuk melaksanakan kerja dan berkesanggupan untuk melakukan kerja, terdapat juga situasi di mana individu tersebut gagal untuk mencapai kecemerlangan dalam kerja. Ini kerana terdapat faktor persekitaran yang mendorong kecemerlangan kerja-kerja yang dilakukan. Antara contoh faktor-faktor persekitaran yang mempengaruhi hasil kerja individu adalah rakan sekerja, penyeliaan, polisi dan peraturan organisasi. Maka Blumberg dan Pringle (1982) mencadangkan interaksi ketiga-tiga faktor tersebut sebagai fungsi peramalan prestasi kerja individu dan boleh dinyatakan dalam bentuk p=f(keupayaan x kesanggupan x peluang). Interaksi ini juga dapat digambarkan melalui rajah 2.2. Namun Blumberg dan Pringle (1982) tidak menyatakan secara spesifik bentuk hubungan yang mesti wujud dan ianya terpulang kepada pengkaji untuk membina hubungan yang hendak diuji. Selain itu Pringle dan Blumberg (1982) juga telah memberikan beberapa contoh pembolehubah yang diklasifikasikan mengikut dimensi kapasiti, kesanggupan dan peluang (jadual 2.1).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Jadual 2.1 Dimensi dan pemboleh ubah prestasi kerja

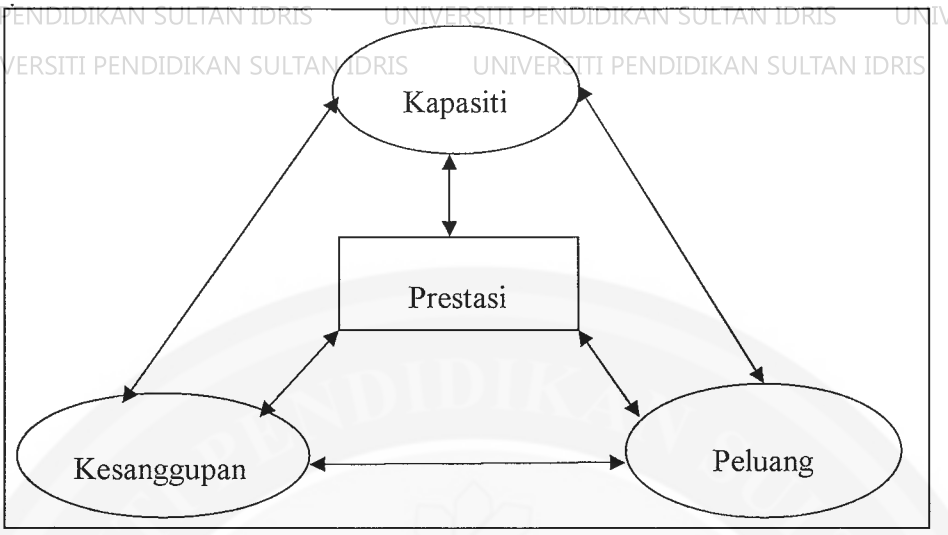
Dimensi	Pembolehubah
Kapasiti	Keupayaan, umur, kesihatan, pengetahuan, kemahiran, kecerdikan, tahap pendidikan, stamina, tahap energi, kemahiran psikomotor
Kesanggupan	Motivasi, kepuasan kerja, status pekerjaan, ketakutan, attitud, tanggapan terhadap kerja, penglibatan, tahap ego, imej kendiri, norma, nilai, tanggapan terhadap peranan jangkaan, perasaan kesaksamaan
Peluang	Peralatan, bahan mentah, persekitaran kerja, hubungan dengan rakan sekerja, gelagat pengurus, sistem mentor, polisi organisasi, peraturan, prosedur, maklumat, masa, gaji

Sumber : Pringle dan Blumberg 1982

Pringle dan Blumberg (1986) mencadangkan beberapa aspek peluang untuk menghasilkan prestasi cemerlang yang perlu diberikan perhatian oleh pengurus. Mereka menegaskan bahawa penguruslah yang memikul tanggungjawab menyediakan persekitaran kerja yang baik. Antara langkah-langkah yang dicadangkan ialah menganalisa tahap penggunaan teknologi dalam organisasi, menaiktaraf sistem pengeluaran yang digunakan, memilih pekerja yang boleh mempengaruhi rakan sekerja, mengaplikasikan sistem mentor dan meluaskan peluang untuk bekerja dengan memberikan tanggungjawab yang lebih kepada pekerja.Waldman dan Spangler (1989) menyokong kepentingan faktor kapasiti, kesanggupan dan peluang yang mempengaruhi prestasi kerja namun ia perlu beralih kepada peringkat individu berbanding pendekatan tradisional yang fokus kepada kerja kumpulan. Untuk mengukuhkan lagi kepentingan faktor kapasiti, kesanggupan dan peluang yang dicadangkan oleh Blumberg dan Pringle, Waldman (1994) menegaskan ketiga-tiga faktor tersebut akan mempengaruhi pencapaian sistem dan kualiti prestasi pekerja individu. Namun, dalam perbincangan tentang kesan sistem kualiti terhadap prestasi kerja, Waldman (1994) menbahagikan kepada dua faktor iaitu faktor kemanusiaan dan faktor sistem. Faktor kemanusiaan merujuk kepada pengetahuan, kemahiran, keupayaan dan motivasi manakala faktor sistem pula merujuk kepada pendorong pekerja (*person enhancers*) dan tekanan serta permintaan sistem. Namun, ianya berbalik semula kepada tiga faktor yang dicadangkan oleh Blumberg dan Pringle.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P



Rajah 2.2 Interaksi Dimensi Model Prestasi Kerja Blumberg dan Pringle

Sumber : Blumberg dan Pringle 1982

Banyak kajian yang mengukur pengaruh ketiga-tiga dimensi namun ia tidak diuji serentak dalam konteks aplikasi model prestasi kerja terhadap prestasi kerja. Antara kajian yang menggunakan model prestasi kerja oleh Blumberg dan Pringle sebagai teori yang mendasari kajian mereka ialah Avolio et al. (1990), Agbejule dan Saarikoski (2006), Tuuli dan Rowlinson (2009) dan Feldt et al. (2010). Avolio et al. (1990) mendapati pengalaman merupakan peramal yang lebih baik terhadap prestasi kerja berbanding umur. Dalam bidang pengurusan, organisasi akan sentiasa menilai prestasi pengurus mereka kerana keupayaan organisasi mereka untuk kekal dalam industri bergantung kepada gaya pengurusan yang diamalkan oleh pengurus. Interaksi antara penglibatan dalam penyediaan belanjawan, pengetahuan pengurusan kos dan prestasi pengurus dapat dihubungkan melalui teori prestasi kerja. Di Finland, pengetahuan dalam pengurusan kos didapati menjadi faktor penyederhana dalam hubungan antara penglibatan dalam penyediaan belanjawan dan prestasi para pengurus (Agbejule & Saarikoski 2006). Secara spesifiknya, kesan penglibatan dalam penyediaan belanjawan terhadap prestasi pengurus akan menjadi lebih positif dengan pengetahuan yang dimiliki oleh pengurus. Justeru dicadangkan agar setiap organisasi sentiasa memberikan peluang kepada pengurus mereka untuk menambah ilmu dalam bidang masing- masing.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Tuuli dan Rowlinson (2009) mengkaji pengaruh motivasi, keupayaan dan peluang sebagai pembolehubah dalam hubungan antara kekuasaan psikologi dan prestasi kerja. Dengan menggunakan model linear hierarki bagi menganalisis maklumbalas daripada 380 orang pengurus projek, kajian mereka membuktikan kekuasaan psikologi bukan sahaja mempunyai hubungan langsung yang positif dengan prestasi kerja bahkan hubungan ini wujud secara tidak langsung melalui faktor motivasi intrinsik, keupayaan dan peluang untuk melaksanakan kerja. Selain itu, faktor peluang juga muncul sebagai faktor pengantara yang kuat berbanding motivasi dan keupayaan dalam mempengaruhi hubungan kekuasaan psikologi dan prestasi kerja.

Dalam bidang kejuruteraan perisian, kejayaan perisian yang dihasilkan bukan sahaja bergantung kepada teknologi yang dimiliki, bahkan ia juga bergantung kepada keupayaan setiap jurutera untuk membuat keputusan sewaktu bekerja. Situasi ini merujuk kepada attitud setiap jurutera terhadap kerja mereka. Di Sweden, terdapat hubungan yang signifikan antara aspek personaliti jurutera perisian dengan attitud dan pandangan mereka terhadap kerja serta keadaan tempat kerja (Feldt et al. 2010). Justeru mereka mencadangkan kepada semua syarikat perisian untuk mengambilkira faktor metrik personaliti sewaktu ingin mengambil jurutera perisian sebagai pekerja.

Dalam kajian ini, tiga pemboleh ubah bebas yang diuji adalah sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan kepuasan kerja. Sistem pengukuran prestasi kontemporari diakui oleh kajian terdahulu sebagai faktor peluang yang mempengaruhi prestasi kerja melalui ciri-ciri dan proses yang dilaksanakan (Franco-Santos et al. 2007; Elg & Kollberg 2009; VeenDirks 2010; Cooper & Ezzamel 2013) Kompetensi sememangnya jelas dikaitkan faktor kapasiti (Boyatzis 2008; Slocum et al. 2008; Beheshtifar & Moghadam 2011; Urtasun & Núñez 2012) manakala kepuasan kerja berkait ciri-ciri psikologi dan emosi yang mempengaruhi prestasi kerja (Amazt & Abdul Rahman Idris 2011; Baotham 2011). Kesimpulannya, model prestasi kerja sememangnya menekankan kewujudan dimensi kapasiti, kesangggupan dan peluang sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi kerja individu. Namun, proksi kepada dimensi yang dicadangkan adalah berbeza mengikut saiz organisasi dan kaedah pelaksanaan kerja. Hubungan ini perlu diperhalusi oleh pihak

pengurusan kerana prestasi individu mempengaruhi prestasi organisasi secara agregat. Maka prestasi individu pula akan mempengaruhi prestasi organisasi secara bersepadu.

2.3 SISTEM PENGUKURAN PRESTASI

Sistem pengukuran prestasi dalam sesebuah organisasi merupakan mekanisma yang digunakan oleh pihak pengurusan untuk menyelia dan mengawal halatuju entiti yang diurus. Bagi sesebuah organisasi yang menggunakan sistem pengukuran prestasi sebagai asas operasi dan penambahbaikan, keupayaan untuk terus maju bergantung kepada kecekapan dan keberkesanan sistem tersebut. Penambahbaikan sistem pengukuran prestasi dalam organisasi secara berterusan menjadikan ianya satu bidang yang mendapat tumpuan para pengkaji dalam bidang perakaunan pengurusan. Tumpuan kajian diberikan terhadap persoalan apa dan bagaimana interaksi antara sistem pengukuran prestasi dan persekitaran berlaku (Agostino & Arnaboldi 2012). Kesannya, penambahbaikan dan penilaian semula terhadap sistem pengukuran prestasi kerap dilaksanakan secara berjadual dan kepentingannya telah dibuktikan oleh ramai penyelidik melalui hubungan langsung antara petunjuk sistem pengukuran prestasi dan pencapaian keuntungan syarikat (Azofra et al. 2003). Kini, sistem pengukuran prestasi semakin berkembang dan kebanyakan organisasi mempunyai sistem yang formal (Rowe & Widener 2011).

Terdapat lompang dalam kajian pengurusan perakaunan pengurusan strategik berkaitan kurangnya konsistensi dan kesepaduan amalan alat-alat perakaunan pengurusan (Nixon & Burns 2012), namun sorotan karya sememangnya mengakui kesan sistem pengukuran prestasi terhadap prestasi organisasi. Terkini, Koufteros et al. (2014) mendapati penggunaan sistem pengukuran prestasi adalah dalam dua bentuk iaitu diagnostik dan interaksi. Fungsi diagnostik merupakan aktiviti menilai pembolehubah kritikal untuk dikekal dan diubah manakala fungsi interaksi pula merujuk aktiviti pihak pengurusan yang berinteraksi sewaktu membuat penilaian bagi mengekalkan daya saing. Dapatan kajian mereka terhadap 386 syarikat di Itali untuk tempoh masa 10 tahun menunjukkan sistem pengukuran prestasi terbukti meningkatkan kelebihan bersaing dan memperbaiki prestasi organisasi. Namun sekiranya fungsi diagnostik lebih dipraktikkan berbanding fungsi interaktif, kelebihan

persaingan tidak pada tahap yang maksimum. Justeru, untuk meningkatkan prestasi organisasi memerlukan gabungan fungsi diagnostik dan interaktif di tahap maksimum.

Alasan yang mendokong keperluan untuk mengadaptasi inovasi pengurusan dan perakaunan diketengahkan melalui sorotan karya. Penekanan kepada peranan ekonomi, fungsi institusi, tekanan persekitaran dan peranan individu dalam organisasi memacu pengenalan pendekatan terkini dalam pengurusan termasuk adaptasi sistem pengukuran prestasi. Namun Busco et al. (2014) menegaskan wujud gabungan faktor yang mendorong adaptasi dan perubahan gaya sistem pengukuran prestasi. Faktor kemanusiaan yang memperkenalkan budaya inovasi sewaktu mencari penyelesaian dalam pengurusan memungkinkan pengenalan teknik baharu sistem pengukuran prestasi dan fenomena ini juga berlaku dalam sektor awam termasuk pengurusan institusi pengajian tinggi terutama universiti. Contohnya, Wijaya dan Akbar (2013) mendapati ledakan maklumat dan tekanan dari luar organisasi memberikan kesan positif dan signifikan ke atas penggunaan sistem pengukuran prestasi dalam kalangan kerajaan tempatan di Indonesia.

Untuk mengurus prestasi sesebuah organisasi, pihak pengurusan perlu bersikap proaktif untuk menilai keadaan persekitaran organisasi. Perubahan demi perubahan yang berlaku perlu diberikan penyesuaian agar matlamat yang hendak dicapai oleh organisasi tidak tersasar. Namun, Otley (2008) menegaskan persekitaran yang berubah tidak mempengaruhi empat persoalan utama dalam mengurus dan mengukur prestasi organisasi:

i. Apakah faktor penting yang mempengaruhi kejayaan organisasi dan bagaimanakah pendekatan yang paling bagus untuk mengurus, mengukur dan mengawal prestasi untuk setiap faktor tersebut?
ii. Apakah tahap pencapaian prestasi yang diinginkan oleh organisasi dan bagaimanakah kaedah terbaik untuk menetapkan sasaran yang hendak dicapai?
iii. Apakah ganjaran yang akan diberikan kepada pengurus sekiranya mereka dapat mencapai sasaran tersebut atau sebaliknya?
iv. Apakah maklumat yang diperlukan oleh organisasi bagi membolehkan proses kawalan berjalan lancar?

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Neely (2005) pula menyatakan terdapat banyak persoalan yang boleh dikaji oleh penyelidik yang berminat dengan bidang sistem pengukuran prestasi. Antara persoalan yang boleh diutarakan dalam kajian ialah:

i. Bagaimana untuk merekabentuk dan menggunakan pengurusan prestasi berbanding berbanding ukuran prestasi ?
ii. Bagaimana pengukuran prestasi yang merentasi rantaian nilai dan jaringan perniagaan dapat dilakukan berbanding pengukuran bersifat dalaman organisasi sahaja?
iii. Bagaimana pengukuran terhadap prestasi yang terhadap hasil yang ketara dan tidak ketara dapat dilakukan?
iv. Bagaimana proses membentuk sistem pengukuran prestasi yang dinamik dilakukan berbanding sistem yang statik?
v. Bagaimana untuk meningkatkan tahap fleksibiliti sistem pengukuran prestasi agar dapat menghadapi perubahan persekitaran organisasi?

Oleh itu, sistem pengukuran prestasi perlu dirancang dan dilaksanakan dengan teliti agar objektif yang diharapkan melaluinya dapat dicapai. Dalam persekitaran perniagaan yang kerap berubah, penjajaran dan penyesuaian perlu dilaksanakan dengan berhati-hati. Momentum yang diharapkan melalui pengenalan inovasi dalam sistem pengukuran prestasi harus memberikan impak positif terhadap pendokong kemajuan organisasi di peringkat individu pekerja. Pendekatan sistem pengukuran prestasi menjanjikan usaha pekerja untuk menterjemahkan perancangan syarikat kepada tindakan berterusan (Cooper & Ezzamel 2013). Aktiviti penilaian terhadap akauntabiliti dan pemberian ganjaran juga menjadi semakin jelas melalui sistem pengukuran prestasi walaupun menggunakan ukuran prestasi yang berbeza (VeenDirks 2010). Oleh itu, model sistem pengukuran prestasi yang digunakan untuk mengawal organisasi perlu mempunyai tiga ciri iaitu kecekapan, keberkesanan dan perkaitan dengan organisasi (Draghici et al. 2014) agar ia menjadi faktor kekuatan bersaing.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

2.3.1 Definisi Sistem Pengukuran Prestasi

Schalwalk (1998) menghuraikan sistem pengukuran prestasi merupakan satu cara untuk mengumpulkan data bagi menyokong dan mengkoordinasi proses membuat keputusan dan pelaksanaan tindakan dalam organisasi. Menurut Neely et al. (2005) pula, sistem pengukuran prestasi didefinisikan sebagai satu metrik untuk mengkuantitikan kecekapan dan keberkesanan tindakan. Justeru itu, berdasarkan definisi yang diberikan, amatlah jelas pengukuran prestasi memerhati dan melaporkan bagaimana sesuatu aktiviti itu dilakukan. Untuk tujuan analisa, konsep sistem pengukuran prestasi adalah dibangunkan atas asas sistem pengurusan prestasi. Lantaran itu, bagi sesebuah organisasi yang besar dan amat mementingkan kecemerlangan, aktiviti pengukuran menjadi kritikal. Jika ia dilaksanakan dengan betul, kedua-dua pihak iaitu organisasi dan individu di dalamnya akan menerima kesan yang positif. Maka menjadi tanggungjawab pengurusan untuk mempertimbangkan potensi kesan interaksi pengukuran prestasi dalam tugasan yang berbeza (Bol & Smith 2011).

Menurut Franco-Santos et al. (2007), sistem pengukuran prestasi boleh didefinisikan melalui tiga perspektif; ciri-ciri, peranan dan proses. Ciri-ciri sistem pengukuran prestasi merujuk kepada ukuran prestasi dan infrastruktur sokongan manakala peranan sistem pengukuran prestasi merujuk kepada pengukuran prestasi, pengurusan strategi, komunikasi, pengaruh ke atas gelagat, pembelajaran dan penambahbaikan. Proses yang terdapat dalam sistem pengukuran prestasi pula meliputi pemilihan dan rekabentuk ukuran, pengumpulan dan manipulasi data, pengurusan maklumat, penilaian prestasi dan semakan terhadap sistem. Manakala daripada perspektif pengurusan operasi, sistem pengukuran prestasi merujuk kepada proses menilai hasil sesuatu proses secara kuantitatif dan kualitatif (Barnes & Radnor 2008).

Tindakan dan perancangan yang dibuat oleh organisasi yang diselarikan dengan strategi organisasi merupakan penggerak utama kepada rekabentuk sistem pengukuran prestasi dalam pengurusan prestasi. Maka sistem pengukuran prestasi perlu peka dengan pengukuran hasil dan bagaimana hasil boleh dicapai (Otley 2008).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Kendrick (2011) menegaskan kunci utama kepada kejayaan sesuatu pengukuran prestasi adalah menggunakan ukuran yang tepat pada waktu betul, ukuran yang digunakan perlu seimbang dan perlu berorientasikan hasil. Elg dan Kollberg (2009) pula mendefinisikan sistem pengukuran prestasi sebagai proses mengumpul, mengira dan mempersembahkan konstruk untuk digunakan oleh pengurusan dalam aktiviti mengawalselia dan memperbaiki prestasi organisasi. Mereka mencadangkan kajian berkaitan sistem pengukuran prestasi boleh dibahagikan kepada tiga domain:

i. Rekabentuk dan struktur sistem pengukuran prestasi;
ii. Pelaksanaan sistem pengukuran prestasi; dan
iii. Penggunaan sistem pengukuran prestasi dalam aktiviti harian

Para pengkaji dalam bidang pengukuran prestasi kerap menggunakan istilah sistem pengukuran prestasi perniagaan namun ketiadaan definisi yang khusus kadang-kadang menyebabkan para pembaca menjadi keliru dan sukar untuk membuat perbandingan. Franco-Santos et al. (2007) telah membangkitkan isu tentang maksud sebenar sistem pengukuran prestasi dan cuba menghuraikannya dengan melihat kepada sorotan karya secara sistematik. Setelah mengkaji penulisan lebih kurang 300 dokumen termasuk artikel jurnal, buku, kertas kerja dan kertas kerja seminar berkaitan sistem pengukuran prestasi, beliau mendapati hanya 17 definisi yang boleh dikaitkan dengan sistem pengukuran prestasi perniagaan. Kepelbagaian ini sering dikaitkan dengan persepsi dan sudut yang dikaji oleh penulis. Namun mereka telah mengklasifikasikan lima peranan yang dapat dihuraikan daripada pelbagai definisi tersebut:

i. Mengukur prestasi – menekankan peranan mengawal perkembangan, mengukur dan menilai prestasi
ii. Pengurusan strategi – menekankan peranan perancangan, formulasi strategi, pelaksanaan strategi dan penyesuaian
iii. Komunikasi – menekankan peranan komunikasi dalaman dan luaran, penanda-aras dan pematuhan kepada peraturan
iv. Mempengaruhi gelagat – menekankan peranan ganjaran, mengawal hubungan kemanusiaan dan kawalan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

v. Pembelajaran dan penambahbaikan - menekankan peranan maklumbalas, "*double-loop learning*" dan penambahbaikan prestasi

Kewujudan sistem pengukuran prestasi dalam proses pengurusan sesebuah organisasi terbukti penting berdasarkan kajian di dalam organisasi Her Majesty's Naval Base (Clyde). Kajian kes longitudinal oleh MacBryde et al. (2014) ini menganalisis sembilan faktor yang sepatutnya wujud sewaktu proses transformasi organisasi. Mereka mendapati sistem pengukuran prestasi merupakan faktor penting dalam transformasi di samping faktor penglibatan pekerja, pembentukan kumpulan dan kerjasama sesama ahli organisasi wujud. Sebaliknya faktor perkongsian visi yang jelas, keupayaan kepimpinan, komitmen pengurusan atasan, komunikasi yang efektif, persekitaran/budaya yang baik dan pelan transformasi bukan merupakan faktor yang signifikan dalam transformasi (MacBryde et al. 2014). Di Malaysia, proses transformasi di peringkat universiti dipengaruhi penjenamaan semula PSPTN sebagai Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015 – 2025 (Pengajian Tinggi).

Perkembangan kajian dan penulisan dalam bidang sistem pengukuran prestasi mendapati wujud tiga kesan terhadap proses dalam organisasi yang memacu penambahbaikan prestasi (Pavlov & Bourne 2011). Pertama, sistem pengukuran prestasi menjadi pencetus perubahan yang hendak dilakukan. Kedua, sistem pengukuran prestasi menjadi panduan proses perancangan dan kawalan pencapaian matlamat organisasi. Ketiga, kesan terhadap prestasi organisasi akan menjadi berlipat ganda dengan penggunaan sistem pengukuran prestasi. Namun perlu ditegaskan, kesan yang berlaku perlu seimbang dalam input, proses dan kawalan agar kesan positif yang diharapkan akan lebih positif dan berkekalan. Tinjauan karya yang bermula sekitar 1980an oleh Srimai et al. (2011) juga mendapati evolusi sistem pengukuran prestasi dapat dilihat daripada empat aspek; operasi kepada strategik, pengukuran kepada pengurusan, statik kepada dinamik dan tumpuan pemegang saham kepada pemegang taruh.

Berdasarkan sorotan karya, sistem pengukuran prestasi boleh didefinisikan sebagai satu sistem yang digunakan oleh pengurusan untuk mengukur pencapaian

prestasi organisasi. Prestasi yang diukur merupakan satu terjemahan kerangka kerja yang dilaksanakan untuk mencapai objektif organisasi. Proses mengukur prestasi ini merangkumi proses merancang yang melibatkan ahli-ahli dalam organisasi. Ukuran yang digunakan perlulah dilihat oleh pekerja sebagai platform untuk mereka menyumbang secara bersepadu kepada misi yang lebih besar iaitu membangunkan organisasi. Maka sistem pengukuran prestasi yang baik akan meningkatkan prestasi pekerja dan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi. Untuk menyokong pencapaian matlamat organisasi, sistem pengukuran prestasi perlu mempunyai ciri-ciri yang memenuhi kerangka perancangan dan pelaksanaan yang berkesan serta wujud sebagai peluang untuk pekerja lebih cemerlang. Sistem pengukuran prestasi perlulah berasaskan strategi organisasi, tujuan yang jelas, mempunyai kaedah kutipan data yang tersusun, melibatkan semua ahli organisasi dan berubah mengikut persekitaran (Rylkova & Bernatik 2014). Namun begitu, walaupun sistem pengukuran prestasi tidak sempurna, ia masih lagi berguna kerana membuka ruang kepada ahli organisasi untuk berdialog dengan produktif (Chenhall et al. 2013). Tekanan mungkin timbul mendapatkan kerjasama dan mandat ahli organisasi untuk menghasilkan kecekapan secara menyeluruh (Grafton et al. 2011).

2.3.2 Ciri-Ciri Sistem Pengukuran Prestasi

Merujuk kepada sistem pengukuran prestasi, Franco-Santos et al. (2007) menyatakan ciri-ciri minimum sistem pengukuran prestasi ialah menggunakan ukuran prestasi dan menyokong infrastruktur dalam bentuk menyediakan maklumat kepada proses dan pekerja yang memerlukan. Mereka menyatakan kewujudan satu sistem untuk menilai prestasi dapat menjadi bukti wujudnya sistem pengukuran prestasi. Selain itu terdapat juga ciri-ciri lain yang dikaitkan dengan definisi sistem pengukuran prestasi daripada pelbagai sumber seperti kepelbagaian dimensi, kecekapan dan keberkesanan, kepimpinan dan ketinggalan, luaran dan dalaman, vertikal dan horizontal serta pelbagai peringkat. Namun tiada kesepakatan atas ciri yang benar-benar mewakili sistem pengukuran prestasi (Franco-Santos et al. 2007).

Franco-Santos et al. (2007) juga menyatakan terdapat 13 proses dalam sistem pengukuran prestasi: (1) penyediaan maklumat, (2) merekabentuk dan memilih

ukuran, (3) mengumpul data, (4) menganalisis data, (5) menentukan sasaran, (6) mengenalpasti kehendak dan keperluan pemegang taruh, (7) memperhalusi objektif strategik, (8) perancangan, (9) menginterpretasi, (10) membuat keputusan, (11) menilai prestasi, (12) memberikan ganjaran, dan (13) menyemak prosedur. Kemudian proses ini telah dikelompokkan kepada lima proses utama iaitu:

i. Merekabentuk dan memilih ukuran
ii. Mengumpul dan menganalisis data
iii. Mengurus maklumat untuk membuat keputusan
iv. Menilai prestasi dan ganjaran
v. Menyemak sistem secara berkala

Rekabentuk sistem pengukuran prestasi yang baik adalah penting untuk memastikan organisasi dapat mengawal aliran kos dan manfaat serta memberikan perkhidmatan yang berkualiti. Tanpa maklumbalas terhadap aspek penting pengurusan prestasi, pengurus dan pekerja akan berada dalam keadaan kabur untuk bertindak dan membuat keputusan. Ini menunjukkan proses merekabentuk sistem pengukuran prestasi adalah satu proses yang teliti. Maka Moullin (2004) menyatakan terdapat lapan perkara asas dalam pengukuran prestasi; (1) menggunakan ukuran yang seimbang, (2) memastikan ukuran yang digunakan berkisar kepada pelanggan dan pemegang taruh, (3) melibatkan pekerja dalam menentukan ukuran, (4) mengambilkira persepsi ukuran dan petunjuk prestasi, (5) menggabungkan ukuran proses dan hasil, (6) mengambilkira kos untuk mengukur prestasi, (7) mempunyai sistem yang jelas untuk menterjemahkan maklumbalas daripada ukuran kepada strategi untuk bertindak, dan (8) sistem pengukuran prestasi perlu fokus kepada penambahbaikan berterusan, bukannya membina budaya menyalahkan pihak lain.

Menurut Mitchell et al. (2013), pengukuran prestasi hendaklah mempunyai satu sistem yang bersifat konstruktif, membina, menyokong dan menjadi panduan untuk penambahbaikan sewaktu penetapan strategi. Selain itu pengukuran prestasi perlu menjadi sistem yang mengawal pelaksanaan strategi melalui maklumbalas strategik yang diperolehi. Antara pendekatan yang diambil ialah menyeimbangkan sasaran yang hendak dicapai berasaskan "lembaran imbangan" yang dibentuk

berdasarkan sumber yang dimiliki organisasi dan dilaraskan dengan perancangan strategik. Lembaran imbangan berfungsi sebagai alat untuk mengenalpasti masalah yang timbul dan pendekatan yang paling sesuai diambil untuk mengawal kesan-kesan negatif yang mungkin timbul daripada masalah tersebut.

Mutakhir ini, tekanan daripada persaingan, perubahan teknologi dan perkembangan proses pengeluaran produk amat mencabar sistem pengukuran prestasi terutama dalam proses merekabentuk, menghubungkan objektif strategik dan menggunakan sistem tersebut. Ciri-siri sistem pengukuran prestasi yang baik akan mendorong penggunaan yang bermatlamat dan dapat memenuhi peranan yang sepatutnya dimainkan serta mengawal gelagat pekerja (Langevin & Mendoza 2013). Berdasarkan temubual dengan sembilan orang ahli akademik dan 11 orang pakar industri, Lima et al. (2013) mengenalpasti peranan baharu sistem pengukuran prestasi iaitu untuk penambahbaikan berterusan, pembelajaran organisasi dan mengurus perubahan. Peranan awal yang dibincangkan dalam sorotan karya masih lagi dipenuhi seperti memahami kehendak pelanggan, melaksanakan fungsi pengurusan strategik, mendefinisi kerangka prestasi dan memudahkan pencapaian strategi. Ini menunjukkan pentingnya sistem pengukuran prestasi memenuhi perubahan persekitaran organisasi yang berubah daripada pendekatan tradisional kepada kontemporari dan konteks sistem pengukuran prestasi digunakan (Francheschini et al. 2013).

Penelitian terhadap ciri-ciri sistem pengukuran prestasi menunjukkan ia mempunyai peranan penting dalam pengurusan organisasi. Ciri-ciri yang dibincangkan boleh diterima pakai oleh semua organisasi baik kecil atau besar, perkhidmatan atau pengeluaran dan organisasi berteraskan keuntungan atau tidak. Sorotan karya juga menunjukkan berlakunya perubahan pendekatan agar dapat disesuaikan dengan perubahan persekitaran. Perubahan ini mengetengahkan konsep sistem pengukuran prestasi tradisional dan sistem pengukuran prestasi kontemporari.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

2.3.3 Sistem Pengukuran Prestasi Tradisional dan Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari

Secara umumnya sistem pengukuran prestasi boleh dikategorikan kepada dua iaitu tradisional dan kontemporari. Sistem pengukuran prestasi tradisional merujuk kepada pengukuran yang berdasarkan dimensi kewangan sahaja manakala sistem pengukuran prestasi kontemporari pula merujuk kepada kombinasi dimensi kewangan dan bukan kewangan yang dipilih melalui tapisan yang teliti agar ia selari dengan matlamat dan visi organisasi (Franco-Santos et al. 2012) dan ia merangkumi unsur-unsur komprehensif (Hall 2008; Šobota & Peljhan 2012), strategik (Burney & Widener 2007; Gimbert et al. 2010) dan dinamik (Grafton et al. 2010; Henri 2010; Kang & Fredin 2012). Oleh itu, sistem pengukuran prestasi akan memotivasikan individu untuk meningkatkan usaha yang perlu untuk mencapai matlamat organisasi (Kaplan & Norton 1996). Perkembangan daripada segi saiz dan pemilikan syarikat memaksa pihak pengurusan syarikat menitikberatkan keseimbangan ukuran kewangan dan bukan kewangan dalam sistem pengukuran prestasi.

Isu berkaitan keupayaan sistem pengukuran prestasi tradisional memenuhi keperluan organisasi telah dipersoalkan oleh para penyelidik sejak 1980an berikutan terdapatnya beberapa kelemahan:

i. Memberikan tumpuan pada perancangan jangka pendek (Hayes & Abernathy 1980)
ii. Gagal untuk menyediakan maklumat berkaitan pelanggan dan pesaing (Kaplan & Norton 1992)
iii. Penilaian terhadap pekerja tertumpu kepada ukuran kewangan sahaja seperti keuntungan, aliran tunai dan pulangan atas pelaburan (Chan 2004)
iv. Penggunaan ukuran kewangan sahaja mendorong pengurus untuk memaksimumkan keuntungan jangka pendek berbanding kecekapan jangka masa panjang (Chow & Stede 2006)
v. Ketidaksepakatan antara pihak penilai dan pihak yang dinilai (Cheffi et al. 2010)

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Pendekatan tradisional yang mementingkan ukuran kewangan sahaja adalah disebabkan di awal penubuhan sesebuah organisasi, pihak pengurusan hanya bertanggungjawab kepada pemegang saham. Ini disokong oleh teori agensi yang menekankan peripenting perkongsian maklumat antara pemegang saham dan pihak pengurusan. Perkongsian maklumat dan penilaian terhadap pengurus yang menekankan data kuantitatif menyaksikan laporan tahunan menjadi satu medium untuk pemegang saham mengukur kecemerlangan perancangan pengurus. Selain daripada itu, data kuantitatif ini juga digunakan oleh akauntan pengurusan untuk mengawal gelagat para pekerja. Justeru, tiga fungsi utama pengurusan dan pengukuran prestasi kewangan ialah menjadi objektif utama organisasi perniagaan, alat pengurusan kewangan dan kawalan serta penggerak motivasi pekerja (Brignall 2008).

Kini tindakan untuk memasukkan maklumat bukan kewangan ke dalam sistem pengukuran prestasi semakin kerap digunakan. Maklumat bukan kewangan menjadi petunjuk tambahan kepada maklumat kewangan dalam aspek pemberian ganjaran, penyediaan belanjawan dan penilaian firma. Namun dua cabaran besar yang perlu diperhalusi sewaktu peringkat perancangan dan pelaksanaan ialah mendefinisikan ukuran terbaik maklumat bukan kewangan dan menentukan komposisi wajaran yang mewakili ketepatan prestasi sekiranya kedua-dua jenis ukuran digunakan (Luft 2009). Kesilapan dalam pengukuran ini boleh diatasi dengan menggunakan pendekatan portfolio yang menjelaskan keselarian ukuran dengan prestasi yang diharapkan daripada seorang pekerja mahupun organisasi. Selain itu, penggunaan ukuran prestasi yang relevan pada waktu yang tepat merupakan kunci keberkesanan sistem pengukuran prestasi (Chen et al. 2014).

Walaupun kerelevanan gabungan antara ukuran kewangan dan bukan kewangan untuk memenuhi keseimbangan dalam pengukuran prestasi diakui, para pengguna sistem pengukuran prestasi perlu memahami hubungan antara ukuran bukan kewangan sebagai peramal keuntungan. Booker et al. (2011) mendapati sekiranya maklumat hubungan antara ukuran bukan kewangan dan pendapatan pada tahap sederhana, para pengurus akan lebih cenderung untuk menggunakan ukuran bukan kewangan sebagai peramal keuntungan. Selain itu, kepentingan gabungjalin ukuran kewangan dan bukan kewangan melalui sistem pengukuran prestasi kontemporari

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

dapat dibuktikan melalui fungsi yang diharapkan daripada pelaksanaan sistem pengukuran prestasi (Khan et al. 2011). Dengan mengambil contoh penggunaan kad skor imbangan, pihak pengurusan menggariskan ianya telah memenuhi tiga peranan utama kawalan prestasi iaitu membuat keputusan dalam keadaan yang rasional, koordinasi dan kawalan kendiri (Wiersma 2009). Adalah suatu yang sukar sekiranya ketiga-tiga fungsi tersebut dilaksanakan dengan hanya bergantung kepada ukuran kewangan semata-mata. Maka ia perlu kepada gabungan metrik kewangan dan bukan kewangan yang akan memacu pertumbuhan masa hadapan syarikat (Humphreys & Trotman 2011). Penggunaan kad skor imbangan sebagai alat pengurusan dalam sektor awam amat berpotensi kerana ia boleh diintegrasikan dengan belanjawan (Hoque 2014).

Penggunaan sistem pengukuran prestasi yang menggabungjalinkan ukuran kewangan dan bukan kewangan telah memberikan impak positif terhadap inovasi dalam bidang perakaunan. Akauntan dan pekerja yang terlibat dengan usaha meningkatkan prestasi organisasi sentiasa melakukan pengubahsuaian terhadap sistem yang digunakan dan hasilnya pengenalan ukuran baharu seperti *economic value added* (EVA), kad skor imbangan, "The performance Wheel" dan "Small Business Performance Pyramid" (Watts & McNair-Connolly 2012). Senario terkini menunjukkan ukuran kewangan masih lagi diperlukan namun ianya menjadi sebahagian daripada ukuran dalam sistem pengurusan dan pengukuran prestasi (Brignall 2008).

Persoalan gabungjalin ukuran kewangan dan bukan kewangan semakin ditekankan oleh organisasi terutamanya dalam persekitaran persaingan yang dinamik. Kesannya ukuran dan metrik yang digunakan perlu kerap dikemaskini sebagai petunjuk berlakunya tindakbalas strategi organisasi dengan persekitaran. Melnyk et al. (2014) mencadangkan hubungan antara strategi, sistem pengukuran prestasi dan output ditunjukkan dalam Metrik Penjajaran Prestasi (*Performance Alignment Matrix*) yang bukan sahaja mudah difahami bahkan mendorong pekerja untuk bekerja lebih kuat. Metrik 2 x 2 ini menggabungkan komponen hasil dan penyelesaian dari sudut spesifik dan am.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Untuk membantu proses membuat keputusan dalam kalangan pengurus, firma akan membangunkan sistem pengukuran prestasi strategik sebagai medium untuk menterjemahkan strategi ke bentuk prestasi yang boleh diukur. Pengurus akan bertindak secara ideal menggunakan ukuran tersebut sebagai proksi kepada konstruk objektif strategi. Namun pengurus mungkin gagal untuk sepenuhnya memahami hakikat bahawa ukuran yang ditetapkan sebenarnya mewakili konstruk yang amat dipentingkan syarikat. Kesannya wujud fenomena pengurus melihat konstruk dalam sistem pengukuran prestasi sebagai tumpuan minat sahaja. Choi et al. (2012) melabelkan fenomena ini sebagai *surrogation* (menumpang) dan persepsi terhadap pentingnya ukuran dalam pengukuran prestasi dapat ditingkatkan melalui gabungan ukuran kewangan dan bukan kewangan dalam sistem pengukuran prestasi.

Selain daripada pentingnya gabungan ukuran kewangan dan bukan kewangan untuk ukuran prestasi, proses merekabentuk sistem pengukuran prestasi juga perlu diperhalusi. Walaupun saiz organisasi selalunya berbeza, kajian terkini oleh Amizawati (2014) mendapati saiz firma mempengaruhi proses rekabentuk sistem pengukuran prestasi dalam sektor perkhidmatan. Semakin besar saiz sesebuah organisasi, maka semakin besar penekanan diberikan oleh pihak pengurusan untuk menggunakan sistem pengukuran prestasi yang sofistikated. Selain itu kajian beliau juga mendapati saiz firma mempunyai kesan yang besar terhadap firma perkhidmatan profesional berbanding perkhidmatan yang menawarkan perkhidmatan pelbagai.

Dapat disimpulkan bahawa perkara asas yang membezakan antara sistem pengukuran prestasi tradisional atau kontemporari adalah penggunaan ukuran kewangan dan bukan kewangan serta hubungan yang wujud antara sistem pengukuran prestasi dan perancangan strategik. Walaupun penilaian utama kejayaan sesebuah syarikat adalah keupayaan menjana keuntungan, namun perkembangan mutakhir menunjukkan pemegang taruh dalam syarikat telah menunjukkan minat terhadap ukuran bukan kewangan. Maka keunikan sesebuah organisasi perlu diambilkira sewaktu menentukan gabungan ukuran yang bakal digunakan dalam sistem pengukuran prestasi. Pengguna dan penggubal sistem pengukuran prestasi perlu memahami keadaan semasa perniagaan dan persekitaran. Mereka perlu mengambilkira perubahan perniagaan untuk menghasilkan sistem pengukuran

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

prestasi yang menyokong kemajuan organisasi secara berterusan dan bersaing dalam dunia perniagaan yang sengit. Justeru, sistem pengukuran prestasi kontemporari haruslah jelas mempunyai elemen komprehensif, strategik dan dinamik.

2.3.4 Sistem Pengukuran Prestasi Universiti

Transformasi yang diperkenalkan oleh universiti kebelakangan ini dipacu oleh pelbagai faktor seperti peningkatan bilangan pelajar, kekangan belanjawan yang diberikan oleh kerajaan, globalisasi, dan keinginan untuk memperkenalkan gaya pengurusan yang lebih rasional. Maka pengenalan kepada gaya pengurusan sektor awam baharu telah diperkenalkan pada awal tahun 1980an dan menyaksikan pengurusan universiti membuat pengubahsuaian gaya pengurusan dan sistem kawalan. Contohnya tumpuan khusus telah diberikan kepada penyediaan belanjawan kewangan, model pembahagian beban tugas, pengurusan kualiti dan sistem pengukuran prestasi. Walaupun terdapat kajian berkaitan agihan sumber dan sistem perakaunan dalam universiti di peringkat mikro, namun kajian berkaitan kesan agihan sumber, pengurusan dan pengukuran prestasi terhadap jabatan dan individu pekerja dalam universiti masih lagi kurang dijalankan (Bogt & Scapens 2009). Tambahan pula terdapat kesukaran untuk mengukur prestasi sesebuah universiti kerana produknya berbentuk tidak nyata dan berteraskan perkhidmatan (Zangoueinezhad & Moshabaki 2011).

Persaingan yang wujud dalam sektor swasta dan awam telah meningkatkan minat pihak pengurusan untuk meningkatkan kualiti, rekabentuk dan pelaksanaan sistem pengukuran prestasi. Pengenalan sistem pengukuran prestasi dalam sektor awam didorong oleh rasional penggunaannya dan manfaat yang bakal diperolehi. Tambahan pula, ia membolehkan matlamat dinyatakan dengan jelas melalui metrik prestasi yang dibina dengan penglibatan pengurus. Di Belanda, prestasi organisasi dipengaruhi oleh insentif dan pendekatan yang digunakan oleh pengurus (Spekle & Verbeeten 2014). Organisasi dalam bidang pengajian tinggi juga mengakui kepentingan sistem pengukuran prestasi melalui penggunaan kad skor imbangan dengan memasukkan kecemerlangan dalam pengajaran dan penyelidikan sebagai

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

ukuran. Jadual 2.2 menunjukkan beberapa kajian berkaitan kad skor imbangan di universiti.

Jadual 2.2 Kajian penggunaan kad skor imbangan di universiti

Penulis	**Konteks penggunaan**
Tapinos et al (2005)	Perkhidmatan Hospital, Universiti Warwick (U.K)
Chen et al. (2006)	Chi-Min Institute of Technology of Taiwan
Umashankar dan Dutta (2007)	Program pengajian tinggi/ institusi, India
McDevitt et al. (2008)	Jabatan Universiti Connecticut U.S.A
Juhl (2008)	Perbandingan antara universiti di Denmark
Yu et al. (2009)	Pensyarah universiti di Malaysia

Kad skor imbangan yang merupakan antara kaedah yang digunakan dalam sistem pengukuran prestasi sememangnya diterima pakai oleh pihak universiti sebagai alat menyelaras sumber dan hala tuju strategik. Kajian terkini berkaitan penggunaan kad skor imbangan dan kesesuaiannya dalam pengurusan universiti menunjukkan ianya sesuai digunakan. Sayed (2013) mendapati kepekaan untuk menggunakan kad skor imbangan dalam universiti adalah di tahap serius namun memerlukan penggunaan sumber yang banyak. Selain itu, universiti yang menggunakan kad skor imbangan mempunyai perbezaan daripada segi jangkaan, pemahaman dan pelaksanaan strategi. Perbezaan ini berpunca daripada jangkaan dan permintaan yang berbeza daripada pemegang taruh dan takrifan kualiti perkhidmatan tidak sama dengan organisasi berteraskan keuntungan.

Walaupun universiti dikatakan tidak meletakkan keuntungan sebagai sasaran utama, namun persaingan antara sektor awam dan swasta mendorong minat para pengkaji untuk mengetahui proses penambahbaikan rekabentuk dan pelaksanaan sistem pengukuran prestasi. Atas dasar perlunya penambahbaikan dilakukan dalam universiti, Farnceschini dan Turina (2013) mencadangkan pendekatan analisis peta "mapping analysis" sebagai rujukan matrik kad skor imbangan. "Mapping analysis" ini dilakukan untuk mengetahui samada semua aspek operasi telah dipertimbangkan dalam pencapaian matlamat dan petunjuk prestasi yang digunakan telah didefinisikan dengan jelas.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Abernethy dan Lillis (2001) memperkenalkan model kebergantungan yang mencadangkan wujudnya hubungan antara strategi, struktur dan sistem pengukuran prestasi yang akhirnya akan mempengaruhi keberkesanan dan kecekapan. Chung et al. (2009) menggunakan model ini dan mengujinya dalam sektor pengajian tinggi di Australia. Model ini telah dibuktikan sesuai dengan universiti di Australia kerana sistem pengukuran prestasi membekalkan maklumat yang penting kepada proses meningkatkan kecekapan universiti. Peranan sistem pengukuran prestasi yang menekankan pemerhatian secara langsung pelaksanaan strategi didapati lebih penting dalam universiti berbanding peranan akauntabiliti yang memerhati keputusan yang dibuat oleh pengurus unit.

Berdasarkan sorotan kajian menyeluruh tentang sistem pengukuran prestasi universiti dan sektor awam, Mohd Anuar et al. (2008) pula mencadangkan satu kerangka pengukuran prestasi universiti yang mengambilkira tiga aktiviti utama; pengurusan, akademik dan pelajar. Ujian terhadap model ini membuktikan universiti awam di Malaysia menggunakan petunjuk prestasi untuk mengukur prestasi mereka. Tambahan pula, petunjuk yang digunakan dapat dikaitkan secara langsung dengan justifikasi pengagihan sumber sewaktu menyediakan belanjawan tahunan. Jadual 2.3 menunjukkan perspektif dan konstruk yang dicadangkan oleh mereka.

Jadual 2.3 Ringkasan perspektif dan konstruk sistem pengukuran prestasi

Perspektif	**Konstruk**
Pengurusan dan Pentadbiran	Pengurusan sumber manusia
	Pembangunan sumber manusia
	Pengurusan kewangan
	Pengurusan pengetahuan
	Pembangunan dan penyelenggaraan hartabenda
	Perhubungan korporat dan industri
Akademik	Akademik
	Penyelidikan, perundingan, inovasi
	Penerbitan
Pelajar	Pengambilan pelajar
	Pembangunan pelajar

Sumber : Mohd Anuar et al. 2008

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Sistem pentadbiran universiti secara berpusat menarik minat para penyelidik untuk mengetahui kaedah terbaik yang dilakukan oleh pihak pengurusan ketika

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

menangani pertembungan isu sumber yang sedikit untuk menyediakan perkhidmatan yang berkualiti tinggi. Untuk menangani isu ini, sistem pengukuran prestasi akan menjadi pusat gerak kerja pengurusan dan fokus amalan akauntabiliti atas keputusan yang dibuat. Arena et al. (2009) menjalankan eksperimen kaedah menangani isu ini dengan menggunakan *actor network theory*. Lima fokus perkhidmatan yang dilihat adalah aktiviti sokongan terhadap pelajar, aktiviti sokongan terhadap penyelidikan, aktiviti pengurusan sumber manusia, pengurusan perakaunan dan pengurusan logistik. Eksperimen ini membuktikan penglibatan kakitangan universiti dalam sistem pengukuran prestasi menggalakkan mereka menggunakan petunjuk prestasi dalam membuat keputusan. Ini disokong oleh kajian Groen et al. (2012) yang juga mendapati penglibatan para pekerja meningkatkan attitud pekerja, mengurangkan tekanan sosial dan meningkatkan keupayaan untuk memberikan idea baharu.

Sistem pengukuran prestasi universiti yang baik dapat membantu perancangan strategik, membantu proses membuat keputusan dan meningkatkan proses komunikasi dengan pihak luar. Bagi memudahkan proses tersebut, petunjuk prestasi akan dibentuk dan diselarikan dengan matlamat jangka panjang. Namun penggunaan indikator yang kontemporari di universiti kurang dibincangkan oleh organisasi dan penyelidik di negara barat dan eropah. Menurut Lewis et al. (2007), terdapat dua faktor yang menyumbang kepada keadaan ini. Pertama, hubungan yang kuat antara petunjuk prestasi dan dana yang akan diberikan oleh kerajaan menyebabkan petunjuk prestasi yang komprehensif tidak membantu sebagai asas pemberian dana. Tambahan pula dana yang disalurkan oleh kerajaan kepada universiti kurang menekankan prinsip tanggungjawab. Kesannya pihak universiti tidak melihat persaingan daripada aspek kecemerlangan itu wujud. Kedua, tentangan terhadap ukuran prestasi yang objektif wujud disebabkan campurtangan politik. Sumber untuk pembangunan pengajian tinggi berkurangan kerana tumpuan diberikan lebih kepada dana untuk pembangunan dan kesejahteraan rakyat. Kesan daripada pengurangan dana ini juga menyebabkan berlaku masalah dalam pembuatan keputusan daripada aspek pengagihan sumber, pengukuran prestasi, belanjawan dan penjadualan dalam universiti (Ho et al. 2006).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Penggabungan beberapa entiti dengan matlamat membentuk satu organisasi yang lebih berdaya saing merupakan satu strategi yang sering digunakan oleh entiti

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

perniagaan. Dalam sektor pengajian tinggi, pendekatan ini dilaksanakan seperti yang berlaku di Finland pada tahun 2007. Helsinki University of Technology, Helsinki School of Economics dan University of Art and Design telah digabungkan oleh kerajaan Finland bagi membentuk sebuah universiti baharu yang dinamakan Aalto University . Matlamat utama penggabungan ini adalah untuk mewujudkan sebuah universiti yang bertaraf dunia. Penggabungan ini mempengaruhi sistem pengukuran prestasi yang baharu di mana tahap kreativiti dan modal intelek yang terhasil daripada gabungan ini perlu dipacu untuk mencapai taraf universiti bertaraf dunia (Aula & Tienari 2011). Kesan yang paling ketara ialah pendefinisian semula asas yang membentuk pentadbiran universiti, misi, nilai yang dikongsi bersama dan peranan yang perlu dimainkan pensyarah (Parker 2011).

Sistem pengukuran prestasi yang dibangunkan oleh sesebuah universiti akan meletakkan strategi dan matlamat dalam bentuk hubungan yang seimbang. Namun begitu penyelidikan yang melihat sistem pengukuran prestasi dari aspek pelaksanaan di peringkat dalaman universiti masih lagi kurang diberikan perhatian. Broad dan Goddard (2010) mengupas persoalan ini dengan menjalankan kajian kes di dua buah universiti di United Kingdom. Kajian ini mengesahkan berlakunya penambahbaikan secara dalaman seperti proses penyediaan sistem pengukuran prestasi yang tidak berpusat dan dikaitkan dengan prestasi yang hendak dicapai. Namun begitu terdapat dua fenomena yang dapat dirumuskan melalui temubual yang dijalankan bersama pihak pengurusan universiti tersebut iaitu *strategising* dan *performancing*. Menurut mereka, *strategising* amat ketara dalam kalangan pihak pengurusan manakala *performancing* kurang diberikan perhatian kerana kurang yakin dengan kelebihan sistem pengukuran prestasi. *Strategising* merujuk kepada pihak pengurusan yang amat menekankan strategi, pengurusan strategik dan amalan lain yang berkaitan dengannya. Contohnya ketika penyediaan belanjawan dilakukan, idea utama yang diutarakan adalah bagaimana item-item yang dimasukkan memenuhi strategi yang dirancang. Manakala p*erformancing* merujuk kepada pihak pengurusan yang menekankan pengurusan prestasi dan pengukuran prestasi.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Di Sweden, sektor pengajian tinggi telah mula menggunakan pendekatan pengurusan berdasarkan objektif (Modell 2003). Ini dapat dilihat melalui proses

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

pemilihan pengurusan prestasi yang berorientasikan institusi. Kesannya sistem pengukuran prestasi tidak bersifat statik dan berfokus kepada keunikan dan kelebihan sesebuah universiti. Tambahan pula, tumpuan terhadap tindakan menghubungkan sistem pengukuran prestasi dengan halatuju universiti mendapat perhatian penyelidik dan pihak pengurusan. Ini disokong oleh kajian kes terhadap Universiti Warwick di United Kingdom apabila Tapinos et al. (2005) mendapati dalam tempoh 20 tahun universiti itu ditubuhkan, kesan sistem pengukuran prestasi terhadap penetapan halatuju jangka panjang universiti adalah terhad. Namun pengukuran prestasi tetap digunakan oleh pihak pengurusan sebagai satu cara untuk mengukur kekuatan dan kelemahan bagi meningkatkan kelebihan bersaing. Selain itu, dapatan daripada temubual bersama pihak pengurusan universiti membuktikan sistem pengukuran prestasi memberikan kesan yang besar terhadap usaha mengkomunikasikan halatuju yang dirancang oleh universiti. Warga kerja universiti telah lebih memahami tanggungjawab yang dipikul oleh mereka dan percaya kejayaan universiti terletak atas dasar kerja berpasukan. Terdapat juga penolakan dari kalangan pensyarah universiti tentang perlunya sistem pengukuran prestasi yang sistematik atas dasar akan berlakunya penipuan dan manipulasi. Dalam kajian yang dijalankan oleh Ngcamu (2013) di sebuah universiti di Afrika Selatan yang melibatkan 108 pensyarah, beliau mendapati 34.3% daripada responden tidak bersetuju dengan penyataan perlunya sistem pengukuran prestasi dan 49.1% menyatakan ada kemungkinan berlakunya penipuan dalam sistem pengukuran dan pengurusan prestasi.

Di Austria pula, pihak pengurusan universiti memperkenalkan *Knowledge Balance Sheets (KBS)* sebagai satu pendekatan mengurus sistem pengukuran prestasi. *KBS* ini berfungsi sebagai alat melapor yang menggabungkan fungsi governan dan kebertanggungjawaban yang digunakan universiti awam. Laporan yang disediakan meliputi operasi universiti, prestasi universiti dan kedudukan kewangan universiti. Berdasarkan temubual bersama pihak Rektor, Dekan dan Akauntan Pengurusan, penggunaan *KBS* sebagai kerangka pengukuran prestasi adalah penting namun bermasalah (Habersam et al. 2013). Ini kerana penggunaan satu bentuk laporan yang standard adalah tidak bersesuaian apabila melibatkan kepelbagaian disiplin akademik.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Berdasarkan perbincangan di atas, pengenalan sistem pengurusan dan pengukuran prestasi telah memberikan kesan kepada peranan dan tanggungjawab yang perlu dimainkan pihak pengurusan universiti dan para pensyarah. Elemen kebertanggungjawaban terhadap kecemerlangan universiti perlu dipikul semua pihak dalam universiti. Walaupun terdapat peningkatan yang besar dalam pengenalan ukuran-ukuran baharu dalam sistem pengukuran prestasi, kajian terhadap sebuah universiti yang cemerlang di United Kingdom mendapati prestasi di peringkat individu pensyarah kurang diberikan perhatian (Melo et al. 2010) . Tambahan pula kebanyakan kajian tertumpu kepada penggunaan kad skor imbangan dalam universiti (Umashankar & Dutta 2007; Philibin 2011) sedangkan kewujudan unsur komprehensif, strategik dan dinamik kurang mendapat tumpuan penyelidik (Feller 2009; Francheschini & Turina 2013).

Walaupun fungsi universiti masih kekal sebagai tempat untuk menuntut ilmu, namun persekitaran pengurusan yang berubah menyaksikan pengadaptasian amalan-amalan pengurusan sektor perniagaan ke dalam aktiviti pengurusan. Pengurangan dana daripada kerajaan menyebabkan pihak universiti perlu mencari alternatif menampung pengurangan dana (Abdul Malek A. Tambi et al. 2008). Maka, persaingan yang sihat ini diterjemahkan dalam bentuk ukuran yang digunakan dalam sistem pengukuran prestasi. Pensyarah yang memikul tanggungjawab untuk melaksanakan aktiviti pengajaran, penyelidikan dan perundingan perlu memikul tanggungjawab menaikkan kecemerlangan universiti. Perubahan persekitaran sektor pengajian yang mementingkan persaingan yang sihat memacu pihak pengurusan universiti menjadi lebih proaktif. Untuk bertindakbalas dengan perubahan yang berlaku, sistem pengukuran prestasi universiti perlu strategik, komprehensif dan dinamik. Sistem pengukuran prestasi kontemporari akan menjadikan universiti berada dalam kelompok yang disegani dan cemerlang kerana proses pengurusan menjadi lebih tersusun.

2.4 SISTEM PENGUKURAN PRESTASI KONTEMPORARI

Idea awal kajian penggunaan sistem pengukuran prestasi kontemporari diutarakan oleh Burgess et al. (2007), namun ketika itu konsep kontemporari yang diutarakan

merujuk kepada keseimbangan ukuran yang digunakan dalam sistem pengukuran prestasi agar ia meningkatkan kelebihan bersaing. Kebanyakan pengkaji pula mendefinisikan kontemporari berdasarkan ciri-ciri sistem pengukuran prestasi (Franco-Santos et al. 2012). Contohnya, Cheng et al. (2007) menyatakan sistem pengukuran prestasi kontemporari seperti kad skor imbangan menggabungkan ukuran prestasi kewangan dan bukan kewangan. Hall (2008) pula mendefinisikan sistem pengukuran prestasi kontemporari daripada aspek peranan iaitu sebagai satu sistem yang menterjemahkan strategi perniagaan kepada hasil yang boleh dicapai dengan gabungan ukuran kewangan, strategik dan operasi. Namun Franco-Santos et al. (2012) telah membuat semakan secara mendalam terhadap 76 kajian empirikal daripada jurnal akademik berkualiti dalam bidang perakaunan, operasi dan sistem. Mereka mendapati terdapat empat jenis sistem pengukuran prestasi kontemporari seperti dalam jadual 2.4. Namun tiada definisi khusus yang dapat menjelaskan sistem pengukuran prestasi kontemporari dan ianya bergantung kepada takrifan yang diberikan penyelidik (Speckbacher et al. 2003.; Franco-Santos et al. 2012).

Jadual 2.4 Jenis sistem pengukuran prestasi kontemporari

Jenis	Komponen	Kegunaan
1	• Ukuran kewangan dan bukan kewangan dihubungkan secara implisit atau eksplisit dengan strategi	• Pembuatan keputusan yang bermaklumat • Menilai prestasi organisasi
2	• Ukuran kewangan dan bukan kewangan dihubungkan secara eksplisit dengan strategi • Hubungan penyebab dan kesan antara ukuran dinyatakan dengan eksplisit	• Pembuatan keputusan yang bermaklumat • Menilai prestasi organisasi
3	• Ukuran kewangan dan bukan kewangan dihubungkan secara implisit atau eksplisit dengan strategi	• Pembuatan keputusan yang bermaklumat • Menilai prestasi organisasi dan pengurus tanpa dihubungkan dengan ganjaran kewangan
4	• Ukuran kewangan dan bukan kewangan dihubungkan secara implisit atau eksplisit dengan strategi	• Pembuatan keputusan yang bermaklumat • Menilai prestasi organisasi dan pengurus • Dipengaruhi ganjaran kewangan

Sumber : Franco-Santos et al. 2012

Namun begitu perubahan persekitaran perniagaan dan ekonomi memerlukan organisasi sentiasa bertindakbalas dengan cepat agar dapat kekal dalam pasaran. Ini akan melibatkan aktiviti pengurusan yang membuat penyesuaian langkah-langkah

perancangan, pelaksanaan, penilaian dan kawalan. Antara faktor-faktor persekitaran yang selalu berubah ialah polisi ekonomi, undang-undang dan kecukupan sumber. Sektor pendidikan tinggi juga bertindakbalas dengan perubahan polisi, kewangan, dan kehendak pemegang taruh.

Proses perancangan melibatkan penetapan matlamat strategik organisasi agar dapat bersaing untuk jangka masa yang panjang melalui tindakan-tindakan strategik yang digariskan oleh pengurusan. Dalam sektor pendidikan tinggi, perancangan yang dibuat perlu merentasi kehendak pemegang taruh seperti pelanggan, rakan kerjasama dan warga organisasi yang membantu dalam kolaborasi, kewangan dan pembelajaran (Kettunen 2015). Haan (2015) menyatakan antara aspek kelebihan persaingan yang menonjolkan kecemerlangan universiti ialah kualiti pendidikan dan penyelidikan, reputasi dan imej, keunikan, bilangan pelajar, kualiti perkhidmatan dan kemudahan, kedudukan penarafan dan kerjasama antarabangsa. Maka perancangan melalui sistem pengukuran prestasi perlu memenuhi matlamat strategik universiti dan kecemerlangan universiti terkemuka dijadikan penanda aras strategik (Papadimitriou 2014). Strategi dalam sistem pengukuran prestasi strategik adalah instrumen yang digunakan universiti untuk mengurus proses dalam organisasi agar kekal dalam sistem pengajian tinggi global (Fumasoli & Lepori 2011).

Perancangan sistem pengukuran prestasi juga perlu mengambilkira keseimbangan ukuran yang digunakan. Contohnya, peratus pengambilan pelajar pasca siswazah yang ramai di sesebuah universiti menggambarkan inspirasi pihak pengurusan untuk cemerlang di peringkat penyeliaan penyelidikan pelajar tanpa mensisihkan pengambilan pelajar peringkat siswazah (Asl & Zendeh 2014). Gambaran pentingnya pendekatan komprehensif sistem pengukuran prestasi dengan melibatkan kakitangan akademik dan bukan akademik dalam aktiviti perancangan bermula daripada perancangan strategik dan pelaksanaan operasi harian universiti (Thornton 2014). Penggunaan kad skor imbangan bagi pengukuran secara menyeluruh di universiti juga membuktikan sistem pengukuran prestasi perlu kepada elemen komprehensif (Schobel & Scholey 2012).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Aktiviti kawalan dan pembetulan juga amat penting dalam sistem pengukuran prestasi. Perubahan landskap pendidikan tinggi peringkat global dan tempatan memaksa sistem pendidikan tinggi terus kekal dalam keadaan dinamik. Contoh, pengenalan Pelan Strategik Pendidikan Tinggi Negara pada tahun 2007 memberikan fleksibiliti kepada setiap universiti untuk merangka langkah kawalan dan pembetulan agar sentiasa seiring dengan inspirasi kerajaan sebagai pembuat dasar (Morshidi & Norzaini 2014). Langkah-langkah penelitian semula terhadap petunjuk prestasi universiti agar memenuhi kerangka penarafan universiti secara global membuktikan sistem pengukuran prestasi perlu dinamik. Di peringkat global, proses tindakbalas terhadap usaha pengantarabangsaan menunjukkan pendekatan yang berbeza. Universiti di Jepun dan Taiwan menggunakan pendekatan bersendiri dengan memulakan penambahbaikan secara domestik manakala universiti di Singapura dan Malaysia pula bekerjasama dengan universiti luar negara untuk merancakkan kedatangan pelajar antarabangsa (Chan 2013).

Maka kajian ini akan mengetengahkan definisi sistem pengukuran prestasi kontemporari yang mengandungi elemen strategik, komprehensif dan dinamik. Kewujudan ketiga-tiga elemen ini dalam sistem pengukuran prestasi kontemporari kurang diberikan perhatian oleh penyelidik-penyelidik terdahulu. Untuk mendapatkan gambaran yang lebih tepat tentang komponen sistem pengukuran prestasi kontemporari, penyelidik akan membincangkannya secara bertema. Terdapat tiga kelompok utama yang boleh dikaitkan sebagai dimensi utama sistem pengukuran prestasi kontemporari iaitu sistem pengukuran prestasi komprehensif (Hall 2011; Buhovac & Groff 2012), sistem pengukuran prestasi strategik (Ittner & Larcker 2003; Rapiah Mohamed et al. 2010; Choi et al. 2012) dan sistem pengukuran prestasi dinamik (Grafton et al. 2010; Henri 2010).

2.4.1 Sistem Pengukuran Prestasi Komprehensif

Sistem pengukuran prestasi komprehensif merujuk kepada penggunaan maklumat sebagai elemen maklumbalas yang menghubungkan pengukuran dan strategi (Hall 2011) dan perkataan integrasi dan komprehensif sering digunakan secara timbal balik oleh pengkaji untuk menerangkan sistem pengukuran prestasi yang sama. Bititci et al

(1997) menyatakan bahawa proses pengurusan prestasi komprehensif mempunyai kaitan rapat dengan kaedah pengurusan strategi dan fungsi korporat. Sistem ini mengenalpasti kepentingan persekitaran luaran dan jaringan yang wujud dalam peringkat korporat yang berbeza: pemegang taruh, ukuran kawalan, kedudukan persekitaran, objektif penambahbaikan dan ukuran prestasi dalaman. Kerangka yang dibina menekankan dua elemen penting dan perlu dinilai melalui kaedah audit:

i. integriti : keupayaan sistem pengukuran prestasi untuk menggalakkan integrasi bidang perniagaan yang pelbagai,
ii. *deployment*: keberkesanan objektif dan polisi perniagaan melalui struktur hierarki organisasi

Sistem pengukuran prestasi komprehensif juga dikaitkan dengan empat ciri utama iaitu kepelbagaian dimensi, fokus kepada perancangan strategik, dilaksanakan secara menyeluruh dalam organisasi dan disejajarkan dengan insentif (Buhovac & Groff 2012; Burney & Widener 2013). Kepelbagaian dimensi merujuk kepada kombinasi ukuran kewangan dan bukan kewangan, objektif dan ukuran prestasi. Senario pengurusan terkini menunjukkan ukuran kewangan daripada perspektif perakaunan sahaja tidak mencukupi dan mungkin akan mengakibatkan pihak pengurusan dan pekerja tidak bersemangat untuk bekerja. Penyelesaian yang dicadangkan ialah pengukuran prestasi perlu menggunakan ukuran kualitatif dan subjektif. Ukuran kewangan yang merujuk kepada data masa lampau akan digunakan oleh pengurus untuk menilai prestasi, manakala petunjuk bukan kewangan menyediakan maklumat untuk mengurus merangka prestasi masa hadapan dan mengawal pencapaian halatuju strategik.

Isu keupayaan untuk mencapai pelbagai objektif yang mewakili kepentingan pemegang taruh telah menjadi agenda korporat kerana berlakunya perubahan persepsi terhadap keupayaan memenuhi misi korporat. Kini organisasi bukan sahaja dilihat sebagai sumber untuk mendapatkan keuntungan, bahkan ia memikul peranan sebagai penggerak penting dalam pembangunan masyarakat. Tahap komprehensif sesebuah sistem pengukuran prestasi dapat dilihat melalui kad skor imbangan. Sundin et al. (2010) meneroka penggunaan unsur keseimbangan melalui kad skor imbangan ini dalam pembuatan keputusan dan pendekatan proses kawalan dilakukan bagi

memastikan keseimbangan objektif dikekalkan. Peranan kad skor imbangan sebagai alat yang berpotensi dalam timbal balik pembuatan keputusan dan keseimbangan objektif dapat dibuktikan dalam kajian mereka. Faktor yang menyokong kejayaan sistem pengukuran prestasi komprehensif dalam syarikat yang dikaji ialah kehendak dan iltizam yang kuat untuk mewujudkan ukuran yang seimbang, organisasi beroperasi dalam persekitaran yang para pemegang taruh bersedia menghadapi tekanan, keupayaan organisasi merekabentuk dan mengetengahkan peranan kad skor imbangan sebagai alat pengurusan. Organisasi yang menggunakan gabungan ukuran kewangan dan bukan kewangan akan menekankan pentingnya keupayaan sistem pengukuran prestasi untuk menyalurkan maklumat yang relevan dengan strategi dan faktor kejayaan organisasi. Unsur hubungan dengan perancangan strategik ini akan membolehkan sistem pengukuran prestasi berfungsi sebagai alat menilai pelaksanaan kepelbagaian perancangan yang diatur oleh pengurusan (Dekker et al. 2013).

Burney dan Matherly (2007) memperkenalkan konsep sistem pengukuran prestasi komprehensif daripada perspektif bidang sistem maklumat dan perakaunan pengurusan dengan menggabungkan sistem yang komprehensif, penglibatan dalam pembuatan keputusan, kerelevanan maklumat berkait kerja dan prestasi kerja. Berdasarkan maklumbalas dari 646 pengurus kewangan, sistem pengukuran prestasi yang menyeluruh telah mempengaruhi prestasi pekerja dan kerelevanan maklumat berkaitan kerja wujud sebagai faktor pengantara. Mereka menegaskan organisasi akan mendapatkan manfaat sekiranya sistem pengukuran yang digunakan mengambilkira set ukuran yang luas. Organisasi yang menggunakan sistem pengukuran prestasi komprehensif didapati lebih berdaya saing walaupun peratusan wajaran yang digunakan tidak sama rata (Šobota & Peljhan 2012).

Untuk mengukuhkan lagi pentingnya sistem pengukuran prestasi yang komprehensif, Aranda dan Arellano (2010) menjalankan kajian secara eksperimen berkaitan kesepakatan dan hubungan struktur dalam sistem pengukuran prestasi. Dua kumpulan pengurus telah dibentuk di mana satu kumpulan menjalankan aktiviti pengurusan menggunakan kad skor imbangan manakala kumpulan kedua pula mengurus dengan sistem pengukuran prestasi tanpa menggunakan kad skor imbangan. Hasil kajian ini mendapati kumpulan pengurus pertengahan yang dibekalkan dengan

kad skor imbangan mempunyai kesepakatan yang sama dengan pihak pengurusan atasan berbanding kumpulan yang tidak dibekalkan dengan kad skor imbangan. Selain itu, kesepakatan akan semakin tinggi apabila majoriti perspektif yang digunakan dalam kad skor imbangan adalah berbentuk bukan kewangan dan untuk jangka masa panjang. Kajian ini mendapati kumpulan pengurusan pertengahan yang tidak dibekalkan dengan kad skor imbangan telah mengalami hilang halatuju dalam menentukan kesepakatan pengurusan.

Berdasarkan sorotan karya, sistem pengukuran prestasi komprehensif merujuk kepada penggunaan pelbagai ukuran prestasi yang menggabungkan ukuran kewangan dan bukan kewangan, mementingkan peranan maklumat dalam organisasi dan menghubungkan semua aktiviti yang dilaksanakan dalam organisasi. Semua ukuran yang mempunyai hubungan antara satu sama lain akan berinteraksi dan diintegrasikan bagi membentuk kesepakatan. Hasilnya sistem pengukuran prestasi yang digunakan oleh organisasi membolehkan perkongsian maklumat sesama pekerja. Gabungan ukuran yang dikehendaki memerlukan komitmen para pekerja dan ianya menjadi satu tekanan jika penyesuaian terhadap sistem pengukuran prestasi yang dibina perlu kepada kreativiti para pekerja (Giovannoni & Maraghini 2013).

2.4.2 Sistem Pengukuran Prestasi Strategik

Tujuan asal perakaunan adalah untuk menyediakan maklumat yang bermakna kepada pembuat keputusan kerana mereka sentiasa bergelumang dengan situasi yang kompleks dan tidak pasti (Hongren et al. 2009). Pembuat keputusan perlu peka dengan tanggungjawab yang dipikul dan memahami konstruk yang didefinisikan sebagai masalah yang perlu diselesaikan. Justeru peranan perakaunan akan lebih bermakna sekiranya kewujudan maklumat yang disediakan melalui sistem perakaunan dapat membantu kesukaran pembuat keputusan.

Sistem pengukuran prestasi strategik merujuk kepada sistem yang secara ekplisit menghubungkan strategi dan pengukuran prestasi (Choi et al. 2012) dan ini memenuhi asas perakaunan yang termaktub dalam konteks sistem pengukuran prestasi. Proses menghubungkan ukuran prestasi dan strategi menuntut penggunanya

mempunyai pemahaman yang komprehensif tentang strategi yang hendak dicapai (Lillis & Veen-Dirks 2008; Kloviene & Gimzaukiene 2014). Maka hubungan tersebut boleh dijelaskan melalui penggunaan peta strategi yang terdapat dalam kad skor imbangan (Kaplan & Norton 2004). Peta strategi merujuk kepada diagram yang mendokumenkan objektif strategik yang hendak dicapai oleh syarikat. Sistem pengukuran prestasi strategik juga bertanggungjawab ke atas pelaksanaan strategi dalam proses pengurusan (Lima et al. 2009). Peri pentingnya hubungan antara ukuran prestasi dan objektif strategik ini ditegaskan oleh Ittner dan Larcker (2003) terutama hubungan yang melibatkan ukuran bukan kewangan. Mereka menyatakan setiap pengurus yang terlibat dengan sistem pengukuran prestasi strategik perlu memastikan tidak berlaku empat kesilapan; tidak menghubungkan ukuran dengan strategi, tidak mengesahkan kewujudan hubungan tersebut, tidak menetapkan sasaran prestasi yang tepat dan gagal mengukur prestasi berdasarkan hubungan yang dijangkakan. Tayler (2010) pula menyatakan sistem pengukuran prestasi hendaklah berfungsi sebagai petunjuk sebab-musabab kepada pencapaian prestasi strategik.

Selain daripada pemilihan ukuran strategik dalam sistem pengukuran prestasi, hubungan penyebab antara objektif strategik dan kategori ukuran prestasi juga perlu dititikberatkan. Ia akan mempengaruhi keupayaan pengurus untuk mengintepretasi maklumat strategik daripada luar organisasi dan menggunakan maklumat tersebut untuk menilai kesesuaian strategi organisasi. Cheng dan Humphreys (2012) menjalankan eksperimen untuk menguji kepentingan hubungan penyebab dan mendapati penyediaan objektif strategik dalam bentuk peta strategi telah meningkatkan penaakulan maklumat pengurus ketika membuat penentuan strategi. Walaubagaimanapun, penyediaan maklumat ukuran dalam bentuk kategori sahaja hanya membantu pengurus menilai strategi tanpa keupayaan untuk mengupas maklumat yang relevan berdasarkan peta strategik. Di Sepanyol, kajian oleh Bisbe dan Malaqueno (2012) menyokong wujud hubungan positif antara sistem pengukuran prestasi strategik dan prestasi organisasi melalui keputusan strategik yang dirangka. Keadaan ini wujud sekiranya persekitaran perniagaan dilingkungi dinamika persekitaran yang rendah.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Rapiah et al. (2010) mengkaji peranan sistem pengukuran prestasi strategik sebagai alat kawalan strategik yang membantu meningkatkan keupayaan bersaing organisasi. Dalam kajian ini, sistem pengukuran prestasi strategik merujuk kepada gabungan antara ukuran kewangan dan bukan kewangan yang dihubungkan dengan perancangan strategik dan fokus utama adalah kepada pemilihan ukuran tersebut. Sampel kajian ini adalah pihak pengurusan tertinggi kepada 778 buah syarikat yang tersenarai di Bursa Malaysia. Kajian mereka mendapati syarikat-syarikat Malaysia yang terdapat dalam sampel menggunakan ukuran kewangan dan bukan kewangan serta kajian ini mendapati hubungan antara rekabentuk sistem pengukuran prestasi strategik dan kelebihan bersaing adalah positif dan signifikan. Walaubagaimanapun hanya dimensi ukuran bukan kewangan sahaja yang mempunyai hubungan signifikan dengan kelebihan bersaing berbanding ukuran kewangan.

Micheli dan Manzoni (2010) menyatakan secara praktis dan teorinya, sistem pengukuran prestasi strategik hendaklah memenuhi empat kriteria berikut agar ia relevan. Pertama, manfaat dan kekangan pengukuran prestasi strategik bergantung kepada tafsiran dan samada ia dihubungkaitkan dengan formulasi dan pelaksanaan strategi. Kedua, gelagat yang dipromosikan oleh sistem pengukuran prestasi strategik ditentukan oleh penggunaan sistem terutama yang melibatkan tujuan pembelajaran dan kawalan. Ketiga, organisasi bukan sahaja perlu menjadikan sistem pengukuran prestasi strategik sebagai medium untuk memupuk perimbangan strategi, bahkan perlu juga wujud sebagai medium menyokong adaptasi strategi dan taktik secara berterusan. Keempat, untuk menjadikan sistem pengukuran prestasi strategik sebagai alat untuk menyokong proses pembuatan keputusan yang berperanan secara positif, sasaran dan indikator perlu sentiasa dinilai di peringkat perancangan strategik. Namun begitu, unsur kawalan perlulah berbentuk membantu ahli organisasi, bukannya menjadi satu bentuk paksaan (Jordan & Messner 2012).

Gimbert et al. (2010) pula menyatakan bahawa potensi sistem pengukuran prestasi kurang diberikan perhatian dalam memperhalusi proses penjanaan strategi berbanding proses pelaksanaan strategi. Untuk itu mereka telah mengkaji hubungan antara sistem pengukuran prestasi strategik dengan proses pembuatan keputusan. Dua persoalan kajian yang dihuraikan iaitu sama ada organisasi yang menggunakan sistem

pengukuran prestasi strategik akan kerap menilai strategi dan sama ada penggunaan sistem pengukuran prestasi strategik mempengaruhi agenda strategik yang dihasilkan melalui proses tersebut. Borang soal selidik yang dijawab oleh 349 ketua pegawai eksekutif kepada syarikat bersaiz sederhana dan besar di Sepanyol tidak dapat menyokong wujudnya hubungan antara penggunaan sistem pengukuran prestasi strategik dan kekerapan penilaian strategi dilakukan. Walaubagaimanapun terdapat hubungan yang positif antara penggunaan sistem pengukuran prestasi strategik dengan kepelbagaian keputusan yang berkait dengan agenda strategik bagi organisasi yang menggunakan sistem pengukuran prestasi strategik. Tambahan pula, kepentingan sistem pengukuran prestasi berbeza dari sudut strategi dan operasi (Micheli & Manzoni 2010).

Dalam perancangan strategik, sistem pengukuran prestasi organisasi perlu disejajarkan dengan strategi syarikat. Ia akan membantu syarikat untuk mengukuhkan lagi rekabentuk sistem kawalan pengurusan dan memperjelaskan kaedah terbaik mencapai prestasi yang dirancang. Perego dan Hartmann (2009) menguji kekuatan penjajaran sistem pengukuran prestasi dengan strategi dalam konteks pencapaian strategi berkait persekitaran. Mereka menguji hipotesis yang menyatakan ukuran prestasi yang digunakan dalam sistem pengukuran prestasi akan berubah mengikut strategi yang hendak dicapai dan seterusnya akan meningkatkan kegunaan maklumat dalam metriks prestasi. Data telah dikutip daripada pengurus kewangan yang bekerja dengan syarikat pengeluaran di Belanda dan berdaftar dengan *Institut of Chartered Controllers*. Dapatan kajian menunjukkan pencapaian prestasi berkait persekitaran telah dicapai melalui peningkatan kuantiti ukuran persekitaran yang dimasukkan dalam metrik ukuran prestasi. Peningkatan ukuran ini menyebabkan pihak pengurus menjadi lebih sensitif dan peka dengan strategi syarikat yang ingin menguruskan persekitaran kilang yang mesra alam.

Berdasarkan sorotan karya, sistem pengukuran prestasi strategik merujuk kepada hubungan yang wujud antara ukuran yang digunakan oleh organisasi dengan objektif strategik. Kekuatan hubungan penyebab ini akan memberikan kelebihan kepada organisasi untuk bersaing. Kekuatan untuk bersaing akan diperolehi sekiranya organisasi berjaya meletakkan prioriti yang tepat sewaktu merancang sistem

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

pengurusan prestasi. Tindakan sambil lewa dalam memilih ukuran prestasi strategik akan menyebabkan perancangan organisasi menjadi tidak jelas.

2.4.3 Sistem Pengukuran Prestasi Dinamik

Dalam dunia perniagaan semakin mencabar, setiap organisasi perlu sentiasa peka dengan perubahan yang berlaku seperti perubahan kehendak pelanggan dan kemajuan teknologi. Persaingan yang sengit ini memaksa organisasi untuk sentiasa menilai petunjuk prestasi yang digunakan agar ia selari dengan strategi kelangsungan organisasi, meletakkan kepentingan organisasi sebagai prioriti, dan menyumbang kepada penyeimbangan antara strategi, tindakan dan ukuran (Malina & Selto 2004). Dalam erti kata lain, kesesuaian ukuran prestasi yang digunakan akan berkurangan mengikut masa dan keupayaan ukuran tersebut sebagai rujukan prestasi boleh dipersoalkan. Justeru petunjuk semasa perlu diubah, dibuang atau diganti dengan petunjuk yang baharu. Kekurangan dinamik dalam pengukuran petunjuk prestasi ini akan menyebabkan prioriti bukannya yang terkini, ukuran tidak konsisten dan menghadkan kapasiti petunjuk prestasi sebagai kelompok ukuran yang mewakili hasil kerja secara agregat. Walaupun sorotan karya menunjukkan berlaku perubahan yang signifikan ke arah sistem pengukuran prestasi yang komprehensif, namun lebih banyak usaha perlu dilakukan untuk membangunkan sistem pengukuran prestasi yang dinamik kerana pemegang taruh mahukan organisasi yang boleh bersaing (Zeglat et al. 2012).

Dinamika sistem pengukuran prestasi juga boleh dilihat melalui pengubahsuaian mekanisma penilaian prestasi yang dilakukan oleh pihak organisasi. Grafton et al. (2010) melihat perkaitan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dari aspek mekanisma penilaian yang mempengaruhi pihak pengurusan organisasi. Kajian mereka mendapati sistem pengukuran prestasi perlu bersifat anjal dari segi ukuran yang digunakan dengan menggabungkan aspek kewangan dan bukan kewangan. Selain itu keupayaan sistem pengukuran prestasi memenuhi fungsi sebagai pemudah maklumbalas (*feedback* dan *feedforward*) juga dibuktikan dalam kajian ini melalui tindakan organisasi mengagihkan keupayaan strategik mengikut kedudukan semasa organisasi. Tambahan pula, kritikan amat penting dalam sistem pengukuran

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

prestasi yang bersandarkan dimensi pengukuran perakaunan (Bourguignon & Chiapello 2005). Jika sekiranya sesuatu tindakan diberikan maklumbalas kognitif, para pekerja cenderung menggunakan ukuran prestasi yang unik berbanding situasi tanpa sebarang maklumbalas (Kang & Fredin 2012).

Untuk itu, Henri (2010) menekankan pentingnya dinamika dalam sistem pengukuran prestasi dan mendefinisikan sistem pengukuran prestasi dinamik sebagai semakan berkala terhadap petunjuk prestasi yang digunakan. Berdasarkan teori kontingensi, beliau telah mengkaji hubungan antara dinamika sistem pengukuran prestasi dan prestasi organisasi sama ada bergantung kepada perubahan yang berlaku dari dalam luar organisasi. Tiga kesimpulan yang boleh dibuat daripada kajian tersebut ialah:

i. Walaupun persekitaran perniagaan menyaksikan perubahan berlaku dengan cepat, syarikat-syarikat dalam bidang pengeluaran tidak melakukan penilaian pengukuran pada tahap yang aktif;
ii. Walaupun penilaian terhadap pengukuran prestasi secara berkala diakui memberi manfaat, ia tidak semestinya dilakukan secara berterusan dan perlu juga bergantung dengan faktor persekitaran dalaman dan luaran yang mempengaruhi syarikat; dan
iii. Ketiadaan dinamika sistem pengukuran prestasi dalam persekitaran yang sentiasa berubah adalah lebih merbahaya berbanding wujudnya dinamika sistem pengukuran prestasi dalam persekitaran yang statik.

Bititci et al. (2000) meneroka penggunaan teknologi maklumat sebagai alat untuk pengauditan sistem pengukuran prestasi dinamik yang bertujuan untuk mengekalkan sistem pengukuran prestasi dalam situasi berintegrasi, cekap dan efektif sepanjang masa. Ini adalah kerana kelemahan sistem pengukuran prestasi komprehensif organisasi adalah bersifat statik, seterusnya mempunyai kesan negatif dari aspek integriti, ketangkasan/kecepatan dan responsif organisasi terhadap perubahan yang berlaku. Justeru mereka mencadangkan sistem pengukuran prestasi dinamik mempunyai ciri-ciri berikut:

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

i. Sistem pengawasan luaran yang mengawasi pembangunan dan perubahan persekitaran luaran secara berterusan;

ii. Sistem pengawasan dalaman yang secara berterusan mengawasi pembangunan dan perubahan persekitaran dalaman serta memberikan petunjuk kepada organisasi sekiranya sasaran prestasi telah dicapai;

iii. Sistem penilaian yang akan menggunakan maklumat yang diperolehi melalui sistem pengawasan dalaman dan luaran serta objektif dan prioriti yang ditetapkan oleh sistem yang lebih tinggi; dan

iv. Sistem penempatan (*deployment*) dalaman yang akan menilai bahagian-bahagian yang kritikal dalam sistem.

Laats et al. (2011) mengkaji perubahan corak pengukuran prestasi dalam kalangan syarikat industri perkhidmatan berbanding industri pengeluaran di Estonia dengan tumpuan utama kepada dinamika kaedah dan petunjuk pengukuran prestasi. Kajian ini tertumpu kepada empat pembolehubah iaitu perubahan kehendak pelanggan, strategi pesaing, saiz organisasi dan aktiviti. Hasil kajian mendapati perubahan yang berlaku dalam sistem pengukuran prestasi dalam kedua-dua sektor berkait rapat dengan meningkatnya penggunaan pengkosan berasaskan aktiviti, perancangan perniagaan, pengurusan kualiti, sistem insentif berasaskan prestasi dan integrasi sistem pengukuran prestasi. Peningkatan juga berlaku dari aspek penggunaan keseimbangan pengukuran prestasi dengan gabungan ukuran kewangan dan bukan kewangan, berkait dengan pasaran dan dimensi proses dalaman. Sistem pengukuran prestasi perlu dinamik bagi memastikan ia padan dengan perubahan persekitaran. Dengan menggunakan teori Sosiologi Institusi, Korhonen et al. (2013) mendapati dinamika sistem pengukuran prestasi berlaku di empat tahap yang berbeza iatu sewaktu menetapkan peranan ukuran prestasi untuk pembuatan keputusan, sewaktu menggunakan ukuran tersebut, sewaktu memilih ukuran yang akan digunakan dan dalam penggunaan satu ukuran sahaja. Kesan daripada dinamika sistem pengukuran prestasi menyebabkan ukuran yang digunakan adalah terkini dan kadang-kadang terpaksa memperkenalkan ukuran secara ad-hoc.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Daripada huraian di atas, sistem pengukuran prestasi dinamik merujuk kepada keupayaan sistem pengukuran prestasi yang digunakan oleh organisasi untuk bertindakbalas dengan segera jika sekiranya berlaku sebarang perubahan di dalam ataupun luar organisasi. Pengubahsuaian ukuran yang bakal dilakukan oleh organisasi perlu tepat pada waktunya kerana perubahan yang terlalu kerap akan menjadikan ukuran semasa sukar untuk diukur. Antara unsur cerminan dinamika dalam sistem pengukuran prestasi ialah berlakunya semakan berkala terhadap faktor persekitaran luaran dan dalaman yang mempengaruhi organisasi. Kesannya mungkin dapat dilihat daripada pengubahsuaian petunjuk prestasi yang digunakan, penambahbaikan proses merancang dan melaksanakan sistem pengukuran prestasi dan berlakunya perkongsian maklumat dengan warga organisasi.

Secara keseluruhannya, sistem pengukuran prestasi merupakan satu sistem yang amat penting dalam usaha merancang dan melaksanakan misi yang hendak dicapai oleh sesebuah organisasi. Kepentingan ini bukan sahaja ditekankan oleh organisasi yang berteraskan keuntungan sahaja, bahkan telah dititikberatkan oleh organisasi dalam sektor awam dan organisasi bukan berasaskan keuntungan. Namun sorotan karya menunjukkan kajian yang dijalankan hanya melihat sistem pengukuran prestasi daripada satu aspek sahaja sedangkan jika dilihat daripada dimensi yang diutarakan, sistem pengukuran prestasi boleh dipecahkan kepada tiga dimensi utama; komprehensif, strategik dan dinamik. Pengukuran terhadap amalan sistem pengukuran prestasi kontemporari melalui pelbagai dimensi dalam satu masa akan memberikan gambaran yang lebih jelas tentang bagaimana penambahbaikan boleh dilakukan oleh organisasi ke arah mengekalkan momentum kecemerlangan.

Kepentingan kawalan pengurusan untuk dilihat sebagai satu sistem yang kontemporari telah dihuraikan secara tidak langsung oleh beberapa penulis. Grabner dan Moers (2013) membahaskan bahawa kawalan yang diamalkan oleh organisasi perlu bersifat menyeluruh sebagai pakej kawalan dan sistem. Pakej kawalan merujuk kepada tindakan untuk menyelesaikan masalah manakala pendekatan sistem pula berkaitan dengan tindakan memastikan wujudnya konsistensi dalaman. Namun adalah sukar untuk memenuhi piawaian konsisten dalaman kerana tidak terdapat satu definisi yang jelas. Walaupun begitu, sistem pengukuran prestasi diakui merupakan satu

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
contoh kawalan pengurusan yang mempunyai unsur kawalan dan kontemporari dengan memenuhi tiga ciri utama iaitu komprehensif, strategik dan dinamik.

2.5 KOMPETENSI

Kompetensi dalam bidang pekerjaan bukan sahaja mempengaruhi produktiviti kerja, bahkan mempengaruhi kelangsungan sesebuah organisasi. Kompetensi boleh dibahagikan kepada dua jenis iaitu khusus dan umum. Kompetensi khusus merujuk kepada keperluan kognitif yang diperlukan oleh pekerja bagi membolehkan mereka melaksanakan kerja. Contohnya, kemahiran yang dimiliki oleh tukang kayu untuk merekabentuk perabot yang dikehendaki oleh pelanggan. Walaubagaimanapun, perubahan teknologi dan peralihan kehendak pasaran pekerja telah menjadikan kompetensi tersebut terdedah kepada penyusutan nilai (Allen et al. 2005). Kompetensi umum pula merujuk kepada pengetahuan, kemahiran dan ciri-ciri peribadi serta tata-kelakuan yang perlu dimiliki oleh setiap anggota dalam sesuatu perkhidmatan yang berkaitan. Elemen asas dalam kompetensi umum ini akan mempengaruhi pekerjaan dalam jangka masa panjang. Antara contoh kompetensi umum ialah disiplin, integriti, ketelusan, ciri-ciri kepimpinan kendiri, kerjasama dalam pasukan, inisiatif diri, kreativiti dan kemahiran analitikal.

Kompetensi merupakan ciri yang terdapat pada seseorang individu yang membolehkannya berjaya dalam melaksanakan tugasan yang diberikan (Dubois et al. 2004). Ciri-ciri ini termasuk ilmu, kemahiran, motif sosial, gaya pemikiran, perasaan dan gelagat. Namun menurut Dubois et al. (2004), terdapat dua aspek yang perlu diteliti sewaktu membuat perbandingan kompetensi pekerja. Pertama, ia boleh dinilai sebagai ciri-ciri yang dimiliki oleh pekerja dan digunakan untuk menyumbang kepada kompetensi organisasi. Kedua, kompetensi pekerja boleh dirujuk sebagai kekuatan yang dimiliki individu pekerja berbanding rakan sekerja. Kompetensi juga didefinisikan sebagai keupayaan dan bakat. Gelagat yang diterjemahkan melalui keupayaan ini merupakan manifestasi niat yang dimiliki oleh individu (Boyatzis 2008). Bakat seseorang itu pula diterangkan melalui nilai, wawasan dan falsafah peribadi; pengetahuan, kompetensi, pembangunan dalam kerjaya, minat dan gaya. Menurut Boyatzis (2008), terdapat tiga kluster kompetensi iaitu pengalaman dan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

kepakaran, pengetahuan dan kecekapan kognitif. Kompetensi ini bukannya bersifat statitik kerana ia boleh dibangunkan dalam sistem pengukuran prestasi. Berdasarkan teori kontingensi, penyesuaian terbaik kompetensi pekerja dalam organisasi merupakan pertindihan antara kebolehan individu pekerja, kehendak kerja dan persekitaran organisasi.

Menurut Slocum et al. (2008) , kompetensi merupakan kombinasi ilmu pengetahuan, kemahiran, gelagat dan attitud yang menyumbang kepada kecekapan individu. Contohnya, sebagai seorang pengurus, enam kompetensi utama yang perlu dimiliki ialah komunikasi, perancangan dan pentadbiran, kerja berpasukan, tindakan strategik, kepelbagaian budaya dan pengurusan diri. Sorotan karya pula menunjukkan teori kompetensi boleh dibahagikan kepada tiga perspektif; kompetensi di peringkat individu, kompetensi di peringkat organisasi dan kompetensi sebagai alat dan struktur komunikasi antara pendidikan dan pasaran kerja (Garavan & McGuire 2001 ; Kalargyrou & Woods 2011). Kelebihan sesebuah organisasi untuk bersaing bukan sahaja bergantung kepada ciri-ciri dan gelagat positif yang dimiliki pekerja, bahkan meliputi keupayaan pekerja berhubungan dengan rakan sekerja dan kompetensi melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Di Sepanyol, Urtasun dan Nunez (2012) mendapati kemahiran, motivasi, penglibatan dalam pembuatan keputusan, keupayaan melaksanakan kerja-kerja bukan rutin merupakan kompetensi yang perlu dimiliki oleh pekerja bagi menjamin peluang kerjaya yang lebih cerah. Selain itu, kemahiran sosial dan motivasi adalah lebih relevan bagi golongan pekerja kolar biru berbanding pekerja kolar putih.

Memandangkan kebanyakan kajian yang dilakukan tertumpu kepada kumpulan pekerja yang kecil dan melibatkan pekerja yang terlibat dengan aktiviti pengurusan sahaja, Xiao (2006) menganalisis kompetensi yang dianggap penting oleh pasaran kerja di China melalui maklumbalas soal selidik yang diberikan oleh 25933 pekerja daripada 397 firma yang beroperasi di China. Dapatan kajian menunjukkan terdapat lima kompetensi yang diperlukan oleh pekerja; pembawaan karakter, kemahiran teknikal, kerja asas, penyelesaian masalah dan komunikasi. Dengan menggunakan analisis hierarki, terdapat perbezaan persepsi terhadap kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan mereka berdasarkan bidang pekerjaan dan pengalaman

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

kerja. Di Australia, golongan profesional yang bekerja dalam bidang hartanah perlu tinggi kompetensinya dalam aspek penilaian, komunikasi secara bertulis dan pengalaman mengendalikan pelanggan (Poon & Brownlow 2014). Kompetensi dari aspek ilmu hartanah antarabangsa, kemahiran bahasa kedua dan kreativiti kurang diperlukan oleh individu yang bekerja dalam bidang hartanah. Walaupun begitu, kompetensi yang diperlukan individu yang bekerja dalam bidang yang sama amat dipengaruhi oleh faktor geografi, budaya, sosial dan bidang kerja itu sendiri.

Kesan daripada pentingnya kompetensi para pekerja telah menarik minat penyelidik untuk memperkenalkan model kompetensi. Model kompetensi merupakan kerangka yang menggabungkan kemahiran, pengetahuan dan gelagat bertujuan meningkatkan prestasi kerja dan perlu disesuaikan dengan aktiviti kerja individu (Beheshtifar & Moghadam 2011). Model kompetensi amat perlu kerana tanpanya, ia akan mengganggu proses perancangan kejayaan. Masalah-masalah yang mungkin timbul ialah kesukaran mendefinisikan individu pekerja yang berbakat, tidak dapat menyenaraikan kompetensi yang memacu kemajuan organisasi, dan tidak dapat mengetengahkan kaedah pengukuran prestasi yang menyeluruh. Justeru, kompetensi merupakan kelebihan yang perlu dimiliki oleh para pekerja untuk memastikan mereka berupaya melaksanakan kerja di tahap maksimum. Tidaklah menjadi satu kekurangan bagi pekerja yang baharu kerana kompetensi boleh dipelajari dan ditambah nilai. Di universiti pula, pensyarah yang menjadi tulang belakang pembangunan kesarjanaan dan kecemerlangan universiti perlu mempunyai kompetensi berkait bidang kerja seperti pengajaran, penyelidikan dan perundingan. Kecemerlangan universiti yang terhasil bersandarkan kompetensi pensyarah akan melonjakkan kualiti pengajaran, penyelidikan, penerbitan dan perundingan yang dilakukan pensyarah.

2.5.1 Kompetensi Pensyarah

Dalam sektor pengajian tinggi, kebanyakan kajian yang dilakukan berkaitan kompetensi warganya merujuk kepada kompetensi para pelajarnya dalam bidang pembelajaran dan penyelidikan (Toepfer 2009; Maher et al. 2013). Namun kajian berkaitan kompetensi para pensyarah adalah kurang sedangkan aktiviti pengajaran dan penyelidikan dalam sesebuah universiti merupakan asas utama yang mendokong

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

kualiti pembelajaran dan pengajaran (Zamorski 2002). Tambahan pula pengajaran di peringkat universiti menjadi semakin penting disebabkan peningkatan bilangan pelajar, ledakan maklumat dan kepelbagaian latarbelakang pelajar (Poæarnik 2009). Antara kompetensi yang dikaitkan dengan pensyarah adalah kompetensi dalam pengajaran, penyelidikan, penyeliaan dan penerbitan.

Peranan pensyarah bertaraf professor terhadap pembangunan pembelajaran pelajar di peringkat pengajian tinggi amat penting. Profesor yang kurang pengalaman dalam pengajaran didapati tertumpu membincangkan isi kandungan yang akan diuji dalam peperiksaan, manakala profesor yang berpengalaman akan membincangkan kandungan kurikulum secara mendalam dengan menambah nilai perbincangan berdasarkan perkembangan keintelektualan mereka (Carrel & West 2010). Tambahan pula kompetensi pensyarah dalam penyelidikan membantu universiti untuk mengeluarkan lebih ramai graduan di peringkat pasca siswazah. Peranan pensyarah sebagai mentor dan penyelia amat penting untuk membantu pelajar menyiapkan tugasan dan tesis yang berkualiti. Dalam kajian yang dilakukan selama 5 ½ tahun, Paglis et al. (2006) mendapati terdapat kesan positif penyeliaan terhadap produktiviti penyelidikan, komitmen terhadap kerjaya dan keberkesanan kerja calon-calon pelajar yang mengikuti program Ijazah Doktor Falsafah.

Pembangunan kerjaya pensyarah di peringkat universiti semakin penting kerana ia akan mempengaruhi pencapaian matlamat universiti. Kejayaan dalam inovasi pengajaran banyak bergantung kepada kemahiran pensyarah namun di Pakistan pula kebanyakan pensyarah hanya berkelulusan sarjana dan tidak menjalani latihan pedagogi. Justeru, Ullah et al. (2011) menjalankan kajian terhadap pensyarah di 10 buah universiti swasta di Pakistan untuk meneroka jenis latihan yang diperlukan oleh mereka. Analisis kajian menunjukkan pensyarah universiti memerlukan latihan berkaitan falsafah pendidikan, falsafah pendidikan islam, psikologi pendidikan, kaedah penyelidikan, kompetensi profesional, etika profesional, pengurusan disiplin, strategi pengajaran, pengurusan kelas, kemahiran komunikasi, teori pembelajaran dan penyeliaan. Selain itu, pensyarah di universiti perlu mempunyai kompetensi dalam menggunakan teknologi untuk pengajaran secara atas talian (Alvarez et al. 2009). Dapatan kajian Bowden dan Gonzalez (2012) pula mendapati pensyarah sementara

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

didapati kurang berkemahiran dalam pengajaran. Tambahan pula, kebanyakan pensyarah sementara diberikan tanggungjawab untuk mengendalikan kuliah sahaja.

Perkembangan teknologi maklumat memberikan kesan kepada kaedah pengajaran di universiti. Latihan pengajaran dan teknologi menjadi satu keperluan bagi memastikan pensyarah berkeupayaan menggunakan fenomena pengajaran secara maya. Pensyarah perlulah mempunyai ilmu untuk merekabentuk bahan multimedia untuk pengajaran dan memperbanyakkan aktiviti kerjasama dalam kumpulan pelajar (Perez & Martinez 2012). Kelebihan pensyarah yang mempunyai kompetensi pengajaran dan teknologi ialah dapat menyediakan tugasan yang memacu proses pembelajaran, wujud konsistensi antara kandungan pengajaran dan penilaian yang digunakan, dapat menggalakkan pelajar melakukan penilaian kendiri dan meningkatkan kadar interaksi antara pelajar dan pensyarah.

Kompetensi pengajaran ini amat penting bagi para pelajar di universiti kerana ia mempengaruhi pencapaian mereka. Justeru, terdapat pihak pengurusan universiti yang meminta para pelajar membuat penilaian ke atas kompetensi yang ditunjukkan oleh pensyarah mereka. Kajian yang dijalankan di Durban University of Technology oleh Dorasamy dan Balkaran (2013) mendapati input yang diberikan oleh pelajar menjadi satu kerangka penilaian kecekapan pensyarah. Dapatan kajian ini juga digunakan oleh pihak pengurusan universiti untuk merangka latihan pembangunan kerjaya yang diwajibkan ke atas pensyarah. Dapatan kajian yang merentasi semua jabatan dalam Fakulti Sains Pengurusan ini mendapati lima kompetensi yang dinilai oleh pelajar iaitu pensyarah sebagai pengurus pembelajaran, pensyarah sebagai pakar dalam bidang ilmu, pensyarah sebagai pendidik, pensyarah sebagai pemudahcara proses pembelajaran dan pensyarah sebagai sumber ilmu untuk jangka masa panjang.

Mayrath (2008) menemubual 13 orang pensyarah yang banyak menghasilkan penulisan akademik dalam jurnal psikologi untuk mendapatkan ciri-ciri penulis yang produktif. Berdasarkan maklumbalas yang diterima, terdapat empat kategori ciri-ciri penulis yang produktif; kerjasama, kesabaran dan perasaan ingin tahu, kemahiran melakukan penyelidikan dan pengurusan masa. Kerjasama merujuk kepada penyeliaan yang diterima dan diberi, kerjasama dengan rakan sekerja dan kerjasama yang

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

diperoleh melalui maklumbalas dalam proses penulisan. Kesabaran pula merujuk kepada semangat yang kental, mempunyai perasaan ingin tahu yang tinggi dan mempunyai minat yang mendalam dalam bidang kajian. Untuk menghasilkan penulisan yang bermutu, pensyarah perlu mempunyai bidang tumpuan, mahir menulis sorotan karya dan cekap mengendalikan kerja-kerja pengurusan penyelidikan. Kompetensi dalam pengurusan masa pula memerlukan penulis untuk memperuntukkan waktu khusus bagi kerja-kerja penulisan secara berdisiplin yang akhirnya akan memudahkan penulis menyiapkan penulisan tepat pada masanya.

Kompetensi pensyarah dalam bidang pengajaran juga amat dititikberatkan oleh organisasi yang terlibat dalam pendidikan perubatan. Pengajaran dalam bidang perubatan memerlukan kompetensi yang tinggi kerana ia banyak melibatkan pengajaran klinikal, penekanan pembelajaran di peringkat kerja dan kesinambungan penyesuaian dengan persekitaran. Kajian terhadap tiga bidang utama perubatan iaitu perubatan, pergigian dan veterinar mendapati terdapat enam domain kompetensi pengajaran yang perlu dikuasai oleh pensyarah iaitu pembangunan, pengurusan, pelaksanaan, kejurulatihan, pentaksiran dan penilaian (Molenaar et al. 2009). Selain itu kompetensi juga boleh dilihat melalui integrasi pengetahuan, kemahiran dan attitud ke dalam bentuk perlakuan yang spesifik. Namun terdapat ketidakseimbangan antara pertimbangan pihak pengurusan di sekolah perubatan di Kanada berkaitan kemahiran yang perlu dipertingkatkan dalam kalangan pensyarah berbanding amalan di universiti masing-masing (McLeod & Steinert 2010).

Di China, perkembangan bidang pendidikan dibantu oleh pertumbuhan bilangan individu yang menyediakan khidmat tutor. Sejajar dengan perkembangan ekonomi China dan dasar mempelawa pihak luar untuk berniaga di sana, kebanyakan organisasi memperkenalkan model kompetensi tutor sebagai asas untuk melatih dan memilih pekerja. Faktor-faktor yang dimasukkan dalam Model Kompetensi Guru-Tutor adalah kebertanggungjawaban, saling memahami, pembinaan hubungan dan kawalan, identiti profesional, kompetensi profesional, kreatif dan memupuk kesedaran (Zhang 2014). Model kompetensi ini berdasarkan maklumbalas daripada 263 orang tutor yang terlibat dengan aktiviti mengajar Bahasa Inggeris kepada pelajar di peringkat menengah.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Pentingnya kompetensi pensyarah dalam melaksanakan penyelidikan merupakan penggerak utama untuk mencapai tahap prestasi yang digariskan universiti melalui penyelidikan dan penerbitan. Clarke et al. (2012) menganalisa prestasi pensyarah bidang perakaunan yang telah memenangi geran Australian Research Council (ARC) dan membandingkannya dengan penyelidik daripada bidang perubatan, kejuruteraan dan perundangan. Statistik ARC daripada tahun 2000 hingga 2008 telah dianalisis dan dapat disimpulkan pencapaian pensyarah dalam bidang perakaunan agak terkebelakang berbanding pensyarah daripada bidang lain. Keadaan ini diperjelaskan melalui kurangnya kompetensi daripada tiga aspek:

i. Kurangnya budaya penyelidikan dalam komuniti akademik perakaunan yang dapat membantu penyediaan cadangan penyelidikan yang berkualiti
ii. Kekurangan waktu untuk aktiviti penyelidikan kerana pensyarah dibebani dengan tugasan mengajar, dan
iii. Kurangnya kerjasama antara pensyarah, pengamal bidang perakaunan dan badan profesional perakaunan

Dalam usaha untuk membangunkan masyarakat yang berpengetahuan, produktiviti mengetengahkan penyelidikan yang berimpak tinggi merupakan perkara asas yang perlu dipacu oleh universiti. Penerbitan penyelidikan fakulti yang dinilai oleh pengurusan universiti dan agensi akreditasi kini menjadi petunjuk kecemerlangan ilmu para pensyarah. White et al. (2012) mengkaji pembolehubah peringkat individu dan persekitaran yang mempengaruhi kecemerlangan pensyarah fakulti perniagaan dalam menghasilkan penerbitan. Dapatan kajian menunjukkan pensyarah yang cemerlang mempunyai kemahiran pengurusan masa yang tinggi, berkedudukan tinggi dalam perjawatan akademik, meletakkan prioriti penyelidikan dalam tumpuan kerja, mempunyai masa yang mencukupi untuk menjalankan penyelidikan, memanfaatkan khidmat skim pembantu penyelidikan dan bekerja dalam jabatan yang memberikan fokus kepada penyelidikan.

Penjanaan dan pemindahan ilmu yang menjadi fungsi utama sesebuah universiti memerlukan penggunaan sumber yang banyak. Faktor kewangan dan modal insan di universiti perlu digembelengkan agar inovasi dalam kalangan pelajar dipertingkatkan. Universiti mempengaruhi inovasi melalui tiga cara (Vila et al. 2012)

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

iaitu memperuntukan usaha yang berterusan untuk aktiviti penyelidikan dan pembangunan yang melibatkan disiplin yang pelbagai dari segi aplikasi dan fundamental. Kedua, pensyarah yang bekerja di universiti perlulah terdedah kepada penyelidikan berasaskan industri. Ketiga, tenaga kerja yang dilatih oleh universiti perlulah didedahkan dengan budaya inovasi berteraskan pasaran. Ketiga-tiga cadangan yang dikemukakan ini boleh dilakukan sekiranya pensyarah di universiti mempunyai kompetensi pengajaran dan penyelidikan yang baik.

Selain daripada kompetensi dalam bidang pengajaran dan penyelidikan, pensyarah di universiti perlulah memiliki kompetensi dalam aspek penyeliaan pelajar. Proses menyelia ini merujuk kepada penyeliaan para pelajar yang menulis laporan penyelidikan dan keupayaan menyelia pelajar yang menjalani industri. Blass et al. (2012) menyatakan tidak terdapat sorotan karya yang membincangkan aspek penyeliaan yang komprehensif dan ini memberikan kesan kepada kemampuan pensyarah untuk menyelia dengan bagus. Pendekatan yang terbaik ialah meningkatkan kerjasama penyeliaan dengan mewujudkan jawatankuasa penyeliaan. Kompetensi pensyarah akan meningkat melalui pengalaman yang diperolehi ketika penyeliaan dilakukan.

Berdasarkan perbincangan di atas, kompetensi seorang pensyarah di universiti akan mempengaruhi kemampuan mereka untuk menghasilkan kerja yang cemerlang. Tiga aspek kompetensi yang perlu ada pada seseorang pensyarah ialah kompetensi pengajaran, kompetensi penyelidikan dan kompetensi sosial. Namun, wajaran yang diletakkan oleh pentadbir universiti sewaktu menilai kerja pensyarah adalah bergantung matlamat yang digariskan dalam perancangan strategik. Kepelbagaian strategi untuk meningkatkan kompetensi ini diterjemahkan dalam sistem pengukuran prestasi yang secara tidak langsung akan mempengaruhi kesanggupan para pensyarah.

2.6 KEPUASAN KERJA

Pekerja merupakan aset yang paling berharga terutama bagi syarikat yang berteraskan perkhidmatan dalam menjana keuntungan syarikat. Dalam industri penyediaan perkhidmatan pendidikan, kecemerlangan institusi bergantung kepada keupayaan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

tenaga akademiknya untuk memenuhi sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh majikan. Contohnya, kecemerlangan sekolah bergantung kepada kecemerlangan guru-guru sewaktu melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran manakala kecemerlangan universiti pula bergantung kepada keupayaan pensyarah sewaktu melaksanakan proses penyampaian ilmu, penyelidikan dan khidmat sosial kepada masyarakat. Justeru, keupayaan dan kecemerlangan individu ini adalah dipengaruhi oleh keupayaan institusi memenuhi kehendak dan keperluan pekerja yang secara langsung akan mempengaruhi kepuasan kerja. Kepuasan kerja merujuk kepada perasaan gembira, bangga dengan pencapaian dan keseronokan yang dirasai oleh individu sekiranya mereka berjaya memenuhi kehendak masing-masing sewaktu melaksanakan kerja (Na et al. 2011).

2.6.1 Kepuasan Kerja Di Universiti

Terdapat banyak kajian yang telah membuktikan bahawa kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja individu termasuk dalam bidang pendidikan. Peningkatan dari segi minat untuk mengkaji kepuasan kerja dalam sektor pengajian tinggi didorong oleh operasi pengajian tinggi yang berintensifkan buruh dan belanjawan yang disediakan oleh pihak pengurusan didominasi oleh perbelanjaan pembangunan pensyarahnya (Toker 2011). Kesannya, kepuasan kerja dalam kalangan pekerja di sektor pendidikan secara langsung mempengaruhi pencapaian misi organisasi. Dalam kajian berkaitan kepuasan kerja dalam kalangan kakitangan di institusi pengajian tinggi, para penyelidik didapati memberikan tumpuan kepada kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah. Dimensi ukuran yang digunakan adalah seperti peluang kenaikan pangkat manakala faktor demografi seperti umur, tempoh perkhidmatan juga telah diuji sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pensyarah di institusi pengajian tinggi.

Hasil kajian Baotham (2011) dalam kalangan para pekerja di universiti di Thailand telah mendapati sokongan organisasi mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Kesan kepuasan kerja yang tinggi dalam kalangan pekerja universiti ini telah meningkatkan prestasi kerja. Hasil kajian ini memberikan gambaran secara langsung kepada pihak pengurusan untuk memastikan faktor-faktor

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

yang mempengaruhi kepuasan kerja telah diambil kira sewaktu merangka sistem pengukuran prestasi. Selain itu dalam kajian yang melibatkan 170 orang pekerja daripada Universiti Sistan dan Baluchestan, Tamini dan Kord (2011) menguji hubungan antara tekanan kerja, kepuasan hidup dan kepuasan kerja. Hasil kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan hidup dan kepuasan kerja. Walaubagaimanapun, tidak wujud perbezaan yang signifikan antara pekerja lelaki dan wanita daripada aspek kepuasan kerja. Di Brunei, Seyal dan Afzaal (2013) mendapati kecerdasan emosi berkait rapat kepuasan kerja. Sesuatu yang menarik dalam kajian yang melibatkan 90 pensyarah universiti teknikal ini ialah kemampuan untuk menyatakan emosi mempunyai hubungan yang tinggi dengan kepuasan kerja. Selain itu, pensyarah yang diberikan komitmen organisasi mempunyai kepuasan kerja yang tinggi. Komitmen terhadap universiti berdasarkan kerja yang diberi menjadikan pensyarah lebih memahami kehendak organisasi dan pensyarah mempunyai keyakinan bahawa mereka menyumbang kepada kecemerlangan institusi.

Kewujudan institusi pengajian tinggi awam dan swasta juga menarik minat para pengkaji untuk membuat perbandingan tahap kepuasan kerja dalam kalangan pensyarahnya. Khalid et al. (2012) menjalankan kajian perbandingan kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah universiti di Punjab, Pakistan. Pensyarah daripada dua buah universiti awam dan dua buah universiti swasta telah dipilih sebagai sampel. Tujuan utama kajian yang dilakukan oleh mereka ialah untuk mengkaji kepuasan kerja pensyarah daripada lima dimensi iaitu gaji, peluang kenaikan pangkat, penyeliaan, hubungan dengan rakan sekerja dan keselamatan kerja. Kajian ini mendapati wujudnya perbezaan dari segi gaji yang dibayar kepada pensyarah. Pensyarah di universiti swasta didapati lebih berpuashati dengan bayaran gaji yang diterima, penyeliaan dan peluang kenaikan pangkat berbanding pensyarah di universiti awam. Walaubagaimanapun, pensyarah di universiti awam pula lebih berpuashati dengan hubungan sesama rakan sekerja dan keselamatan kerja.

Dalam konteks Malaysia, Amazt dan Abdul Rahman (2011) mendapati faktor hygiene iaitu status, keselamatan, rakan sekerja, gaji, penyeliaan dan polisi telah disenaraikan sebagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pensyarah. Namun, tidak wujud hubungan langsung gaya pengurusan dengan kepuasan kerja. Hubungan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

tersebut itu wujud secara tidak langsung melalui gaya pembuatan keputusan. Chuan (2011) meninjau tahap komitmen dan kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah di Institut Pendidikan Guru Kampus Batu Lintang dengan penglibatan 36 orang pensyarah sebagai responden. Dapatan kajian menunjukkan para pensyarah amat komited dengan kerja yang diamanahkan kepada mereka dan bangga dengan organisasi. Selain itu, para pensyarah amat berpuashati dengan aspek-aspek kerja yang dinilai terutama kebebasan yang diberikan kepada mereka untuk memilih kaedah pengajaran dan wujudnya ruang untuk menggunakan kebolehan mereka.

Kadar pusingganti pekerja yang tinggi di institusi pengajian tinggi swasta di Malaysia telah mendorong Raemah dan Rosli (2011) untuk mengkaji tahap kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah di Malaysia. Berdasarkan analisis terhadap maklumbalas borang soal selidik daripada 387 orang responden, kajian mendapati secara keseluruhannya pensyarah di institusi pengajian tinggi awam dan swasta berpuashati dengan suasana kerja mereka. Walaupun begitu, pensyarah menyenaraikan kepuasan kerja terhadap gaji berada di tahap kurang berpuas hati. Maka pihak pengurusan universiti dan pembuat dasar perlulah menyediakan satu penanda aras yang kompetitif daripada aspek sistem ganjaran dan gaji kepada pensyarah. Selain itu dicadangkan agar aspek ketersediaan geran penyelidikan, dana menghadiri persidangan, cuti sabatikal dan hubungan sesama pekerja perlu dipermudahkan agar ia dapat meningkatkan kepuasan kerja pensyarah universiti. Selain itu, kepuasan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan niat untuk bekerja dalam kalangan pensyarah yang bekerja di kolej swasta di Pakistan (Haq et al. 2011). Kajian mereka mendapati budaya organisasi dan sistem ganjaran mempunyai kesan positif terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja dan peranan kepimpinan mempunyai hubungan kesan negatif terhadap kepuasan kerja.

Keselesaan di tempat kerja dipengaruhi ciri-ciri kerja dan kepelbagaian gaya seseorang pekerja menghadapi tekanan. Di United Kingdom, Mark dan Smith (2012) mengkaji hubungan antara kehendak kerja, kawalan, sokongan sosial, usaha, ganjaran, menghadapi tekanan terhadap ketakutan, kemurungan dan kepuasan kerja dalam kalangan pekerja universiti. Dapatan kajian menunjukkan usaha intrinsik dan ektrinsik, kehendak kerja dan ketidakmampuan berhadapan tekanan dikaitkan dengan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

kemurungan yang tinggi dan kepuasan kerja yang rendah. Ganjaran, sokongan dan kawalan kerja pula dikaitkan dengan tahap kemurungan yang rendah dan kepuasan kerja yang tinggi.

Perubahan yang berlaku dalam sektor pengajian tinggi terutama universiti memerlukan pensyarah meningkatkan tahap intelektual, teknikal dan emosi. Para pelajar mempunyai ruang untuk menilai perkhidmatan yang diberikan kerana mereka membayar untuk pembelajaran tersebut. Tekanan untuk pensyarah melaksanakan proses pengajaran dan pembelajaran berkualiti di samping menjalankan penyelidikan semakin tinggi. Di Ireland, Byrne et al. (2013) menjalankan kajian berkaitan tahap "burnout' dalam kalangan 100 orang pensyarah perakaunan dan kewangan. Mereka mendapati kepuasan kerja merupakan peramal penting tahap "burnout" para pensyarah. Begitu juga perkembangan sesebuah universiti bergantung kepada modal insan yang dimiliki, adalah satu keperluan kepada pihak pengurusan untuk memastikan tahap kepuasan kerja pensyarah berada di tahap yang memuaskan. Kajian kes di Universiti of Sindh-Jamhoro, Pakistan menunjukkan pensyarah perempuan mempunyai tahap kepuasan kerja yang lebih tinggi berbanding pensyarah lelaki (Syed et al. 2012). Penelitian terhadap item kepuasan kerja kajian ini menunjukkan peluang kenaikan pangkat, gelagat penyeliaan, persekitaran kerja, ganjaran dan konflik kerja merupakan peramal penting kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut menyokong pentingnya wujud faktor motivasi dan hygiene untuk meningkatkan kepuasan kerja seperti yang diutarakan Herzberg (Jr et al. 2005).

Berdasarkan data yang diperolehi daripada 648 orang pensyarah daripada lapan buah universiti di Turki, kajian Toker (2011) mendapati tahap kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah adalah sederhana. Faktor status sosial telah disenaraikan sebagai faktor kepuasan kerja tertinggi manakala faktor pendapatan pula berada di tahap yang paling rendah. Pensyarah yang bertaraf profesor mempunyai kepuasan kerja di tahap yang tinggi berbanding instruktor dan pembantu penyelidik. Selain itu, faktor demografi seperti tempoh perkhidmatan yang lama di sesebuah universiti juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pensyarah. Faktor status perkahwinan dan jantina tidak dapat dikaitkan dengan tahap kepuasan kerja. Di Portugal, Machado et al. (2011) mendapati para pensyarah di universiti swasta lebih

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

berpuas hati dengan kerja mereka berbanding para pensyarah di universiti awam. Perbezaan ini dapat dilihat melalui kepuasan kerja terhadap aktiviti pengajaran dan penyelidikan. Kepuasan kerja yang rendah ini menyebabkan motivasi para pensyarah juga berada pada tahap yang rendah.

Pengkorporatan universiti memberikan kesan kepada gaya pengurusan sesebuah universiti secara amnya termasuk para pensyarah yang mengajar di universiti. Berdasarkan data yang dikutip daripada 333 orang pensyarah yang bekerja di 37 buah universiti di Australia, Pop-Vasileva et al. (2011) mengkaji attitud pensyarah terhadap kerja di Australia selepas kerajaan mula mengurangkan bantuan kewangan dan memberikan kebebasan kepada pihak pengurusan universiti mengurus universiti ala korporat. Tiga attitud yang dikaji ialah kepuasan kerja, tekanan kerja dan hasrat untuk terus kekal bekerja. Kajian mendapati para pensyarah mempunyai tahap kepuasan kerja yang sederhana dan tekanan kerja yang sederhana tinggi. Namun begitu, para pensyarah mempunyai hasrat yang tinggi untuk kekal bekerja di universiti masing-masing. Dapatan kajian ini membuktikan faktor-faktor organisasi seperti gaya pengurusan, persepsi terhadap sokongan organisasi dan ciri-ciri sistem pengukuran prestasi yang digunakan mempunyai hubungan yang signifikan dengan attitud pensyarah terhadap kerja. Hanya penurunan kemampuan pelajar untuk belajar merupakan faktor negatif yang mempengaruhi kepuasan kerja, tekanan kerja dan hasrat untuk terus kekal bekerja.

Tenaga pensyarah di universiti mempunyai kelayakan akademik yang berbeza walaupun kebanyakan universiti memberikan keutamaan kepada individu yang mempunyai ijazah doktor falsafah. Walaupun begitu, sumbangan daripada semua tenaga akademik amat penting dan pihak pentadbiran perlu sentiasa memastikan tahap kepuasan kerja mereka sentiasa berada di tahap yang tinggi. Mangi et al. (2011) mengkaji tahap kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah yang tiada kelayakan doktor falsafah di Universiti Sindh. Mereka menggunakan teori motivasi Herzberg dan teori motivasi hygiene terhadap kepuasan kerja. Seramai 125 orang pensyarah telah memberikan maklumbalas di mana majoriti adalah perempuan, berumur bawah 30 tahun, berkahwin dan mempunyai pengalaman kerja melebihi 5 tahun. Dapatan kajian menunjukkan pensyarah yang tidak mempunyai kelayakan doktor falsafah

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

mempunyai kepuasan kerja yang rendah. Maka pihak pengurusan universiti perlu memberikan fokus kepada faktor peluang pembangunan kerjaya, pengiktirafan, hubungan dalam pentadbiran, polisi dan bayaran gaji untuk meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja pensyarah.

Peningkatan kadar pusingganti pensyarah dan kesukaran untuk mendapatkan pensyarah yang berkelayakan untuk mengisi kekosongan jawatan telah mengurangkan integriti sistem pengajian tinggi di Singapura (Paul & Phua 2011). Justeru mereka mengkaji tahap kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah di universiti awam Singapura berdasarkan pembolehubah demografi seperti umur, jantina, status perkahwinan, kelayakan akademik, tempoh perkhidmatan dan perjawatan. Secara keseluruhan, kajian mendapati hampir 60% pensyarah mempunyai tahap kepuasan yang sederhana terhadap kerja mereka. Terdapat perbezaan yang signifikan berkaitan kepuasan kerja berdasarkan umur dan kedudukan dalam perjawatan.

Berdasarkan kajian empirikal yang dibincangkan di atas dan ringkasan kajian berkaitan kepuasan kerja pensyarah dalam jadual 2.5, kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah universiti berada pada tahap yang positif. Namun penerokaan lanjut berkaitan dimensi yang diukur oleh penyelidik menunjukkan tiada keseragaman dapatan kajian. Oleh itu, usaha perlu dilakukan oleh pihak pengurusan universiti untuk memastikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pensyarah diberikan pertimbangan khas dalam perancangan sistem pengukuran prestasi terutama yang berkaitan faktor ekstrinsik.

Jadual 2.5 Kajian berkaitan kepuasan kerja pensyarah universiti

Pengkaji	Responden	Dapatan Kajian
Saygi et al. (2011)	Pensyarah daripada 13 buah Fakulti Perikanan di Turki	hubungan dengan rakan sekerja dan peluang kenaikan pangkat mempunyai pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja berbanding gaji
Baotham et al. (2010)	Pensyarah universiti di Thailand	kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi mempunyai hubungan negatif secara langsung dengan hasrat untuk berhenti kerja.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

bersambung...

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

...sambungan

Malik et al. (2010)	Pensyarah universiti awam di Pakistan	kepuasan terhadap amalan kerja, kualiti penyeliaan dan gaji yang diterima memberikan kesan yang positif yang signifikan terhadap komitmen kepada organisasi.
Du et al. (2010)	Pensyarah bertaraf professor di China	tahap yang sederhana di mana aspek gaji dan manfaat yang diperolehi berada pada kedudukan yang paling rendah
Tu¨rk (2008)	Pensyarah Universiti Tartu, Turki	penilaian prestasi dan ganjaran terhadap prestasi merupakan aspek faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja.
S.-H. Chen et al. (2006)	Pensyarah di Chin-Min Institute of Technology Taiwan	Pensyarah mementingkan kepuasan daripada aspek gaji dan sistem kenaikan pangkat yang adil. Terdapat persamaan hasil kajian ini dengan dapatan kajian yang dijalankan di Eropah dan Amerika Syarikat.
Ssesanga dan Garrett (2005)	Pensyarah universiti di Uganda	faktor gelagat rakan sekerja, penyeliaan dan aktiviti pengajaran mempengaruhi ketidakpuasan kerja
Ilhaamie (2005)	Pensyarah Akademi Pengajian Bahasa dan Fakulti Bahasa, Universiti Malaya	Faktor hubungan sesama rakan sekerja merupakan faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja

2.7 PRESTASI UNIVERSITI

Persoalan apakah yang didefinisikan universiti yang cemerlang sebenarnya bergantung kepada teori dan metod yang digunakan dalam penilaian (Taylor & Braddock 2007). Secara amnya universiti merujuk kepada institusi atau pusat pengajian tinggi yang memberikan ilmu dalam pelbagai bidang, menjalankan penyelidikan ilmiah, dan menganugerahkan pelbagai peringkat ijazah. Ini menunjukkan dua aktiviti utama yang akan meningkatkan kecemerlangan universiti ialah pengajaran dan penyelidikan. Namun begitu, dimensi ukuran kecemerlangan prestasi universiti semakin bertambah jika penilaian dibuat menggunakan sistem penarafan universiti yang digunakan di peringkat global seperti Times Higher Education Supplement (THES) dan Shanghai Jiao Tong Academic Ranking. Shattock (2007) mengkaji ciri-ciri kecemerlangan universiti yang kekal sebagai tujuh universiti

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

terbaik di dunia dan mendapati universiti tersebut berkongsi ciri-ciri berkualiti seperti berikut: cemerlang dalam penyelidikan dan pengajaran, mempunyai budaya persaingan yang sihat, berupaya mengadaptasi perubahan persekitaran tanpa mengabaikan identiti asal universiti, berani membuat keputusan yang berlainan dengan universiti lain dan menggalakkan penglibatan warga universiti dalam pembuatan keputusan. Isu berkaitan definisi universiti cemerlang juga terletak kepada halatuju yang tertulis dalam penyataan misi strategik yang digariskan oleh pihak pengurusan namun kadang-kadang misi tersebut lebih cenderung digunakan sebagai alat untuk memasarkan nama universiti (Shattock 2007). Namun peranan yang dimainkan universiti moden masih lagi perlu mengambilkira empat peranan konvensional (McCaffery 2010):

i. sekolah penamat : peringkat terakhir dalam sistem pendidikan umum.
ii. sekolah profesional : pusat latihan pekerja elit.
iii. kilang ilmu : pusat menghasilan produk sains, teknologi dan ideologi.
iv. institusi budaya : pusat individu membina perasaan kekitaan.

Kecekapan tadbir urus sesebuah universiti juga bergantung kepada peneraju sesebuah universiti. Kebiasaanya terjemahan kepada usaha meningkatkan prestasi universiti dapat dilihat melalui petunjuk prestasi yang digunakan. Hazadiah et al. (2008) telah bekerjasama dengan KPT Malaysia dan Institut Penyelidikan Pendidikan Tinggi Negara (IPPTN) untuk menjalankan penyelidikan bagi mendefinisikan universiti bertaraf dunia mengikut acuan Malaysia agar dapat dijadikan panduan tadbir urus yang baik. Kesimpulan yang dibuat daripada kajian berbentuk kumpulan fokus mendapati sebuah universiti berprestasi tinggi dan bertaraf dunia perlu menunjukkan ciri-ciri berikut: mematuhi piawaian antarabangsa, mempunyai sekurang-kurangnya satu pusat kecemerlangan yang bertaraf dunia, menunjukkan semangat yang tinggi untuk melakukan perubahan, bebas menguruskan kualiti sistem pendidikan, mempunyai budaya pengajaran dan penyelidikan yang cemerlang, mengamalkan pengambilan pensyarah yang berkualiti, suasana pembelajaran yang kondusif dan kemudahan pelajar yang selesa, kurikulum yang dibincangkan memenuhi kehendak industri, kebolehpasaran graduan di peringkat nasional dan antarabangsa, mempunyai jaringan akademik dengan universiti luar dan cemerlang dalam penyelidikan,

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

pengajaran, penerbitan, pengantarabangsaan, pengukuhan kualiti dan khidmat masyarakat.

Di Thailand, tindakan proaktif telah diambil oleh pihak kerajaan untuk memperkenalkan status universiti penyelidikan kepada universiti yang layak. Inisiatif ini telah digerakkan oleh Commission of Higher Education melalui pembentukan model Thai Higher Education Classification Model. Phusavat et al. (2011) menggunakan data empirikal untuk menambahbaik model yang telah diperkenalkan dengan mencadangkan universiti yang diberikan status universiti penyelidikan perlu cenderung kepada orientasi sains. Mereka mencadangkan kriteria klasifikasi universiti penyelidikan merangkumi dana penyelidikan, kepelbagaian peringkat penawaran program, keupayaan pensyarah dan pelajar kerana ia akan mempengaruhi output penyelidikan, petikan (*citation*) dan anugerah penyelidikan.

Ukuran prestasi universiti juga diukur daripada penerbitan yang dihasilkan terutama yang melibatkan kajian sains. Ini kerana setiap penyelidikan sains memerlukan geran penyelidikan dengan belanjawan yang tinggi. Maka setiap universiti perlu bersaing untuk mendapatkan geran tersebut dan akhirnya hasil penyelidikan akan diterbitkan. Auranen dan Nieminen (2010) menganalisis corak pemberian dana kepada universiti penyelidikan di lapan buah negara dan mereka mendapati terdapat perbezaan yang signifikan daripada aspek persaingan untuk mendapatkan geran penyelidikan, tetapi hubungan tersebut tidak berlaku secara langsung. Ini menimbulkan persoalan adakah insentif kewangan boleh menggalakkan penerbitan dalam bidang sains atau wujudnya faktor-faktor lain yang perlu ditekankan oleh pembuat polisi untuk meningkatkan produktiviti penerbitan. Organization for Economic Co-operation and Development (2010) pula menganalisa indikator prestasi yang digunakan oleh universiti penyelidikan di Eropah dan mendapati ia boleh diklasifikasikan kepada; input, proses, struktur, output dan kesan.

Usaha untuk meningkatkan prestasi operasi sesebuah universiti berkait rapat dengan usaha untuk menambah keupayaan bagi persaingan mendapatkan lebih ramai pelajar. Walaubagaimanapun terdapat dua isu yang sering diutarakan untuk mengkritik model pengukuran prestasi yang digunapakai. Pertama, pengukuran

prestasi yang digunakan didapati tidak membuat penyesuaian dengan keunikan ciri-ciri sesebuah universiti. Kedua, ukuran yang digunakan seolah-olah bebas dalam konteks masing-masing dan tidak berkait dengan ukuran lain (Chen & Chen 2010). Berdasarkan sorotan karya, konsep persaingan dalam kalangan institusi pengajian tinggi merujuk kepada persediaan daripada aspek kualiti dan kuantiti, kualiti penyelidikan sains yang dihasilkan dan jaringan kerjasama institut pengajian tinggi dengan sektor perniagaan dan tenaga kerja (Ramoniene & Lankoronskis 2011).

Di negara sedang membangun seperti Indonesia, adalah sesuatu yang biasa sekiranya strategi yang digunakan oleh pengurusan tertinggi universiti tidak sejajar dengan strategi di peringkat fakulti (Sudirman 2012). Kesannya dapat dilihat tiada wujud pengharmonian di peringkat kecekapan universiti dan ini menjadikan belanjawan tidak mencapai sasaran yang ditetapkan. Kajian kes yang dijalankan oleh Sudirman (2012) di Universiti Hasanuddin, Indonesia menunjukkan kad skor imbangan telah digunakan dalam pengurusan bagi memperbaiki sistem pengukuran prestasi dan ia terbukti membantu pengurusan universiti menterjemahkan visi, misi dan strategi ke bentuk petunjuk prestasi yang memacu peningkatan prestasi. Walaubagaimanapun, pengurusan universiti perlu mampu melihat hubungan yang wujud dalam peta strategi dan kesesuaian dengan ciri-ciri spesifik universiti. World Economic Forum (WEF) telah mengeluarkan satu kerangka persaingan institut pengajian tinggi berdasarkan 13 asas persaingan seperti dalam jadual 2.6.

Jadual 2.6 Aspek persaingan pengajian tinggi menurut World Economic Forum

Tonggak	**Aspek institut pengajian tinggi**
Pengajian tinggi dan latihan	data enrolmen peringkat menengah, data enrolmen peringkat ijazah, perbelanjaan pendidikan, kualiti sistem pendidikan, kualiti pendidikan sains dan matematik, kualiti pengurusan sekolah universiti, capaian internet dalam universiti
Inovasi	kualiti penyelidikan bidang sains, perbelanjaan untuk penyelidikan dan pembangunan, kerjasama universiti-industri dalam penyelidikan, ketersediaan saintis dan jurutera
Kecekapan pasaran buruh	kecekapan penggunaan bakat/kemahiran
Kesediaan teknologi	ketersediaan teknologi terkini

Sumber : Ramoniene dan Lamkoronskis 2011

Dapat disimpulkan bahawa kecemerlangan sesebuah universiti kini menjadi perhatian para penyelidik dan pemegang taruh. Terdapat ukuran petunjuk prestasi yang jelas sekiranya penilaian kecemerlangan hendak dilaksanakan. Empat dimensi utama ialah pengajaran, penyelidikan, penerbitan dan khidmat sosial. Selain itu terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi prestasi universiti (jadual 2.7). Namun pengukuran secara agregat atas pencapaian universiti kurang sesuai kerana penyumbang utama kecemerlangan universiti adalah datangnya daripada pensyarah. Pensyarah menjadi tulang belakang kepada penarafan sesebuah universiti kerana setiap penyelidikan yang dilaksanakan oleh mereka akan dihitung sebagai prestasi universiti. Maka langkah awal untuk meningkatkan pencapaian universiti adalah dengan mempunyai pensyarah yang cemerlang.

Jadual 2.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi universiti

Pengkaji	Faktor
Aghion et al. (2010), Tjeldvoll (2010) Kantabutra dan Tang (2010)	Autonomi
Goodall (2009), Deem et al. (2007)	Pemimpin universiti
Kitagawa dan Oba (2010), Shin (2009)	Kelompok atau kluster universiti
Al-Turki dan Duffua (2003)	Saiz fakulti

2.7.1 Prestasi Kerja

Prestasi kerja merujuk kepada terma yang diguna untuk menerangkan keupayaan pekerja untuk melakukan kerja yang ditetapkan oleh majikan. Bagi seorang pekerja, prestasi kerja amat penting kerana ia secara langsung mempengaruhi masa hadapan mereka bersama majikan seperti proses kenaikan pangkat, pemberhentian kerja dan pemberian bonus. Bagi majikan pula, pencapaian setiap pekerja secara kolektif akan meningkatkan pencapaian syarikat (Platts & Sobotka 2010). Justeru perancangan tentang matlamat dan kaedah pengukuran prestasi yang hendak dijalankan adalah amat penting terutama bagi syarikat yang mempunyai pekerja yang ramai. Keadaan ini terpakai kepada semua jenis organisasi swasta dan awam. Dalam keadaan dunia yang dikaitkan dengan persaingan global, aspek pengukuran yang digunakan juga sudah berubah dari pengukuran bersifat lokal kepada pengukuran yang bersifat global.

Proses mengukur prestasi kerja dalam sesebuah organisasi merupakan satu tugas yang amat penting dan menjadi cabaran bagi pihak pengurusan. Ini disebabkan oleh proses membina konstruk yang tepat tentang elemen-elemen yang hendak diukur adalah berbeza mengikut keadaan sesebuah organisasi. Keadaan ini akan menjadi semakin signifikan sekiranya terdapat ramai pekerja dalam sesebuah organisasi dan secara tidak langsung akan mempengaruhi proses menilai prestasi kerja setiap individu. Murphy (2008) menyatakan perbahasan akademik berkaitan wujudnya hubungan yang lemah antara pengukuran prestasi dan prestasi kerja adalah menarik dan berguna, namun ia tidak dapat membantu pengamalnya untuk memperbaiki penilaian prestasi. Namun persoalan asas yang perlu dijawab ialah apakah dimensi yang boleh dikaitkan dengan prestasi kerja?

2.7.2 Dimensi Prestasi Kerja

Pekerja bagi sesebuah syarikat merupakan aset yang paling berharga dan menjadi penentu kelangsungan sesebuah organisasi untuk suatu jangka masa panjang. Justeru banyak pengkaji yang telah melakukan penyelidikan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi pekerja. Jamal (2007) menyatakan prestasi kerja merupakan fungsi yang boleh dilaksanakan dengan jayanya oleh pekerja dalam rangkakerja halangan yang biasa dan sumber-sumber sedia ada. Walaubagaimanapun, mengukur prestasi kerja adalah berbeza mengikut konteks dan deskripsi kerja bidang yang diukur. Prestasi kerja boleh diukur melalui tiga dimensi (Penney et al. 2011; Johnson et al. 2010).

i. Prestasi berkaitan tugas rasmi : merujuk kepada aktiviti yang terlibat secara langsung dan tidak langsung terhadap aktiviti teras organisasi .
ii. Prestasi konteks kerja: merujuk aktiviti yang menyumbang kepada perkembangan positif iklim persekitaran sosial dan psikologi dalam organisasi.
iii. Prestasi gelagat yang produktif: merujuk keupayaan pekerja memilih untuk tidak melakukan perkara-perkara yang akan merosakkan perkembangan syarikat dan ahli-ahlinya (Rotundo & Sackett 2002). Antara contoh gelagat yang produktif ialah tidak melakukan penindasan terhadap rakan sekerja, tidak mencuri harta syarikat dan tidak lewat hadir ke tempat kerja.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Terdapat juga cadangan daripada para pengkaji supaya prestasi kerja individu diukur melalui dua dimensi; prestasi kerja *in-role* dan prestasi kerja *extra-role*. Menurut Janssen dan Yperen (2004) prestasi kerja *in-role* merujuk kepada tindakan yang telah digariskan secara spesifik melalui deskripsi kerja oleh majikan terhadap pekerjanya. Deskripsi kerja ini adalah merupakan satu mandat yang perlu dilaksanakan oleh pekerja, dinilai oleh majikan dan akan diberikan ganjaran oleh majikan. Kewujudan deskripsi tugas ini membolehkan majikan untuk menjangkakan tindakan yang akan diambil oleh pekerja seterusnya memudahkan majikan untuk merancang dan mengkoordinasikan sumber-sumber yang ada agar matlamat syarikat tercapai. Justeru, dua konsep berkaitan orientasi kerja boleh diukur iaitu berorientasikan prestasi dan berorientasikan penguasaan. Kajian yang dilakukan mereka mendapati pekerja yang mempunyai orientasi penguasaan yang tinggi adalah lebih efektif terhadap kerja dan mereka cenderung untuk mewujudkan interaksi yang berkualiti dengan penyelia.

Manakala prestasi *extra-role* pula merujuk kepada gelagat para pekerja melaksanakan tugas yang tidak termaktub dalam senarai tugas yang dikhususkan oleh majikan (Bakker et al. 2004). Antara contoh gelagat *extra-role* ialah menolong rakan sekerja bagi menyelesaikan masalah kerja, bertoleransi dengan ketidakselesaan di tempat kerja, tidak merungut apabila diberikan tugasan baharu, menjaga kebersihan tempat kerja dan menjaga harta benda milik organisasi. Gelagat ini tidak dapat dijangkakan lebih awal oleh organisasi kerana ia merupakan maklumbalas pekerja terhadap sistem sosial organisasi. *Extra-role* seperti sanggup bekerja lebih masa, bersifat pemurah dan rajin menderma kebiasaanya melangkaui kehendak kerja yang formal dan dilakukan secara sukarela. Prestasi *extra-role* juga didefinisikan sebagai gelagat positif yang memberikan faedah kepada organisasi manakala prestasi *in-role* pula didefinisikan sebagai gelagat yang dikehendaki oleh organisasi seperti yang dinyatakan secara formal dalam deskripsi kerja (Riketta 2002).

Prestasi kerja individu mempunyai beberapa set penilaian berbeza yang menyumbang kepada organisasi. Rich et al. (2010) menyatakan terdapat dua ukuran yang boleh dinilai terhadap pencapaian kerja individu; prestasi terhadap tugas *(task performance)* dan gelagat kewarganegaraan organisasi *(organizational citizenship*

behavior). Prestasi terhadap tugasan merujuk kepada aktiviti utama pekerja yang menyumbang kepada pencapaian hasil utama organisasi. Aktiviti kerja ini tertera dalam spesifikasi kerja yang ditetapkan oleh syarikat, mencerminkan jawatan yang disandang pekerja dan kebiasaannya statik. Gelagat kewarganegaraan organisasi pula merujuk kepada gelagat yang tidak berkait secara langsung dengan aktiviti utama organisasi seperti suka menolong rakan sekerja dan tidak merungut apabila diminta membantu syarikat melakukan kerja-kerja amal. Gelagat kewarganegaraan organisasi ini menyediakan suasana yang kondusif dan memudahkan organisasi mencapai prestasi yang cemerlang.

Berdasarkan perbincangan di atas, prestasi kerja individu boleh dikategorikan kepada dua kategori utama iaitu prestasi kerja yang berkait rapat dengan bidang tugas dan prestasi kerja yang tidak berkait dengan bidang tugas. Prestasi kerja yang tidak berkait dengan bidang tugas lebih menjurus kepada gelagat pekerja yang akan mempengaruhi pencapaian prestasi organisasi secara kolektif. Walaupun wujud penggunaan istilah yang berbeza oleh penyelidik, namun ia boleh dikelompok dalam dua kumpulan seperti jadual 2.8.

Jadual 2.8 Dimensi prestasi kerja

Prestasi Berkaitan Kerja	**Gelagat Berkaitan Kerja**
In-Role Performance	*Extra-role performance*
Task-Performance	Gelagat Kewarganegaraan Organisasi
	Gelagat produktif

2.7.3 Prestasi Kerja Pensyarah Universiti

Universiti merupakan satu institusi yang memainkan peranan penting dalam proses transformasi sesebuah negara. Maka warga kerja dalam sesebuah universiti menyumbang kepada kecemerlangan misi yang didukung oleh universiti mereka. Justeru, isu dan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pensyarah dalam institusi pengajian tinggi telah mula mendapat tempat dalam kalangan penyelidik dan pihak pengurusan universiti. Antara faktor yang dikaitkan dengan prestasi kerja

pensyarah ialah motivasi, sistem pengukuran prestasi, gaya kepimpinan dan pengurusan, kontrak psikologi, penglibatan, tekanan kerja dan kepuasan kerja.

Mengurus prestasi kerja pensyarah amat mencabar kerana kakitangan akademik mempunyai kebebasan untuk menetapkan matlamat sendiri yang hendak dicapai berdasarkan bidang masing-masing. Sebagai langkah awal dalam aktiviti pengurusan, pengenalan peraturan-peraturan dan polisi berkaitan pencapaian prestasi telah diperkenalkan dengan mengambilkira tekanan daripada persekitaran universiti. Dalam kajian yang dijalankan di Belgium, Decramer et al. (2012) mendapati semua universiti telah menggariskan langkah-langkah khas dalam sistem pengurusan prestasi. Namun berlaku terdapat kelonggaran penyampaian maklumat kerana pihak pengurusan gagal untuk menyampaikan maklumat kepada individu pekerja.

Matlamat utama penubuhan sesebuah universiti adalah untuk menyebarkan ilmu pengetahuan melalui aktiviti pengajaran, penyelidikan dan khidmat masyarakat. Bagi memastikan proses penyampaian ilmu yang efektif, universiti memerlukan pensyarah yang cekap dan berkelayakan. Walaupun begitu, prestasi pensyarah bukan sahaja bergantung kepada kelayakan sahaja, bahkan memerlukan tahap motivasi yang tinggi. Abdulsalam dan Mawoli (2012) mengkaji hubungan antara motivasi dan dua hasil kerja pensyarah; pengajaran dan penyelidikan. Analisis dilakukan terhadap maklumbalas daripada 141 orang pensyarah yang bekerja di Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Nigeria. Dapatan kajian menunjukkan hubungan antara motivasi dan prestasi pengajaran adalah positif dan sederhana, manakala hubungan antara motivasi dan prestasi penyelidikan adalah lemah dan bersifat negatif. Pengkaji mencadangkan agar pengurusan universiti mengambil berat aspek motivasi pensyarah terutama dari sudut penyediaan dana khusus bagi membiayai aktiviti penyelidikan dan penerbitan.

Dalam sesebuah universiti, gaya kepimpinan yang diamalkan oleh pihak pengurusan tertinggi akan mempengaruhi kejayaan yang hendak dicapai dalam perancangan strategik. Para pensyarah yang mendokong tanggungjawab untuk memenuhi petunjuk prestasi utama akan bertindak mengikut kemampuan masing-masing, namun kemampuan seorang ketua untuk mendorong para pensyarah bergerak

bersama-sama mencapai matlamat merupakan satu bonus kepada sebuah universiti. Atas dasar dapatan kajian yang tidak konsisten, Sani dan Maharani (2012) menguji hubungan antara kepimpinan transformasi, gelagat kewarganegaraan organisasi dan prestasi kerja dalam kalangan pensyarah di UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang, Jawa Timur, Indonesia. Dapatan kajian menunjukkan kepimpinan transformasi dan komitmen organisasi memberikan kesan positif terhadap prestasi kerja pensyarah. Selain itu, komitmen organisasi memberikan kesan langsung yang positif terhadap gelagat kewarganegaraan organisasi. Justeru pengkaji menegaskan gelagat kewarganegaraan organisasi boleh dijadikan peramal prestasi kerja pensyarah.

Hubungan antara penglibatan dalam organisasi daripada aspek pembuatan keputusan dengan prestasi kerja pensyarah juga mendapat perhatian daripada penyelidik yang berminat dengan pengurusan universiti. Di Indonesia, kajian oleh Sukirno dan Siengthai (2011) mendapati penglibatan dalam pembuatan keputusan mempunyai kesan yang signifikan terhadap prestasi kerja pensyarah. Pensyarah yang diberikan peluang untuk terlibat dalam pembuatan keputusan mempunyai prestasi kerja yang tinggi. Justeru, pihak pengurusan universiti dicadangkan agar mewujudkan polisi yang memberikan pensyarah peluang untuk terlibat dalam aktiviti membuat keputusan di peringkat yang bersesuaian. Ini secara langsung akan mempengaruhi prestasi universiti tempat mereka bekerja. Selain itu taraf jawatan seperti profesor, profesor madya, pensyarah kanan dan pensyarah merupakan faktor demografi yang mempengaruhi prestasi kerja pensyarah yang diukur menggunakan lima dimensi; pengajaran, penyelidikan, penerbitan, penglibatan dalam masyarakat dan perundingan.

Dimensi ukuran yang digunakan dalam sistem pengukuran prestasi ketika mengukur prestasi pensyarah juga memerlukan satu kerangka yang konkrit agar tidak wujud kekeliruan berkaitan pendefinisian pensyarah yang cemerlang. Memandangkan 10 tempat teratas dalam ranking universiti terbaik adalah selalunya tidak berubah, maka kaedah penilaian prestasi pensyarah yang seragam lebih bermanfaat agar ianya boleh diterima pakai oleh universiti yang ingin meningkatkan prestasi universiti secara agregat. Molefe (2010) mengkaji dimensi yang digunakan dalam sistem pengukuran prestasi universiti-universiti di Afrika Selatan, Amerika Syarikat, United Kingdom, Australia dan Nigeria dan pemilihan universiti sebagai sampel dibuat berdasarkan

reputasi akademik universiti. Kajian ini mengesahkan bahawa prestasi pensyarah boleh diukur berdasarkan tujuh dimensi iaitu pengetahuan dalam bidang yang diajar, kemahiran pengujian dan penaksiran, hubungan pensyarah-pelajar, kemahiran organisasi, kemahiran komunikasi, kemahiran menjalankan pengajaran dan ketepatan dalam memberikan tugasan yang membantu penguasaan pelajar. Namun begitu kajian ini lebih tertumpu kepada bidang pengajaran dan pembelajaran yang dilaksanakan oleh pensyarah.

Cabaran yang dihadapi institusi pengajian tinggi adalah membina sistem pengukuran prestasi di peringkat individu. Kajian lepas menunjukkan kejayaan sistem pengukuran prestasi di peringkat individu dalam institusi pengajian tinggi adalah sederhana. Plessis (2011) mengkaji sistem pengurusan prestasi yang dilaksanakan di University of the Free State, Afrika Selatan dan mendapati 60% daripada responden bersetuju bahawa fasa perancangan dan pelaksanaan telah dilaksanakan dengan baik. Namun 53% daripada responden merasakan sistem tersebut gagal untuk menjadi penggerak budaya kecemerlangan prestasi di peringkat individu. Jadual 2.9 menunjukkan ringkasan penyelidikan berkaitan prestasi kerja pensyarah. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pensyarah namun tiada kajian yang menggunakan teori prestasi kerja sebagai asas pembentukan kerangka kajian. Selain itu, tiada kajian yang mengukur hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja di peringkat individu. Kesimpulannya, terdapat beberapa dimensi yang dikaitkan sebagai dimensi prestasi kerja pensyarah iaitu pengajaran, penyelidikan, penerbitan, sumbangan kepada masyarakat dan aktiviti perundingan.

2.8 KESIMPULAN

Bab ii membincangkan sorotan karya berkaitan sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja yang merupakan pemboleh ubah utama kajian ini. Selain itu, teori berasaskan sumber dan model prestasi kerja yang mendasari pembinaan hubungan antara setiap pemboleh ubah juga dibincangkan dengan mendalam. Hujahan yang diutarakan menyokong kewujudan sistem pengukuran prestasi sebagai peluang, kompetensi sebagai kapasiti dan kepuasan kerja

sebagai kesanggupan. Perbincangan berkaitan pembinaan hipotesis dibincangkan dalam bab iii termasuk kerangka konsep kajian.

Jadual 2.9 Ringkasan penyelidikan berkaitan prestasi kerja pensyarah

Pengkaji	Responden	Pembolehubah bebas	Dimensi Prestasi Kerja
Sukirno dan Siengthai (2011)	367 pensyarah di Wilayah Yogyakarta, Indonesia	Penglibatan dalam pembuatan keputusan Taraf jawatan	Penyelidikan Pengajaran Penerbitan Penglibatan dalam masyarakat Aktiviti pentadbiran
Mustafa dan Amjad (2011)	Pensyarah COMSATS Institute of Information Technology, Abbottabad, Pakistan	Kecerdasan emosi	Keseluruhan
Sellers-Rubio et al. (2010)	Universiti di Sepanyol	Kecekapan pengajaran Kecekapan penyelidikan	Pengajaran Penyelidikan Pentadbiran
Jackson et al. (2009)	137 pekerja separuh masa yang menyambung pengajian di universiti	Orientasi matlamat	Keseluruhan
Smeenk et al. (2009)	Pekerja di universiti-universiti Belgium, Finland, Jerman, Belanda, Sweden dan United Kingdom	Adaptasi alat-alat pengurusan perniagaan	Penyelidikan Pengajaran Penerbitan Penglibatan dalam masyarakat Aktiviti pentadbiran
Samsinar et al. (2009)	329 pensyarah fakulti perniagaan di universiti awam Malaysia	Pemilikan psikologi Komitmen kerja Kepuasan kerja	Pengajaran Penerbitan Pembentangan Sokongan instruksional Perkhidmatan profesional Kerja pentadbiran

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL DAN PEMBINAAN HIPOTESIS

3.1 PENDAHULUAN

Dalam bab iii, perbincangan akan dimulakan tentang kerangka konseptual yang akan digunakan dalam kajian. Akhir sekali, perkaitan hubungan yang wujud antara pembolehubah yang dipilih akan dibincangkan sebagai asas pembinaan hipotesis. Sebanyak lima hipotesis dibina dan diuji dalam kajian ini.

3.2 KERANGKA KONSEP KAJIAN

Untuk mengukur prestasi kerja para pensyarah, ketiga-tiga faktor yang dihuraikan dalam model prestasi kerja belum pernah diuji secara serentak. Kelayakan yang dimiliki oleh seseorang individu sebelum diberikan peluang untuk menjawat jawatan pensyarah sememangnya amat dinilai oleh pihak pengurusan universiti. Antara syarat yang perlu dipenuhi ialah seseorang itu sebelum menjawat jawatan pensyarah ialah perlu memiliki kelulusan akademik sekurang-kurangnya ijazah sarjana dalam bidang berkaitan dan perlu diiktiraf oleh kerajaan. Proses pembelajaran untuk mendapatkan kelulusan yang dikehendaki sememangnya menjadi cerminan kepada keupayaan kognitif pensyarah untuk berjaya dalam kerjaya mereka dan mendokong inspirasi majikan. Maka dalam konteks keupayaan untuk melaksanakan kerja, penyelidik memilih kompetensi sebagai pembolehubah yang mendorong kecemerlangan pensyarah di peringkat individu. Secara amnya, kompetensi merujuk kepada gabungan ilmu pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang dimiliki oleh individu pekerja dan ia berhubungan langsung dengan kerja yang dilakukan oleh individu tersebut.

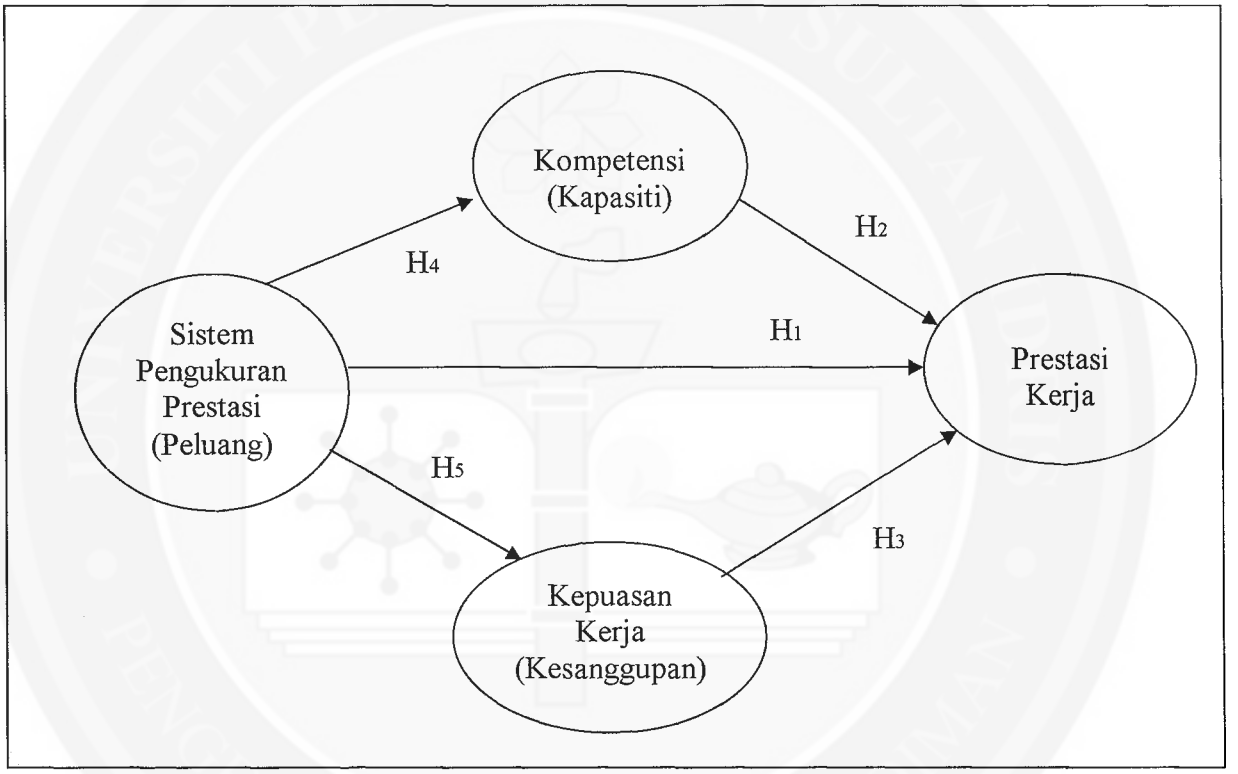
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Pertambahan bilangan institusi pengajian tinggi di Malaysia telah mewujudkan peluang pekerjaan yang banyak dalam bidang akademik terutama peluang kerja sebagai pensyarah. Untuk mendapatkan tenaga pensyarah yang berkelayakan, setiap universiti telah menggunakan beberapa pendekatan yang proaktif seperti menawarkan tangga gaji yang lebih tinggi kepada pensyarah senior. Terdapat universiti yang menawarkan jawatan pensyarah kontrak kepada pensyarah yang telah mencapai usia pencen. Namun semua tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan universiti untuk mengekalkan tenaga pakar ini dipengaruhi oleh pertimbangan individu pensyarah. Kesanggupan untuk melaksanakan tugasan dan terus kekal dalam sesebuah universiti dalam kalangan pensyarah dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Justeru dalam kajian ini, penyelidik telah memilih untuk menguji kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah sebagai pemboleh ubah yang mewakili kesanggupan untuk melaksanakan kerja.

Apabila seseorang individu telah diterima masuk untuk bekerja di sesebuah organisasi, majikan mengharapkan individu tersebut berkemampuan untuk melaksanakan tugas yang diberikan dengan cemerlang. Kecemerlangan pekerja memberikan kesan langsung terhadap kecemerlangan organisasi. Namun hubungan langsung ini dipengaruhi oleh faktor persekitaran organisasi seperti peraturan dan sistem pengukuran prestasi yang digunakan majikan. Justeru dalam konteks kajian di universiti, penyelidik telah memilih sistem pengukuran prestasi sebagai pembolehubah yang mewakili faktor peluang untuk melaksanakan kerja dengan cemerlang. Ini kerana terdapat universiti yang telah diberikan autonomi oleh KPM bagi melaksanakan strategi pengurusan. Pihak pengurusan telah bertindak proaktif dengan membuat penambahbaikan secara berterusan dengan matlamat menggerakkan kecemerlangan setiap pekerja terutama para pensyarah yang mendokong tradisi keilmuan melalui pengajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat masyarakat.

Pensyarah yang cemerlang akan membantu meningkatkan prestasi universiti dan menjadi tanggungjawab kepada setiap pensyarah untuk meletakkan diri mereka dalam kelompok pekerja yang produktif. Kesesuaian model prestasi kerja (Blumberg & Pringle 1982) yang merujuk kepada tiga faktor yang meningkatkan prestasi kerja individu telah menarik minat penyelidik untuk mengukur model sistem pengukuran

prestasi dalam kalangan pensyarah di universiti penyelidikan awam Malaysia. Hubungan antara sistem pengukuran prestasi yang diamalkan oleh pihak pengurusan universiti yang mewakili elemen peluang untuk melaksanakan kerja dengan cemerlang, kepuasan kerja yang mewakili elemen kesanggupan untuk melaksanakan kerja dan kompetensi yang mewakili keupayaan untuk melaksanakan kerja dibina berdasarkan model prestasi kerja yang dicadangkan oleh Blumberg dan Pringle (1982). Hubungan yang wujud dapat dilihat melalui rajah 3.1 di bawah:



Rajah 3.1 Kerangka konsep kajian

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

3.3 SISTEM PENGUKURAN PRESTASI KONTEMPORARI DAN PRESTASI KERJA

Antara alasan utama mengapa aspek rekabentuk sistem pengukuran prestasi amat kritikal bagi sesebuah organisasi ialah sistem pengukuran prestasi yang baik dapat membantu proses pembuatan keputusan (Micheli & Mari 2014) dan meningkatkan kualiti output (Jarrar & Smith 2014). Keputusan merujuk hasil bersifat ketara atau tidak ketara yang terhasil daripada gelagat yang diarahkan oleh pihak pengurusan selaras dengan matlamat organisasi (Shields 2007). Menurut Shields (2007), hasil boleh dibahagikan kepada enam domain utama: kuantiti produk/perkhidmatan, kualiti produk/perkhidmatan, hasil kewangan, ketepatan masa, inovasi dan reaksi pemegang taruh. Justeru ukuran keberkesanan sistem pengukuran prestasi boleh dikaji daripada perspektif organisasi secara agregat atau prestasi pekerja secara individu. Kebanyakan kajian yang mengkaji hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi lebih tertumpu kepada prestasi organisasi (Chenhall 2005; Frank et al. 2008; Gimbert et al. 2010). Terdapat juga kajian yang mengukur hubungan antara sistem pengukuran prestasi dengan prestasi kerja, namun ia diuji secara tidak langsung. Terdapat pembolehubah-pembolehubah lain yang diuji secara bersama seperti ciri-ciri organisasi, pemilikan sumber-sumber yang strategik dan elemen interaksi dalam sistem kawalan pengurusan. Namun, Tung et al. (2011) merumuskan penggunaan kepelbagaian keberkesanan ukuran dalam sistem pengukuran prestasi dapat dikaitkan dengan dua kesan iaitu prestasi dan hasil kerja berkait pekerja.

Berdasarkan model prestasi kerja, persekitaran organisasi mampu mempengaruhi prestasi pekerja. Persekitaran yang positif akan melonjak prestasi kerja di peringkat individu dan ianya dikenali sebagai dimensi peluang (Blumberg & Pringle 1982). Dalam organisasi, sistem pengukuran prestasi amat penting kerana ia memberi kesan kepada warga organisasi tanpa membezakan taraf jawatan. Pihak pengurusan yang merancang akan menterjemahkan tindakan melalui sistem pengukuran prestasi manakala para pekerja pula akan memahami inspirasi yang didokong oleh mereka. Banyak kajian membuktikan sistem pengukuran prestasi mempengaruhi prestasi kerja (Fried 2010; Hall 2011; Indjejikian & Matejka 2012).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

Kepelbagaian pendekatan dan rekabentuk sistem pengukuran prestasi menawarkan praktis yang berbeza mengikut komposisi pasukan dan warga organisasi (Garbers & Konradt 2014).

Sebagai individu yang bertanggungjawab dalam mengurus dan merancang tindakan-tindakan yang perlu diambil untuk meningkatkan prestasi syarikat, pihak pemegang saham akan memilih individu yang berkebolehan untuk mewakili mereka dalam memenuhi inspirasi semua pemegang taruh yang berminat terhadap kelangsungan organisasi. Justeru, ini mewujudkan hubungan langsung antara sistem pengukuran prestasi yang digunakan organisasi dengan prestasi pengurus. Di Australia, Hall (2011) mendapati prestasi ukuran bukan kewangan lebih mempengaruhi prestasi pengurus berbanding ukuran kewangan. Sistem pengukuran prestasi juga boleh berfungsi sebagai sistem yang membolehkan pembelajaran berlaku dan ia bergantung kepada jenis sistem pengukuran prestasi yang diamalkan. Kajian kes di sebuah syarikat pembangunan perisian mendapati kandungan strategik dalam sistem pengukuran prestasi membuatkan para pekerja menyedari kepentingan mereka untuk belajar (Fried 2010). Hubungan yang wujud ini akan menyemarakkan pembelajaran dalam organisasi dan seterusnya pekerja akan lebih berusaha untuk melaksanakan kerja mereka. Selain itu, peranan sistem pengukuran prestasi sebagai sistem kawalan pengurusan membolehkan pencapaian matlamat individu pekerja diselarikan dengan matlamat organisasi (Indjejikian & Matejka 2012). Ia bergantung kepada proses membentuk sistem pengukuran prestasi dan penggunaannya serta perlu sesuai dengan situasi yang dihadapi. Maka Cuquero-Escofet dan Rosanas (2013) menyatakan kesepakatan matlamat akan tercapai pada tahap maksimum sekiranya rekabentuk sistem pengukuran prestasi diselarikan dengan penggunaannya. Sebaliknya jika tidak diselarikan, penggunaan sistem pengukuran prestasi hanya bersifat sementara dan terpakai pada situasi tertentu.

Teori ekonomi mencadangkan gabungan antara ukuran kewangan dan bukan kewangan dalam sistem pengukuran prestasi strategik boleh digunakan untuk memotivasikan pekerja dan menarik fokus pekerja untuk bersama-sama menjayakan matlamat organisasi. Namun, menghubungkan insentif dengan sistem pengukuran prestasi strategik pula mungkin mengundang gelagat yang negatif dalam kalangan

pekerja seperti pencapaian prestasi yang tidak seimbang kerana individu tertarik dengan imbuhan yang disediakan oleh organisasi secara individu. Dapatan kajian Burney et al. (2009) menunjukkan pekerja melihat sistem pengukuran prestasi strategik merupakan satu mekanisme untuk menilai keadilan dalam organisasi. Kesannya, persepsi wujudnya keadilan yang tinggi dalam organisasi membantu hubungan menaikkan prestasi kerja melalui sistem pengukuran prestasi strategik. Mereka menegaskan organisasi boleh meningkatkan prestasi melalui insentif kontrak sekiranya sistem pengukuran prestasi dilihat memberikan keadilan kepada semua pekerja. Rekabentuk sistem pengukuran prestasi yang dijajarkan dengan keperluan pekerja akan mempengaruhi kesanggupan pekerja untuk melakukan kerja sampingan yang menyokong perjalanan organisasi. Kajian secara eksperimen mendapati pekerja akan lebih bersedia untuk berkongsi pengetahuan dengan rakan sekerja jika unsur insentif dalam komponen sistem pengukuran prestasi dirangka dengan pemberat yang subjektif (Cheng & Coyte 2014). Gabungan interaksi dalam komunikasi dan insentif juga akan meningkatkan kecenderungan para pekerja mempamerkan gelagat kerja tambahan seperti sanggup terlibat dengan aktiviti organisasi yang tidak diambil kira dalam penilaian kerja. Ini membuktikan rekabentuk sistem pengukuran prestasi dapat mempengaruhi kesanggupan pekerja serta tahap motivasi.

Pengukuran prestasi mencadangkan pihak pengurusan organisasi menggunakan kepelbagaian ukuran sewaktu menilai prestasi para pekerja. Kepelbagaian ukuran merujuk kepada kombinasi ukuran kewangan dan bukan kewangan dalam kerangka penilaian prestasi. Di United Kingdom, Sholihin et al. (2010) mendapati kepelbagaian ukuran yang digunakan dalam pengukuran prestasi tidak mempengaruhi prestasi pekerja secara keseluruhan. Kajian ini menyokong kesan kepelbagaian ukuran ke atas prestasi wujud apabila ia dikaitkan dengan objektif yang khusus. Selain itu kesukaran matlamat wujud sebagai faktor penyederhana dalam hubungan antara kepelbagaian ukuran dan prestasi pengurus. Gabungan ukuran kewangan dan bukan kewangan juga diuji terhadap motivasi pekerja untuk terlibat dalam penetapan sasaran prestasi. Berdasarkan maklumbalas daripada 149 orang pekerja yang bertugas di bahagian operasi, analisis menunjukkan ukuran kewangan dan bukan kewangan berkait dengan motivasi intrinsik pekerja untuk terlibat dalam penetapan sasaran prestasi. Walaubagaimanapun, hanya ukuran bukan kewangan

sahaja yang berkait dengan motivasi ekstrinsik terkawal kerana kawalan organisasi melambangkan kehendak untuk mencapai prestasi yang lebih baik dan motivasi terkawal memberikan kesan yang signifikan terhadap prestasi pekerja (Lau & Roopnarain 2014).

Sistem pengukuran prestasi dalam sektor perkhidmatan di negara membangun mendapat perhatian penyelidik kerana berlakunya kemajuan teknologi, inovasi produk dan peningkatan persaingan. Ia menyebabkan berlakunya transformasi kaedah pengurusan organisasi. Di Nepal, sistem pengukuran prestasi memberikan kesan terhadap organisasi di mana terjalin ikatan yang kuat antara ukuran bukan kewangan dan maklumbalas terhadap kecekapan organisasi (Upadhaya et al. 2014). Dapatan kajian juga menunjukkan maklumbalas berkait prestasi dianggap kritikal oleh pengurusan berbanding berkait prestasi dan pekerja. Walaupun kesan sistem pengukuran prestasi terhadap pekerja adalah penting namun praktisnya adalah kurang ditekankan oleh negara-negara yang sedang membangun kerana keperluan pemegang taruh seperti pelabur adalah diletakkan di tempat yang tinggi berbanding pekerja.

Kesan sistem pengukuran prestasi terhadap pekerja juga dipengaruhi oleh konsensus antara para pekerja yang terlibat dalam operasi organisasi. Konsensus merujuk kepada kesepakatan antara pekerja dan ianya dapat dicapai pada tahap maksimum sekiranya padanan antara pekerja-organisasi berada pada tahap maksimum. Ho et al. (2014) mendapati konsensus dalam pelaksanaan sistem pengukuran prestasi yang berkaitan pelanggan berkait rapat dengan prestasi pekerja di bahagian operasi. Selain itu, mereka juga mendapati unsur insentif sebagai ganjaran dalam sistem pengukuran prestasi menjadi faktor pendorong wujudnya konsensus yang tinggi dalam kalangan pekerja. Maka dapat disimpulkan konsensus merupakan faktor penting untuk melaksanakan strategi organisasi dan meningkatkan keberkesanan sistem pengukuran prestasi kontemporari.

Berdasarkan maklumbalas yang diberikan oleh 192 orang pengarah bahagian pemasaran firma di Jerman, penggunaan ukuran prestasi hanya berkesan sekiranya fungsi membantu pembuatan keputusan dan mengagih tanggungjawab dijelaskan sewaktu merangka sistem pengukuran prestasi (Artz et al. 2012). Kesan sistem

pengukuran prestasi tidak signifikan sekiranya kedua-dua fungsi tersebut tidak wujud. Walaubagaimanapun, penggunaan ukuran prestasi untuk membuat keputusan hanya berkesan mempengaruh perancangan strategik sekiranya ukuran digunakan khusus berkaitan fungsi jabatan/unit. Untuk fungsi mengagih tanggungjawab berdasarkan ukuran prestasi pula, perancangan strategik dipengaruhi secara positif sekiranya ukuran digunakan lebih dipercayai. Sebaliknya kesan fungsi mengagih tanggungjawab akan menjadi negatif sekiranya ukuran prestasi terlalu spesifik dengan fungsi jabatan/unit. Ini membuktikan sistem pengukuran prestasi mempunyai kesan positif terhadap gelagat individu dalam organisasi melalui penyesuaian yang dibuat.

Sistem pengukuran prestasi juga didapati mempengaruhi prestasi kerja warga universiti. Menurut Goodall (2009), sesebuah universiti yang diketuai oleh individu yang terkenal dengan hasil penyelidikan dan penerbitan akan menjadi lebih produktif daripada aspek penyelidikan. Ini kerana dalam perancangan sistem pengukuran prestasi di peringkat strategik, para pentadbir akan memasukkan indikator penyelidikan sebagai indikator utama pencapaian pensyarah. Inspirasi untuk meningkatkan kecemerlangan melalui penyelidikan universiti akan secara langsung mempengaruhi pensyarah untuk mengubah gelagat dan persepsi berkaitan pentingnya penyelidikan dalam kerja mereka. Untuk menghasilkan sesebuah penerbitan yang berkualiti pula, penulis utama kebiasaannya akan dibantu oleh penulis lain sebagai penulis-bersama. Peranan penulis-bersama dalam sesebuah penerbitan dan penyelidikan amat penting namun kegagalan sistem pengukuran prestasi untuk untuk mengukur sumbangan penulis-bersama menjadikan sumbangan mereka tidak diberikan perhatian. Maka Abramo et al. (2013) mencadangkan agar kaedah yang sedia ada untuk menilai sumbangan penulis-bersama dalam sesebuah penulisan dan penerbitan seperti *h-index* perlu diperbaiki dengan mengambilkira penilaian rakan penulis. Di peringkat universiti, para pentadbir perlu menyediakan satu kerangka sistem pengukuran prestasi yang jelas agar ia memberikan motivasi kepada para pensyarah untuk menjadikan aktiviti penulisan sebagai satu budaya kerja berpasukan.

Di Itali, Abramo et al. (2013) mendapati terdapat dua kelompok universiti iaitu universiti yang bersaing dan universiti yang tidak mahu bersaing. Kesan daripada persekitaran yang berbeza ini menyebabkan terdapat jurang yang ketara antara

universiti yang banyak menghasilkan penyelidikan dan universiti yang kurang menghasilkan penyelidikan. Pengurusan universiti yang mementingkan penyelidikan menyediakan satu garis panduan yang jelas terhadap para pensyarah tentang kemajuan yang perlu dicapai oleh para pensyarah berkaitan prestasi kerja mereka dalam penyelidikan secara individu dan berkumpulan. Sistem pengukuran prestasi yang jelas ini bukan sahaja menggalakkan persaingan antara universiti bahkan persaingan yang sihat ini juga berlaku antara sesama pensyarah dalam sesebuah universiti. Perubahan peranan universiti dalam memenuhi inspirasi tradisi keilmuan masyarakat menyebabkan pihak pengurusan universiti menjuruskan objektif yang jelas bagi mengelakkan gelagat yang negatif dalam kalangan warga universiti (Urbanovic & Tauginiene 2013).

Kebanyakan universiti amat menggalakkan berlakunya proses pemindahan hasil penyelidikan para pensyarah untuk dikomersialkan bersama peneraju industri. Walaubagaimanapun pelaksanaan polisi ini dipengaruhi oleh saiz dan kemampuan sesebuah universiti untuk menarik minat sektor perniagaan untuk bekerjasama. Menurut Hewitt-Dundas (2012), aktiviti pemindahan ilmu dan pengkomersialan hasil penyelidikan pensyarah dipengaruhi oleh sokongan organisasi melalui prioriti aktiviti pemindahan ilmu dalam sistem pengukuran prestasi, sokongan organisasi dan penyediaan saluran perkongsian penyelidikan yang jelas. Di Amerika Syarikat, kebanyakan kolej dan universiti menitikberatkan aktiviti penyelidikan dalam kalangan pensyarah berbanding aktiviti pengajaran dan ini dibuktikan melalui sistem ganjaran yang dirangka dalam sistem pengukuran prestasi (Terpstra & Honoree 2009). Hanya kolej dan universiti yang bersaiz kecil dan sederhana yang menekankan aktiviti pengajaran manakala kolej dan universiti yang bersaiz besar pula menekankan aktiviti penyelidikan. Para pensyarah yang cemerlang pula didapati berada dalam institusi yang menekankan keseimbangan kecemerlangan dalam pengajaran dan penyelidikan. Ini menggambarkan bahawa pensyarah dipengaruhi oleh komponen sistem pengukuran prestasi yang dirangka oleh pihak universiti dan kolej terutama dalam menentukan keseimbangan kecemerlangan kualiti kerja yang akan dinilai.

Di Jepun pula, Yano dan Tomita (2006) mendapati perpindahan professor dari universiti penyelidikan ke universiti berfokuskan pengajaran adalah amat sedikit,

sebaliknya perpindahan professor dari universiti berteraskan pengajaran ke universiti penyelidikan adalah amat kerap berlaku. Perpindahan ini menyebabkan bilangan penyelidikan di universiti penyelidikan meningkat. Ini menunjukkan para pensyarah memilih sesebuah universiti yang boleh memenuhi jangkaan mereka daripada segi kerja memandangkan mereka berada dalam komuniti akademik. Penilaian yang akan digunakan oleh para pensyarah ialah perancangan yang digariskan oleh pengurusan universiti dalam sistem pengukuran prestasi yang digariskan.

Usaha kerajaan Malaysia untuk mengkategorikan universiti awam kepada beberapa kelompok seperti universiti penyelidikan, komprehensif dan berfokus mempunyai kesan besar terhadap tadbir urus dan para pensyarah universiti. Dalam kajian bersama kumpulan fokus di Universiti Kebangsaan Malaysia, tindakan tersebut memberikan tiga kesan kepada pelaksanaan perancangan organisasi iaitu ketiadaan dan kekurangan sistem perkhidmatan sokongan, penekanan kepada faktor bukan kemanusiaan dalam sistem pengurusan kualiti dan ketidakseragaman perancangan strategik jangka panjang (Rozita et al. 2012). Ketidakseragaman dalam perancangan strategik didapati telah mempengaruhi moral dan hasil kerja para pensyarah berikutan berlakunya perubahan kepimpinan. Persaingan dalam dan antara universiti yang dikelompokkan menjadi indikator kerancakan pembangunan sektor pengajian tinggi (Abramo et al. 2012) dan secara tidak langsung menunjukkan sistem pengukuran prestasi mempengaruhi prestasi kerja para pensyarah. Nur Naha et al. (2012) mendapati tiga faktor utama iaitu penglibatan pekerja, budaya berorientasikan prestasi dan komitmen pengurusan perlu dimasukkan dalam sistem pengukuran prestasi agar ia mempengaruhi kecemerlangan universiti. Ini menunjukkan secara langsung sistem pengukuran prestasi mempengaruhi prestasi kerja para pensyarah yang terlibat dengan aktiviti pengajaran, penyelidikan dan perundingan.

Untuk menghadapi persaingan dalam sektor pengajian tinggi, pihak pengurusan universiti perlu mengenalpasti faktor persekitaran organisasi yang mempengaruhi sistem pengurusan prestasi. Walaupun sorotan karya dalam bidang perakaunan menunjukkan sistem pengukuran prestasi mempengaruhi individu dalam organisasi (Hall 2011; Tung et al. 2011), bukti yang menyokong hubungan sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi individu adalah kurang. Berdasarkan

sorotan karya, dapat dirumuskan bahawa sistem pengukuran prestasi mempengaruhi prestasi kerja (Khan et al. 2011; Melnyk et al. 2014) dan ini disokong oleh model prestasi kerja (Blumberg & Pringle 1982). Sistem pengukuran prestasi yang mempunyai ciri-ciri kesepakatan (Fried 2010; Ho et al. 2014), mempunyai pemberat indikator yang menyeluruh (Cheng & Coyte 2014), memberikan ruang interaksi dan maklumbalas sesama ahli organisasi (Upadhaya et al. 2014), menggabungkan kepelbagaian ukuran (Sholihin et al. 2010; Hall 2011; Lau & Roopnarain 2014) dan jelas tentang agihan tanggungjawab (Artz et al. 2012) menjadikan ia satu sistem yang menyokong perkembangan organisasi. Ciri-ciri yang kontemporari ini menjadikan sistem pengukuran prestasi sebagai peluang yang menyokong pekerja untuk cemerlang.

Di universiti pula, sorotan karya menunjukkan sistem pengukuran prestasi yang memasukkan indikator penyelidikan sebagai ukuran (Goodall 2009; Abramo et al. 2013), jelas tentang prioriti matlamat yang hendak dicapai (Hewitt-Dundas 2012), dan memasukkan elemen ganjaran dalam sistem pengukuran prestasi (Terpstra & Honoree 2009) mempengaruhi prestasi pensyarah secara positif. Walaupun begitu, hasil kajian yang mengkaji hubungan sistem pengukuran prestasi universiti terhadap prestasi kerja pensyarah masih lagi kurang dan hasil kajian terdahulu yang tidak konsisten seperti signifikan (Hall 2011; Lau & Roopnarain 2014) dan tidak signifikan (Sholihin et al. 2010; Rozita et al. 2012) memberikan ruang kepada hipotesis yang menyatakan wujud hubungan yang signifikan dan positif antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi diuji.

H1 : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja.

3.4 KOMPETENSI DAN PRESTASI KERJA

Akibat perubahan yang dinamik dalam persekitaran organisasi, tumpuan telah mula diberikan kepada personaliti pengurus dan kompetensi yang dimiliki mereka kerana ia merupakan sumber kekuatan organisasi untuk bersaing. Kepentingan kompetensi pengurus semakin penting terutama dalam organisasi yang berteraskan pengetahuan.

Di Republik Cezch, terdapat empat kluster kompetensi pengurus yang dapat dibentuk iaitu berkemahiran komunikasi, proaktif dan berorientasikan matlamat, kemahiran analitikal dan pembuatan keputusan, dan sistem pemikiran berorientasikan proses. Temubual bersama 14 orang pengurus organisasi menegaskan kompetensi perlu disesuaikan dengan organisasi kerana ia akan mempengaruhi prestasi kerja pengurus (Martina et al. 2012). Selain itu, kajian melibatkan 35 orang saintis dan jurutera yang bekerja di pusat penyelidikan utama Amerika Syarikat di kawasan Mid-West mendapati dua komponen utama kompetensi yang perlu dimiliki ialah pengurusan kumpulan dan sensitiviti interpersonal (Dreyfrus 2008). Pengurus yang efektif dan memiliki kompetensi ini didapati telah membangunkan kompetensi ini di usia muda dan sebelum memasuki alam pekerjaan. Ini menunjukkan kompetensi yang dimiliki oleh pengurus penyelidikan telah memberikan kesan positif terhadap prestasi kerja mereka.

Kompetensi juga mempengaruhi prestasi kerja sektor awam. Kajian Vathanapos dan Thai-ngam (2007) mengenalpasti 23 kompetensi yang diperlukan dalam kalangan pekerja yang memegang jawatan pengurusan di pejabat Jabatan Pertanian Thailand dan ianya mempengaruhi kecemerlangan hasil kerja pengurus. Berdasarkan kompetensi tersebut, mereka membina model kompetensi yang didasari empat kelompok kompetensi; motif, kemahiran dan keupayaan, konsep-kendiri dan pengetahuan. Kompetensi yang diperlukan ini perlulah diterjemahkan dalam perancangan pihak pengurusan seperti memasukkan kebolehan tersebut sebagai satu komponen penting sewaktu membuat pemilihan pekerja baharu. Selain itu, perincian tentang kompetensi ini perlulah diletakkan sebagai satu komponen pelaksanaan sistem pengukuran prestasi kerana ia membantu organisasi mencapai kecemerlangan. Perubahan dalam persekitaran pengurusan perpustakaan juga memberikan kesan kepada kompetensi yang perlu dimiliki oleh pustakawan di Kenya. Kwanya et al. (2012) melalui analisis dokumen, temubual dan perbincangan kumpulan fokus mendapati kemahiran interpersonal, pengurusan, teknologi maklumat dan komunikasi serta penyelidikan merupakan kompetensi yang perlu dimiliki oleh pustakawan alaf baharu. Kompetensi tersebut akan mempengaruhi kerja pustakawan dan menjadi tanggungjawab pihak pengurusan untuk memasukkan komponen kompetensi tersebut dalam pengisian kursus pembangunan kakitangan dan perancangan sistem pengukuran

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

prestasi. Kavitha et al. (2010) pula mendapati wujudnya tiga kelompok utama kompetensi yang mempengaruhi prestasi kerja sektor awam iaitu nilai peribadi dan pengurusan, keupayaan membina komitmen dan keupayaan menyampaikan maklumat.

Kesan perubahan persaingan yang bercorak global telah memotivasikan organisasi untuk membangunkan persefahaman bersama berkaitan kompetensi sumber manusia. Namun kompetensi yang menjadi sumber persaingan strategik ini perlu diselarikan dengan ciri-ciri spesifik organisasi terutama kompetensi yang melibatkan emosi, sosial dan kognitif. Hasil perbandingan kompetensi yang dimiliki oleh pekerja yang cemerlang berbanding pekerja berprestasi sederhana menunjukkan terdapat hubungan yang konsisten antara kompetensi orientasi pencapaian dan kepimpinan dalam kumpulan terhadap pencapaian prestasi kerja (Ryan et al. 2009). Selain itu, kepelbagaian budaya yang diamalkan oleh pekerja akan mempengaruhi kompetensi mereka. Namun kesan pelbagai budaya ini akan berkurangan dalam organisasi yang bersaiz besar kerana kebiasaannya organisasi tersebut mempunyai budaya kerja yang tersendiri. Walaupun wujudnya kepelbagaian budaya, analisis yang dibuat oleh Boyatzis dan Ratti (2009) terhadap 53660 penilaian pengurus dan ketua daripada syarikat swasta dan koperasi di Itali mendapati kompetensi emosi, sosial dan kognitif mempengaruhi kecekapan aktiviti pengurusan dan kepimpinan yang dilaksanakan pihak pengurusan. Selain itu, kajian yang dilakukan dalam kalangan eksekutif di Sepanyol menunjukkan kompetensi emosi dan personaliti merupakan peramal penting untuk prestasi kerja (Ramo et al. 2009). Tambahan pula kompetensi emosi dan kecerdasan sosial didapati adalah praktikal, disokong oleh teori, mempunyai tahap kepercayaan dan kesahan yang tinggi untuk menilai dan boleh membangunkan individu pekerja dalam budaya yang berbeza (Boyatzis 2009; Emmerling & Boyatzis 2012). Kompetensi kepimpinan organisasi, membantu orang lain, orientasi pencapaian dan pengaruh pula dikenalpasti sebagai faktor peramal kejayaan seorang pengurus unit amanah di Amerika Utara dan Eropah (Ryan et al. 2012). Secara praktikal, empat kategori kompetensi yang dikenalpasti perlu dijadikan model untuk memilih pekerja, memberi maklumbalas, latihan, pengurusan dan pengukuran prestasi yang merentasi budaya.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Kajian berkaitan hubungan kompetensi dan prestasi kerja dalam kalangan warga universiti juga mendapat perhatian penyelidik. Di Universiti Kyambogo, Kagaari dan Munene (2007) mengenalpasti tujuh bidang kecekapan dalam kalangan pensyarah kejuruteraan iaitu merekabentuk dan melaksanakan kurikulum, menilai dan mengemaskini kandungan kursus, menyelia penulisan kertas projek dan latihan industri, memindahkan kemahiran dan pengetahuan kepada pelajar, memberikan maklumat tentang pembangunan kerjaya dan kaunseling, mentaksir dan menilai prestasi pelajar, mentadbir dan menyemak tugasan dan amali makmal pelajar. Di Sweden, Maatta dan Lyckhage (2011) menemuramah lapan orang pensyarah universiti untuk mengupas persoalan adakah terdapat pengaruh gender dalam kalangan pensyarah. Dapatan kajian mereka menunjukkan kesan gender dalam bidang akademik adalah neutral dan pensyarah tidak mempertimbangkan sebarang perbezaan gender dan pengalaman dalam melaksanakan tugas. Ini menunjukkan tiada wujud perbezaan kompetensi yang diperlukan pensyarah berasaskan gender dan kompetensi sememangnya diperlukan oleh pensyarah untuk cemerlang dalam kerja-kerja mereka.

Sejak umur persaraan dalam sektor awam di Malaysia dilanjutkan kepada umur 60 tahun, timbul persoalan samada golongan pekerja yang telah mencapai umur 50 tahun ke atas boleh berubah mengikut keperluan kerja semasa atau tidak. Tidak fleksibel, kurang bermotivasi dan tidak mahu berubah merupakan stigma yang sering dikaitkan dengan golongan pekerja yang tua. Satu kajian dijalankan oleh Junaidah Saodah (2013) di institusi pengajian tinggi Malaysia mendapati pekerja yang berusia antara 55 – 60 tahun adalah kompeten, cemerlang dalam kerja dan boleh dilatih semula. Penilaian yang diberikan oleh pengurusan menunjukkan pekerja bidang pentadbiran mempunyai penilaian yang rendah berbanding pensyarah. Dapatan kajian ini mengukuhkan kenyataan bahawa kompetensi dan boleh dilatih semula berkait rapat dengan prestasi kerja. Hasil kajian Ghasemi et al. (2014) dalam kalangan pensyarah yang mengajar bidang kejururawatan di Iran mendapati kompetensi pengajaran dipengaruhi oleh karakter individu, faktor organisasi dan faktor sosio budaya. Karakter individu merujuk kepada semangat yang tinggi, minat, etika, minat mengembangkan ilmu dan amalan refleksi manakala faktor organisasi melibatkan sistem pengurusan pendidikan, perpaduan dan karakter pelajar. Faktor sosio-budaya pula merujuk kepada situasi sosial dan tanggapan masyarakat terhadap bidang

kejururawatan. Pensyarah yang tenang sewaktu melaksanakan tugas mereka mempunyai keinginan yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi pengajaran dan mereka percaya kompetensi pengajaran dapat meningkatkan mutu kerja mereka.

Kompetensi guru di sekolah amat dititikberatkan oleh institusi mereka bekerja. Atas dasar kompetensi akan mempengaruhi prestasi kerja guru, penilaian berkala terhadap kompetensi terkini yang diperlukan oleh guru sentiasa dilakukan oleh pihak berkepentingan. Kajian yang dilakukan oleh Manley dan Zinser (2012) membuktikan berlaku perubahan dari segi komponen setiap konstruk kompetensi yang diukur. Berlaku pengurangan dan penambahan yang akhirnya disimpulkan melalui lima kompetensi utama ; berpengetahuan terkini, membantu pelajar, menilai prestasi dan kemahiran pelajar, menilai keberkesanan pengajaran dan melatih pelajar menyelesaikan masalah.

Berdasarkan hasil kajian lepas yang konsisten menyatakan wujudnya hubungan positif antara kompetensi dan prestasi kerja, ianya terpakai dalam semua persekitaran organisasi walaupun berbeza daripada segi saiz dan objektif. Hubungan yang wujud antara kompetensi dan prestasi kerja sememangnya disokong oleh model prestasi kerja yang menekankan hubungan dimensi kapasiti dan prestasi kerja (Blumberg & Pringle 1982). Di universiti, kompetensi yang dimiliki oleh pensyarah akan meningkatkan hasil kerja yang diukur melalui aktiviti pengajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat sosial. Maka hipotesis kajian ini juga akan mengkaji samada terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi dan prestasi kerja.

H2 : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi dan prestasi kerja.

3.5 KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA

Hakikat wujudnya hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja dibuktikan melalui hasil penyelidikan yang diterbitkan. Dapatan penyelidikan menunjukkan kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja individu dan ia tidak

tertakluk kepada pekerjaan dalam bidang-bidang tertentu dan ia merangkumi tiga bidang utama pekerja iaitu perniagaan, pengeluaran dan perkhidmatan. Cuma mungkin terdapat perbezaan dimensi kepuasan kerja yang diukur yang berpunca daripada instrumen yang digunakan oleh penyelidik.

Dalam bidang perbankan yang operasinya berbentuk pemberian perkhidmatan, penting bagi organisasi untuk menilai hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja. Dengan menggunakan *Job Descriptive Index (JDI)*, Shaikh et al. (2012) mendapati faktor-faktor yang berkait dengan kerja, hubungan dengan rakan sekerja, penyeliaan, gaji dan kenaikan pangkat memberikan kesan yang kuat terhadap tahap kepuasan kerja secara keseluruhan pekerja-pekerja dalam bidang perbankan di sebuah bandar di Pakistan. Walaubagaimanapun, prestasi yang berkait konteks pekerjaan mempunyai hubungan yang lemah sebagai peramal kepuasan kerja. Dapatan kajian yang mengaitkan faktor kepuasan kerja dan prestasi kerja juga disokong oleh kajian Khan et al. (2011) yang menyatakan beberapa dimensi persekitaran kerja seperti gaji, kenaikan pangkat, keselamatan kerja, persekitaran kerja, autonomi dalam kerja, hubungan dengan rakan sekerja dan penyeliaan yang diberikan mempengaruhi prestasi kerja doktor di beberapa buah hospital di Punjab Pakistan. Di Pakistan juga, Qureshi et al. (2011) mendapati terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap prestasi kerja.

Di Itali, Borgogni et al. (2010) menguji model yang menghubungkan kepuasan kerja, keupayaan diri dan persepsi terhadap persekitaran sosial dalam organisasi. Seramai 1172 pekerja kolar putih yang bekerja di syarikat swasta telah memberikan maklumbalas. Penyelidik menggunakan pemodelan persamaan berstruktur (*SEM*) untuk menguji hipotesis kajian. Dapatan kajian mendapati a) keupayaan diri mempunyai hubungan dengan tiga elemen persekitaran organisasi; rakan sekerja, penyelia dan pengurusan atasan, b) persepsi terhadap persekitaran organisasi mempengaruhi hubungan antara keupayaan diri dan kepuasan kerja, c) kepuasan kerja berfungsi sebagai peramal positif prestasi kerja, dan d) hubungan antara tempoh bekerja dalam organisasi dan prestasi kerja akan berubah kepada negatif sedikit demi sedikit apabila tempoh bekerja semakin bertambah. Hasil kajian ini mencadangkan pihak pengurusan perlu campurtangan dalam usaha meningkatkan keupayaan diri

pekerja melaksanakan tugasan yang diberi, membimbing penyelia agar sentiasa menyokong rakan sekerja dan memastikan wujud kesepadanan antara tempoh bekerja dan prestasi kerja.

Dalam persaingan global tanpa sempadan, prestasi pekerja sama ada dalam sektor swasta mahupun kerajaan amat penting kerana pekerja yang mempunyai prestasi tinggi akan meningkatkan kecekapan organisasi, kualiti perkhidmatan dan kepuasan pelanggan. Tekeli dan Pasaoglu (2011) menganalisa kesan gaji, kerjaya dan kepuasan kerja terhadap pekerja di dua sektor yang berbeza; bank milik kerajaan dan bank swasta. Data telah diperolehi daripada 140 orang pekerja bank milik kerajaan dan 125 orang pekerja bank swasta. Dapatan kajian mendapati hanya pembangunan kerjaya dan kepuasan kerja yang mempengaruhi prestasi pekerja kedua-dua sektor perbankan. Selain itu, peningkatan persaingan dalam pasaran dan kepantasan perubahan persekitaran perniagaan akan menyebabkan beban kerja semakin bertambah dan fenomena ini akan dianggap beban oleh para pekerja. Pertambahan beban kerja ini akan menyebabkan para pekerja tertekan dan kadangkala memberi kesan kepada aspek kesihatan. Keadaan ini menjadi ancaman kepada organisasi kerana akan menurunkan prestasi pekerja dan gagal untuk mencapai piawaian yang ditetapkan. Altaf dan Awan (2011) mendapati semangat di tempat kerja membantu meningkatkan kepuasan kerja dan melonjak prestasi para pekerja. Gelagat kewarganegaraan organisasi juga mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja individu. Hasil kajian Ali et al. (2011) menunjukkan prestasi kerja boleh ditingkatkan melalui kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi dalam kalangan pensyarah juga telah diuji. Mawoli dan Babandako (2011) menganalis maklumbalas yang diberikan oleh 141 orang pensyarah yang bekerja di Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Nigeria. Dapatan kajian mereka menunjukkan para pensyarah mempunyai motivasi dan kepuasan kerja yang tinggi. Namun begitu hanya prestasi kerja berkaitan pengajaran sahaja mempunyai darjah yang tinggi manakala prestasi kerja berkait penyelidikan dan penulisan berada pada tahap yang sederhana. Seorang pekerja yang mempunyai kepuasan kerja yang tinggi kebiasaanya mempunyai motivasi yang tinggi. Motivasi yang tinggi ini akan mendorong pekerja untuk melaksanakan kerja dengan

berkesan. Ini dibuktikan oleh kajian yang dilakukan oleh Olumuyiwa et al. (2012) dalam kalangan pensyarah yang bekerja di Lagos State University yang mendapati motivasi mempengaruhi kerja pensyarah secara individu namun para pensyarah mempunyai tahap kepuasan kerja yang rendah menyebabkan produktiviti kerja mereka berada di tahap yang rendah.

Mengakui wujudnya hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen pekerja terhadap organisasi, Gebremichael dan Rao (2013) menguji hubungan tersebut dalam kalangan pensyarah dan pekerja sokongan di Wolaita Sodo University. Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan yang lemah namun signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan pensyarah dan kakitangan sokongan. Tambahan pula, ujian *t* tidak menunjukkan perbezaan yang signifikan antara pensyarah dan kakitangan sokongan berkaitan tahap kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Cuma pensyarah didapati mempunyai kepuasan kerja yang sedikit tinggi berbanding pekerja sokongan. Di Taiwan, Huang et al. (2013) mendapati kepuasan kerja tenaga pengajar kolej teknologi dan vokasional mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap jaminan kualiti pengajaran. Jaminan kualiti pengajaran juga mempunyai kesan positif terhadap kecekapan pengajaran dan kajian ini mencadangkan kepuasan kerja perlu ditingkatkan kerana ia mempengaruhi kualiti kerja. Di India, Swaminathan dan Jawahar (2013) mendapati kepuasan kerja pensyarah mempunyai hubungan positif dengan gelagat kerakyatan organisasi, namun hubungan yang wujud adalah pada tahap yang sederhana.

Di New Zealand pula, kepuasan kerja dari aspek budaya yang diamalkan oleh universiti telah mempengaruhi prestasi penyelidikan dalam kalangan pensyarah (Edgar & Geare 2013). Di Universiti Muhammadiyah Indonesia, Sangadji dan Sopiah (2013) juga mendapati budaya organisasi mempunyai kesan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pensyarah. Kepuasan kerja pensyarah ini juga mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja pensyarah. Selain itu, kepuasan kerja merupakan faktor pengantara dalam hubungan antara budaya organisasi dan prestasi pensyarah. Dalam kalangan pensyarah di Surabaya Indonesia, kepuasan kerja juga mempunyai hubungan langsung dan signifikan dengan prestasi pensyarah (Suminar & Yulianti 2013). Musenze et al. (2013) mendapati hubungan yang

signifikan antara pengurusan ganjaran dengan prestasi pensyarah di Busoga University. Kajian mereka mendapati ganjaran kewangan merupakan peramal penting prestasi organisasi, namun gabungan ganjaran kewangan dan bukan kewangan akan meningkatkan kepuasan kerja dan seterusnya menggalakkan peningkatan prestasi pensyarah dan universiti.

Model prestasi kerja menyatakan dimensi kesanggupan mempengaruhi prestasi kerja individu. Kesanggupan merujuk kepada ciri-ciri psikologi dan emosi yang mempengaruhi darjah keupayaan individu untuk melaksanakan setiap tugasan (Blumberg & Pringle 1982). Kepuasan kerja merupakan satu faktor yang dikategorikan mewakili dimensi kesanggupan kerana merujuk perasaan gembira, bangga dengan pencapaian dan keseronokan yang dirasai oleh individu sekiranya mereka berjaya memenuhi kehendak masing-masing sewaktu melaksanakan kerja (Na et al. 2011). Sorotan karya menunjukkan amat penting bagi pihak pengurusan untuk mempertimbangkan kewujudan hubungan yang berbeza antara dimensi kepuasan kerja dan prestasi kerja. Ini termasuk proses menyuaipadankan peramal faktor yang meningkatkan prestasi kerja dalam persekitaran kerja yang spesifik. Ketidakpuasan terhadap pekerjaan menyebabkan prestasi kerja menurun dan meningkatkan hasrat pensyarah untuk berhenti kerja. Di universiti, kepuasan kerja pensyarah sememangnya menjadi faktor penting yang akan mempengaruhi prestasi kerja mereka. Berdasarkan perbincangan dalam sorotan karya dan jadual 3.2 , secara amnya hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah bersifat positif. Walaupun begitu kebanyakan penyelidik menjalankan kajian terhadap hubungan tersebut kerana wujudnya perubahan dalam organisasi yang secara tidak langsung mempengaruhi hubungan positif tersebut. Selain itu dimensi prestasi kerja yang diukur adalah tertumpu kepada *in-role.* Walaupun persekitaran universiti sentiasa berubah, hipotesis yang akan diuji masih lagi menyatakan wujud hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja individu pensyarah.

H3 : Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Jadual 3.1 Ringkasan kajian hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja

Penyelidik	**Objektif kajian**	**Pembolehubah bebas**	**Pembolehubah bersandar**
Gregory et al. (2010)	Menguji peranan kesesuaian individu-organisasi sebagai pengantara hubungan antara kekuasaan psikologi dan prestasi kerja	Kekuasaan psikologi, Kesesuaian individu-organisasi (pengantara)	Kepuasan kerja, Prestasi berkait tugasan
Ng et al. *(2011)*	Menguji model kepuasan kerja komprehensif dalam kalangan atendan penerbangan dengan latar belakang dan hasil dalam konteks syarikat penerbangan.	*Jetlag*, Kesaratan peranan, Kelesuan emosi, *Depersonalization*, Pencapaian peribadi, Kepuasan kerja (pengantara)	Prestasi kerja, Pemulihan prestasi *(Service recovery)*
Asif et al. (2011)	Mengenalpasti kesan kepelbagaian gaya pengurusan terhadap prestasi kerja berkumpulan dan kepuasan kerja individu di jabatan kerajaan	Kepelbagaian gaya pengurusan	Prestasi kerja berkumpulan, Kepuasan kerja individu

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

3.6 SISTEM PENGUKURAN PRESTASI KONTEMPORARI, KOMPETENSI DAN PRESTASI KERJA

Hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja sememangnya wujud dan ianya bersifat positif (Merchant 2006; Frank et al. 2008; Burney et al. 2009; Etemadi et al. 2009; Sholihin et al. 2010; Hall 2011; Baird et al. 2012). Namun kajian yang mengkaji hubungan langsung antara sistem pengukuran prestasi dan kompetensi pekerja masih lagi kurang. Hubungan ini dapat disokong kewujudannya melalui perbincangan hasil kajian kesan sistem pengukuran prestasi terhadap individu pekerja. Model prestasi kerja menyatakan wujudnya hubungan antara peluang, kapasiti, kesanggupan dan prestasi kerja (Blumberg & Pringle 1982). Dimensi peluang yang wujud dalam organisasi akan mempengaruhi kapasiti yang dimiliki oleh pekerja. Ia berlaku melalui perancangan yang dibuat oleh pihak pengurusan dengan mengambilkira perkembangan potensi diri pekerja. Kesannya boleh dilihat melalui kompetensi yang dimiliki oleh pekerja. Seterusnya, kapasiti yang dimiliki oleh pekerja akan mempengaruhi prestasi kerja individu pekerja.

Pengurus dalam sesebuah organisasi banyak terlibat dalam aktiviti merancang dan menangani krisis yang dialami oleh organisasi. Krisis yang berbentuk negatif menggalakkan interaksi berlaku sewaktu menggunakan sistem kawalan dan pengukuran prestasi (Janke et al. 2014). Di Kanada, sistem pengurusan strategik mempunyai kesan positif terhadap prestasi kerja pengurus pertengahan dan kompetensi mereka (Marin 2012). Empat dimensi kompetensi pengurus yang diukur dalam kajian ini ialah intelektual, pengurusan, hubungan dan personal. Namun kesan positif yang ketara dapat dilihat ke atas kompetensi mengurus perubahan dan meningkatkan tahap kesediaan organisasi. Secara khususnya, kajian mendapati kompetensi pengurusan berubah mengikut perubahan persekitaran dan kepekaan organisasi juga semakin meningkat melalui penggunaan kad skor imbangan dan perancangan strategik. Selain itu, wujudnya hubungan antara perancangan strategik dan kad skor imbangan. Semakin banyak waktu digunakan oleh pengurus untuk perancangan strategik, maka semakin banyak penggunaan kad skor imbangan dan pengurus percaya prestasi mereka akan meningkat. Proses penetapan sasaran strategik di peringkat organisasi juga memberikan kesan kepada ahli organisasi dan merupakan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

penggerak pencapaian prestasi. Para pekerja akan menilai kemampuan diri untuk menyumbang kepada tercapainya sasaran tersebut dan akan membuat penyesuaian diri. Kompetensi yang diperlukan oleh mereka untuk memenuhi spesifikasi kerja akan diperkasakan. Penetapan matlamat yang dilakukan dalam sistem pengukuran prestasi didapati meningkatkan penglibatan pekerja dan seterusnya akan memberikan kesan positif terhadap optimisme pekerja (Medlin & Jr 2009).

Kesan maklumbalas terhadap para pekerja juga telah menarik minat penyelidik mengkaji kesan terhadap pekerja yang berada di peringkat yang berbeza. Drake et al. (2007) mendapati maklumbalas berkaitan prestasi dan ganjaran berasaskan prestasi mempunyai hubungan positif tetapi tidak signifikan dengan setiap dimensi kekuasaan psikologi. Maklumbalas berkaitan prestasi hanya mempunyai hubungan positif dengan dimensi kesan terhadap kerja, manakala ganjaran berasaskan prestasi mempunyai hubungan positif dengan kecekapan dan kawalan kendiri. Justeru dicadangkan untuk meningkatkan kekuasaan psikologi dan motivasi dalam kalangan pekerja peringkat bawahan, tindakan memberikan maklumbalas berkaitan prestasi perlu dipergiatkan dan dijadikan sebagai budaya dalam sistem pengukuran prestasi. Tambahan pula, maklumbalas formal dan tidak formal dalam perakaunan pengurusan wujud serentak dan perlu dianalisis secara berkualiti agar tidak wujud tafsiran dan pemahaman yang pelbagai daripada maklumat yang diberikan (Pitkanen & Lukka 2011).

Sistem pengukuran prestasi strategik merujuk kepada sistem yang secara ekplisit menghubungkan strategi dan pengukuran prestasi (Choi et al. 2012) dan juga bertanggungjawab ke atas pelaksanaan strategi dalam proses pengurusan (Lima et al. 2009). Proses menghubungkan ukuran prestasi dan strategi menuntut penggunanya mempunyai pemahaman yang komprehensif tentang strategi yang hendak dicapai. Maka hubungan tersebut boleh dijelaskan melalui penggunaan peta strategi yang terdapat dalam kad skor imbangan (Kaplan & Norton 2004). Peta strategi merujuk kepada diagram yang mendokumenkan objektif strategik yang hendak dicapai oleh syarikat. Kesan daripada sistem pengukuran prestasi strategik ini dapat dilihat melalui pemahaman terhadap segala perancangan yang dibuat oleh organisasi adalah berkait rapat dengan pencapaian hala tuju jangka panjang. Para pekerja akan lebih memahami bahawa segala tindakan yang diambil mempunyai matlamat khusus. Selain itu sistem

pengukuran prestasi strategik amat mementingkan penglibatan pekerja dalam proses pengurusan. Walaupun hanya pihak pengurusan atasan yang terlibat secara langsung dengan penentuan halatuju strategik, namun ruang dan peluang yang disediakan oleh organisasi kepada pekerja pertengahan dan bawahan untuk menyumbang idea bagi menilai strategi amat diperlukan. Peluang ini akan meningkatkan tahap keyakinan para pekerja terhadap kejayaan semasa dan masa hadapan, akan terus berterusan untuk mencapai matlamat, dan akan meletakkan harapan untuk berjaya dengan kerja yang dilakukan. Dalam sesebuah organisasi, pembelajaran berlaku melalui penglibatan dalam sistem pengumpulan maklumat dan bagi pihak pekerja, proses pembelajaran mengenai perjalanan organisasi membantu mereka membina keyakinan diri. Hall (2011) mendapati sistem pengukuran prestasi komprehensif membantu pihak pengurus memahami dengan lebih baik tentang operasi organisasi. Selain itu, pemahaman yang baik ini akan mempengaruhi prestasi kerja melalui tindakan untuk meningkatkan kompetensi.

Hall (2008) mendapati sistem pengukuran prestasi komprehensif mempengaruhi prestasi pengurus secara tidak langsung melalui wujudnya kejelasan peranan dan kekuasaan psikologi. Oleh itu dapat ditekankan di sini bahawa motivasi dan peranan kognitif dapat digunakan untuk melahirkan pengurus yang berwibawa dari aspek sistem perakaunan pengurusan. Kejelasan peranan yang dipikul oleh pekerja berkait rapat dengan proses perkembangan kompetensi. Selain itu, sistem pengukuran prestasi dinamik menekankan pentingnya semakan berkala terhadap petunjuk prestasi yang digunakan (Henri 2010). Semakan berkala ini mencerminkan kemampuan organisasi untuk bertindakbalas dengan perubahan faktor-faktor dalaman dan luaran yang mempengaruhi perkembangan organisasi. Proses tindakbalas ini tidak akan berlaku tanpa wujudnya komunikasi yang berkesan dalam proses penilaian. Proses tindakbalas yang dilakukan oleh organisasi akan mempengaruhi tindakbalas yang dilaksanakan oleh pekerja. Para pekerja akan mengubah cara kerja dan meningkatkan kemahiran dan ilmu pengetahuan yang berkaitan bidang tugas masing-masing. Kewujudan peluang untuk para pekerja terlibat sama dalam penyediaan sistem pengukuran prestasi juga akan mempengaruhi motivasi dan kompetensi para pekerja. Dengan menggunakan teori gelagat terancang, Groen et al. (2012) mendapati penglibatan dalam proses merancang meningkatkan attitud yang positif individu

pekerja, mengurangkan tekanan sosial dan meningkatkan kepercayaan terhadap kebolehan individu pekerja. Selain itu, prestasi di peringkat jabatan juga akan meningkat sekiranya sistem pengukuran prestasi yang dibangunkan bersama semua peringkat pekerja diguna pakai oleh pihak pengurusan.

Berdasarkan sorotan terhadap kajian lepas, hubungan antara kompetensi dan prestasi kerja merupakan satu bidang yang sememangnya menjadi tumpuan penyelidik yang berminat dengan perkembangan kognitif dan dapatan kajian menunjukkan wujudnya hubungan antara kompetensi dan prestasi kerja (Vathanapos & Thai-ngam 2007; Dreyfrus 2008; Ryan et al. 2009; Kwanya et al. 2012; Martina et al. 2012). Perkara yang paling penting untuk difahami ialah kompetensi yang diperlukan oleh pekerja adalah pelbagai dan perlu disesuaikan dengan bidang tugas mereka. Penelitian terhadap kompetensi ini perlu dilakukan oleh pihak pengurusan dengan menyediakan perancangan dan kerangka pembangunan kompetensi yang komprehensif.

Kesimpulan yang dapat dibuat berdasarkan perbincangan di atas ialah sistem pengukuran prestasi sememangnya mempunyai hubungan dengan prestasi kerja. Selain itu sistem pengukuran prestasi juga mempunyai hubungan positif dengan kompetensi kerana sistem pengukuran prestasi yang bersifat komprehensif, strategik dan dinamik akan mempengaruhi kompetensi para pekerja. Sistem pengukuran prestasi ini akan mempengaruhi kompetensi pekerja seperti kemahiran, ilmu pengetahuan dan kemampuan kognitif. Kompetensi yang dimiliki oleh pekerja pula akan mempengaruhi prestasi kerja. Kewujudan hubungan positif antara sistem pengukuran prestasi, kompetensi dan prestasi kerja membolehkan kompetensi diuji sebagai pembolehubah pengantara dan ia disokong oleh model prestasi kerja. Peluang yang wujud melalui sistem pengukuran prestasi akan mempengaruhi perkembangan kognitif pekerja dan seterusnya mempengaruhi prestasi pekerja. Maka hipotesis yang diuji ialah kompetensi adalah merupakan pembolehubah pengantara dalam hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja.

H4 : Kompetensi wujud sebagai pengantara yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja

3.7 SISTEM PENGUKURAN PRESTASI KONTEMPORARI, KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI KERJA

Hasil kajian terkini yang mengukur hubungan kesan sistem pengukuran prestasi terhadap kepuasan kerja menunjukkan wujudnya hubungan yang positif. Contohnya Franco-Santosa et al. (2012) menyatakan kesan sistem pengukuran prestasi boleh dikategorikan kepada tiga; gelagat, keupayaan organisasi dan prestasi organisasi. Kesan terhadap gelagat boleh dilihat terhadap kejelasan peranan dan kepuasan kerja. Dapatan kajian Lau dan Sholihin (2005) menunjukkan penggunaan pengukuran prestasi mempengaruhi kepuasan kerja pengurus namun kesan ini adalah secara tidak langsung melalui persepsi terhadap kesaksamaan ukuran. Selain itu dapatan kajian menunjukkan tidak wujud perbezaan kesan ukuran kewangan dan bukan kewangan terhadap kepuasan kerja. Rompho dan Siengthai (2012) pula mendapati sistem pengukuran prestasi yang mempunyai tiga ciri kualiti (kesahan, komprehensif dan bersesuaian dengan persekitaran) mempunyai hubungan positif dengan pembelajaran organisasi dan modal insan. Dalam kajian ini modal insan merujuk kepada kepuasan kerja dan kecekapan berkaitan kerja.

Sistem pengukuran prestasi juga diakui mempunyai kesan terhadap psikologi dan akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja. Dapatan kajian Marginson et al. (2014) terhadap 98 orang pengurus kanan dan pertengahan sebuah syarikat telekomunikasi yang mempunyai 8600 orang pekerja mendapati penggunaan ukuran bukan kewangan dalam fungsi interaktif didapati penting untuk menghasikan kesan psikologi yang positif dan secara tidak langsung meningkatkan prestasi kerja. Selain itu, penggunaan ukuran bukan kewangan dalam sistem pengukuran prestasi mengurangkan ketidakjelasan peranan dalam kalangan pekerja. Begitu juga, maklumbalas daripada 128 orang pengurus di Australia dan 148 orang di United Kingdom mendapati pentingnya pemilihan ukuran dalam sistem pengukuran prestasi kerana ia akan mempengaruhi kepuasan kerja secara tidak langsung (Lau & Martin-Sardesai 2012). Selain itu, keprihatinan organisasi terhadap keadilan di tempat kerja juga mempengaruhi kepuasan kerja dan akhirnya akan mempengaruhi prestasi kerja.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Lau et al. (2008) mencadangkan bahawa keadilan dalam prosedur penilaian prestasi mempengaruhi kepuasan kerja melalui dua proses yang berbeza iaitu berasaskan hasil dan bukan berasaskan hasil. Ukuran berasaskan hasil merujuk kepada keadilan dalam pengagihan manakala ukuran tidak berasaskan hasil merujuk kepada kepercayaan kepada penyelia dan komitmen terhadap organisasi. Berdasarkan kepada maklumbalas 110 orang pengurus, dapatan kajian menunjukkan aspek persepsi terhadap keadilan dalam prosedur penilaian prestasi mempengaruhi kepuasan kerja. Sholihin dan Pike (2009) menguji model yang dibangunkan oleh Lau et al. (2008) tetapi menggunakan sampel yang terdiri daripada kumpulan pengurus yang berbeza latarbelakang. Berdasarkan maklumbalas daripada 165 orang pengurus dan 24 temubual daripada tiga buah organisasi bersaiz besar, dapatan kajian mengesahkan dapatan kajian Lau et al (2008) boleh dipakai terhadap semua jenis organisasi dan tahap pengurusan yang berbeza.

Antara tujuan utama sistem pengukuran prestasi di peringkat pengurusan ialah untuk meningkatkan kesepakatan matlamat dan tindakan pengurus. Maka kepentingan sistem pengukuran prestasi dilihat akan mempengaruhi gelagat pengurus.. Dapatan kajian Burney dan Swanson (2010) menunjukkan penekanan terhadap pembuatan keputusan berkait ukuran jangka masa panjang mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja yang tinggi terutama keputusan yang berfokus kepada ukuran pelanggan dan pembelajaran. Aspek sistem pengukuran prestasi yang dikaji ialah merujuk kepada penekanan terhadap empat dimensi dalam kad skor imbangan iaitu ukuran pelanggan, ukuran proses dalaman perniagaan, ukuran pembelajaran dan perkembangan serta ukuran hubungan dengan strategi.

Hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja sememangnya wujud dan ianya bersifat positif (Baird et al 2012; Hall 2011; Sholihin et al 2010; Etemadi et al 2009; Burney et al 2009; Frank et al 2008; Merchant 2006). Begitu juga hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja juga sememangnya wujud dan telah dibuktikan melalui kajian empirikal (Shaikh et al 2012; Paul 2012; Kim & Brymer 2011; Khan et al 2011a; Qureshi et al 2011; Whitman et al 2010; Tekeli & Pasaoglu 2011; Borgogni et al 2010). Namun kajian yang mengukur peranan kepuasan kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

sebagai pengantara antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja di peringkat individu masih kurang diuji.

Hubungan yang wujud antara sistem pengukuran prestasi, kepuasan kerja dan prestasi kerja sememangnya disokong oleh model prestasi kerja yang menekankan hubungan antara peluang, kesanggupan dan prestasi kerja (Blumberg & Pringle 1982). Maka keadaan di universiti sememangnya memerlukan sistem pengukuran prestasi yang boleh mempengaruhi prestasi kerja pensyarah. Namun berdasarkan model prestasi kerja, kepuasan kerja merupakan faktor yang boleh bertindak sebagai pengantara kepada hubungan yang wujud antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja. Berdasarkan sorotan karya yang menegaskan wujudnya hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan kepuasan kerja, maka kajian ini akan menguji kepuasan kerja sebagai faktor pengantara dalam hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja. Sistem pengukuran prestasi yang kontemporari akan mempengaruhi kepuasan kerja dan seterusnya akan mempengaruhi prestasi kerja. Pembinaan hipotesis ini adalah berasaskan model prestasi kerja yang menyatakan wujudnya interaksi antara sistem pengukuran prestasi (peluang), kepuasan kerja (kesanggupan) dan prestasi kerja individu.

H5 : Kepuasan kerja wujud sebagai pengantara yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja.

3.8 KESIMPULAN

Berdasarkan perbincangan di atas, sorotan karya dan kajian lepas menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara kepuasan kerja, kompetensi dan prestasi kerja individu. Namun ketiadaan elemen peluang untuk melaksanakan kerja dengan lebih baik menyebabkan seseorang pekerja itu tidak mempunyai faktor pendorong untuk lebih berjaya.

Dalam konteks universiti, pengurusan dan perancangan untuk meningkatkan kecemerlangan universiti menjadi agenda utama para pemimpinnya. Maka berdasarkan hipotesis yang dibina, hubungan antara sistem pengukuran prestasi

dengan prestasi kerja dalam kalangan pensyarah dapat diuji. Selain itu, pengenalan model prestasi membolehkan kompetensi dan kepuasan kerja diuji sebagai pembolehubah pengantara. Setiap universiti penyelidikan awam di Malaysia mempunyai sumber tenaga pensyarah yang berkualiti yang pasti menjadikan ia sumber yang berharga dan unik berbanding universiti lain.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

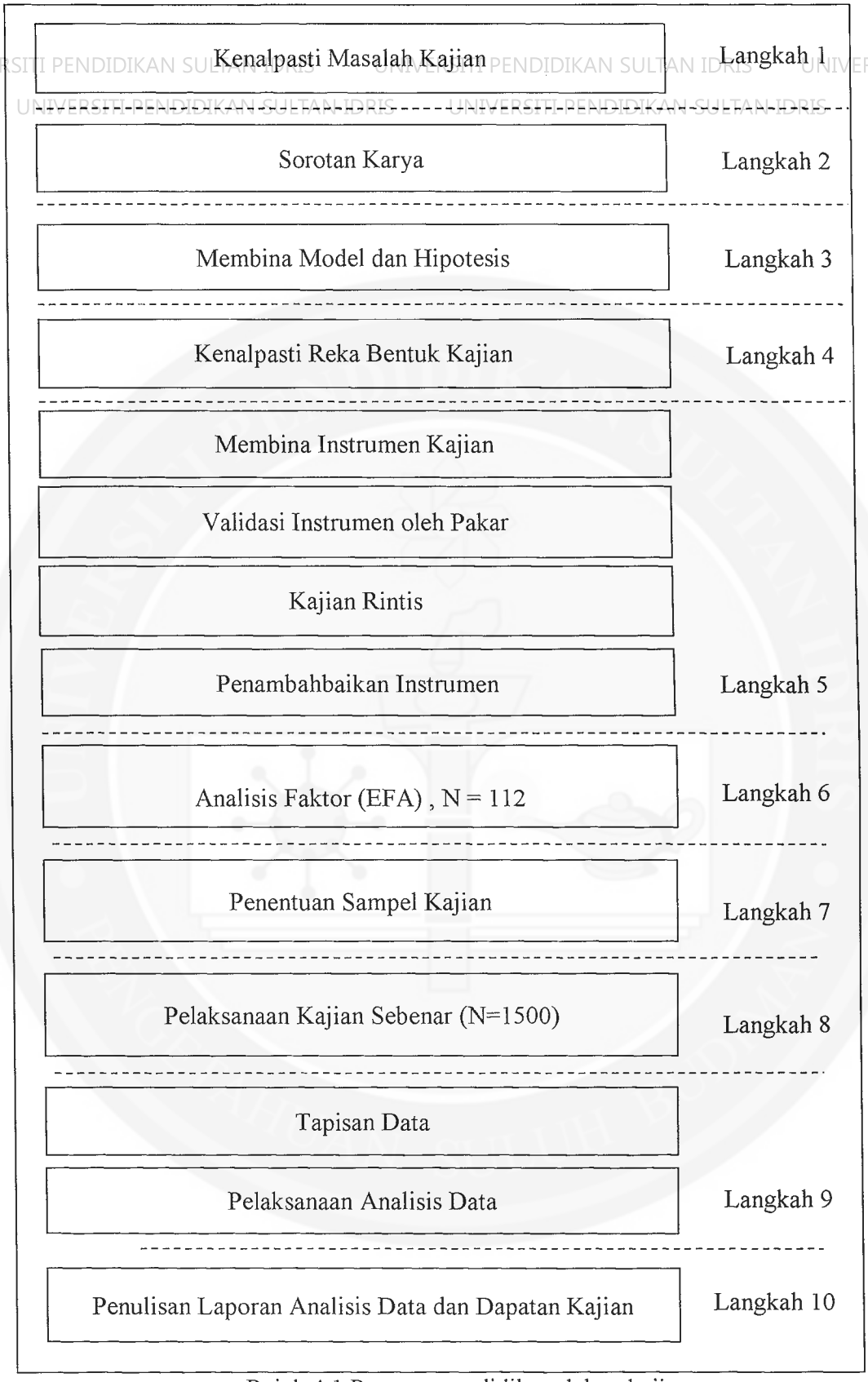
BAB IV

METODOLOGI

4.1 PENDAHULUAN

Dalam bahagian ini, perbincangan berkisar tentang kaedah penyelidikan yang digunakan dalam kajian. Ia melibatkan rekabentuk kajian, pembinaan instrumen, prosedur pengumpulan data, kaedah penganalisaan data dan prosedur statistik yang digunakan bagi menganalisis data. Proses penyelidikan dalam kajian ini merangkumi 10 langkah dan bab IV membincangkan secara terperinci proses yang berlaku dari langkah 4 hingga langkah 7. Ia melibatkan proses mengenalpasti rekabentuk kajian, proses membina instrumen, pelaksanaan analisis faktor dan kaedah pelaksanaan kutipan di lapangan serta kaedah analisis data yang dijalankan. Rajah 4.1 menunjukkan langkah-langkah dalam proses penyelidikan yang dilaksanakan dalam kajian ini.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN



Rajah 4.1 Proses penyelidikan dalam kajian

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

4.2 REKA BENTUK KAJIAN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Rekabentuk kajian merupakan satu kerangka yang disediakan oleh penyelidik sebagai panduan untuk proses kutipan dan analisis data. Secara amnya, rekabentuk kajian boleh dibahagikan kepada beberapa bentuk seperti; penerokaan, deskriptif dan pengujian hipotesis (Sekaran & Bougie 2010). Kajian yang melibatkan pengujian hipotesis merujuk kepada proses menerangkan tentang hubungan antara pembolehubah. Dalam kajian ini, penyelidik menggunakan pengujian hipotesis kerana matlamat utama kajian adalah untuk mengukur hubungan antara sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Unit analisis pula merujuk kepada tahap penyiasatan yang difokuskan oleh penyelidikan (Zikmund 1977). Jenis unit analisis yang sering digunakan adalah individu, pasangan dan berkumpulan (Sekaran & Bougie 2010). Memandangkan sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja diukur pada tahap individu, maka unit analisis bagi kajian ini adalah individu pekerja. Tambahan pula model prestasi kerja yang digunakan sebagai asas membina hubungan antara pembolehubah adalah merujuk kepada prestasi kerja individu. Secara langsung, kajian ini menggunakan maklumbalas daripada responden sebagai sumber data individu.

Dalam penyelidikan kuantitatif ini, rekabentuk tinjauan keratan rentas *(cross sectional)* digunakan untuk mengumpul data berkaitan sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja daripada individu pekerja yang ramai dengan menggunakan konstruk yang dibina khusus untuk penyelidikan ini. Penyelidikan secara keratan rentas merujuk kepada pengumpulan data pada satu waktu tertentu manakala kajian longitud merujuk kepada data berkaitan sesuatu fenomena pada dua atau lebih tempoh yang berbeza (Sekaran & Bougies 2010). Terdapat beberapa kelebihan penyelidikan menggunakan pendekatan keratan rentas. Pertama, penyelidikan keratan rentas amat berguna untuk menguji hipotesis yang dibina dalam kajian ini. Kedua, data keratan rentas boleh dikumpul daripada kumpulan responden yang besar dan perbandingan boleh dibuat kerana sampel tidak dipengaruhi oleh perubahan yang berlaku dalam jangka masa yang panjang. Justeru,

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

rekabentuk keratan rentas dikenalpasti sebagai rekabentuk penyelidikan yang paling sesuai.

Memandangkan penyelidikan secara survei telah semakin saintifik dan tepat sejak 50 tahun yang lalu (Zikmund et al. 2010), penyelidik menggunakan kaedah survei untuk menjawab persoalan kajian yang ditetapkan berdasarkan beberapa kelebihan yang ada. Pertama, penggunaan kaedah survei membenarkan pengukuran dan analisis terhadap beberapa pembolehubah secara serentak. Kedua, kaedah survei membolehkan kutipan daripada kumpulan yang besar dan ia memberikan peluang untuk penyelidik membuat generalisasi terhadap dapatan kajian (Bryman & Bell 2011). Tambahan pula kaedah survei mempunyai kekuatan statistik dan ia membenarkan *replicate* dilakukan oleh penyelidik lain. Ketiga, kaedah survei telah dikenalpasti sebagai alat yang efisien untuk menilai persepi dan pengalaman individu tentang sesuatu subjek, terutama apabila data sekunder tidak diperolehi. Keempat, kaedah survei senang untuk diuruskan, tidak melibatkan kos yang mahal (Bryman & Bell 2011), dan pilihan yang terbaik untuk mengukur pembolehubah laten seperti kompetensi dan kepuasan kerja yang diukur dalam kajian ini. Kelima, kaedah survei akan memastikan anonimiti data dan mengurangkan *bias* melalui temubual (Sekaran & Bougie 2010). Justeru, kaedah survei merupakan kaedah pengukuran terbaik untuk menjawab persoalan dan hipotesis dalam kajian ini.

Kajian ini menggunakan penilaian kendiri daripada responden untuk memahami gelagat dan pandangan mereka. Walaupun terdapat penyelidik yang skeptikal terhadap dapatan kajian melalui penilaian kendiri, pendekatan ini merupakan strategi penilaian yang tepat sekiranya ia digunakan dalam konteks yang betul (Howard 1994). Menurut Podsakoff dan Organ (1986) , terdapat enam situasi di mana penilaian kendiri mengumpul maklumat berkaitan demografi dan fakta yang boleh ditentusahkan melalui sumber lain:

i. menilai keefektifan sesuatu eksperimen.
ii. mendapatkan data personaliti seperti lokus kawalan dan ketakutan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

iii. mengumpul penerangan berkaitan gelagat masa lampau responden, mengetahui gelagat dan niat responden seperti hendak berhenti kerja, atau gelagat dalam sesuatu persekitaran yang diuji.

iv. Menskalakan ciri-ciri psikologi responden seperti kepuasan kerja dan motivasi.

v. Mendapatkan pandangan responden terhadap faktor-faktor persekitaran luaran.

4.3 PEMBINAAN INSTRUMEN KAJIAN

Kajian ini menggunakan tiga pemboleh ubah bebas dan satu pemboleh ubah bersandar. Justeru pembinaan konstruk kajian amat dititikberatkan kerana ia akan mempengaruhi dapatan kajian. Proses pembinaan skala untuk instrumen yang digunakan adalah berdasar kepada yang dicadangkan oleh karya. Kajian ini menggunakan skala 1 hingga 7 bagi setiap item yang diuji kecuali item digunakan untuk mengukur konstruk prestasi kerja menggunakan skala 1 -5. Beberapa contoh kajian dalam bidang perakaunan yang menggunakan SEM dengan skala 1 hingga 7 dalam analisis adalah Venkatesh dan Blaskovich (2012) Chenhall et al. (2011) Siti Noor Hayati et al. (2011) dan Chung et al. (2009).

4.3.1 Pengoperasian Konstruk Sistem Pengukuran Prestasi

Dalam kajian ini sistem pengukuran prestasi diukur melalui tiga konstruk iaitu komprehensif, strategik dan dinamik. Pengukuran terhadap sistem pengukuran prestasi menggunakan pelbagai dimensi bersesuaian dengan kaedah analisis pemodelan persamaan berstruktur *(SEM).*

Untuk mengukur samada terdapat elemen komprehensif dalam sistem pengukuran prestasi yang diamalkan oleh pihak universiti, kajian menggunakan instrumen yang dibina oleh Hall (2008). Terdapat sembilan item dalam instrumen asal di mana lima item berkaitan dengan persoalan sejauhmana sistem pengukuran prestasi menyediakan maklumat tentang prestasi organisasi. Baki empat item pula diambil

daripada Chenhall (2005) yang mengukur sama ada berlakunya integrasi ukuran yang digunakan oleh organisasi dalam rantaian nilai dan aktiviti organisasi. Untuk setiap kenyataan, responden diminta untuk memberi maklumbalas berdasarkan skala likert seperti berikut: 1 – "tidak pernah" ke 7 – "sebahagian besar". Beberapa pengubahsuaian dilakukan terhadap instrumen ini kerana sewaktu penggunaannya oleh Hall (2008), ia digunakan untuk mengukur hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi pengurus. Pengubahsuaian dibuat untuk membolehkan kesesuaian konteks pensyarah sebagai responden dan menjawab persoalan sistem pengukuran prestasi komprehensif.

Untuk mengukur dimensi strategik dalam sistem pengukuran prestasi, kajian ini menggunakan gabungan instrumen yang dibina oleh Burney dan Widener (2007) dan Gimbert et al. (2010). Terdapat empat item yang digunakan oleh Burney dan Widener (2007) untuk mengukur wujudnya hubungan sistem pengukuran prestasi dengan perancangan strategik organisasi manakala Gimbert et al. (2010) menggunakan lima item. Untuk setiap kenyataan, responden diminta untuk memberi maklumbalas berdasarkan skala likert seperti berikut: 1 – "sangat tidak bersetuju" ke 7 – "sangat bersetuju". Sedikit pengubahsuaian dilakukan terhadap instrumen ini kerana dalam kajian ini memilih pensyarah sebagai responden dan hubungan yang dikaji ialah terhadap prestasi kerja pensyarah sebagai individu. Dinamik dalam sistem pengukuran prestasi pula diukur dengan menggunakan instrumen yang dibina oleh Henri (2010). Responden diminta untuk memberi maklumbalas berkaitan kekerapan perubahan yang berlaku dalam sistem pengukuran prestasi yang digunakan oleh universiti. Empat kenyataan disediakan dan maklumbalas daripada responden berdasarkan skala likert seperti berikut: 1 – "tidak pernah" ke 7 – "selalu".

Jadual 4.1 menunjukkan ringkasan instrumen yang digunakan untuk mengukur amalan sistem pengukuran prestasi manakala lampiran 1 menunjukkan soal selidik yang digunakan. Kajian ini mengekalkan item-item yang digunakan dalam Bahasa Inggeris kerana latarbelakang responden yang mempunyai kelayakan akademik yang tinggi membolehkan setiap item yang difahami dengan baik.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Jadual 4.1 Instrumen sistem pengukuran prestasi kontemporari

Konstruk	Item	Sumber
Komprehensif	1. *The performance measurement system provides a broad range of performance information about different areas of the business unit* 2. *The performance measurement system is produced in a fully documented form, which provides a record for evaluating performance* 3. *It provides a diverse set of measures related to the key performance areas of the business unit* 4. *It provides consistent and mutually reinforcing links between the current operating performance of your business unit and the long term strategies of the organization* 5. *The performance measurement system provides information on different dimensions of the business unit's performance* 6. *It links together the activities of your business unit to the achievement of the goals and objectives of the organization* 7. *It provides a variety of information about important aspects of the business unit's operations* 8. *It shows how the activities of your business unit affect the activities of other units within the organization* 9. *The performance measurement system provides a range of measures that cover the critical areas of the business unit's operations*	Hall (2008) Chenhall (2005)
Strategik	1. *Performance goals in the PMS are explicitly linked to long-term strategy* 2. *There is a high degree of senior manager's involvement in the design and selection of the performance measures* 3. *Relationships between activities /functional areas are included in the PMSs* 4. *PMSs offer assistance to managers that helps them understand relationships between activities and of relationships between functional areas*	Burney dan Widener (2007) Gimbert et al. (2010)

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

bersambung...

...sambungan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

	5. *Operating managers from different functional areas are involved in the design and selection of the performance measures* 6. *Performance measurement system uses measure related to strategy* 7. *Performance measurement helps understand how strategy achieved* 8. *Performance measurement system explains cause-and- effect relations* 9. *Performance measurement system uses measures chosen to fit strategy*	
Dinamik	1. *Performance indicators were deleted from the measurement system* 2. *Performance indicators were added to within the measurement system* 3. *Changes occurred in performance targets* 4. *Changes occurred in the definition of performance indicators*	Henri (2010)

4.3.2 Pengoperasian Konstruk Kompetensi

Bagi mengukur kompetensi pensyarah, kajian ini menggunakan instrumen yang dibina oleh Jeya dan Mohamad Sahari (2011). Terdapat 24 item dalam instrumen yang digunakan dan ia dikelompokkan kepada dua faktor iaitu kompetensi pengajaran dan kompetensi penyelidikan. Pecahan dimensi dalam instrumen ini dapat dilihat dalam jadual 4.2. Untuk kajian ini, responden diminta untuk memberi maklumbalas berdasarkan skala likert seperti berikut: 1 – "sangat rendah" ke 7 – "sangat tinggi".

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Jadual 4.2 Kompetensi pensyarah

Konstruk	Item	Sumber
Pengajaran	1. *Preparing materials for teaching* 2. *Facilitating student discussion in class* 3. *Marking assignments/quizzes* 4. *Using a variety of assignments strategies* 5. *Consulting with students* 6. *Assessing students' soft skills* 7. *Responding student questions* 8. *Crafting higher order thinking questions* 9. *Designing subject assessment* 10. *Consulting with colleagues about coursework* 11. *Keeping up to date and revising lecture materials* 12. *Providing feedback on student performance* 13. *Delivering lectures*	Jeya dan Mohamad Sahari (2011)
Penyelidikan	1. *Collecting data for research* 2. *Preparing conference paper* 3. *Leading research projects* 4. *Adhering to research ethics requirements* 5. *Designing research* 6. *Delivering research findings at seminar* 7. *Generating research ideas* 8. *Reviewing literature for research projects* 9. *Analysing research results* 10. *Supervising students' research projects* 11. *Writing journal articles*	Jaya dan Mohamad Sahari (2011)

4.3.3 Pengoperasian Konstruk Kepuasan Kerja

Untuk mengukur tahap kepuasan kerja, kajian ini menggunakan instrumen yang dibina oleh Ssesanga dan Garrett (2005) sewaktu mengukur tahap kepuasan kerja pensyarah universiti di Uganda. Di Malaysia pula, instrumen ini telah digunakan oleh Raemah dan Rosli (2011) dalam kajian mereka berkaitan tahap kepuasan kerja pensyarah di universiti awam dan swasta. Terdapat 18 item (jadual 4.3) dalam instrumen yang digunakan dan ia dipilih kerana ia telah mengambilkira keunikan dan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

persekitaran kerja di institusi pengajian tinggi bertaraf universiti. Untuk setiap kenyataan, responden diminta untuk memberi maklumbalas berdasarkan skala likert seperti berikut: 1 – "sangat tidak berpuashati" ke 7 – "sangat berpuashati".

Jadual 4.3 Kepuasan kerja

Konstruk	Item	Sumber
Kepuasan Kerja	1. *Interpersonal relationship with students* 2. *Interpersonal relationship with colleagues* 3. *Responsibilities* 4. *Freedom to conduct research and publication* 5. *Work itself* 6. *Interpersonal relationship with superiors* 7. *Working conditions* 8. *Number of courses taught* 9. *Recognition* 10. *Job security* 11. *Library facilities* 12. *Potential for advancement* 13. *Class size* 14. *Relationship with administrator* 15. *Research funds and grants* 16. *Supervision by superiors* 17. *Policies and procedures* 18. *Salary*	Ssesanga dan Garrett (2005) Raemah dan Rosli (2011)

4.3.4 Pengoperasian Konstruk Prestasi Kerja Pensyarah

Bagi tujuan mengukur prestasi kerja pensyarah, kajian ini menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Smeenk et al. (2009). Instrumen ini juga telah digunakan oleh Sukirno dan Siengthai (2011) dalam kajian mereka di Indonesia. Sedikit penambahbaikan dibuat dengan merujuk kepada dimensi ukuran prestasi pensyarah yang digunakan oleh universiti awam di Malaysia seperti yang disenaraikan dalam jadual 4.4. Responden diminta untuk memberikan maklumbalas terhadap pencapaian kerja mereka. Untuk setiap kenyataan, responden diminta untuk memberi maklumbalas berdasarkan skala likert seperti berikut: 1 – "sangat rendah" ke 5 – "sangat tinggi". Terdapat tujuh item yang digunakan bagi mengukur prestasi kerja pensyarah (jadual 4.5):

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

i. Pengajaran
ii. Penyeliaan
iii. Penyelidikan
iv. Penerbitan
v. Perundingan
vi. Persidangan
vii. Prestasi Secara Keseluruhan

Jadual 4.4 Komponen penilaian prestasi kerja pensyarah di Malaysia

Universiti	**Kriteria**
Universiti Kebangsaan Malaysia	1. Pendidikan 2. Penyelidikan 3. Khidmat
Universiti Pendidikan Sultan Idris	1. Pengajaran dan Penyeliaan 2. Penyelidikan dan penerbitan 3. Perkhidmatan profesional 4. Latihan 5. Kualiti peribadi
Universiti Malaysia Pahang	1. Pengajaran dan Penyeliaan 2. Penyelidikan, Penerbitan dan Persidangan akademik 3. Perundingan dan/atau Kepakaran 4. Pengiktirafan dan Kepimpinan Akademik 5. Khidmat kepada Universiti 6. Khidmat kepada Profesional dan Masyarakat
Universiti Putra Malaysia	1. Pengajaran 2. Penyeliaan 3. Penyelidikan 4. Penerbitan 5. Khidmat professional 6. Kualiti peribadi
Universiti Malaysia Terengganu	1. Pengajaran dan Penyeliaan 2. Penyelidikan dan Penerbitan 3. Kepimpinan akademik dan sumbangan kepada universiti 4. Sumbangan kepada masyarakat dan negara
Universiti Tun Hussein Onn	1. Pengajaran dan penyeliaan 2. Penyelidikan dan penerbitan 3. Perundingan dan kepakaran 4. Persidangan 5. Khidmat, sanjungan dan kepimpinan akademik

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Jadual 4.5 Instrumen prestasi kerja pensyarah

Konstruk	Item	Sumber
Prestasi Kerja	1. *Teaching* 2. *Supervision* 3. *Research* 4. *Publication* 5. *Consultation* 6. *Paper presentation in conference* 7. *Overall performance*	Smeenk et al. (2009) Sukirno dan Siengthai (2011)

4.3.5 Struktur Soal Selidik

Borang soalselidik ini dibahagikan kepada lima bahagian iaitu (1) Bahagian A: Demografi Responden; (2) Bahagian B: Sistem Pengukuran Prestasi; (3) Bahagian C: Kompetensi; (4) Bahagian D: Kepuasan Kerja; dan (5) Bahagian E: Prestasi Kerja. Setiap bahagian diasingkan daripada bahagian yang lain untuk mengelakkan sebarang kekeliruan. Untuk setiap bahagian juga, arahan ditulis dengan jelas dan terang.

Bahagian A mengandungi 10 soalan berkaitan jantina, umur, kelayakan akademik tertinggi, jawatan, tempoh perkhidmatan dengan universiti dan sektor pengajian tinggi, pengalaman mengajar di universiti serta pengalaman memegang jawatan pengurusan. Selain itu, maklumat berkaitan universiti dan jabatan responden berkhidmat juga dinyatakan. Bahagian B mengandungi soalan berkaitan amalan sistem pengukuran prestasi universiti. Terdapat 20 item yang dikelompokkan kepada tiga kategori (komprehensif, strategik dan dinamik). Bahagian C pula mengandungi soalan berkaitan tahap kompetensi yang dimiliki oleh responden. Sebanyak 24 item disenaraikan berkait kompetensi dalam pengajaran dan penyelidikan. Bahagian D mengandungi soalan berkaitan tahap kepuasan kerja yang dirasai oleh responden dan ia dinilai berdasarkan 18 item yang disenaraikan. Bahagian E pula merupakan soalan berkaitan pemboleh ubah bersandar kajian iaitu prestasi kerja yang diukur menggunakan tujuh item.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

4.4 PROSEDUR PENGUMPULAN DATA

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

4.4.1 Prosedur Pensampelan

Populasi kajian ini adalah para pensyarah yang bekerja di universiti awam yang bertaraf penyelidikan. Pemilihan universiti awam bertaraf penyelidikan kerana pihak pengurusan universiti tersebut telah diberikan autonomi oleh kerajaan Malaysia daripada aspek governan institusi, kewangan dan penjanaan kekayaan, pengurusan sumber manusia dan pengurusan akademik serta kemasukan pelajar. Justeru, kuasa autonomi yang diberikan kepada universiti akan menjadikan proses pengurusan untuk meningkatkan pengantarabangsaan universiti semakin fleksibel. Justeru, kesan fleksibiliti dapat dilihat melalui amalan sistem pengukuran prestasi setiap universiti.

Unit analisis dalam kajian ini adalah pensyarah yang telah disahkan jawatan dalam perkhidmatan dan kaedah pensampelan rawak berstrata digunakan bagi memilih responden. Terdapat tiga strata yang digunakan sewaktu pemilihan responden iaitu universiti, fakulti dan taraf jawatan. Contohnya, pemilihan responden dari Universiti Kebangsaan Malaysia dimulakan dengan penentuan jumlah sampel berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970). Bilangan sampel seramai 322 pensyarah kemudian dibahagikan sama rata dengan 12 fakulti. Kemudian, seramai 27 orang responden dibahagikan kepada strata tiga taraf jawatan iaitu professor, professor madya dan pensyarah kanan / pensyarah. Pemilihan sembilan responden untuk taraf jawatan akan dipilih secara rawak berdasarkan maklumat yang telah dikumpul daripada laman sesawang setiap fakulti.. Maka setiap unit analisis mempunyai peluang yang sama untuk dipilih berdasarkan strata yang telah dibina. Ini bermaksud setiap responden yang telah dipilih akan menerima borang soalselidik masing-masing melalui pejabat Pendaftar universiti Selain itu, pemilihan responden yang telah disahkan jawatan dalam perkhidmatan di universiti masing-masing amat penting bagi memastikan responden dapat memberikan maklumbalas yang lebih tepat. Tambahan pula mengikut surat pekeliling Suruhanjaya Perkhidmatan Awam Malaysia Bilangan 3 Tahun 2011, seseorang pegawai layak disahkan dalam perkhidmatan apabila telah berkhidmat dalam percubaan bagi tempoh satu (1) hingga tiga (3) tahun dan memenuhi syarat-syarat perkhidmatan seperti berikut:

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

i. Menjalani tempoh percubaan dengan jayanya sama ada tempoh percubaan asal atau yang dilanjutkan;
ii. Menghadiri dengan jayanya Kursus Induksi Umum dan Kursus Induksi Khusus;
iii. Lulus peperiksaan perkhidmatan yang disyaratkan;
iv. Syarat-syarat lain yang ditentukan dari semasa ke semasa; dan
v. Mendapat perakuan dari Ketua Jabatan

Bagi mendapatkan bilangan sampel daripada setiap universiti yang bertaraf penyelidikan, penentuannya akan menggunakan jadual Krejcie dan Morgan (1970). Jadual 4.6 menunjukkan jumlah sampel yang diperlukan berdasarkan Perangkaan Pengajian Tinggi 2011 (Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia 2011). Bilangan sampel dibahagi dengan bilangan fakulti/jabatan di setiap universiti terpilih bagi memastikan pemilihan adalah sama rata.

Jadual 4.6 Bilangan sampel

Universiti	**Bilangan Pensyarah**	**Bilangan sampel**	**Bilangan fakulti/jabatan**
Universiti Malaya	1955	322	12
Universiti Sains Malaysia	1843	320	23
Universiti Kebangsaan Malaysia	2054	322	12
Universiti Putra Malaysia	1449	306	14
Universiti Teknologi Malaysia	1970	322	16

Selain daripada penentuan jumlah sampel dengan menggunakan jadual Krejcie dan Morgan (1970), perbandingan penentuan jumlah sampel juga dilakukan dengan menggunakan jadual penentuan sampel Cohen dengan menggunakan ralat persampelan 5%, (*significance level* (α)- .05) dengan aras keyakinan (*level of confidence*) 95% (Cohen 1992). Kedua-dua kaedah penentuan sampel memberikan bilangan sampel yang sama.

4.4.2 Kadar Maklumbalas

Baruch dan Holtom (2008) membuat analisis terhadap kadar maklumbalas soalselidik dalam penyelidikan organisasi dan berdasarkan analisa terhadap 1607 kajian tahun

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

2000 dan 2005 dalam jurnal akademik, mereka mendapati purata maklumbalas yang diterima daripada responden individu adalah 52.7 peratus (sisihan piawai = 20.4) manakala responden di peringkat organisasi pula adalah 35.7% (sisihan piawai = 18.8). Walaupun begitu, Baruch (1999) menyatakan berlaku penurunan purata maklumbalas soal selidik secara keseluruhan dalam jurnal penyelidikan daripada 64.4% pada tahun 1975 kepada 55.7% pada tahun 1985. Seterusnya menurun kepada 48.4 pada tahun 1995. Memandangkan kajian ini dijalankan di peringkat individu dalam organisasi dan melibatkan bilangan sampel mencecah 1500 orang, penyelidik meletakkan sekurang-kurangnya 30% sebagai penanda aras maklumbalas yang akan dikumpulkan daripada responden.

Untuk mendapatkan maklumbalas yang tinggi daripada responden, penyelidik mengedarkan borang soal selidik melalui Pejabat Pendaftar setiap universiti. Selain itu, struktur susunan soalan-soalan di dalam borang soal selidik diperhalusi agar masa yang akan diambil oleh responden sewaktu menjawab soal selidik tersebut adalah sekitar 10 ke 15 minit.

4.5 KAEDAH ANALISIS DATA

Kajian ini dilaksanakan dalam tiga langkah yang berbeza bilangan sampel iaitu kajian rintis, analisis faktor (EFA) dan analisis pengesahan faktor (CFA) (jadual 4.7). Untuk setiap fasa, analisis dilakukan secara berperingkat agar keputusan akhir yang diperolehi tidak mempunyai sebarang ralat dari segi statistik. Untuk kajian rintis yang melibatkan 41 orang responden, analisis data hanya melibatkan deskriptif manakala fasa kedua pula melibatkan analisis penerokaan faktor (EFA). Fasa ketiga pula melibatkan analisis pengesahan faktor untuk satu faktor, pelbagai faktor dan ujian hipotesis yang melibatkan ujian langsung dan faktor pengantara.

Dalam fasa pertama dan kedua analisis data, tapisan awal terhadap data yang diperolehi dijalankan melalui analisis univariate dengan menggunakan perisian Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) . Tapisan data ini amat penting untuk mengenalpasti tidak wujud unsur luaran dan taburan data adalah bersifat normal. Dalam fasa ketiga, SEM digunakan untuk analisis pengesahan faktor (CFA),

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

mengkaji hubungan antara sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Pemilihan perisian AMOS untuk fasa ketiga disokong oleh beberapa kelebihan. Pertama, AMOS mengintegrasikan antaramuka grafik yang mudah bersama enjin analisis yang terkini dan AMOS juga diperakui sebagai perisian tambahan kepada SPSS (Hair et al. 2010). Selain itu, AMOS adalah mesra pengguna kerana tidak memerlukan pengguna untuk menaip arahan untuk analisis yang dikehendaki (Hair et al. 2010). Kewujudan hipotesis yang menguji kompetensi dan kepuasan kerja sebagai pengantara berdasarkan model prestasi kerja juga menyokong penggunaan AMOS sebagai perisian analisis yang sesuai. Tambahan pula, terdapat banyak kajian terkini yang menggunakan perisian AMOS ketika menguji kewujudan pengantara .

Jadual 4.7 Langkah – langkah analisis data

Fasa	Analisis Data	Bilangan sampel
Pertama : Kajian rintis	Deskriptif	41
Kedua : Analisis faktor (EFA)	Deskriptif	112
Ketiga : Analisis Pengesahan Faktor (CFA)	Deskriptif, Kesahan, Kebolehpercayaan, Indeks Kebagusuaian Padanan (GOF) Ujian hubungan langsung, Ujian pengantara	368

4.5.1 Tapisan Data

Kebanyakan penyelidik akan berhadapan masalah dengan ketidakcukupan data dalam kajian mereka. Sebagai contoh, kekurangan data perlu dijangkakan dalam rekabentuk kajian apabila pemerhatian dalam populasi tidak termasuk dalam sampel kajian (Hair et al. 2010), Walaubagaimanapun masalah ini dapat diatasi kerana teknik *multivariate* dengan membuat generalisasi dapatan kepada populasi kajian (Hair et al. 2010).

Selain itu, kehilangan data berlaku sekiranya terdapat responden yang tidak dapat menjawab sepenuhnya soal selidik yang diberikan. Dalam situasi ini, penyelidik tidak mempunyai keupayaan untuk mengawal ketidaksempurnaan data walaupun langkah-langkah pencegahan telah diambil pada peringkat pembinaan instrumen dan proses kutipan data. Kebanyakan buku penyelidikan dalam sains sosial mencadangkan soalselidik yang tidak lengkap tidak dimasukkan dalam analisis (Hair et al. 2010).

Maka untuk data sebenar yang digunakan untuk pembinaan model dan ujian hipotesis, terdapat lapan soalselidik yang tidak lengkap telah dikeluarkan daripada 392 soalselidik yang dianalisis. Penelitian terhadap lapan soalselidik mendapati hampir 50% daripada item soal selidik tidak dijawab.

Kemudian, analisis statistik univariat dilaksanakan untuk tapisan data. Dalam kajian ini, unsur luaran dikenalpasti menggunakan pendekatan grafik berdasarkan plot sebaran *(scatter plot)*. Julat standardized residual dalam ±3 digunakan untuk mengenalpasti unsur luaran. Seterusnya tapisan data dilakukan dengan pendekatan multivariat berdasarkan taburan normal yang merujuk kepada bentuk taburan data untuk setiap item yang dikaji (Hair et al. 2010). Taburan tidak normal ditentukan oleh (1) bentuk taburan berdasarkan nilai kepencongan dan kurtosis dan (2) bilangan sampel (Hair et al. 2010). Maka nilai kepencongan dan kurtosis digunakan untuk menentukan kewujudan bentuk taburan data tidak normal. Sekiranya data adalah tidak normal, ia akan mempengaruhi indeks kebagusuaian dan *standard errors*. Secara amnya, nilai kepencongan dan kurtosis yang boleh diterima ±2.0 dan ±3.5 (Lei & Lomax 2005).

Walaubagaimanapun, Michon dan Chebat (2008) menjelaskan analisis SEM semakin bertoleransi dengan taburan tidak normal sekiranya melibatkan bilangan sampel yang banyak. Ini disokong oleh Hair et al. (2010) yang menekankan taburan tidak normal kurang mempengaruhi analisis data sekiranya saiz sampel melebihi 200. Memandangkan kajian ini mempunyai data sebanyak 384 sampel, nilai kepencongan dan kurtosis yang berada antara ±2 seperti yang dicadangkan oleh Garson (2012) digunakan sebagai asas penilaian taburan normal.

4.5.2 Penambahbaikan dan kesahan instrumen

Penganalisaan secara terperinci terhadap instrumen dalam kajian ini amat penting untuk memastikan skala ukuran yang digunakan boleh dipercayai dan sah. Ujian kebolehpercayaan, prosedur kesahan (kandungan, konvergen, diskriminan) dan ujian *multicollinearity* dilaksanakan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Kebolehpercayaan merujuk kepada ketekalan dan kestabilan sesuatu instrumen ketika mengukur sesuatu dimensi. Kebolehpercayaan berbeza dengan kesahan kerana kebolehpercayaan tiada kaitan dengan apa yang sepatutnya diukur, sebaliknya berkaitan dengan kaedah pengukuran dilakukan (Hair et al. 2010). Sebelum ujian kepercayaan dilaksanakan, analisis unidimensi dilakukan untuk mengesan sebarang korelasi antara konstruk. Dalam kajian ini, analisis kepercayaan dan unidimensi dilaksanakan terhadap setiap item yang diukur.

Unidimensi merujuk kepada kewujudan hanya satu konstruk untuk satu set item ukuran. Kekurangan nilai unidimensi menyebabkan ketidaktepatan model pengukuran. Untuk tujuan itu, pemilihan item dalam kajian ini dijalankan secara terperinci dan berhati-hati. Penggunaan SEM dalam kajian ini membenarkan semakan terhadap kewujudan unidimensi dilakukan berdasarkan indek *comparative for index* (CFI). Nilai CFI yang melebihi 0.90 bagi model yang dianalisis menunjukkan tidak berlaku sebarang pelanggaran terhadap syarat unidimensi. Berdasarkan jadual 5.8, semua model pengukuran mempunyai nilai CFI melebihi 0.9 yang memenuhi syarat yang dicadangkan.

4.6 KAJIAN RINTIS DAN PANDANGAN PAKAR

Pandangan pakar merupakan satu pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan kesahan kandungan instrumen yang digunakan (Sekaran & Bougie 2010). Kesahan kandungan untuk memastikan ukuran yang digunakan benar-benar mengukur mencukupi dan mewakili konsep yang diukur (Hair et al. 2010). Kajian ini mendapatkan kesahan kandungan melalui dua orang pembina instrumen, seorang penyelidik yang telah menggunakan instrumen dan dua orang pensyarah yang terlibat secara langsung dengan pengurusan universiti.

Kajian rintis merujuk kepada kajian awal yang dilaksanakan dengan menggunakan instrumen sebenar dan dilaksanakan dalam kumpulan yang kecil namun responden mewakili kumpulan yang sebenar (Teijlingen & Hundley 2001). Kajian rintis dalam penyelidikan amat penting sekiranya ia melibatkan kutipan data melalui soalselidik kerana tiada bantuan yang dapat diberikan oleh penyelidik sekiranya

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

responden tidak memahami soalselidik yang diberikan (Bryman & Bell 2011). Antara kelebihan kajian rintis adalah menilai ketepatan instrumen yang digunakan, menilai kebolehlaksanaan penyelidikan secara keseluruhan, merancang protokol penyelidikan, menentukan saiz sampel yang tepat, menguji kaedah analisis data yang bakal digunakan dan mengutip data awal.

Dalam kajian ini, kajian rintis dijalankan untuk mendapatkan maklumbalas responden terhadap instrumen yang digunakan. Ini kerana item yang digunakan dalam instrumen telah diubahsuai sedikit untuk disesuaikan dengan persekitaran responden yang bekerja di peringkat universiti terutama instrumen yang melibatkan sistem pengukuran prestasi komprehensif, strategik dan dinamik. Selain itu, kajian rintis dijalankan untuk mendapatkan maklumbalas responden terhadap struktur ayat yang digunakan dalam soalselidik. Walaupun instrumen kajian ini telah digunakan dalam kajian lain, Bryman dan Dell (2011) menegaskan perlunya kajian rintis dijalankan apabila melibatkan persekitaran yang berbeza. Tambahan pula perubahan dalam sektor pengajian tinggi di Malaysia sejak pelancaran PSPTN pada 2007 menyaksikan setiap universiti berlumba-lumba memperkenalkan pendekatan tersendiri untuk mengekalkan kecemerlangan.

4.7 ANALISIS FAKTOR PENEROKAAN (*EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS - EFA*)

Analisis faktor (EFA) merupakan teknik analisis multivariate yang berfungsi sebagai alat untuk menganalisis struktur hubungan antara kelompok pembolehubah yang pelbagai dengan mengumpulkan item ukuran dalam satu kelompok pembolehubah berkait dan dikelompokkan sebagai faktor. Dalam amalan biasa, EFA akan digunakan untuk meneroka data dan menyediakan maklumat berkaitan bilangan faktor yang boleh mewakili data (Hair et al. 2010). Walaupun instrumen yang digunakan dalam kajian ini diadaptasi daripada penyelidik, kajian lepas serta disokong oleh sorotan karya, penyelidik tetap menjalankan analisis faktor kerana latarbelakang sektor pengajian tinggi yang berbeza dengan sektor berasaskan keuntungan. Tambahan pula, instrumen berkaitan sistem pengukuran prestasi adalah kurang digunakan dalam kajian persekitaran universiti. Maka dalam kajian ini, EFA digunakan untuk

menentukan empat pembolehubah yang berbeza; sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Analisis faktor ini dijalankan dengan menggunakan perisian statistik SPSS (Statistical Package for Social Science).

Analisis faktor mempunyai beberapa syarat yang perlu dipenuhi. Bilangan sampel yang diperlukan mestilah melebihi 50 dan Hair et al. (2010) mencadangkan nilai muatan faktor untuk setiap julat bilangan sampel. Dengan bilangan sampel sebanyak 112, nilai minimum muatan faktor yang digunakan penyelidik adalah 0.60. Ujian kesferaan Bartlett *(Bartlett' test of sphericity)* dan *measure of sampling of adequacy* (MSA) dilakukan untuk memastikan pembolehubah mempunyai korelasi yang mempunyai bagi menghasilkan faktor. Ujian Bartlett merupakan ujian statistik yang menguji darjah signifikan setiap korelasi dalam matrik korelasi (Hair et al. 2010). Ujian MSA pula digunakan untuk mengukur darjah korelasi antara pembolehubah dan kesesuaian analisis faktor (Hair et al. 2010). Kesesuaian faktor akan wujud apabila ujian MSA berdasarkan nilai *Kecukupan Sampel Kaiser-Meyer-Olkin (*Kaiser-Meyer-Olkin *KMO)* lebih daripada 0.50 dan ujian Bartlett adalah signifikan (i.e, $p < 0.05$) (Hair et al. 2010).

4.8 ANALISIS PENGESAHAN FAKTOR *(CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS - CFA)*

Walaupun EFA boleh memberikan makluman berkaitan kesahihan instrumen, namun dapatan daripada CFA adalah lebih bagus sekiranya penyelidik menggunakan aplikasi pemodelan persamaan berstruktur (*structural equation modelling – SEM)*. Berlainan dengan EFA, CFA digunakan untuk menyediakan ujian pengesahan terhadap teori yang diuji di mana ia memerlukan konstruk ditentukan terlebih dahulu (Hair et al. 2010). Menurut Byrne (2010), CFA merupakan kaedah analisis yang paling sesuai untuk model yang dibina sepenuhnya dan hubungan faktornya telah disahkan. Justeru, kajian ini menggunakan CFA untuk menguji tahap signifikan model hipotesis berdasarkan data yang dikutip. Kajian ini menggunakan pembinaan model melalui dua peringkat iaitu *first-order factor* dan *second order factor*. Menurut Hair et al. (2010), f*irst order factor* merujuk kepada model yang hanya mempunyai satu pembolehubah

ıten dan penerangannya ditunjukkan melalui item yang dihubungkan kepadanya. Manakala *second order factor* pula merujuk kepada model yang mempunyai embolehubah laten yang diterangkan oleh pembolehubah laten yang lain. Namun roses untuk menentukan ukuran kebagusuaian, kebolehpercayaan dan kesahan untuk etiap model menggunakan pendekatan yang sama.

.9 MODEL PERSAMAAN BERSTRUKTUR *(STRUCTURAL EQUATION MODELING - SEM)*

Pemodelan persamaan berstruktur (SEM) juga dikenali dengan beberapa nama lain eperti *path analysis, covariance structure analysis* dan *latent variable analysis.* Secara umumnya, *SEM* merupakan kaedah statistik yang mengesahkan, bukan neneroka, hubungan yang wujud dalam struktur teori. Terdapat beberapa ciri yang nembezakan *SEM* berbanding kaedah lain yang menyokong penggunaannya dalam kajian ini:

i. SEM mengambilkira kekuatan analisis regresi berbilang, analisis faktor dan multivariate ANOVA (MANOVA) dalam satu model yang boleh dinilai secara statistik dan serentak (Hair et al. 2010).
ii. SEM mempunyai kebolehan untuk mewakili pembolehubah yang diukur dan pembolehubah laten serta memperbaiki kesalahan pengukuran dalam proses penilaian (Hair et al. 2010)
iii. SEM memudahkan proses interpretasi sekiranya melibatkan pembolehubah laten (Gunzler et al. 2013)
iv. Analisis SEM menyediakan maklumat padanan model berkaitan ketekalan model yang diuji apabila ujian melibatkan pembolehubah pengantara (Clogg et al. 1992).

Justeru, kajian ini menggunakan dua langkah dalam membina model yang dicadangkan. Langkah pertama, CFA akan digunakan untuk menilai model yang hendak dibina supaya kajian dapat menghasilkan item-item yang benar-benar mewakili setiap skala (model pengukuran). Langkah kedua akan mengukur spesifikasi hubungan struktur model.

.9.1 Spesifikasi Umum Model Persamaan Berstruktur *(SEM)*

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

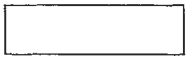
Menurut Hair et al. (2010) terdapat tiga jenis pembolehubah dalam SEM: (1) pembolehubah manifes; (2) pembolehubah endogeneous; dan (3) pembolehubah exogenous. Pembolehubah manifes adalah pemboleh ubah yang dicerap atau indikator yang dikumpul melalui kutipan data. Pembolehubah endogeneous pula ialah pembolehubah laten atau yang tidak dicerap secara langsung melalui data yang dikutip dan ia dijelaskan melalui gabungan beberapa item. Pembolehubah endogeneous juga merupakan pembolehubah bersandar dalam persamaan regresi model persamaan struktural (Yaw 2009). Pembolehubah exogeneous juga dikenali pembolehubah laten diterangkan melalui kepelbagaian pembolehubah endogenus. SEM mengandungi model pengukuran yang membuktikan hubungan antara item yang dicerap dan konstruk laten yang dibina manakala model struktur pula membuktikan hubungan yang wujud antara pembolehubah laten. Dalam kajian ini, SEM digunakan untuk mengkaji hubungan yang wujud antara sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Hair et al (2010) menyatakan terdapat enam langkah yang perlu dilaksanakan dalam SEM seperti dalam rajah 4.2. Langkah pertama dimulakan dengan pembinaan model berdasarkan item-item untuk setiap individu konstruk berpandukan teori yang dihipotesis. Empat konsep yang dianalisis dalam kajian ini adalah sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Kemudian, analisis pengesahan faktor (CFA) dilaksanakan. Langkah kedua pula adalah untuk membina model pengukuran. Model pengukuran menunjukkan jangkaan hubungan antara konsep yang dibina dan item petunjuk. Di dalam model ini terdapat beberapa ikon/simbol yang menunjukkan hubungan yang wujud. Pemboleh ubah yang dicerap menggunakan simbol kotak segiempat, pembolehubah laten dengan simbol bujur, anak panah melambangkan hubungan dan garisan dengan dua anak panah menunjukkan korelasi. Ringkasan penerangan tentang simbol ditunjukkan dalam jadual 4.8.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Jadual 4.8 Simbol dalam SEM

Simbol	Keterangan
	Pembolehubah diserap
	Pembolehubah laten
	Hubungan
	Korelasi

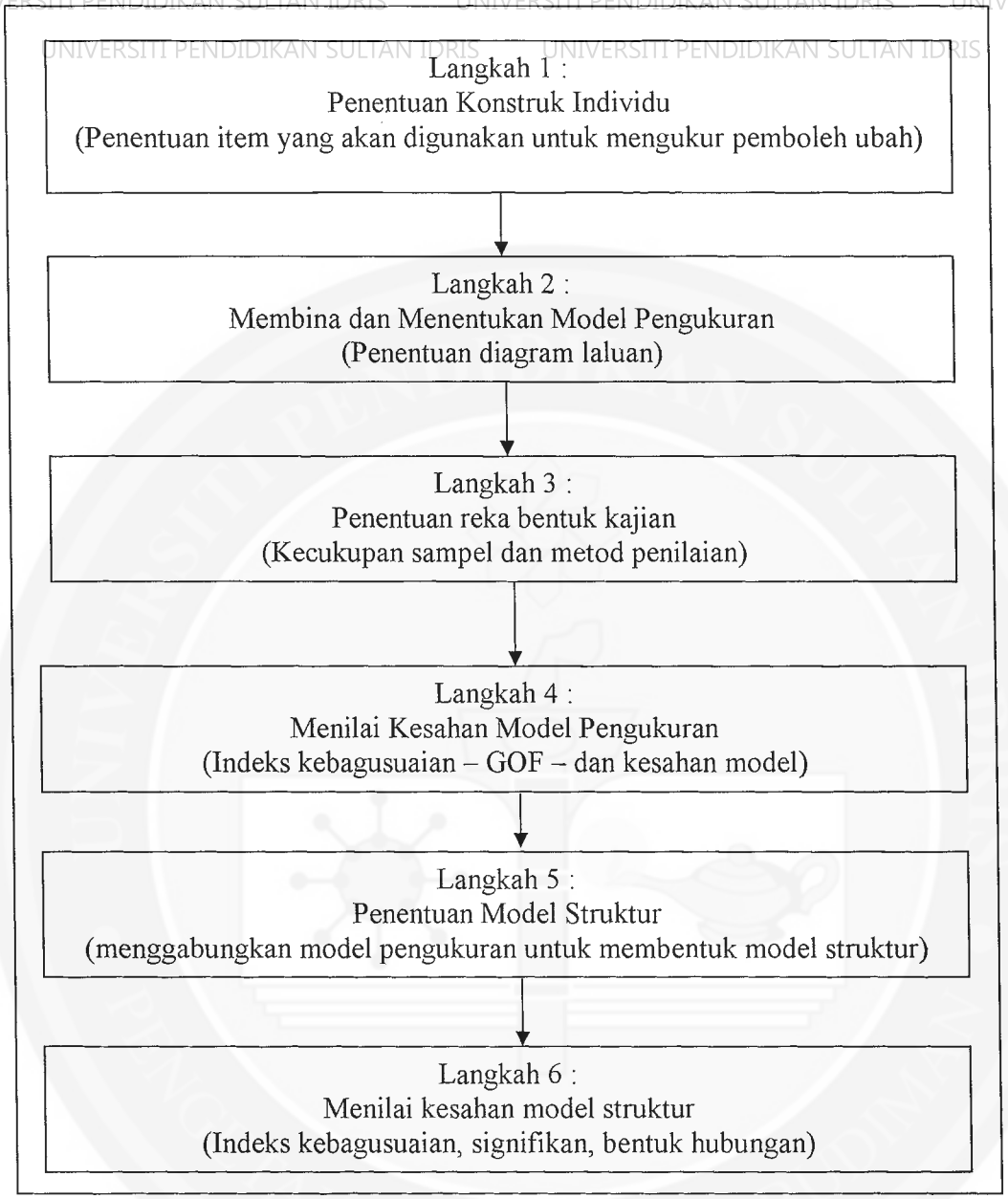
Langkah ketiga ialah melibatkan penentuan saiz sampel dan menganggarkan model yang dicadangkan. Pada peringkat ini, SEM menggunakan data yang diperolehi sebagai tumpuan penentuan corak hubungan antara item dan konstruk. Langkah ke empat pula memerlukan penilaian terhadap kesahan model pengukuran. Asas penilaian berpandukan indeks kebagusuaian yang digunakan oleh penyelidik. Sekiranya model pengukuran telah memenuhi ujian kebagusuaian, proses kelima dilaksanakan iaitu penentuan model struktur yang diuji dalam kajian. Langkah terakhir ialah menilai kesahan model struktur dengan indeks kebagusuaian, tahap signifikan, bentuk hubungan dan saiz parameter.

4.9.2 Saiz sampel

Di awal pengenalan SEM, saiz sampel di bawah 100 dianggap kecil, antara 100 hingga 200 adalah sederhana dan sampel melebihi 200 adalah besar (Kline 1998). Walaubagaimanapun, Hair et al. (2010) menyatakan SEM memerlukan jumlah sampel yang besar kerana terdapat analisis statistik yang terdapat dalam SEM tidak sesuai dengan jumlah sampel yang sedikit.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P



Rajah 4.2 Langkah dalam SEM

Sumber : Hair et al. 2010

Berdasarkan kajian karya, beberapa kajian berbentuk simulasi SEM mendapati jumlah sampel yang perlu dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti bilangan sampel untuk setiap pembolehubah yang diukur, kaedah analisis yang digunakan dan bilangan indikator untuk setiap pembolehubah laten (Hair et al. 2010). Sekiranya saiz sampel menjadi terlalu besar (melebihi 500), metod yang digunakan akan menjadi terlalu sensitif dan sebarang perbezaan antara model yang dicadangkan dan hubungan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

sebenar amat mudah didapati dan ianya menjadikan ukuran indeks kebagusuaian menjadi tidak baik (Tanaka 1987). Tabachnick dan Fidell (2013) menyatakan asas untuk penentuan sampel ialah sekurang-kurangnya 300 sampel memadai untuk analisis faktor.

4.9.3 Ukuran Kebagusuaian *(Goodness-of-Fit)*

Perisian AMOS menggunakan indeks kebagusuaian untuk mengukur kesesuaian model yang dicadangkan dengan data yang diperolehi. Para penyelidik mencadangkan penggunaan kombinasi tiga kriteria indeks; *absolute, incremental* dan *parsimonious*. Antara indeks yang kerap digunakan oleh para penyelidik ialah khi square/ darjah kebebasan (χ^2/df), *Goodness of Fit* (GFI), *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI), *Comparative Fit Indexes* (CFI), *Tucker Lewis Indexes* (TLI) dan *Root Mean Square Error Approximation* (RMSEA).

Dalam kajian ini, penyelidik memilih beberapa indeks yang mewakili ketiga-tiga kategori yang dicadangkan; *absolute, incremental* dan *parsimonious.* Menurut Hair et al. (2010) penggunaan satu indeks sahaja tidak mencukupi untuk membuktikan tahap kebagusuaian padanan model dengan data, namun penggunaan terlalu banyak indeks menyebabkan kesukaran untuk memenuhi semua syarat yang diperlukan. Indeks kebagusuaian *absolute* merupakan ukuran langsung yang mengukur kebagusan model yang dibina oleh penyelidik dengan data yang diperolehi. Secara teknikalnya, indeks kebagusuaian *absolute* bersamaan dengan R^2 dengan membandingkan kebagusuaian dengan komponen jumlah *sum of squares* (Hu & Bentler 1998). Hair et al (2010) menyatakan indeks kebagusuaian *absolute* merupakan pengukuran asas yang menilai kebagusan model menepati data yang dikumpulkan. Untuk kajian ini, indeks kebagusuaian *absolute* yang digunakan ialah RMSEA, SRMR, GFI dan AGFI.

Indeks kebagusuaian *incremental* ataupun dikenali indeks kebagusuaian *comparative* menilai keadaan model yang dicadangkan dengan mengambilkira beberapa syarat yang ditetapkan - *nested baseline model* (Hu & Bentler 1998). Model *baseline* yang paling popular ialah model null di mana semua pemboleh ubah kajian dibenarkan mempunyai varians tetapi tidak dikorelasi antara sesama pemboleh ubah

(Hair et al. 2010). Dalam kajian ini, CFI dan TLI digunakan untuk mengukur samada model yang dicadangkan memenuhi *incremental fit indices*.

Indeks Parsimonious pula digunakan untuk menilai model yang terbaik selepas dibuat perbandingan dan pengubahsuaian. Ianya mengukur adakah wujud sebarang penambahbaikan yang berlaku terhadap model sediada berbanding model baharu ataupun perbandingan antara model yang mudah berbanding model yang kompleks (Hair et al. 2010). Asas pengiraan nisbah parsimonious adalah berdasarkan nisbah darjah kebebasan model yang dibandingkan dengan jumlah darjah kebebasan yang ada. Dalam kajian ini, nilai norma khi-square (X2/df) digunakan untuk mengukur indeks parsimonious. Jadual 4.9 menunjukkan indeks yang dipilih bagi tujuan mengukur kebagusuaian padanan dalam kajian ini.

Berdasarkan penelitian terhadap 37 kertas penyelidikan perakaunan yang diterbitkan daripada tahun 2000 hingga 2011, Herda (2013) mendapati indeks yang kerap dilaporkan ialah X2/df, RMSEA, CFI dan GFI. Untuk tujuan penilaian indeks kebagusuaian dalam kajian ini, penyelidik memilih untuk menggunakan indeks X2/df, RMSEA,SRMR, GFI, AGFI, CFI dan TLI.

Jadual 4.9 Indeks kebagusuaian padanan yang digunakan dalam kajian

Indeks Kebagusuaian	Aras dikehendaki	Interpretasi	Sumber
Absolute fit indices			
Root mean square error of approximation (RMSEA)	≤ 0.08	Nilai kurang dari 0.05 menunjukkan darjah kebagusuaian yang bagus, nilai antara 0.05 dan 0.08 menunjukkan darjah kebagusuaian yang memadai, nilai hingga 0.10 boleh diterima (darjah yang rendah)	Kline (2011) Browne dan Cudeck (1993) Bentler (1990)
Standardized root mean square residual (SRMR)	≤ 0.08	Nilai melebihi 0.1 menunjukkan terdapat masalah dengan tahap kebagusuaian Nilai ≤ 0.08 menunjukkan tahap kebagusuaian boleh diterima	Hair et al. (2010) (Hu & Bentler 1999)

bersambung...

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

...sambungan

Indeks *"goodness-of-fit"* (GFI)	≥ 0.90	Nilai menghampiri 0 menunjukkan darjah kebagusuaian yang lemah manakala nilai menghampiri 1 menunjukkan darjah kebagusuaian yang sempurna.	Hair et al. (2010) Kline (2011)
Indeks *"Adjusted goodness-of-fit"* (AGFI)	≥ 0.90	Nilai menghampiri 0 menunjukkan darjah kebagusuaian yang lemah manakala nilai menghampiri 1 menunjukkan darjah kebagusuaian yang sempurna.	Tanaka dan Huba (1985)
Incremental fit indices			
Comparative fit index (CFI)	≥ 0.9	Membandingkan model dihipotesis dan model *null*	Hair et al. (2010), Kline (2011), Bentler (1990)
Tucker Lewis index (TLI)	≥ 0.9	Model dengan nilai menghampiri 1 mempunyai kebagusuaian yang baik	Bentler dan Bonett (1980) (Garson 2012)
Parsimonious Fit Indices			
Normed chi-square (χ^2/df)	1.0 χ^2/df 5.0	Nilai rendah 1.0, nilai tinggi 3.0 atau had tertinggi 5.0	Cunningham (2008), Schumacker dan Lomax (2004) Marsh dan Hocevar (1985)

4.9.4 Ujian kebolehpercayaan (*reliability*)

Kebolehpercayaan merujuk kepada darjah pengukuran yang digunakan adalah bebas daripada sebarang kesilapan yang akan mempengaruhi keputusan (Zikmund et al. 2010). Tujuan utama penilaian kebolehpercayaan ialah untuk memastikan kesalahan ukuran diminimumkan. Kajian ini menggunakan tiga kaedah untuk mengukur tahap kebolehpercayaan konstruk: 1) pekali *alpha cronbach*; 2) kebolehpercayaan konstruk (*composite reliability - CR*) dan 3) purata varians dipetik (*average variance extracted – AVE).*

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Ujian pekali *cronbach alpha* merupakan kaedah yang sering digunakan untuk menilai kebolehpercayaan (Sekaran & Bougie 2010). Terdapat beberapa darjah yang boleh diterima sebagai ukuran kebolehpercayaan. Nunnaly (1978) mencadangkan nilai 0.70 ke atas boleh diterima sebagai penanda aras wujudnya kebolehpercayaan. Manakala bagi item yang baharu dibina, nilai 0.6 boleh diterima sebagai tahap kebolehpercayaan (Nunnaly & Bernstein 1994). Zikmund et al. (2010) pula mencadangkan nilai pekali cronbach antara 0.80 dan 0.95 menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang terlalu baik dan nilai pekali cronbach antara 0.70 dan 0.80 menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang baik manakala nilai pekali cronbach antara 0.60 dan 0.7 menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang sederhana. Namun sekiranya nilai pekali alpha kurang daripada 0.60 menunjukkan tahap kebolehpercayaan yang rendah. Dalam kajian ini, nilai 0.70 akan digunakan sebagai penanda aras tahap kebolehpercayaan.

Ujian kebolehpercayaan juga akan dinilai menggunakan analisis pengesahan faktor (CFA). Ini untuk memastikan semua ukuran yang digunakan benar-benar boleh dipercayai dan memberikan keyakinan kepada penyelidik bahawa semua item yang digunakan adalah konsisten dengan pengukuran yang digunakan (Hair et al. 2010). Fornell dan Larcker (1981) mencadangkan penggunaan kebolehpercayaan konstruk (CR) dan purata varians dipetik (*average variance extracted – AVE*). Untuk diterima kebolehpercayaannya, nilai kebolehpercayaan konstruk (CR) perlulah bersamaan dengan 0.60 atau lebih dan purata varians dipetik (AVE) bernilai 0.50 atau lebih (Bagozzi & Yi 1988).

4.9.5 Ujian Kesahan (*validity*)

Kesahan merujuk kepada keupayaan alat ukuran untuk mengukur apa yang sepatutnya diukur (Zikmund et al. 2010). Ini bertujuan untuk membuktikan alat ukuran yang digunakan mampu mengukur dengan tepat apa yang ingin diukur oleh penyelidik. Terdapat tiga kesahan yang digunakan dalam kajian ini; kesahan kandungan, kesahan konstruk (konvergen dan diskriminan) dan kesahan kriteria.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Kesahan kandungan adalah penilaian yang dibuat bagi memastikan ukuran yang digunakan benar-benar mengukur konsep yang dikaji. Sekiranya semua konstruk yang digunakan adalah baik, sesuai dan bertepatan dengan item yang digunakan, ini menunjukkan konstruk tersebut mempunyai kesahan kandungan yang tinggi. Untuk memastikan kesahan kandungan dipenuhi, langkah-langkah dalam penyediaan soal selidik dipenuhi. Item yang digunakan hanya diambil daripada sumber yang sah dan berdasarkan tinjauan karya yang komprehensif. Selepas itu, soal selidik telah diberikan kepada pakar untuk proses validasi. Pakar ini merupakan pembina soalan dan tenaga akademik yang terlibat dalam proses pengurusan universiti. Komen daripada pakar adalah tertumpu kepada kesesuaian item-item dalam konteks universiti memandangkan penggunaan soalselidik sistem pengukuran prestasi lebih tertumpu dalam sektor perniagaan. Seterusnya, kajian rintis dijalankan untuk menilai kesesuaian perkataan yang digunakan bagi mengelakkan berlakunya ketidaktepatan dan ketidakjelasan ayat.

Kesahan konstruk pula wujud apabila ukuran adalah benar mewakili keunikan konsep (Zikmund et al. 2010). Dengan kata lain, kesahan konstruk adalah merujuk kepada sejauhmana set ukuran yang digunakan mewakili konstruk yang dikaji (Hair et al. 2010). Proses menguji kesahan konstruk sedikit rumit kerana ia melibatkan dua prosedur iaitu praktikal dan statistik (Creswell 2012). Kesahan konstruk ini diukur melalui kesahan konvergen dan kesahan diskriminan. Menurut Sekaran dan Bougie (2010), kesahan konvergen mengukur samada item yang mengukur konstruk yang sama mempunyai nilai korelasi yang tinggi manakala kesahan diskriminan menentukan item untuk setiap konstruk tidak mempunyai korelasi yang tinggi dengan item untuk konstruk yang lain. Hair et al. (2010) menyatakan kesahan konvergen dapat dibuktikan sekiranya faktor muatan untuk setiap item adalah signifikan iaitu melebihi 0.70 dan purata varians dipetik melebihi 0.50.

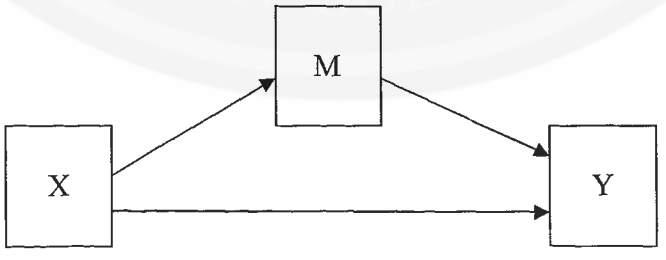
Kesahan diskriminan menunjukkan konstruk yang diukur adalah unik. Ujian kesahan diskriminan yang ketat ialah dengan membandingkan nilai purata varians dipetik (AVE) antara dua konstruks dengan korelasi kuasa dua konstruk (Hair et al. 2010). Selain itu, kewujudan faktor muatan yang bersilang juga menunjukkan tahap

kesahan diskriminan yang tidak bagus. Kesahan diskriminan juga tidak dipenuhi sekiranya korelasi antara konstruk adalah tinggi (Kline 2011).

Dalam kajian ini, kesahan konvergen dan diskriminan diukur menggunakan pendekatan analisis pengesahan faktor (CFA). Untuk memastikan kesahan konvergen, semua faktor muatan perlu melebihi 0.70 dan purata varians dipetik melebihi 0.50. Kesahan konstruk dibuktikan dengan model yang dicadangkan memenuhi semua indeks kebagusuaian yang dipilih manakala kesahan diskriminan pula dibuktikan menggunakan perbandingan nilai purata varians dipetik (AVE) antara dua konstruks dengan korelasi kuasa dua konstruk. Selain itu sekiranya terdapat faktor muatan yang bersilang, penelitian semula terhadap karya dibuat sebelum membuat keputusan untuk membuang item yang bersilang.

4.9.6 Ujian kesan pengantara

Dalam kajian ini, terdapat pemboleh ubah yang diuji sebagai pengantara. Secara amnya, kesan pengantara atau tidak langsung dipercayai berlaku apabila kesan pembolehubah bebas (X) terhadap pemboleh ubah bersandar (Y) dipindahkan melalui pembolehubah pengantara (M) seperti yang ditunjukkan dalam rajah 4.3. Menurut Baron dan Kenny (1986), sesuatu pembolehubah dianggap sebagai pengantara sekiranya ia mempunyai pengaruh terhadap hubungan antara pembolehubah peramal dan pembolehubah ukuran/kriteria.



Rajah 4.3 Ujian laluan pemboleh ubah pengantara

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Sorotan karya mencadangkan dua keadaan yang perlu dipenuhi sebelum terbuktinya wujud pembolehubah pengantara: 1) wujudnya hubungan antara pemboleh peramal (X) dengan pembolehubah pengantara (M) dan 2) wujudnya hubungan antara pembolehubah pengantara (M) dengan pembolehubah ukuran/kriteria (Y). Walaupun Baron dan Kenny (1986) menyatakan syarat untuk pengantara wujud adalah terdapatnya hubungan yang signifikan antara pemboleh ubah peramal (X) dan pemboleh ubah kriteria (Y), keadaan ini sudah tidak lagi terpakai. Sorotan karya terkini menyatakan pengantara boleh wujud dalam situasi tidak wujud hubungan signifikan antara ubah peramal (X) dan pemboleh ubah kriteria (Y) (Shrout & Bolger 2002).

Untuk ujian pengantara, penyelidikan ini menggunakan teknik SEM yang diakui teknik regresi terbaik kerana SEM membenarkan ukuran model pengukuran dan model struktural dinilai melalui indeks kebagusuaian (Baron & Kenny 1986). Kajian ini menggunakan pendekatan bootstraping (Preacher & Hayes 2008) dan pendekatan Zainudin (2014) untuk menilai pengantara dan kesan tidak langsung. Banyak kajian yang menggunakan kaedah bootstraping untuk menguji kewujudan kesan tidak langsung (Preacher & Hayes 2008; Spencer et al. 2013; Wood et al. 2013). Kaedah bootstrap adalah kaedah non-parametrik pensampelan semula yang melibatkan ulangan pensampelan daripada data dan menganggar kesan tidak langsung (Hayes 2009). Ulangan pensampelan untuk beberapa kali seperti 1000 kali, anggaran taburan sampel dapat dibentuk dan digunakan untuk membina selang keyakinan untuk kesan tidak langsung. Sekiranya 0 tidak terletak antara selang keyakinan, dapat diputuskan bahawa kesan tidak langsung wujud dengan peratus keyakinan. Kaedah bootstrap diakui mempunyai hasil analisa yang lebih tepat kerana ia dapat mengenalpasti masalah pengantara walaupun pengantara tidak mempunyai taburan normal (Shrout & Bolger 2002; Hayes 2009). Terdapat dua alasan yang mengukuhkan kaedah bootstrapping adalah terbaik untuk menguji pengantara: 1) ia menyediakan kaedah asas untuk menguji tahap signifikan dan selang keyakinan dalam pelbagai situasi yang berbeza (Bollen & Stine 1990) dan 2) kaedah ini tidak memerlukan andaian yang banyak dan ini menjadikan keputusan lebih tepat (MacKinnon et al. 2007).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Pendekatan yang dicadangkan oleh Zainudin (2014) juga digunakan untuk ujian kewujudan faktor pengantara. Langkah pertama ialah dengan mengukur hubungan langsung antara pembolehubah bebas (X) dan pembolehubah bersandar (Y) dan ianya perlu dibuktikan signifikan terlebih dahulu. Langkah kedua dengan mengukur tahap signifikan setiap laluan yang wujud antara pembolehubah bebas (X), pembolehubah pengantara (M) dan pembolehubah bersandar (Y).. Sekiranya keputusan hubungan antara pembolehubah bebas (X) dan pembolehubah bersandar adalah tidak signifikan sedangkan hubungan antara pembolehubah bebas (X) dan pembolehubah pengantara (M) adalah signifikan serta hubungan antara pembolehubah pengantara (M) dan pembolehubah bersandar (Y) juga signifikan, maka keputusan ujian ialah wujudnya pengantara yang bersifat penuh. Sekiranya keputusan hubungan antara pembolehubah bebas (X) dan pembolehubah bersandar (Y) adalah signifikan, hubungan antara pembolehubah bebas (X) dan pembolehubah pengantara (M) adalah signifikan serta hubungan antara pembolehubah pengantara (M) dan pembolehubah bersandar (Y) juga signifikan, maka keputusan ujian menunjukkan kewujudan pengantara adalah bersifat separa. Namun sekiranya keputusan ujian menunjukkan salah satu hubungan antara pembolehubah bebas (X) dan pembolehubah pengantara (M) atau hubungan antara pembolehubah pengantara (M) dan pemboleh bersandar (Y) adalah tidak signifikan, maka kewujudan faktor pengantara tidak dapat disokong. Ringkasan keputusan ujian pengantara melalui ujian laluan yang dicadangkan dapat dilihat dalam jadual 4.10. Kaedah ujian pengantara ini telah digunakan oleh penyelidik seperti Thomas (2014), Nawaz et al. (2014) Spencer et al. (2013),Vaart et al. (2013), Kafaji (2013) dan Chang (2011).

Jadual 4.10 Ringkasan keputusan ujian pengantara (kaedah laluan)

Hipotesis			**Situasi**			
			1	2	3	4
Konstruk	**Laluan**	**Konstruk**	**Nilai p**	**Nilai p**	**Nilai p**	**Nilai**
X	--->	M	signifikan	signifikan	Tidak signifikan	signifikan
M	--->	Y	signifikan	signifikan	signifikan	Tidak signifikan
X	--->	Y	Tidak signifikan	signifikan	signifikan	signifikan
Keputusan pengantara			**wujud**	**wujud**	tiada	tiada
Jenis pengantara			**penuh**	**separa**		

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

4.10 KESIMPULAN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Berdasarkan perbincangan di atas, penyelidik percaya metod yang digunakan dalam kajian ini mampu untuk menjawab persoalan kajian. Perbincangan dalam bab IV menerangkan metod yang digunakan sewaktu kajian ini dilaksanakan. Ia dimulakan dengan rekabentuk kajian, instrumen yang digunakan, proses pengumpulan data, kaedah analisis data, kaedah kajian rintis, analisis faktor penerokaan (EFA), analisis pengesahan faktor dan kaedah model persamaan berstruktur dibincangkan sebagai asas untuk memastikan kajian sebenar dapat dilaksanakan dengan tepat.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

BAB V

ANALISIS DATA

5.1 PENDAHULUAN

Bab v ini membincangkan dapatan kajian dan analisis yang melibatkan data yang diperolehi melalui kajian rintis, analisis faktor dan analisis pengesahan faktor (CFA). Langkah pertama dimulakan dengan analisa terhadap 41 data kajian rintis yang bertujuan mendapatkan maklum balas terhadap instrumen yang digunakan. Langkah kedua pula adalah dapatan terhadap 112 data yang digunakan untuk analisis faktor. Ketiga, analisis data diteruskan dengan analisis pengesahan faktor (CFA) – satu faktor yang menentukan penilaian uni-dimensi dan model pengukuran yang memenuhi syarat yang ditetapkan. Selepas itu CFA gabungan faktor dilakukan terhadap sistem pengukuran prestasi dan kompetensi. Langkah terakhir ialah membina model struktural untuk menjawab hipotesis yang diuji. Analisis pengesahan faktor ini menggunakan 368 data yang memenuhi syarat-syarat untuk ujian analisis.

5.2 KAJIAN RINTIS

Bagi tujuan meningkatkan dan memperbaiki soalan dan struktur soal selidik, penyelidik menggunakan dua pendekatan iaitu mendapatkan pandangan pakar dan diikuti kajian rintis. Panel pakar ini terdiri tiga orang daripada pihak pengurusan universiti yang berpengalaman, dua orang pembina instrumen dan seorang penyelidik yang pernah menggunakan instrumen. Penilaian awal terhadap instrumen kajian telah dilakukan bersama dua orang pensyarah yang berpengalaman dalam bidang pentadbiran di universiti untuk menilai kesesuaian rekabentuk instrumen yang akan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

ditadbir kepada responden. Semasa penilaian, kepakaran pakar difokuskan kepada menilai struktur ayat, perkataan yang digunakan, rekabentuk dan susun atur soalan serta kesesuaian instrumen yang diadaptasi untuk digunakan dalam persekitaran universiti. Beberapa cadangan telah diberikan oleh pakar seperti penggunaan istilah organisasi ditukar kepada universiti serta pertindihan dua item dalam sistem pengukuran prestasi komprehensif dengan sistem pengukuran prestasi strategik. Maka dua item daripada sistem pengukuran prestasi komprehensif telah digugurkan kerana ia merujuk kepada unsur strategik dalam sistem pengukuran prestasi. Selain itu pakar mencadangkan agar instrumen kajian dikekalkan dalam bahasa inggeris kerana responden yang terpilih diyakini berkemampuan untuk memahami instrumen kajian dengan baik.

Selepas penilaian awal dilakukan oleh dua orang pensyarah, instrumen kajian telah dihantar kepada pembina instrumen untuk dinilai samada pengubahsuaian yang dibuat masih lagi memenuhi maksud konsep yang akan diuji terutama yang melibatkan pemboleh ubah sistem pengukuran prestasi. Jadual 5.1 memperincikan komen yang diberikan oleh dua pembina instrumen dan seorang penyelidik yang pernah menggunakan instrumen.. Jadual 5.2 pula menunjukkan bilangan item yang digunakan selepas mengambilkira pandangan pakar dan pembina soalan.

Selepas mendapat pandangan pakar, satu kajian rintis dijalankan. Untuk tujuan tersebut, penyelidik mengedarkan borang soal selidik ini kepada pensyarah di sebuah institut pengajian tinggi berstatus universiti awam pada bulan September 2013. Matlamat utama kajian rintis ini adalah untuk dijadikan asas memperbaiki struktur dan soalan yang digunakan. Kajian rintis ini melibatkan 41 orang pensyarah di sebuah universiti awam di Malaysia.

Instrumen ini mendapat beberapa komen penambahbaikan daripada responden kajian rintis untuk meningkatkan kesahan muka. Antaranya ketidaksesuaian perkataan yang digunakan, kekeliruan istilah dan pertindihan item terutamanya pada item-item yang terdapat dalam bahagian sistem pengukuran prestasi. Justeru, cadangan yang diberikan telah diambilkira untuk penambahbaikan dan perbincangan bersama pakar (jadual 5.3).

Jadual 5.1 Ulasan daripada pembina instrumen

Pakar	Latarbelakang	Komen
Matthew Hall	Programme Director, MSc Accounting, Organisations and Institutions, Lecturer in Accounting London School of Economics and Political Science *membina instrumen Sistem Pengurusan Prestasi Komprehensif	"No comments really, the instrument on PMS looks very nice and well done. Best of luck with your research"
Jean-Francois Henri	Jean-françois Henri Professor School of Accounting Université Laval Québec City, Canada *membina instrumen Sistem Pengurusan Prestasi Dinamik	"I have examined your questionnaire. It is globally interesting"
Prof. Dr. Rosli B Mahmood	Professor of Entrepreneurship Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia (UUM) *menggunakan instrumen kepuasan kerja yang dibina oleh Ssesanga dan Garret (2005) dalam kajian di IPT Malaysia	"Saya rasa instrumen bagi mengukur job performance kurang sesuai khususnya E8 hingga E18. Cuba lihat beberapa instrumen lain seperti di bawah yang digunakan dalam mengukur prestasi pensyarah" 1. Pearce, J.L. & Porter, L.W. (1986). Employee responses to formal appraisal feedback. Journal of Applied Psychology, 71, 211-218. 2. Nik Nor Hasimah et al (2012). Relationship between intrapreneurial orientation and job performance among academicians in Malaysian public universities. ASEAN Entrepreneurship Journal, vo. 1 (1), 81-98

Jadual 5.2 Bilangan item selepas pandangan pakar

Pemboleh ubah	Jumlah item
Sistem pengukuran prestasi	20
Kompetensi	24
Kepuasan Kerja	18
Prestasi Kerja	7

Jadual 5.3 Penambahbaikan item selepas kajian rintis

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Kod Item	Item asal	Item selepas penambahbaikan
cp1	*The performance measurement system provides a broad range of performance information about different areas of the organization*	*The performance measurement system provides a broad range of performance information about different areas of the* ***university***
cp2	*It provides a diverse set of measures related to the key performance areas of the organization*	*It provides a diverse set of measures related to the key performance areas of the* ***university***
cp4	*The performance measurement system provides information on different dimensions of the organization's performance*	*The performance measurement system provides information on different dimensions of the* ***university's*** *performance*
cp5	*It provides a variety of information about important aspects of the unit's operations*	*It provides a variety of information about important aspects of the* ***department's/faculty's*** *operations*
cp6	*It shows how the activities of your unit affect the activities of other units within the organization*	*It shows how the activities of your department/faculty affect the activities of other units within the* ***university***
cp7	*The performance measurement system provides a range of measures that cover the critical areas of the unit's operations*	*The performance measurement system provides a range of measures that cover the critical areas of the* ***department's/faculty's*** *operations*

5.3 ANALISIS PENEROKAAN FAKTOR (EFA)

Selepas penambahbaikan dilakukan terhadap instrumen yang diperolehi melalui kajian rintis, EFA dilakukan bagi mengukur kesesuaian item untuk digunakan dalam analisis pengesahan faktor. Responden yang dipilih untuk analisis faktor ini merupakan para pensyarah di sebuah universiti tempatan bertaraf penyelidikan. Pada minggu pertama November 2013, penyelidik telah mengedarkan sebanyak 150 borang soal selidik kepada responden dan 118 telah diterima semula. Hanya 112 borang soal selidik boleh digunakan untuk analisis faktor dan ini memenuhi syarat yang dicadangkan oleh Hair et. al (2014) iaitu sekurang-kurangnya 100 unit analisis (responden). EFA ini dilakukan dalam kajian ini kerana penyelidik yang menggunakan instrumen ini tidak melakukan analisis faktor. Tambahan pula penggunaan instrumen ini adalah dalam

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

persekitaran universiti awam yang sememangnya berbeza dengan organisasi perniagaan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

5.3.1 Konstruk Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari

EFA dengan pusingan Varimax ke atas 20 item sistem pengukuran prestasi dijalankan dengan 112 sampel untuk mengenal pasti item yang tergolong dalam tiga konstruk sistem pengukuran prestasi iaitu strategik (SPMS), komprehensif (CPMS) dan dinamik (DPMS). Nilai kecukupan sampel Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) adalah 0.913 yang melebihi 0.7 menunjukkan data sedia ada sesuai analisis komponen prinsipal (*principal component analysis*). Ujian kesferaan Bartlett adalah signifikan ($p < 0.001$) menunjukkan hubungan antara item adalah mencukupi untuk EFA. Hasil analisis menunjukkan terdapat tiga faktor yang dapat dibentuk dengan nilai eigen yang melebihi 1. Gabungan tiga faktor ini mempunyai jumlah peratus varians dijelaskan sebanyak 78.812% adalah mencukupi untuk EFA kerana ia melebihi 50% yang digunakan sebagai peratusan paling minimum.

Dalam EFA, kesahan diskriminan dibuktikan sekiranya muatan faktor untuk setiap item adalah melebihi 0.4 manakala nilai 0.5 digunakan sebagai muatan faktor minimum sekiranya sesuatu item bertindih dalam faktor yang pelbagai. Selain penggunaan nilai muatan faktor, penilaian juga dilakukan berdasarkan teori dan sorotan karya. Berdasarkan *rotated component matrix*, terdapat tiga faktor yang telah dikenal pasti (jadual 5.4). Perbandingan dibuat dengan item dalam konstruk asal dan terdapat lima item digugurkan iaitu item cp6, cp7, cp8, cp9 dan dp1. Hasilnya, faktor pertama yang diperolehi ialah gabungan sembilan item sp1, sp2, sp3, sp4, sp5, sp6, sp7, sp8 dan sp9. Tiada item yang digugur dan faktor ini dikenal pasti mewakili sistem pengukuran prestasi strategik (SPMS). Faktor kedua pula ialah gabungan lima item cp1, cp2, cp3, cp4 dan cp5 dan perbandingan dengan item asal mendapati empat item digugurkan (cp6, cp7, cp8, cp9). Faktor kedua ini dikenal pasti mewakili sistem pengukuran prestasi komprehensif (CPMS). Faktor ketiga mewakili sistem pengukuran prestasi dinamik (DPMS) diperolehi gabungan tiga item dp2, dp3, dp4 selepas item dp1 digugurkan. Hasil analisis EFA mengenalpasti tiga konstruk dengan 17 item berbanding 20 item yang terdapat dalam soalselidik asal.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Jadual 5.4 Keputusan EFA sistem pengukuran prestasi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Item	Faktor		
	1	2	3
Faktor 1: Sistem Pengukuran Prestasi Strategik (SPMS)			
sp1 *Performance goals in the PMSs are explicitly linked to long-term strategies*	.679		
sp2 *There is a high degree of department's/faculty's management involvement in the design and selection of the performance measures*	.825		
sp3 *Relationships between activities/functional areas are included in the PMS*	.831		
sp4 *PMSs offer assistance to organizational members that helps them understand relationships between activities and of relationships between functional areas*	.879		
sp5 *Operating managers from different functional areas are involved in the design and selection of the performance measures*	.850		
sp6 *PMS uses measure related to strategy*	.810		
sp7 *Performance measurement helps understand how strategy is achieved*	.828		
sp8 *PMS explains cause-and- effect relations*	.841		
sp 9 *PMS uses measures chosen to fit strategy*	.807		
Faktor 2 : Sistem Pengukuran Prestasi Komprehensif (CPMS)			
cp1 *The performance measurement system (PMSs) provides a broad range of performance information about different areas of the university*		.859	
cp2 *The performance measurement system (PMSs) provides a diverse set of measures related to the key performance areas of the university*		.857	
cp3 *The performance measurement system (PMSs) provides a range of measures that cover the critical areas of the department's/faculty's operations*		.858	
cp4 *The performance measurement system (PMSs) provides information on different dimensions of the university's performance*		.810	
cp5 *The performance measurement system (PMSs) provides a variety of information about important aspects of the department's/faculty's operations*		.819	
Faktor 3: Sistem Pengukuran Prestasi Dinamik (DPMS)			
dp2 *Performance indicators were added to within the measurement system*			.768
dp3 *Changes occurred in performance targets*			.877
dp4 *Changes occurred in the definition of performance indicators*			.912

bersambung...

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS VERSITI PEN

...sambungan

Nilai eigen	9.385	2.079	1.934
Peratus varians dijelaskan	38.351	26.137	14.324

Jumlah varians dijelaskan = **78.812%**

Kecukupan Sampel Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = ***.913***

Ujian kesferaan Bartlett *(Bartlett' test of sphericity),* $\chi 2$ = ***1856.085****, p<.000

5.3.2 Konstruk Kompetensi

EFA dengan pusingan Varimax ke atas 24 item kompetensi dijalankan dengan 112 sampel untuk mengenal pasti item yang tergolong dalam dua konstruk kompetensi iaitu pengajaran dan penyelidikan. Nilai kecukupan sampel Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) adalah 0.922 yang melebihi 0.7 menunjukkan data sedia ada sesuai analisis komponen prinsipal (*principal component analysis*). Ujian kesferaan Bartlett adalah signifikan ($p < 0.001$) menunjukkan hubungan antara item adalah mencukupi untuk EFA. Hasil analisis menunjukkan terdapat dua faktor yang dapat dibentuk dengan nilai eigen yang melebihi 1. Gabungan dua faktor ini mempunyai jumlah peratus varians dijelaskan sebanyak 69.948% adalah mencukupi untuk analisis faktor kerana ia melebihi 50% yang digunakan sebagai peratusan paling minimum.

Berdasarkan *rotated component matrix*, terdapat dua faktor yang telah dikenal pasti (jadual 5.5) dan semua item mempunyai muatan faktor yang melebihi 0.4. Perbandingan dibuat dengan item dalam konstruk asal dan terdapat satu item digugurkan iaitu item t10. Hasilnya, faktor pertama yang diperolehi ialah gabungan 12 item iaitu t1, t2, t3, t4, t5, t6, t7, t8, t9, t11, t12 dan t13. Faktor ini dikenal pasti mewakili kompetensi pengajaran (TEA). Faktor kedua pula ialah gabungan 11 item iaitu r1, r2, r3, r4, r5, r6, r7, r8, r9, r10 dan r11. Faktor kedua ini dikenal pasti mewakili kompetensi penyelidikan.. Hasil analisis EFA mengenalpasti dua konstruk dengan 23 item berbanding 24 item yang terdapat dalam soalselidik asal.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Jadual 5.5 Keputusan EFA kompetensi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Item	Faktor 1	Faktor 2
Faktor 1 : Pengajaran (TEA)		
t1 *Preparing materials for teaching*	.789	
t2 *Facilitating student discussion in class*	.804	
t3 *Marking assignments/quizzes*	.800	
t4 *Using a variety of assignments strategies*	.820	
t5 *Consulting with students*	.875	
t6 *Assessing students' soft skills*	.824	
t7 *Responding student questions*	.878	
t8 *Crafting higher order thinking questions*	.778	
t9 *Designing subject assessment*	.767	
t11 *Keeping up to date and revising lecture materials*	.730	
t12 *Providing feedback on student performance*	.767	
t13 *Delivering lectures*	.754	
Faktor 2 : Penyelidikan (RES)		
r1 *Collecting data for research*		.658
r2 *Preparing conference paper*		.844
r3 *Leading research projects*		.793
r4 *Adhering to research ethics requirements*		.724
r5 *Designing research*		.860
r6 *Delivering research findings at seminar*		.779
r7 *Generating research ideas*		.853
r8 *Reviewing literature for research projects*		.806
r9 *Analysing research results*		.872
r10 *Supervising students' research projects*		.816
r11 *Writing journal articles*		.825
Nilai eigen	12.165	3.923
Peratus varians dijelaskan	36.002	33.946
Jumlah varians dijelaskan = **69.948%**		
Kecukupan Sampel Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = .922		
Ujian kesferaan Bartlett *(Bartlett' test of sphericity), $\chi 2$ =2466.713**, p<.000		

5.3.3 Konstruk Kepuasan Kerja

EFA dengan pusingan Varimax ke atas 18 item kepuasan kerja dijalankan dengan 112 sampel untuk mengenal pasti item yang tergolong dalam konstruk kepuasan kerja. Nilai kecukupan sampel Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) adalah 0.881 yang melebihi 0.7 menunjukkan data sedia ada sesuai analisis komponen prinsipal (*principal component analysis*). Ujian kesferaan Bartlett adalah signifikan ($p < 0.001$) menunjukkan hubungan antara item adalah mencukupi untuk EFA. Hasil analisis menunjukkan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

terdapat satu faktor yang dapat dibentuk dengan nilai eigen yang melebihi 1. Faktor ini mempunyai jumlah peratus varians dijelaskan sebanyak 60.974% adalah mencukupi untuk analisis faktor kerana ia melebihi 50% yang digunakan sebagai peratusan paling minimum.

Berdasarkan *rotated component matrix*, hanya satu faktor yang telah dikenal pasti (jadual 5.6) dan semua item mempunyai muatan faktor yang melebihi 0.4. Perbandingan dibuat dengan item dalam konstruk asal dan terdapat 11 item perlu digugur iaitu item j1, j2, j3, j5, j6, j10, j11, j13, j15, j16 dan j18. Hasilnya, faktor yang dibentuk ialah gabungan tujuh item iaitu j4, j7, j8, j9, j12, j14 dan j17 dan faktor ini dikenal pasti mewakili kepuasan kerja (KEPKER). Bilangan faktor yang digugurkan adalah banyak kerana sewaktu Raemah dan Rosli (2011) menggunakan instrumen ini, responden kajian mereka merupakan pensyarah daripada universiti awam dan universiti swasta. Sedangkan kajian EFA ini hanya melibatkan pensyarah daripada universiti penyelidikan awam. Selain itu, kajian Raemah dan Rosli (2011) tidak melaksanakan EFA.

Jadual 5.6 Keputusan EFA kepuasan kerja

Item	Faktor 1
Faktor 1 : Kepuasan Kerja (KEPKER)	
j4 *Freedom to conduct research and publication*	.733
j7 *Working conditions*	.794
j8 *Number of courses taught*	.745
j9 *Recognition*	.884
j12 *Potential for advancement*	.791
j14 *Relationship with administrator*	.750
j17 *Policies and procedures*	.760
Nilai eigen	4.268
Peratus varians dijelaskan	60.974
Jumlah varians dijelaskan = **60.974%**	
Kecukupan Sampel Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) = ***.881***	
Ujian kesferaan Bartlett *(Bartlett' test of sphericity),* $\chi 2 =$***399.873****, p<.000	

5.3.4 Konstruk Prestasi Kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

EFA dengan pusingan Varimax ke atas tujuh item prestasi kerja dijalankan dengan 112 sampel untuk mengenal pasti item yang tergolong dalam konstruk prestasi kerja.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Nilai kecukupan sampel Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) adalah 0.849 yang melebihi 0.7 menunjukkan data sedia ada sesuai analisis komponen prinsipal (*principal component analysis*). Ujian kesferaan Bartlett adalah signifikan ($p < 0.001$) menunjukkan hubungan antara item adalah mencukupi untuk EFA. Hasil analisis menunjukkan terdapat satu faktor yang dapat dibentuk dengan nilai eigen yang melebihi 1. Faktor ini mempunyai jumlah peratus varians dijelaskan sebanyak 63.187% adalah mencukupi untuk analisis faktor kerana ia melebihi 50% yang digunakan sebagai peratusan paling minimum.

Berdasarkan *rotated component matrix*, hanya satu faktor yang telah dikenal pasti (jadual 5.7) dan semua item mempunyai muatan faktor yang melebihi 0.4. Perbandingan dibuat dengan item dalam konstruk asal dan tiada item digugurkan. Hasilnya, faktor yang dibentuk ialah gabungan tujuh item iaitu wi1, wi2, wi3, wi4, wi5, wi6 dan wi7 dan faktor ini dikenal pasti mewakili prestasi kerja (PRESKER).

Jadual 5.7 Keputusan EFA prestasi kerja

Item	**Faktor**	
	1	2
Faktor 1 : Prestasi kerja (PRESKER)		
wi1 *Teaching*	.620	
wi2 *Supervision*	.718	
wi3 *Research*	.833	
wi4 *Publication*	.856	
wi5 *Consultation*	.731	
wi6 *Paper presentation in conference*	.747	
wi7 *Overall performance*	.881	
Nilai eigen	6.034	2.812
Peratus varians dijelaskan	31.752	31.435
Jumlah varians dijelaskan = **63.187%**		
Kecukupan Sampel Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) =.849		
Ujian kesferaan Bartlett *(Bartlett' test of sphericity), $\chi 2$ =980.299**, p<.000		

5.3.5 Analisis Kebolehpercayaan Analisis Pengesahan Faktor (EFA)

Selepas analisis faktor selesai dilaksanakan, analisis kebolehpercayaan dilakukan bertujuan untuk mengukur ketekalan dalaman setiap item dalam skala yang digunakan untuk pengukuran konstruk secara teori. Kaedah yang sering digunakan untuk

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

mengukur kebolehpercayaan adalah menggunakan nilai Cronbach alpha. Nilai cronbach alpha yang minimum adalah 0.7 dan sekiranya melibatkan item yang baru dibina, nilai minimum boleh ditetapkan pada 0.60. Secara keseluruhannya, analisis kebolehpercayaan menggunakan nilai cronbach alpha menunjukkan nilai melebihi 0.7 dan ini menggambarkan tahap kebolehpercayaan dan ketekalan dalaman setiap konstruk adalah tinggi. Jadual 5.8 menunjukkan ringkasan hasil EFA dari segi bilangan item dan nilai Cronbach Alpha untuk setiap faktor.

Jadual 5.8 Ringkasan keputusan EFA dan kebolehpercayaan

Konstruk	Bilangan item asal	Item digugurkan	Bilangan item selepas analisis faktor	Cronbach Alpha
Sistem Pengukuran Prestasi Strategik	9	9	9	0.952
Sistem Pengukuran Prestasi Komprehensif	7	2	5	0.936
Sistem Pengukuran Prestasi Dinamik	4	1	3	0.849
Kompetensi – Pengajaran	13	1	12	0.959
Kompetensi – Penyelidikan	11	-	11	0.956
Kepuasan Kerja	18	11	7	0.892
Prestasi Kerja	7	-	7	0.891

5.4 VALIDASI DATA

Proses kutipan data untuk kajian sebenar telah dimulakan pada Disember 2013. Sebanyak 1500 borang soal selidik diedarkan kepada responden yang dipilih melalui kaedah yang dibincangkan dalam 4.4.1. Proses kutipan data telah berakhir pada Mac 2014 dan data yang diperolehi telah dimasukkan dalam perisian SPSS. Data tersebut diberikan kod sampel, ditapis dan analisis *common method bias*. Selepas proses tersebut, data yang telah memenuhi syarat-syarat statistik dianalisis dengan pendekatan CFA dan SEM.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

5.4.1 Pengeditan Data dan Kod Sampel

Selepas proses kutipan data lengkap, proses tapisan data dijalankan untuk memastikan data yang digunakan dalam analisis memenuhi syarat analisa statistik. Tapisan data melibatkan semakan terhadap data yang tidak lengkap dan ketekalan dari segi klasifikasi (Zikmund et al. 2010). Menurut Sekaran dan Bougie (2010), responden yang menjawab sekurang-kurangnya 75% daripada soalselidik boleh dipertimbangkan sebagai sampel dalam kajian.

Data yang diperolehi daripada responden dimasukkan secara manual ke perisian SPSS. Setiap sampel yang dimasukkan diberikan kod tersendiri untuk memudahkan proses penjejakan sekiranya terdapat sebarang ketidaktepatan dan ketidakcukupan data. Analisis frekuensi dijalankan untuk setiap item bagi memastikan tiada nilai yang dimasukkan melewati julat yang ditetapkan. Sekiranya terdapat nilai yang keluar dari julat, semakan semula dilakukan dengan merujuk kepada kod sampel yang telah ditetapkan daripada awal.

5.4.2 Tapisan Data

Tapisan data penting untuk memastikan data yang dimasukkan bebas daripada sebarang kesilapan seperti unsur luaran, data dimasukkan dengan tepat dan untuk memastikan taburan data adalah normal. Pematuhan kepada andaian data bersifat normal amat perlu sebelum analisis pemodelan persamaan berstruktur (SEM) boleh digunakan (Hair et al. 2010; Kline 2011; Tabachnick & Fidell 2013). Justeru, data yang dimasukkan dalam perisian SPSS disemak secara terperinci oleh penyelidik.

Proses awal dimulakan dengan menyemak sama ada wujudnya data yang tidak lengkap ataupun tertinggal. Data dianggap tidak lengkap sekiranya responden gagal menjawab satu atau lebih item dalam soalselidik. Semakan menyeluruh mendapati data yang tertinggal atau tidak lengkap adalah sangat minimum (kurang daripada 2%). Unsur luaran pula dikenal pasti menggunakan kaedah univariate (histograms, boxplots dan *standardized z-score*) dan kaedah multivariate (*mahalanobis* D^2

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

distance). Semakan unsur luaran amat penting kerana ia akan mempengaruhi kenormalan data dan seterusnya mempengaruhi keputusan statistik (Hair et al. 2010; Tabachnick & Fidell 2013). Menurut Hair et al (2010) bagi semakan menggunakan *standardized z-score* dengan saiz sampel yang besar, nilai $z > 4$ menunjukkan nilai yang ekstrem. Penelitian terhadap data mendapati terdapat 16 sampel yang mempunyai item dengan nilai $z > 4$, maka penyelidik telah mengambil keputusan untuk mengeluarkan sampel tersebut daripada proses analisis data. Maka data yang sedia untuk dianalisis adalah sebanyak 368 responden (26%) berbanding data awal iaitu 384 responden. Beberapa kajian terkini yang menggunakan pendekatan SEM dengan bilangan sampel yang menghampiri 1500 orang juga mempunyai peratusan maklum balas yang rendah seperti Lan dan Chong – 30% (2015), Dekoulu dan Trivellas – 20% (2015), Zopiatis et al. – 32% (2014), Laitinen – 37% (2014), dan Jang dan George – 35% (2012).

Langkah seterusnya adalah memeriksa kewujudan unsur luaran dengan menggunakan pendekatan multivariate. Mahalanobis D2 dikira untuk setiap kes dengan menggunakan regresi dalam SPSS di mana setiap label kes dikategorikan sebagai pemboleh ubah bersandar manakala ukuran bukan-demografi sebagai pemboleh ubah bebas. Nilai D2 yang tinggi melebihi 3.5 menunjukkan potensi berlakunya unsur luaran multivariate (Hair et al. 2010). Hasil analisis menunjukkan tiada nilai yang melebihi 3.5. Pengujian sama ada taburan data bersifat normal menggunakan nilai kepencongan dan kurtosis.. Nilai kepencongan kecil daripada ±2 dan nilai kurtosis kecil daripada ±2 menunjukkan kecukupan daripada aspek taburan data bersifat normal (Garson 2012). Dengan menggunakan nilai dicadangkan, tidak wujud sebarang data yang melebihi nilai tersebut. Maka disimpulkan bahawa data yang digunakan untuk proses statistik bersifat normal.

Jadual 5.9 menunjukkan keputusan ujian deskriptif dan taburan data terhadap empat konstruk yang digunakan dalam kajian ini manakala lampiran A menunjukkan keputusan analisis deskriptif setiap item yang digunakan dalam borang soalselidik. Secara keseluruhan, semua item yang digunakan dalam kajian ini telah memenuhi syarat ujian unsur luaran dan bertaburan normal. Maka, langkah seterusnya adalah untuk melaksanakan analisis pembinaan model pengukuran.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Jadual 5.9 Deskriptif dan kebolehpercayaan konstruk

Konstruk	Dimensi	Mean	Kepencongan	Kurtosis	Pekali Alpha
Sistem pengukuran prestasi	Komprehensif	4.7459	-.464	-.385	0.937
	Strategik	5.1234	-.370	.330	0.955
	Dinamik	4.6567	-.268	-.103	0.849
Kompetensi	Pengajaran	5.7789	-.776	.662	0.940
	Penyelidikan	5.8237	-.797	.473	0.951
Kepuasan Kerja		5.3525	-.664	.226	0.879
Prestasi Kerja		3.6316	.086	-.611	0.892

5.4.3 *Common Method Bias*

Dalam kajian ini, ukuran terhadap konstruk bergantung sepenuhnya maklum balas yang diberikan oleh pensyarah secara individu. Maka, masalah yang boleh dijangkakan akan berlaku ialah *common method bias* yang merujuk kepada varians yang berkait dengan kaedah pengukuran berbanding konstruk yang diukur (Podsakoff et al. 2003). Semakan berdasarkan matrik korelasi menunjukkan tidak wujud korelasi yang tinggi (melebihi 1) antara konstruk (jadual 5.10). Justeru, ini menjadi petunjuk tidak wujud kemungkinan terdapatnya *common method bias* (Bagozzi et al. 1991).

Pendekatan kedua yang digunakan untuk memeriksa kewujudan *common-method bias* ialah dengan menggunakan ujian satu-faktor Harman *(Harman single-factor test)* (Podsakoff & Organ 1986). Andaian awal dalam ujian ini adalah kewujudan *common method bias* berlaku apabila terdapat satu faktor yang mendominasi peratusan keputusan analisis faktor. Analisis (jadual 5.11) yang menggunakan *unrotated factor* menghasilkan tujuh faktor dengan nilai kumulatif 68.4% dan tidak wujud satu faktor yang mempunyai peratusan majoriti (melebihi 50%).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Jadual 5.1 Korelasi antara konstruk

		SPP Strategik	SPP Komprehensif	SPP Dinamik	Pengajaran	Penyelidikan	Kepuasan Kerja
SPP Komprehensif	Korelasi	.625**					
	Signifikan	.000					
SPP Dinamik	Korelasi	.350**	.374**				
	Signifikan	.000	.000				
Pengajaran	Korelasi	.257**	.329**	.322**			
	Signifikan	.000	.000	.000			
Penyelidikan	Korelasi	.228**	.302**	.270**	.645**		
	Signifikan	.000	.000	.000	.000		
Kepuasan Kerja	Korelasi	.458**	.411**	.217**	.291**	.318**	
	Signifikan	.000	.000	.000	.000	.000	
Prestasi Kerja	Korelasi	.159**	.181**	.134**	.228**	.400**	.312**
	Signifikan	.002	.000	.010	.000	.000	.000

** Signifikan pada aras = 0.01 (2-tailed)

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Jadual 5.11 Jumlah varians diterangkan

Komponen	Nilai Eigen			Jumlah pengekstrakan bebanan		
	Total	% Varians	Kumulatif %	Total	% Varians	Kumulatif %
1	16.824	31.156	31.156	16.824	31.156	31.156
2	7.196	13.327	44.483	7.196	13.327	44.483
3	4.302	7.968	52.450	4.302	7.968	52.450
4	2.613	4.838	57.288	2.613	4.838	57.288
5	2.354	4.359	61.647	2.354	4.359	61.647
6	1.916	3.547	65.194	1.916	3.547	65.194
7	1.757	3.255	68.449	1.757	3.255	68.449

Kaedah Pengekstrakan: Analisis Komponen Prinsipal (*Principal Component Analysis*)

5.5 PROFIL RESPONDEN

Jadual 5.12 menunjukkan latar belakang responden yang terlibat dalam kajian. Data yang ditunjukkan adalah berkaitan jantina, umur, kelayakan akademik, jawatan, tempoh perkhidmatan di universiti semasa, tempoh perkhidmatan dalam pengajian tinggi, pengalaman mengajar, universiti bekerja dan fakulti. Profil ini hanya mengambil kira responden yang telah memenuhi syarat-syarat taburan normal.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Jadual 5.12 Latar belakang responden kajian

Profail	Kekerapan (N = 368)	Peratus (100%)
Jantina		
Lelaki	183	49.7
Perempuan	185	50.3
Umur (Tahun)		
25 -30	6	1.6
31 – 35	29	7.9
36 – 40	60	16.3
41 – 45	103	28
46 – 50	62	16.8
Lebih 50	108	29.3
Kelayakan Akademik		
Sarjana Muda	1	0.3
Sarjana	33	9
Doktor Falsafah	305	82.9
Profesional / Pengkhususan	76	7.9
Jawatan		
Pensyarah	33	9.0
Pensyarah Kanan	141	38.3
Professor Madya	118	32.1
Professor	76	20.7
Tempoh perkhidmatan (tahun)		
1 – 5	46	12.5
6 – 10	69	18.8
11 – 15	83	22.6
16 – 20	68	18.5
Lebih 20	102	27.7
Pengalaman Pentadbiran		
1 – 5	192	52.2
6 – 10	82	22.3
11 – 15	31	8.4
16 – 20	20	5.4
Lebih 20	16	4.3
Tiada pengalaman	27	7.3
Universiti		
Universiti Malaya	38	10.3
Universiti Kebangsaan Malaysia	61	16.6
Universiti Putra Malaysia	86	23.4
Universiti Sains Malaysia	74	20.1
Universiti Teknologi Malaysia	109	29.6
Fakulti		
Sains Tulen dan Gunaan	61	16.6
Teknologi dan Kejuruteraan	72	19.6
Sains Klinikal dan Kesihatan	73	19.8
Sains Sosial	106	28.8
Sastera dan Sastera Ikhtisas	25	6.8
Sains Tabii dan Warisan Negara	6	1.6
Teknologi Maklumat dan Komunikasi	25	6.8

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Sebanyak 368 soal selidik dianalisis dalam penyelidikan ini. Terdapat keseimbangan daripada segi jantina responden kajian ini di mana 49.7% adalah lelaki

manakala 50.3% pula adalah perempuan. 30% daripada responden berusia melebihi 50 tahun dan 28% juga berumur antara 41 – 45 tahun. Responden yang mempunyai kelayakan akademik peringkat Doktor Falsafah merupakan yang tertinggi iaitu 82.9% dan 7.9% pula mempunyai kelayakan profesional. Taburan jawatan yang disandang oleh responden adalah pensyarah kanan (38%), professor madya (32.1%), professor (20.7%) dan pensyarah (9%). Peratusan tempoh tahun perkhidmatan di universiti semasa menunjukkan 27.7% responden telah berkhidmat melebihi 20 tahun, 22.6% (11 – 15 tahun), 18.8% (6 – 10 tahun), 18.5% (16 – 20 tahun) dan 12.5% (1 – 5 tahun). Peratusan tempoh perkhidmatan dalam sektor pengajian tinggi yang hampir sama dengan tempoh perkhidmatan di universiti semasa menunjukkan para responden kebanyakannya telah memulakan kerjaya sebagai pensyarah di awal kareer mereka.

Semua universiti penyelidikan yang dipilih dalam kajian ini memberikan maklum balas dengan mengembalikan borang soal selidik yang diedarkan. Walaupun begitu, peratus maklum balas tertinggi adalah daripada pensyarah Universiti Teknologi Malaysia (29.6%) diikuti Universiti Putra Malaysia (23.4%), Universiti Sains Malaysia (20.1%), Universiti Kebangsaan Malaysia (16.6%) dan Universiti Malaya (10.3%). Taburan responden tertinggi daripada segi fakulti pula menunjukkan 28.8% adalah dari Fakulti Sains Sosial dan hanya 1.6% dari kluster Sains Tabii dan Warisan Negara. Taburan responden yang tidak seimbang ini dipengaruhi oleh bilangan fakulti yang ditubuhkan oleh setiap universiti berbeza-beza mengikut keperluan.

5.6 ANALISIS PENGESAHAN FAKTOR (CFA) – SATU FAKTOR

Kajian ini menggunakan dua langkah pemodelan iaitu membina model pengukuran terlebih dahulu sebelum melaksanakan pembinaan model struktural. Pendekatan ini diterima umum oleh penyelidik dan ketepatan nilai kebolehpercayaan setiap item dalam konstruk dapat ditentukan lebih tepat untuk mengelakkan berlakunya interaksi antara model pengukuran dan model struktur (Hair et al. 2010). Model pengukuran dibina untuk mengukur bagaimana pemboleh ubah bergantung pada pemboleh dicerap atau pemboleh ubah laten (Hair et al. 2010).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Untuk tujuan tersebut, CFA menggunakan perisian AMOS 21. CFA merupakan teknik statistik yang mempertimbangkan sama ada bilangan faktor dan item pemboleh ubah memenuhi syarat-syarat (Kline 2011). CFA juga diakui merupakan teknik yang rapi yang membenarkan penilaian faktor terhadap model dan konstruk dalam SEM. Setiap konstruk akan dianalisis menggunakan model pengukuran secara berasingan. Sekiranya terdapat keputusan yang tidak konsisten dengan andaian awal dalam model pengukuran, model tersebut akan dianalisis dan dispesifikasikan semula (Hair et al. 2010; Kline 2011; Tabachnick & Fidell 2013). Model pengukuran untuk setiap konstruk dinilai berdasarkan uni-dimensi, kebolehpercayaan dan kesahan.

5.6.1 Penilaian Uni-Dimensi

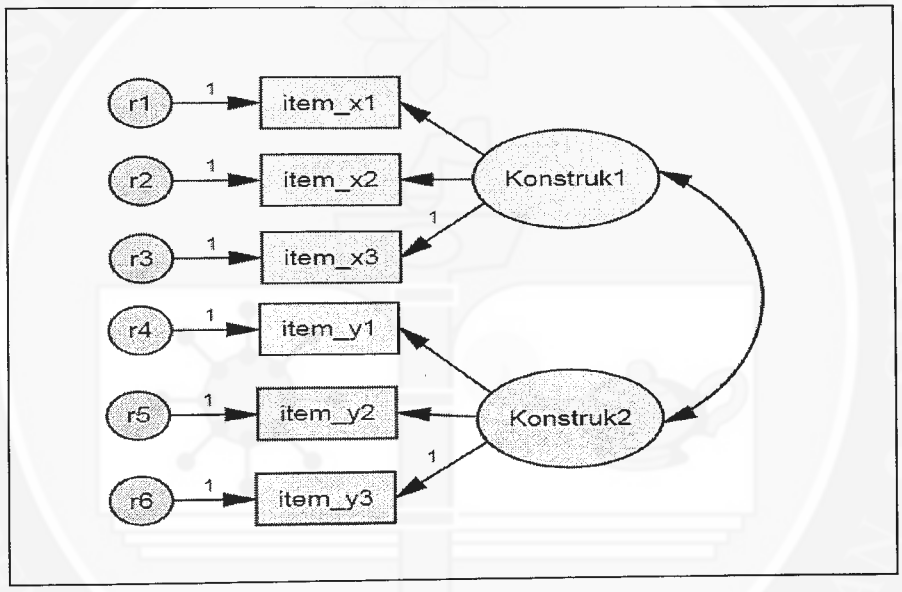
Dalam setiap model pengukuran, terdapat banyak item yang digunakan untuk mengukur sesuatu konstruk atau faktor. Namun sekiranya terdapat pertindihan antara item yang digunakan, model tersebut akan diperbaiki dengan menggugurkan item tersebut (Hair et al. 2010). Tindakan ini membolehkan unidimensi *parsimonius* konstruk dicapai.

Langkah pertama untuk memastikan unidimensi konstruk dicapai, item yang digunakan perlu mempunyai nilai muatan faktor sekurang-kurangnya 0.50 terhadap konstruk (Hair et al. 2010). Kedua, nilai korelasi antara konstruk yang digunakan tidak boleh melebihi 0.85 (Kline 2011). Akhir sekali, model pengukuran perlu memenuhi indeks kebagusuaian yang dibincangkan dalam 4.9.3. Sekiranya berlaku keadaan model pengukuran gagal memenuhi syarat-syarat yang dikehendaki, pengubahsuaian terhadap model dilakukan berdasarkan *standardized residual covariance* dan indeks modifikasi. Nilai residual ± 2.58 menunjukkan ralat piawai dalam model pengukuran manakala indeks modifikasi mengukur penurunan nilai khi-square sekiranya parameter dibebaskan dan model diubahsuai. Bagaimanapun, penilaian terhadap sebarang model pengukuran dalam sesebuah kajian bukan sahaja bergantung pada nilai statistik sahaja, tetapi perlu disokong oleh justifikasi berdasarkan cadangan daripada sorotan karya (Hair et al. 2010; Kline 2011).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Dalam model pengukuran yang dikaji, terdapat beberapa lambang yang digunakan untuk melukis model. Setiap item yang mewakili pemboleh ubah diserap akan ditunjukkan melalui segi empat sama manakala pemboleh ubah laten ditunjukkan dalam bentuk bujur. Terdapat anak panah dengan satu arah yang menyambungkan item dan konstruk serta anak panah satu arah juga menghubungkan ralat pengukuran dan item. Anak panah dengan dua arah pula menunjukkan terdapat korelasi antara konstruk. Nilai yang ditunjukkan pada setiap anak panah pula menunjukkan nilai muatan faktor. Nilai yang dinyatakan di hujung setiap item pula menunjukkan *squared multiple correlation* antara pemboleh ubah laten. Gambaran berkaitan model yang dibina dapat dilihat melalui gambar rajah 5.1 .



Rajah 5.1 Model pengukuran

5.6.2 Sistem Pengukuran Prestasi

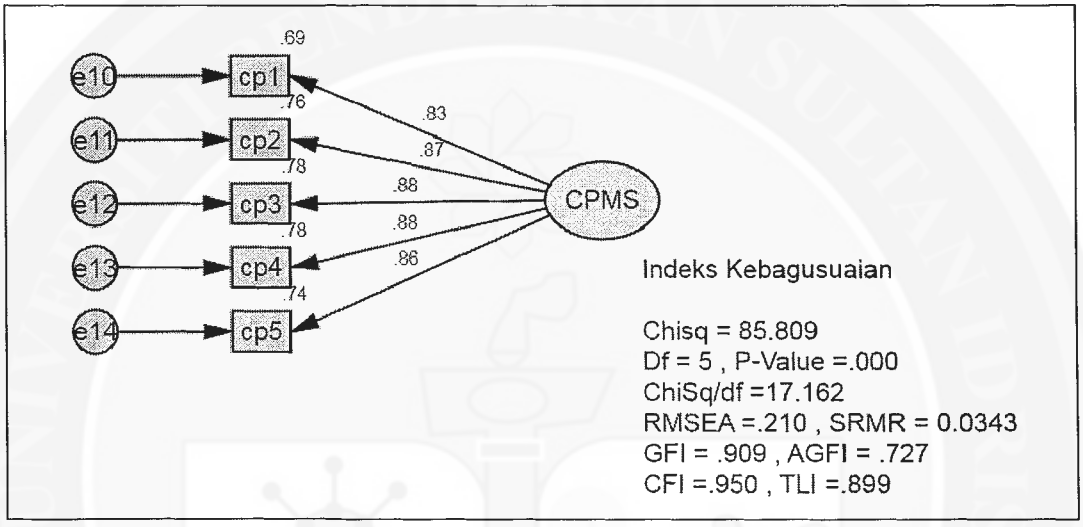
Sistem pengukuran prestasi dalam kajian ini diwakili oleh tiga konstruk iaitu komprehensif, strategik dan dinamik. Setiap konstruk melalui proses pembinaan model pengukuran yang terperinci agar model dibentuk memenuhi syarat dan keperluan yang digariskan dalam CFA.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

a. Sistem Pengukuran Prestasi Komprehensif

Konstruk sistem pengukuran prestasi komprehensif diwakili oleh lima item. Keputusan awal tidak memenuhi semua indeks kebagusuaian yang dicadangkan. Nilai χ^2 adalah 85.809 (df = 5, p < 0.001) di mana nilai χ^2/df adalah 17.162. Nilai RMSEA adalah 0.210, SRMR = 0.0343, GFI = 0.909, AGFI = 0.727, CFI = 0.950 dan TLI = 0.899 (rajah 5.2).



Rajah 5.2 Model pengukuran sistem pengukuran prestasi komprehensif - awal

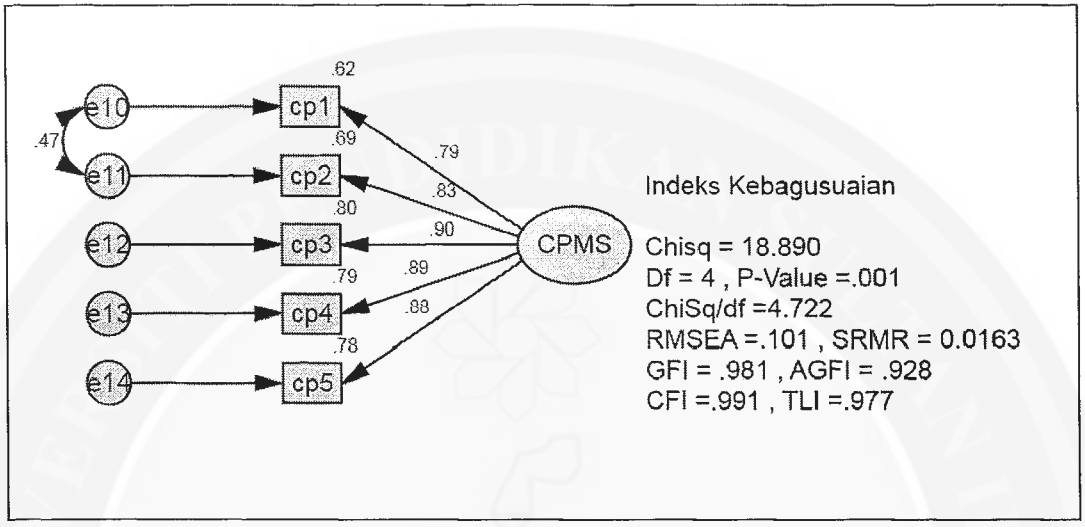
Bagaimanapun, muatan faktor bagi semua item menunjukkan nilai yang melebihi 0.30. Hair et al. (2010) mencadangkan muatan faktor bagi sampel berjumlah 350 adalah sekurang-kurang 0.30 dan model ini menunjukkan nilai muatan faktor yang baik. Namun penyelidik telah membuat penambahbaikan terhadap model agar indeks kebagusuaian terutama SRMR dan χ^2/df menjadi semakin bagus. Berdasarkan indeks modifikasi dan penelitian terhadap item, penyelidik menghubungkan item cp1 dan cp2. Item cp1 dan cp2 merujuk kepada unsur kepelbagaian maklumat dan kepelbagaian ukuran prestasi yang digunakan oleh pengurusan universiti.

Justeru berlaku penambahbaikan nilai indek kebagusuaian di mana nilai GFI = 0.981, AGFI = 0.928, CFI = 0.991 dan TLI = 0.977 dan SRMR = 0.0163. Nilai χ^2 adalah 18.890 (df = 4 , p < 0.001) di mana nilai χ^2/df adalah 0.4722. Indeks kebagusuaian memenuhi kriteria yang digunakan iaitu GFI ≥ 0.90 (Hair et al. 2010), AGFI ≥ 0.90 (Tanaka & Huba 1985), CFI ≥ 0.90 (Kline 2011) , TLI ≥ 0.90 (Garson

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

2012), , SRMR ≤ 0.08 (Hair et al. 2010) dan χ^2/df antara 1.0 dan 5.0 (Cunningham 2008). Walaupun nilai RMSEA yang ditetapkan ≤ 0.08 (Kline 2011), model pengukuran sistem pengukuran prestasi komprehensif dikekalkan kerana cadangan indeks modifikasi tidak menunjukkan perlunya sebarang modifikasi dilakukan.



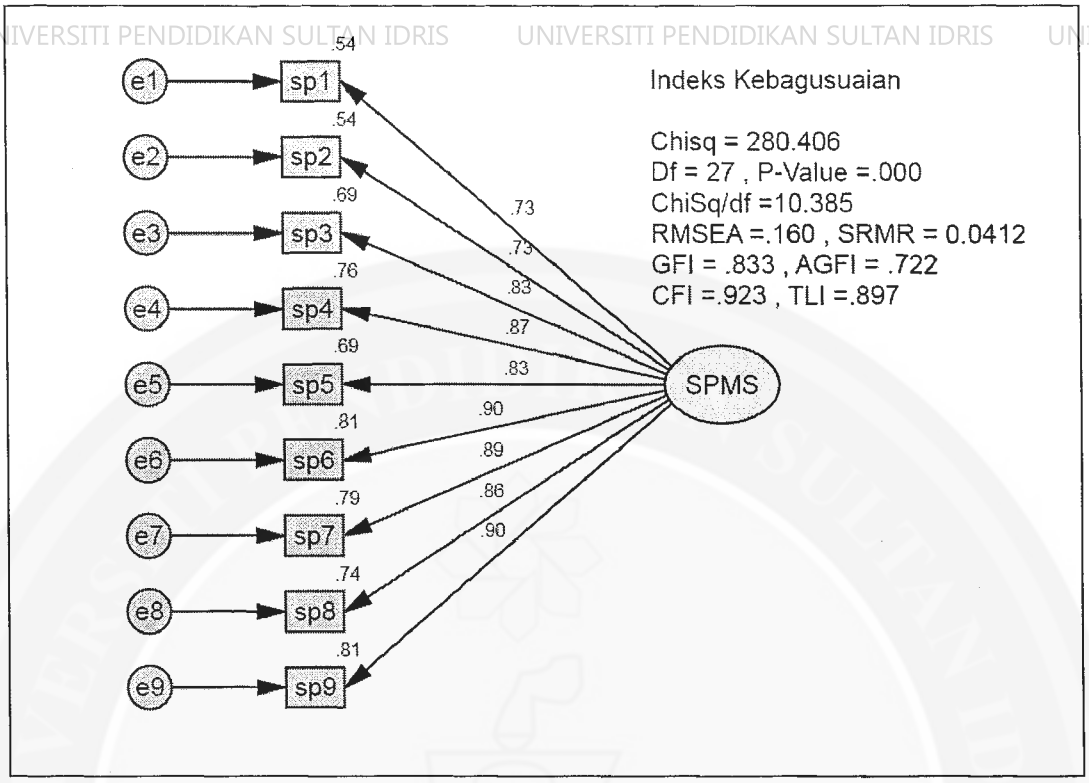
Rajah 5.3 Model sistem pengukuran prestasi komprehensif - akhir

b. Sistem Pengukuran Prestasi Strategik

Konstruk sistem pengukuran prestasi strategik pada awalnya mempunyai sembilan item. Keputusan awal indeks kebagusuaian (rajah 5.4) menunjukkan nilai yang tidak bagus dengan nilai χ^2/df melebihi 5 (χ^2/df = 10.385), RMSEA = 0.16, SRMR = 0.0412, GFI = 0.833, AGFI = 0.722, CFI = 0.923 dan TLI = 0.897 serta nilai muatan faktor melebihi 0.50. Untuk mendapatkan model yang lebih baik, penyelidik menggunakan indeks modifikasi untuk menilai sama ada wujudnya cadangan untuk menghubungkan item yang ada.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

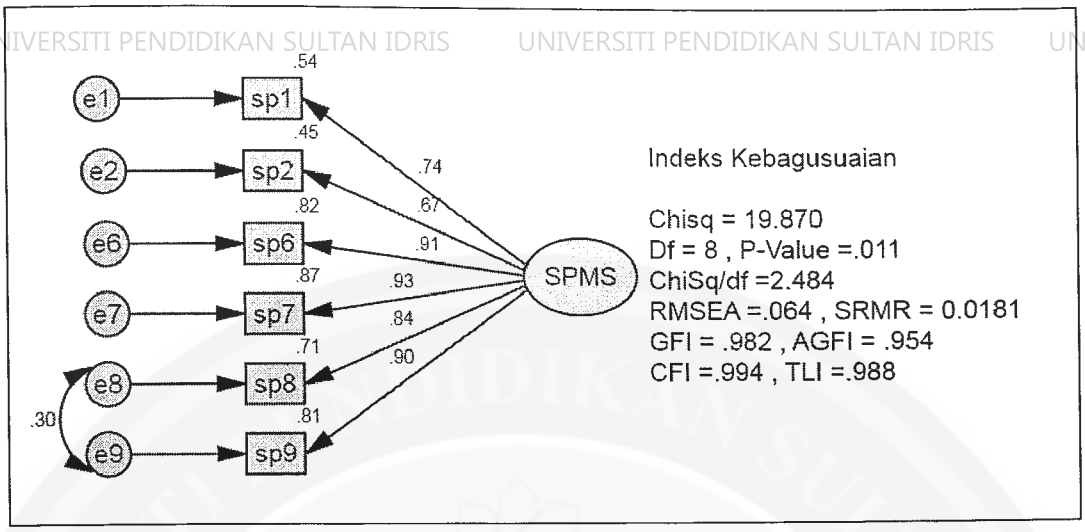


Rajah 5.4 Model pengukuran sistem pengukuran prestasi strategik - awal

Berdasarkan indeks modifikasi, beberapa item didapati bertindih. Item sp3,sp4 dan sp5 digugur daripada model kerana mempunyai kovarians dengan lebih daripada satu item. Indeks modifikasi mencadangkan item sp8 dan sp9 dikorelasikan. Penelitian terhadap item menunjukkan sp8 merujuk kepada wujudnya hubungan penyebab dan kesan dalam sistem pengukuran prestasi manakala item sp9 pula merujuk ukuran dalam sistem pengukuran prestasi dipilih sesuai dengan strategi. Kedua-dua item ini penting berdasarkan sorotan karya, maka penyelidik menghubungkan kedua-dua item. Selepas penambahbaikan dilakukan (rajah 5.5), nilai indeks kebagusuaian bertambah baik dengan nilai χ^2/df = 2.484, RMSEA = 0.064, SRMR = 0.0181, GFI = 0.982, AGFI = 0.9504, CFI = 0.994 dan TLI = 0.988. Ini memenuhi nilai yang digunakan sebagai rujukan iaitu GFI $\geq$ 0.90 (Hair et al. 2010), AGFI $\geq$ 0.90 (Tanaka & Huba 1985), CFI $\geq$ 0.90 (Kline 2011) , TLI $\geq$ 0.90 (Garson 2012), RMSEA $\leq$ 0.08 (Kline 2011), SRMR $\leq$ 0.08 (Hair et al. 2010) dan χ^2/df antara 1.0 dan 5.0 (Cunningham 2008). Nilai R^2 kekal pada nilai melebihi 0.30 dan muatan faktor melebihi 0.50.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F



Rajah 5.5 Model pengukuran sistem pengukuran prestasi strategik - akhir

c. Sistem Pengukuran Prestasi Dinamik

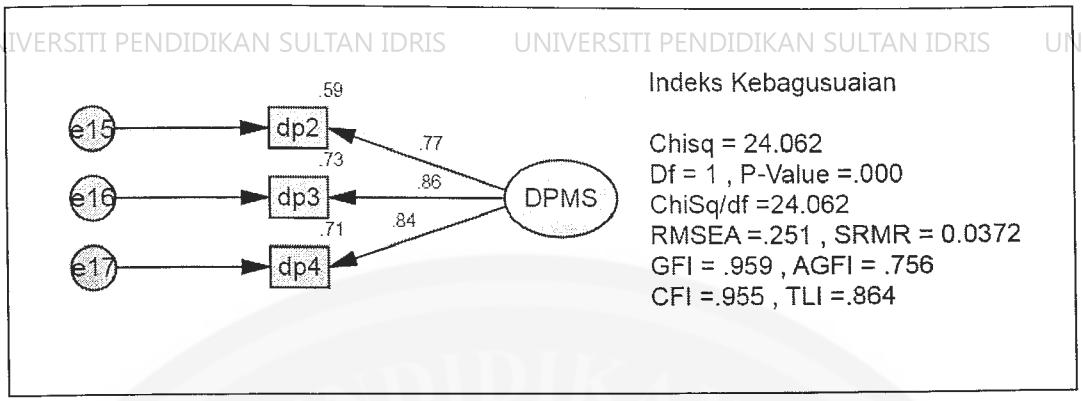
Sistem pengukuran prestasi dinamik diwakili oleh tiga item. Nilai indeks kebagusuaian tidak menunjukkan nilai yang baik $\chi^2/df = 24.062$, RMSEA = 0.251, SRMR = 0.0372, GFI = 0.959, AGFI = 0.756, CFI = 0.955 dan TLI = 0.864. Berdasarkan indeks modifikasi yang dicadangkan (jadual 5.13), tiada sebarang modifikasi yang sesuai dilakukan. Berdasarkan keperluan model dalam penyelidikan ini, penyelidik mengekalkan model ini untuk analisis CFA peringkat kedua (rajah 5.6).

Jadual 5.13 Indeks modifikasi sistem pengukuran prestasi dinamik

	M.I.	Par Change
e16 <--> DPMS	9.360	.131
e16 <--> e17	4.227	.065
e15 <--> DPMS	14.866	-.208
e15 <--> e17	7.306	-.113

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F



Rajah 5.6 Model pengukuran sistem pengukuran prestasi dinamik

5.6.3 Kompetensi

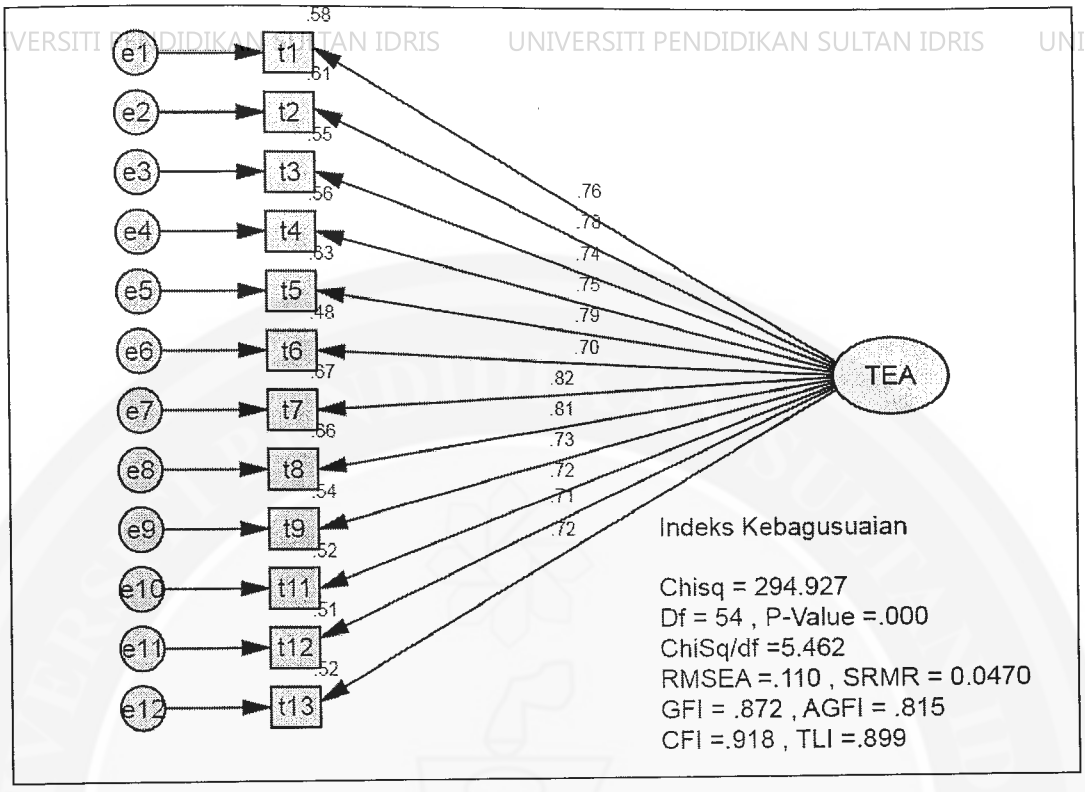
Proses CFA untuk kompetensi melibatkan dua konstruk iaitu pengajaran dan penyelidikan. Model pengukuran kompetensi pengajaran dan penyelidikan yang dibina telah memenuhi syarat yang dikehendaki.

a. Kompetensi – Pengajaran

Kompetensi dalam aspek pengajaran diwakili 13 item dengan nilai indeks kebagusuaian χ^2/df = 5.462, RMSEA = 0.110, SRMR = 0.0470, GFI = 0.872, AGFI = 0.815, CFI = 0.918 dan TLI = 0.899. Penambahbaikan dilakukan kerana terdapat beberapa indeks yang tidak memenuhi syarat kebagusuaian seperti χ^2/df, RMSEA, SRMR, GFI dan AGFI. Namun nilai r-square melebihi 0.3 dan nilai muatan faktor juga melebihi 0.50.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

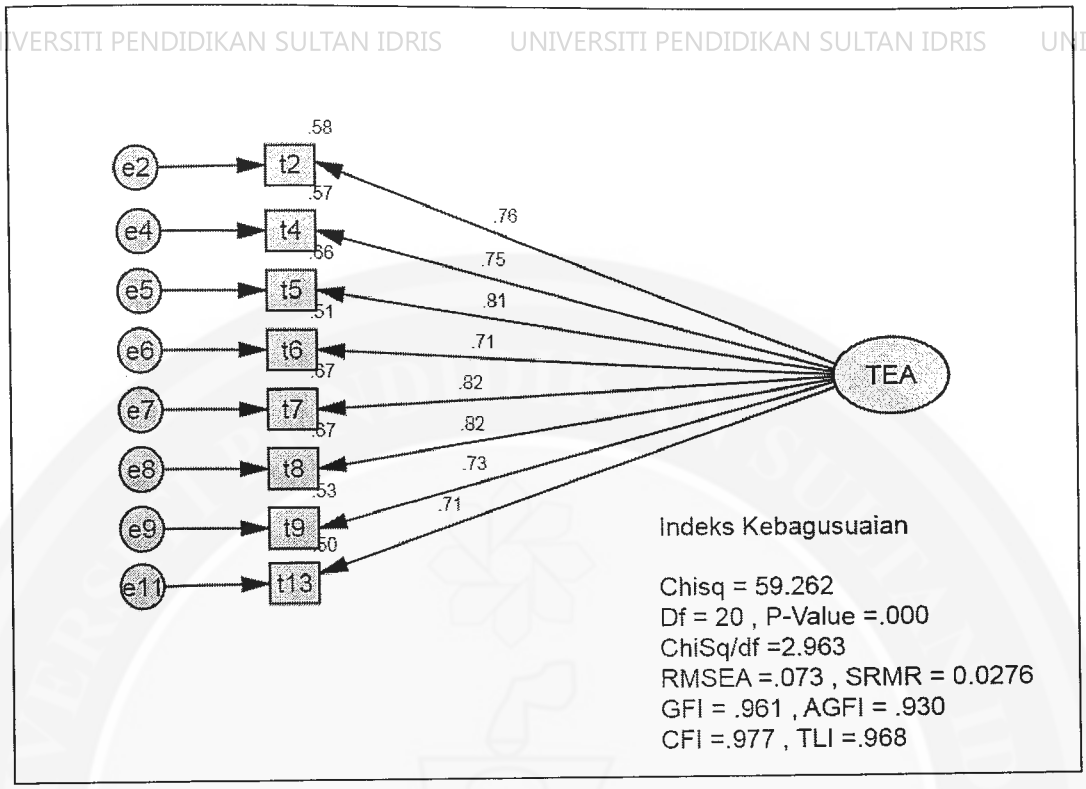


Rajah 5.7 Model pengukuran kompetensi pengajaran - awal

Maka berdasarkan indeks modifikasi, penyelidik telah melakukan beberapa korelasi dan hasilnya satu model baharu telah dapat dibentuk seperti rajah 5.8. Item t1, t3, t10, t11 dan t12 digugur kerana mempunyai korelasi dengan lebih daripada satu item. Model yang baharu dibentuk ini mempunyai nilai R^2 yang melebihi 0.30 dan nilai muatan faktor masih lagi melebihi 0.50. Indeks kebagusuaian pula memenuhi syarat $\chi^2/df = 2.963$, RMSEA = 0.073, SRMR = 0.0276, GFI = 0.961, AGFI = 0.930, CFI = 0.977 dan TLI = 0.968. Indeks ini memenuhi syarat kebagusuaian yang dicadangkan iaitu GFI $\geq$ 0.90 (Hair et al. 2010), AGFI $\geq$ 0.90 (Tanaka & Huba 1985), CFI $\geq$ 0.90 (Kline 2011) , TLI $\geq$ 0.90 (Garson 2012), RMSEA $\leq$ 0.08 (Kline 2011), SRMR $\leq$ 0.08 (Hair et al. 2010) dan χ^2/df antara 1.0 dan 5.0 (Cunningham 2008).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F



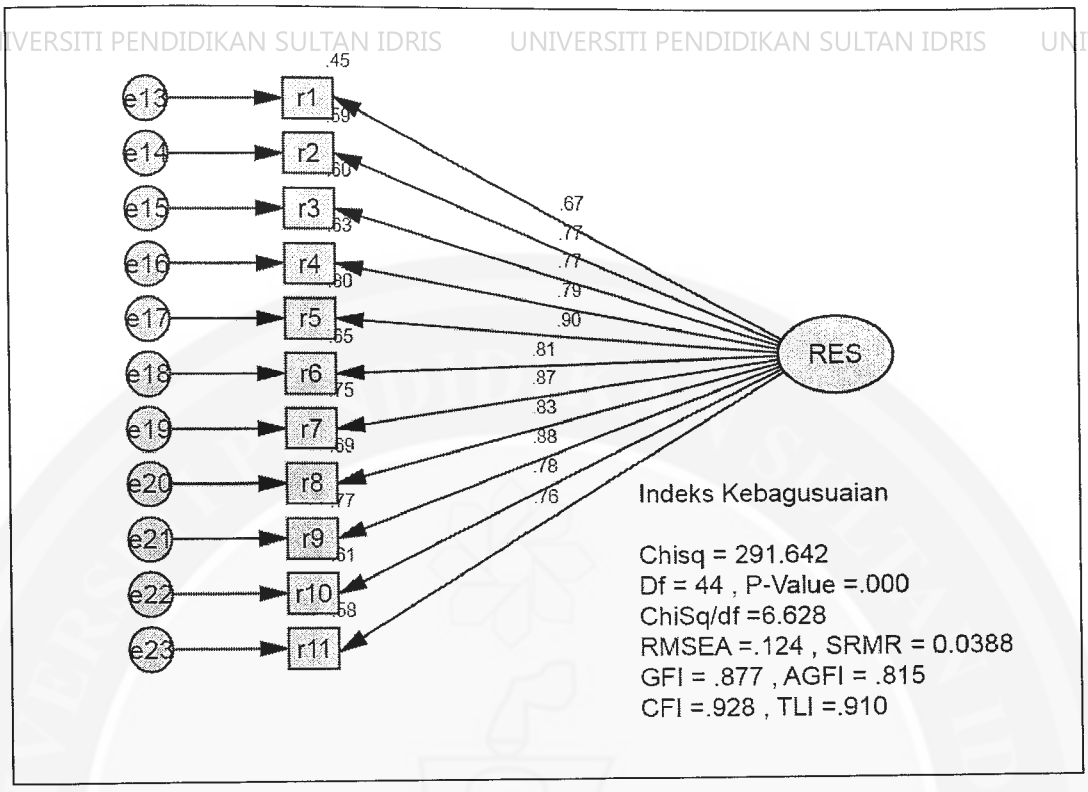
Rajah 5.8 Model pengukuran kompetensi pengajaran - akhir

b. Kompetensi – Penyelidikan

Konstruk kompetensi dalam bidang penyelidikan diukur dengan menggunakan 11 item (rajah 5.9) . Keputusan awal menunjukkan nilai r-square semua item melebihi 0.30 dan nilai muatan faktor juga melebihi nilai 0.50. Namun, terdapat indeks kebagusuaian yang tidak memenuhi syarat seperti χ^2/df = 6.628, RMSEA = 0.124, GFI = 0.877, dan AGFI = 0.815.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

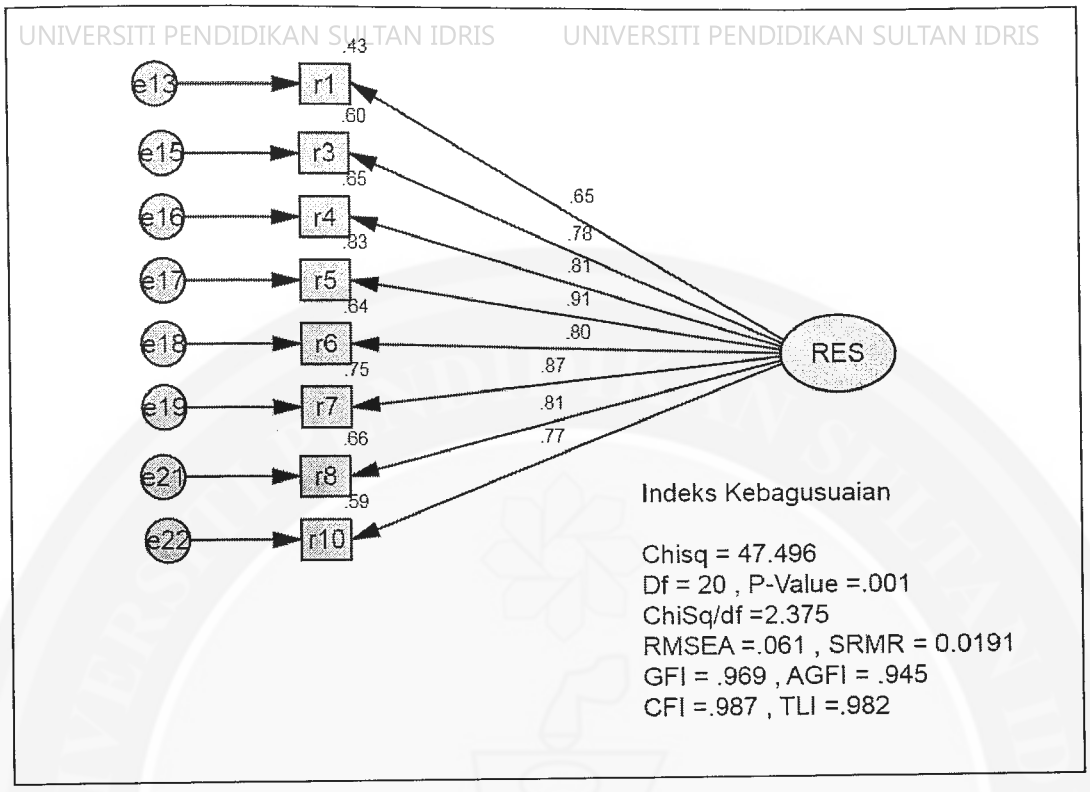


Rajah 5.9 Model pengukuran kompetensi penyelidikan - awal

Penyelidik telah membuat penambahbaikan terhadap model dengan melihat kepada jadual modifikasi indeks yang dicadangkan. Disokong oleh teori dan sorotan karya, item r2, r9 dan item r11 digugur kerana mempunyai kolerasi dengan lebih daripada satu item. Model baharu yang dibentuk (rajah 5.10) menunjukkan indeks kebagusuaian memenuhi piawaian yang dicadangkan ; χ^2/df = 2.375, RMSEA = 0.061, SRMR = 0.0191, GFI = 0.969, AGFI = 0.945, CFI = 0.987 dan TLI = 0.982. Nilai r-square juga masih kekal melebihi 0.30 dan nilai muatan faktor juga melebihi 0.50.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P



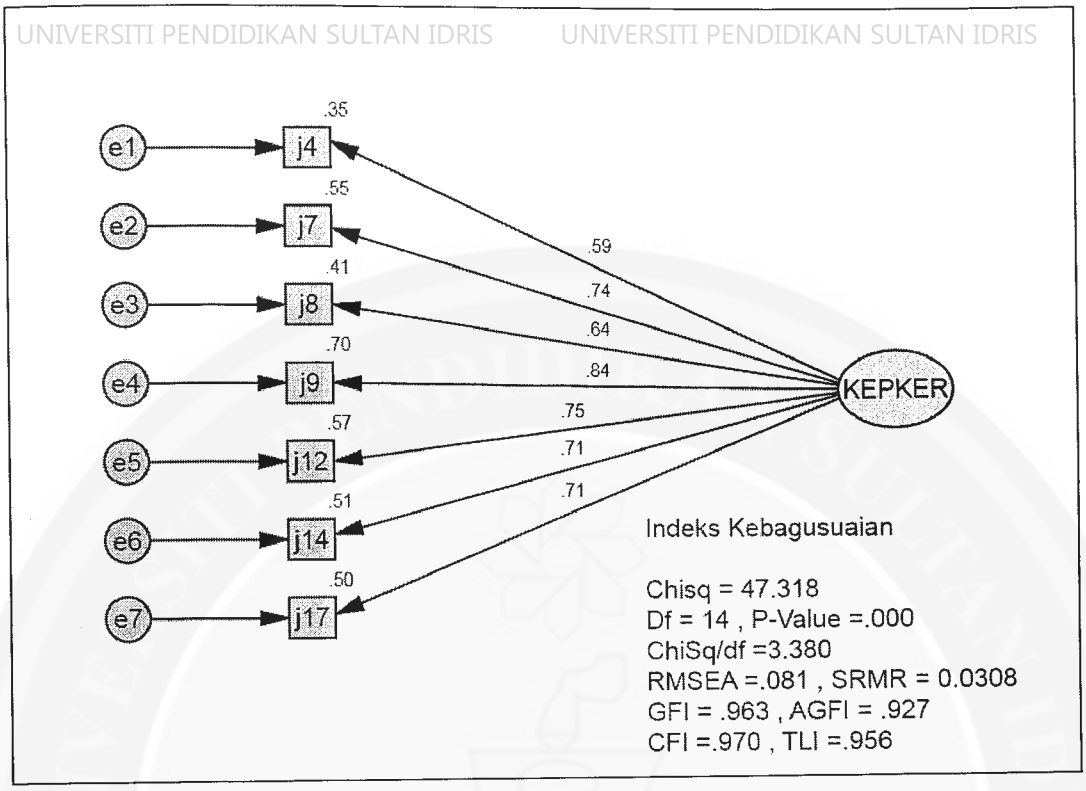
Rajah 5.10 Model pengukuran kompetensi penyelidikan - akhir

5.6.4 Kepuasan Kerja

Konstruk kepuasan kerja diwakili oleh tujuh item. Model yang dibina (rajah 5.11) menunjukkan nilai r-square melebihi 0.30 dan nilai muatan faktor melebihi 0.50. Indeks kebagusuaian telah memenuhi piawaian yang telah ditetapkan di mana χ^2/df = 3.380, RMSEA = 0.081, SRMR = 0.0308, GFI = 0.963, AGFI = 0.927, CFI = 0.970 dan TLI = 0.956. Namun semakan terhadap indeks modifikasi mencadangkan item j9 dan j12 dikorelasikan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

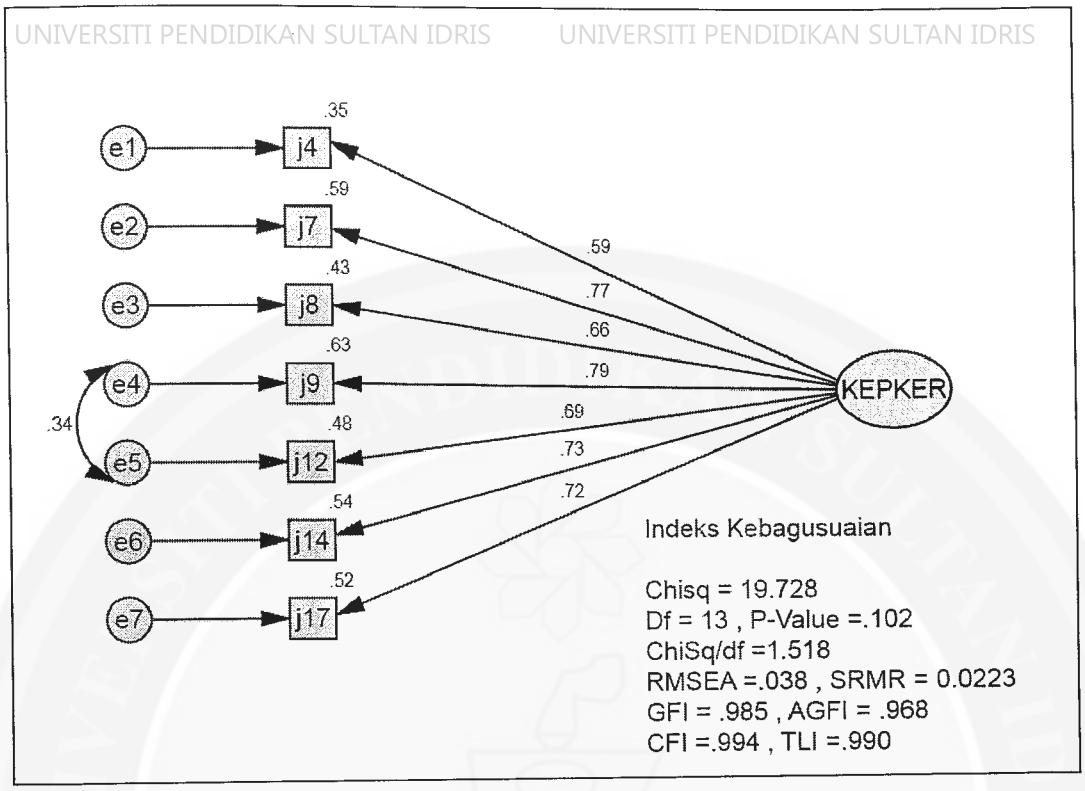


Rajah 5.11 Model pengukuran kepuasan kerja - awal

Maka, penyelidik telah mengkorelasikan item j9 dan j12 kerana ke dua-dua item merujuk kepada peluang perkembangan kerjaya. Item j9 merujuk kepada pengiktirafan dan item j12 merujuk potensi perkembangan kerjaya. Berlaku penambahbaikan dalam model baharu (rajah 5.12) dengan nilai χ^2/df = 1.518, RMSEA = 0.038, SRMR = 0.0223, GFI = 0.985, AGFI = 0.968, CFI = 0.994 dan TLI = 0.990. Nilai r-square yang baharu masih melebihi 0.30 dan nilai faktor muatan juga masih melebihi 0.50.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F



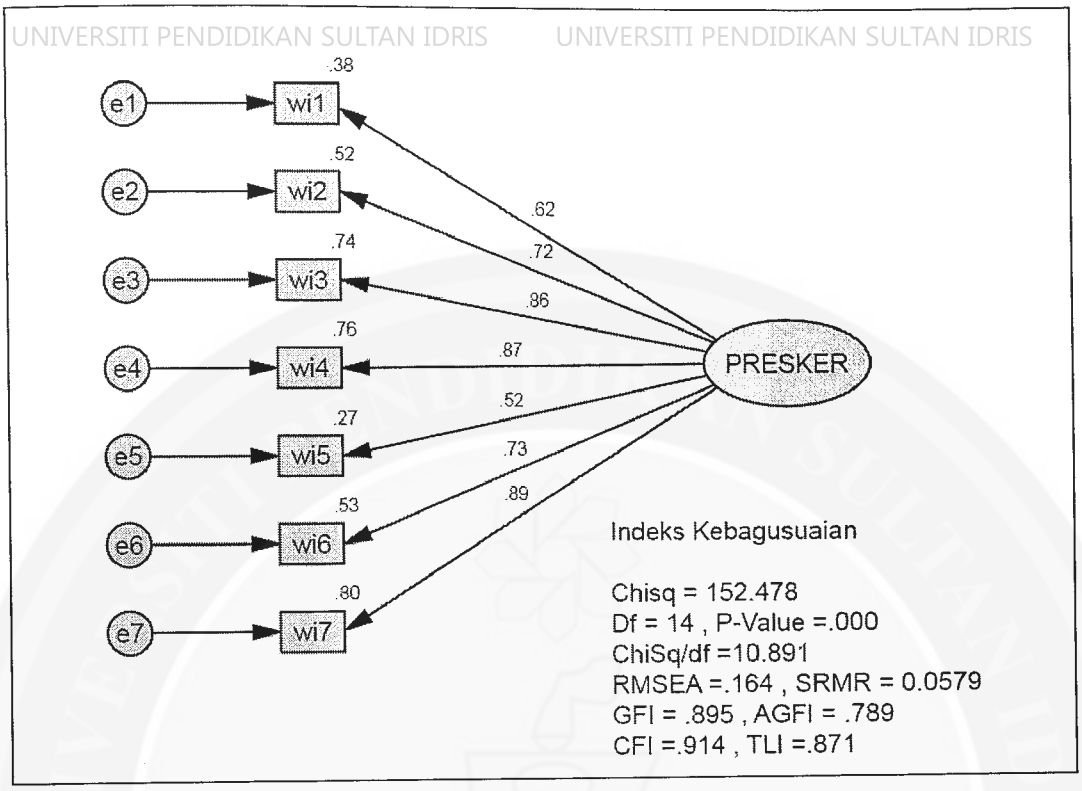
Rajah 5.12 Model pengukuran kepuasan kerja – akhir

5.6.5 Prestasi Kerja

Sebanyak tujuh item digunakan untuk mengukur prestasi kerja. Hasil analisis awal menunjukkan nilai muatan faktor semua item melebihi 0.50 dan nilai r-square juga melebihi 0.30 (jadual 5.13). Namun terdapat indeks kebagusuaian yang tidak memenuhi piawaian yang ditetapkan seperti $\chi^2/df = 10.891$, RMSEA = 0.164, GFI = 0.895, AGFI = 0.789 dan TLI = 0.871.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

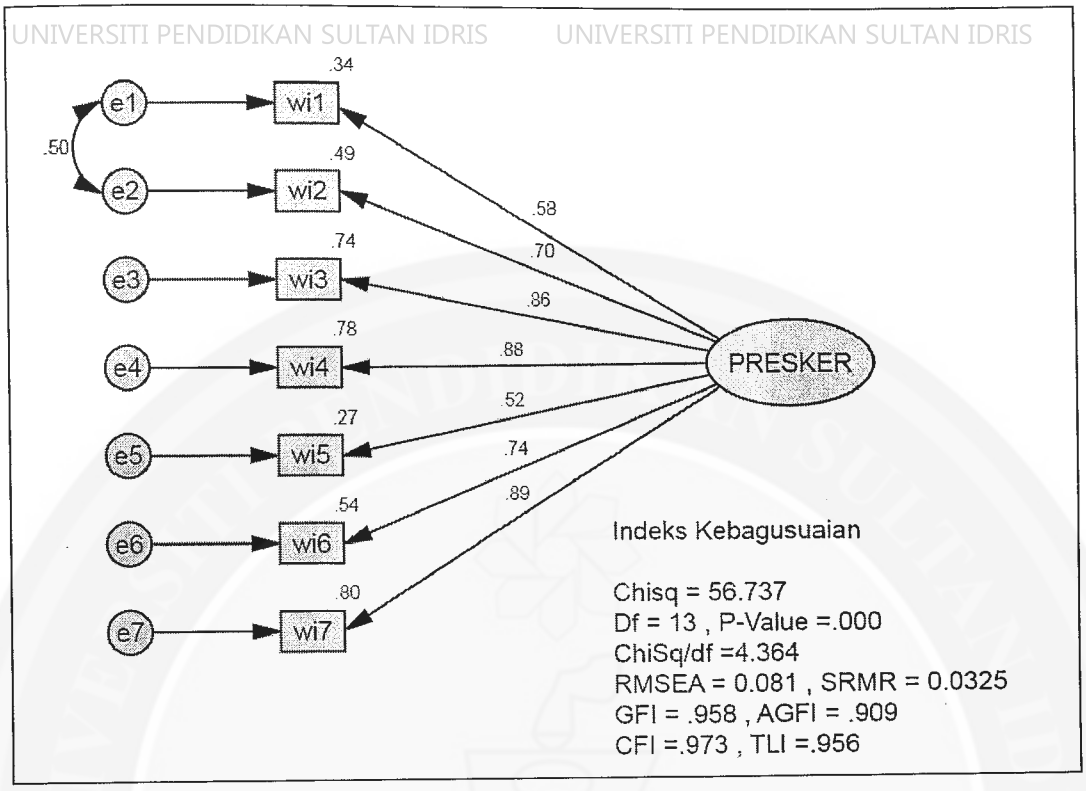


Rajah 5.13 Model pengukuran prestasi kerja - awal

Maka berdasarkan indeks modifikasi yang dicadangkan, penyelidik mendapati korelasi antara item wi1 dan wi2 memberikan penambahbaikan yang besar terhadap model. Item wi1 adalah berkaitan pengajaran manakala wi2 berkait penyeliaan dan berdasarkan sorotan karya membahaskan kedua-dua aktiviti berkait rapat dan bersilang fungsi (Molefe 2010). Seperti yang ditunjukkan dalam rajah 5.14 di bawah, nilai χ^2/df menjadi 4.364, RMSEA = 0.081, SRMR = 0.0325, GFI = 0.958, AGFI = 0.909, CFI = 0.973 dan TLI = 0.956. Walaupun nilai r-square item wi5 = 0.27 (kurang daripada 0.3) namun nilai faktor muatan bagi item tersebut masih lagi memenuhi piawaian iaitu melebihi 0.5. Justeru penyelidik mengekalkan item ini dalam pembinaan model prestasi kerja.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F



Rajah 5.14 Model pengukuran prestasi kerja - akhir

Jadual 5.14 adalah ringkasan indeks kebagusuaian model pengukuran satu faktor. Kajian ini menggunakan indeks berikut sebagai ukuran kebagusuaian padanan untuk mengukur model iaitu GFI $\geq$ 0.90 (Hair et al. 2010), AGFI $\geq$ 0.90 (Tanaka & Huba 1985), CFI $\geq$ 0.90 (Kline 2011) , TLI $\geq$ 0.90 (Garson 2012), RMSEA $\leq$ 0.08 (Kline 2011), SRMR $\leq$ 0.08 (Hair et al. 2010) dan χ^2/df antara 1.0 dan 5.0 (Cunningham 2008).

Berdasarkan ringkasan yang terdapat dalam jadual 5.14, hanya konstruk sistem pengukuran prestasi dinamik yang tidak memenuhi indeks kebagusuaian yang dicadangkan. Namun penyelidik tidak menggugurkan konstruk ini kerana hipotesis yang akan diuji tidak berasaskan sistem pengukuran prestasi dinamik sebaliknya ia akan diuji sebagai sistem pengukuran prestasi kontemporari yang menggabungkan tiga konstruk iaitu strategik, komprehensif dan dinamik.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Jadual 5.1 Indeks kebagusuaian model pengukuran peringkat individu

Model Pengukuran (CFA)	χ^2/df	RMSEA	SRMR	GFI	AGFI	CFI	TLI
Ukuran dikehendaki	1.0 – 5.0	≤ 0.08	≤ 0.08	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90	≥ 0.90
Sistem pengukuran prestasi strategik (SPMS)	2.484	0.064	0.0181	0.982	0.954	0.994	0.988
Sistem pengukuran prestasi komprehensif (CPMS)	4.722	0.101	0.0163	0.981	0.928	0.991	0.977
Sistem pengukuran prestasi dinamik (DPMS)	24.062	0.251	0.0372	0.959	0.756	0.955	0.864
Kompetensi – pengajaran (TEA)	2.963	0.073	0.0276	0.961	0.930	0.977	0.968
Kompetensi – penyelidikan (RES)	2.375	0.061	0.0191	0.969	0.945	0.987	0.982
Kepuasan kerja (KEPKER)	1.518	0.038	0.0223	0.985	0.968	0.994	0.990
Prestasi kerja (PRESKER)	4.364	0.081	0.0325	0.958	0.909	0.973	0.956

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

5.7 ANALISA PENGESAHAN FAKTOR (CFA) – GABUNGAN FAKTOR

N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

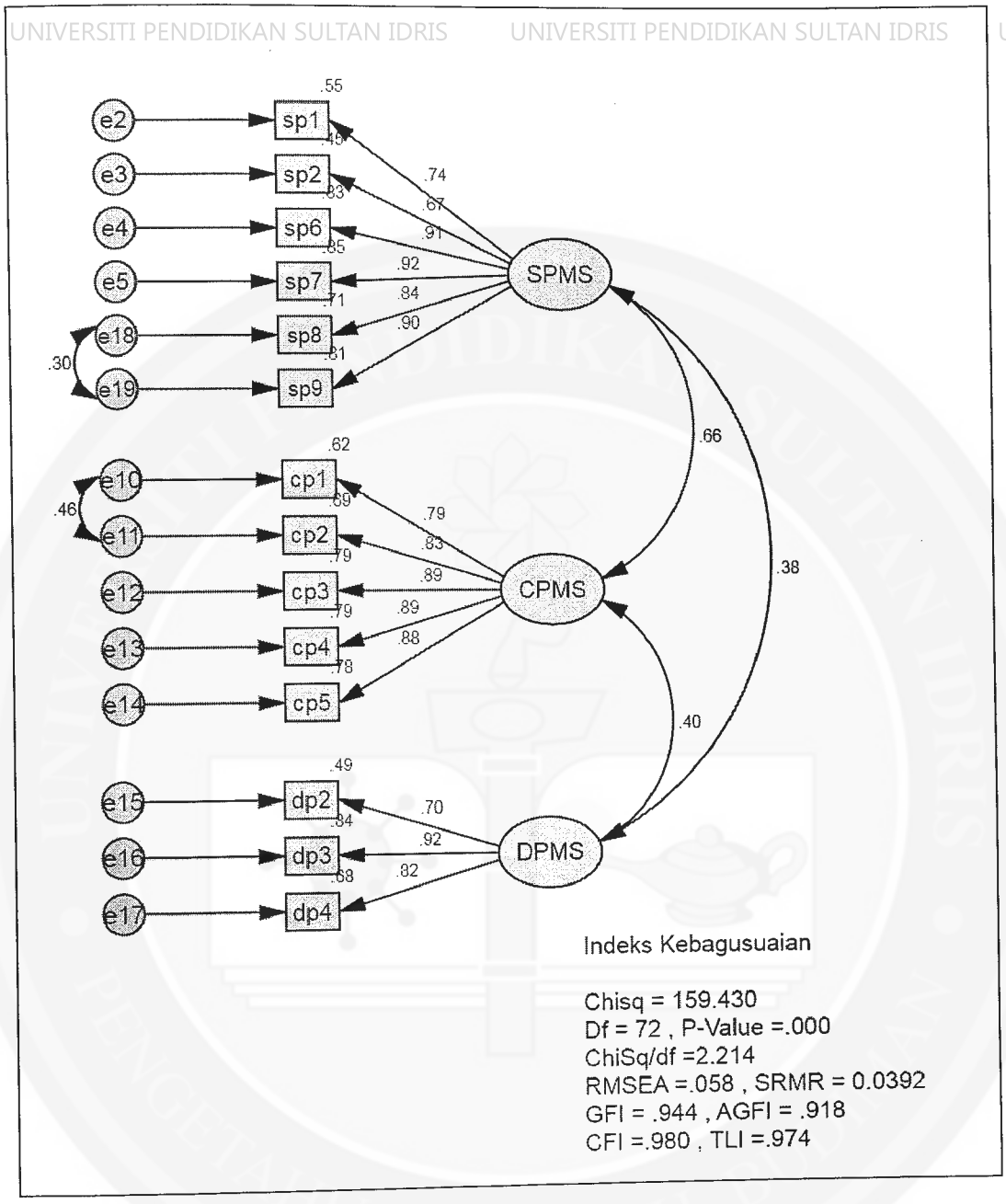
Selepas melengkapkan analisis pengesahan faktor peringkat pertama (individu), penyelidikan ini diteruskan dengan melakukan analisis pengesahan faktor peringkat ke dua dengan menghubungkan model yang mempunyai lebih daripada satu konstruk untuk mengukur faktor. Beberapa ujian penilaian model digunakan seperti indeks kebagusuaian padanan, nilai muatan faktor dan nilai korelasi antara konstruk. Hanya dua faktor sahaja yang mempunyai lebih daripada satu item iaitu sistem pengukuran prestasi kontemporari dan kompetensi. Sistem pengukuran prestasi kontemporari mempunyai tiga konstruk iaitu strategik, komprehensif dan dinamik manakala faktor kompetensi pula terdiri daripada dua konstruk iaitu pengajaran dan penyelidikan.

5.7.1 Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari

Gabungan konstruk strategik, komprehensif dan dinamik dapat dilihat melalui rajah 5.15. Penilaian terhadap faktor muatan menunjukkan semua item mempunyai nilai melebihi 0.50 dan ini menunjukkan semua item sesuai dengan konstruk yang diukur. Analisis terhadap nilai korelasi antara konstruk (SPMS – CPMS = 0.66, CPMS – DPMS = 0.40, SPMS – DPMS = 0.38) juga menunjukkan nilai kurang daripada 0.85 dan ini menunjukkan wujudnya kesahan diskriminan antara konstruk (Kline 2011).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F



Rajah 5.15 Model pengukuran sistem pengukuran prestasi kontemporari

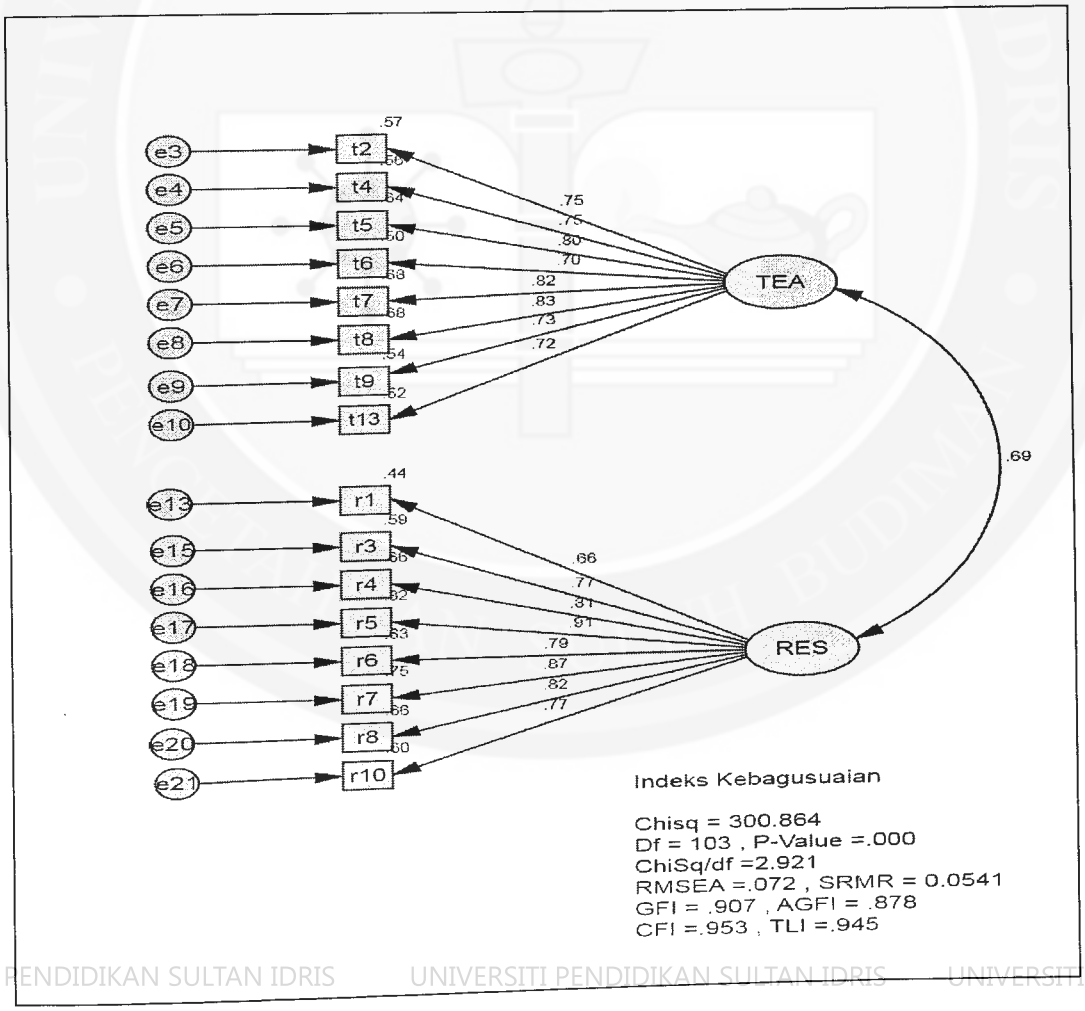
Model pengukuran gabungan konstruk untuk faktor sistem pengukuran prestasi kontemporari juga memenuhi indeks kebagusuaian yang dicadangkan oleh kebanyakan penyelidik. Nilai χ^2/df adalah 2.214, RMSEA = 0.058, SRMR = 0.0392, GFI = 0.944, AGFI = 0.918, CFI = 0.980 dan TLI = 0.974. Muatan faktor untuk setiap item juga memenuhi syarat yang dicadangkan oleh Hair et. al (2010) iaitu 0.30 bagi data sebanyak 350. Maka berdasarkan model yang telah memenuhi kriteria yang diukur, tiada sebarang pengubahsuaian dilakukan terhadap model.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

5.7.2 Kompetensi

Faktor kompetensi mempunyai dua konstruk iaitu pengajaran dan penyelidikan. Konstruk pengajaran dan penyelidikan masing-masing mempunyai lapan item. Penilaian awal terhadap model yang menggabungkan kedua-dua kompetensi menunjukkan wujudnya kesahan diskriminan di mana nilai korelasi antara konstruk pengajaran dan penyelidikan dengan nilai 0.68 (rajah 5.16). Menurut Kline (2011), kesahan diskriminan dapat dibuktikan sekiranya korelasi antara faktor adalah kurang daripada 0.85. Penilaian terhadap indeks kebagusuaian juga menunjukkan model kompetensi yang diuji adalah sesuai dengan sampel. Nilai χ^2/df = 2.921 di mana kurang daripada 5, RMSEA = 0.072, SRMR = 0.0541, GFI = 0.907, AGFI = 0.878, CFI = 0.953 dan TLI = 0.945. Muatan faktor setiap item yang melebihi 0.30 menunjukkan model kompetensi ini mempunyai padanan yang baik (Hair et al. 2010).



Rajah 5.16 Model pengukuran kompetensi

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Jadual 5.15 adalah ringkasan indeks kebagusuaian model pengukuran yang melibatkan gabungan konstruk. Secara keseluruhannya, model sistem pengukuran prestasi kontemporari dan kompetensi memenuhi ukuran yang dikehendaki iaitu GFI $\geq$ 0.90 (Hair et al. 2010), AGFI $\geq$ 0.90 (Tanaka & Huba 1985), CFI $\geq$ 0.90 (Kline 2011) , TLI $\geq$ 0.90 (Garson 2012), RMSEA $\leq$ 0.08 (Kline 2011), SRMR $\leq$ 0.08 (Hair et al. 2010) dan χ^2/df antara 1.0 dan 5.0 (Cunningham 2008).

Jadual 5.15 Ringkasan indeks kebagusuaian sistem pengukuran prestasi kontemporari dan kompetensi

Indeks kebagusuaian	**X2/df**	**RMSEA**	**SRMR**	**GFI**	**AGFI**	**CFI**	**TLI**
Ukuran dikehendaki	1.0 – 5.0	$\leq$ 0.08	$\leq$ 0.08	$\geq$ 0.90	$\geq$ 0.90	$\geq$ 0.90	$\geq$ 0.90
Sistem pengukuran prestasi kontemporari (CONPMS)	2.214	0.058	0.0392	0.944	0.918	0.980	0.974
Kompetensi (KOMPET)	2.921	0.072	0.0541	0.907	0.878	0.953	0.945

5.8 KEBOLEHPERCAYAAN DAN KESAHAN KONSTRUK

Sebaik sahaja setiap konstruk yang digunakan telah memenuhi kriteria unidimensi, penilaian terhadap kebolehpercayaan dan kesahan dijalankan. Kebolehpercayaan dinilai melalui nilai cronbach alpha, kebolehpercayaan konstruk (*construct reliability - CR*) dan purata varians dipetik (*average variance extracted – AVE*) manakala kesahan pula dinilai melalui kesahan konstruk, kesahan konvergen dan kesahan diskriminan.

Kebolehpercayaan terhadap item yang digunakan dalam kajian ini dapat dibuktikan dengan nilai pekali cronbach alpha yang melebihi 0.70 (Nunnally & Bernstein 1994). Kebolehpercayaan item ini terbukti dengan nilai pekali cronbach alpha semua item dan konstruksi yang melebihi 0.70. Dengan menggunakan analisis pengesahan faktor, kebolehpercayaan konstruk dan purata varians dipetik dikira berdasarkan formula yang diperkenalkan oleh Fornell dan Larcker (1981). Semua konstruk yang digunakan dalam kajian ini mempunyai nilai kebolehpercayaan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

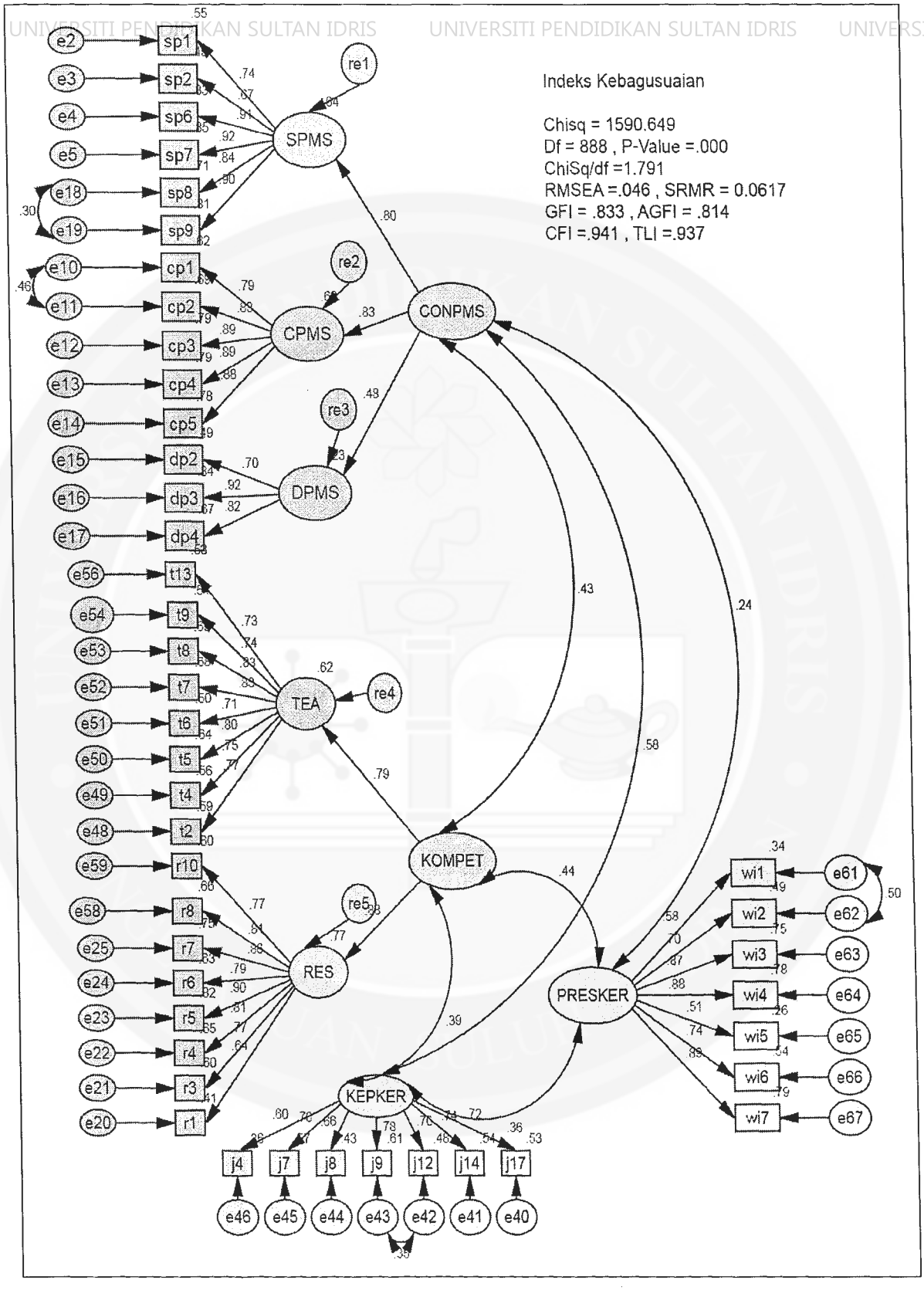
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

konstruk (CR) melebihi 0.60 dan purata varians dipetik (AVE) melebihi 0.50. Bagozzi dan Yi (1988) mencadangkan nilai purata varians dipetik (AVE) yang melebihi 0.50 menyokong wujudnya kebolehpercayaan konstruk.

Analisis pengesahan faktor juga digunakan untuk menilai wujudnya kesahan dalam konstruk yang digunakan (Bagozzi 1980). Kesahan konstruk disahkan melalui indeks kebagusuaian yang dikira dalam bahagian awal dan berdasarkan jadual 5.14 dan 5.15, model sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja telah memenuhi indeks yang ditetapkan iaitu GFI $\geq$ 0.90 (Hair et al. 2010), AGFI $\geq$ 0.90 (Tanaka & Huba 1985), CFI $\geq$ 0.90 (Kline 2011) , TLI $\geq$ 0.90 (Garson 2012), RMSEA $\leq$ 0.08 (Kline 2011), SRMR $\leq$ 0.08 (Hair et al. 2010) dan χ^2/df antara 1.0 dan 5.0 (Cunningham 2008). Kesahan konvergen pula disahkan dengan muatan faktor yang melebihi 0.50 dan yang ideal ialah melebihi 0.70 (Anderson & Gerbing 1988; Hair et al. 2010). Selain itu, nilai purata varians dipetik (AVE) yang melebihi 0.50 juga menunjukkan wujudnya kesahan kovergen (Hair et al. 2010). Rajah 5.17 menunjukkan model pengukuran penuh yang menggabungkan faktor sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Jadual 5.16 pula menunjukkan keputusan penuh muatan faktor, nilai pekali alpha, nilai kebolehpercayaan konstruk (CR) dan purata varians dipetik (AVE) bagi item dan konstruk dalam model pengukuran penuh.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS



Rajah 5.17 Model pengukuran penuh

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Jadual 5.16 Penilaian model pengukuran

Konstruk	Item	Muatan faktor	Cronbach Alpha (> 0.7)	Kebolehpercayaan Konstruk (CR) (> 0.6)	Purata Varians Dipetik (AVE) (> 0.5)
CONPMS	CPMS	0.80	0.926	0.756	0.520
	SPMS	0.83			
	DPMS	0.48			
SPMS	sp1	0.74	0.931	0.932	0.698
	sp2	0.67			
	sp6	0.91			
	sp7	0.92			
	sp8	0.84			
	sp9	0.90			
CPMS	cp1	0.79	0.937	0.932	0.734
	cp2	0.83			
	cp3	0.89			
	cp4	0.89			
	cp5	0.88			
DPMS	dp2	0.70	0.849	0.857	0.670
	dp3	0.92			
	dp4	0.82			
KOMPET	TEA	0.79	0.943	0.823	0.699
	RES	0.88			
TEA	t2	0.77	0.917	0.914	0.572
	t4	0.75			
	t5	0.80			
	t6	0.71			
	t7	0.71			
	t8	0.83			
	t9	0.74			
	t13	0.73			
RES	r1	0.64	0.933	0.933	0.635
	r3	0.77			
	r4	0.81			
	r5	0.90			
	r6	0.79			
	r7	0.86			
	r8	0.81			
	r10	0.77			
KEPKER	j4	0.60	0.879	0.878	0.507
	j7	0.76			
	j8	0.66			
	j9	0.78			
	j12	0.70			
	j14	0.74			
	j17	0.73			

bersambung...

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

...sambungan

PRESKER	wi1	0.58	0.892	0.898	0.565
	wi2	0.70			
	wi3	0.87			
	wi4	0.88			
	wi5	0.51			
	wi6	0.74			
	wi7	0.89			

Jadual 5.17 menunjukkan nilai yang digunakan untuk menilai kewujudan kesahan diskriminan bagi setiap konstruk. Nilai AVE untuk setiap konstruk dipunca kuasa dua untuk mendapat nilai yang di kolum pertengahan (hitam). Kesahan diskriminan diperolehi sekiranya nilai tersebut adalah lebih besar daripada korelasi antara konstruk (Zainudin 2014). Justeru, konstruk kajian ini telah memenuhi syarat kewujudan kesahan diskriminan yang dicadangkan.

Jadual 5.17 Kesahan diskriminan

Konstruk	CONPMS	KOMPET	KEPKER	PRESKER
CONPMS	**0.72**			
KOMPET	0.43	**0.84**		
KEPKER	0.58	0.39	**0.71**	
PRESKER	0.24	0.44	0.36	**0.75**

5.9 ANALISIS DAN KEPUTUSAN MODEL STRUKTUR

SEM memudahkan proses menilai hubungan antara pemboleh ubah eksogenous (pemboleh ubah bebas) dan pemboleh ubah endogenous (pemboleh ubah bersandar) selepas mengambil kira ralat pengukuran. Umumnya dalam model struktur, pemboleh ubah eksogenus ditunjukkan dengan anak panah sehala keluar daripadanya. Manakala pemboleh ubah endogenus pula ditujui oleh anak panah sehala. Anak panah sehala ini menunjukkan hubungan penyebab atau laluan dan ketiadaan anak panah menunjukkan tiada hipotesis hubungan yang akan diuji.

Dalam kajian ini terdapat lima hipotesis yang diuji untuk menjawab persoalan kajian yang diutarakan dalam bab I. Ia dapat dipecahkan kepada dua kelompok iaitu hipotesis yang menguji hubungan langsung sistem pengukuran prestasi kontemporari,

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

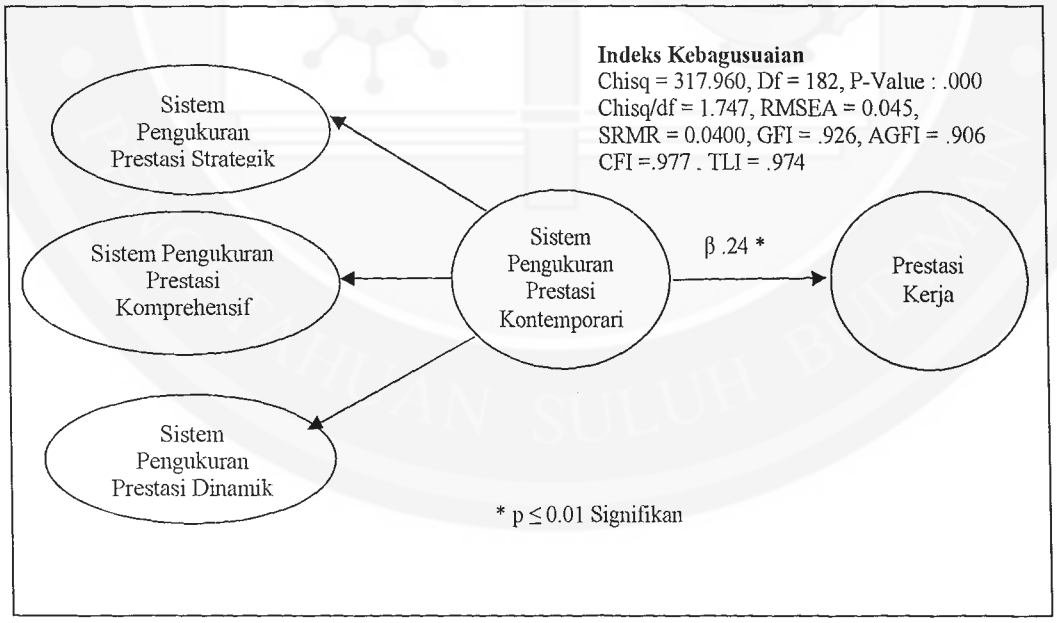
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

kompetensi dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja. Kelompok kedua pula menguji kewujudan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai faktor pengantara hubungan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja. Hipotesis yang diuji disenaraikan dalam jadual 5.18 .

Jadual 5.18 Senarai hipotesis

	Hipotesis Hubungan langsung
H1	Terdapat hubungan yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja
H2	Terdapat hubungan yang signifikan antara kompetensi dan prestasi kerja
H3	Terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja
	Hipotesis Ujian pengantara
H4	Kompetensi wujud sebagai pengantara yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja
H5	Kepuasan kerja wujud sebagai pengantara signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja

5.9.1 Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari dan Prestasi Kerja



Rajah 5.18 Hubungan struktur antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

Untuk mengukur hubungan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja, analisis dilakukan dengan menggunakan model struktural yang dibina

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

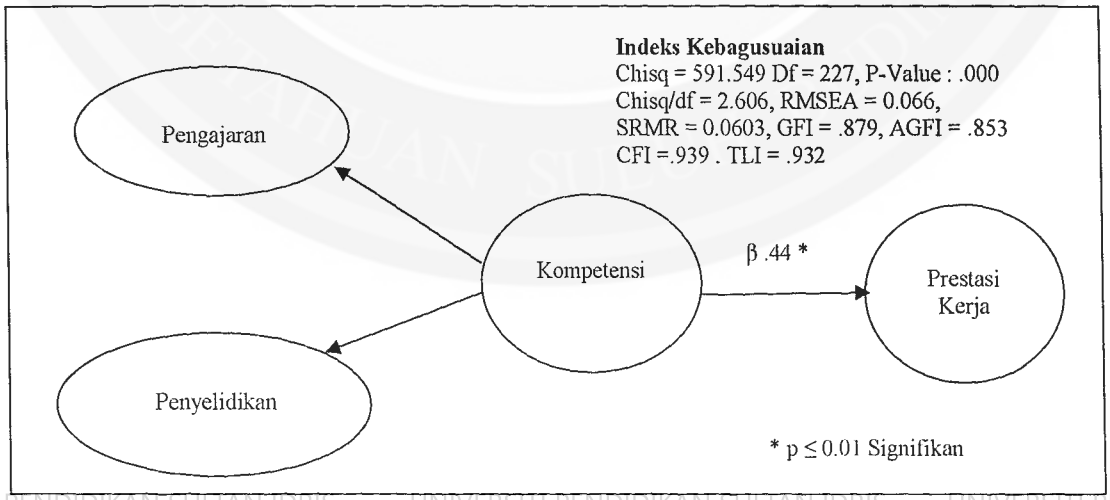
dalam analisis pengesahan faktor (CFA). Berdasarkan model yang terdapat dalam rajah 5.18, indeks kebagusuaian menunjukkan nilai yang bagus. Nilai χ^2=/df adalah 1.747, RMSEA = 0.045, SRMR = 0.0400, GFI = 0.926, AGFI = 0.906, CFI = 0.977 dan TLI = 0.972. Kesemua indeks yang diperolehi memenuhi kriteria yang dicadangkan iaitu GFI $\geq$ 0.90 (Hair et al. 2010), AGFI $\geq$ 0.90 (Tanaka & Huba 1985), CFI $\geq$ 0.90 (Kline 2011) , TLI $\geq$ 0.90 (Garson 2012), RMSEA $\leq$ 0.08 (Kline 2011), SRMR $\leq$ 0.08 (Hair et al. 2010) dan χ^2/df antara 1.0 dan 5.0 (Cunningham 2008). Hasil ujian menunjukkan hubungan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja adalah signifikan dan positif (jadual 5.19).

Jadual 5.19 Keputusan hubungan sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja

Laluan			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keputusan
PRESKER	<---	CONPMS	.143	.038	3.714	***	H1 disokong
CPMS	<---	CONPMS	1.010	.135	7.486	***	
SPMS	<---	CONPMS	1.000				
DPMS	<---	CONPMS	.592	.092	6.452	***	

Nota : *** Signifikan pada p < 0.01
CONPMS : sistem pengukuran prestasi kontemporari, SPMS : sistem pengukuran prestasi strategik, CPMS : sistem pengukuran prestasi komprehensif, DPMS : sistem pengukuran prestasi dinamik, PRESKER : prestasi kerja

5.9.2 Kompetensi dan Prestasi Kerja



Rajah 5.19 Hubungan struktur antara kompetensi dan prestasi kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Rajah 5.19 menunjukkan hubungan struktur antara kompetensi dan prestasi kerja yang diuji sebagai hipotesis kedua. Indeks kebagusuaian menunjukkan nilai χ^2/df adalah 2.606 di mana ia berada dalam julat antara 1.0 dan 5.0. Nilai RMSEA dan SRMR juga berada kurang daripada 0.08 di mana RMSEA = 0.066 dan SRMR = 0.0603. Walaupun nilai GFI = 0.879 dan AGFI = 0.853 dan kurang daripada 0.09 seperti yang dikehendaki, ia tidak menjadikan model ini tidak bagus kerana kriteria umum yang dicadangkan oleh Hair et al. (2010) adalah nilai menghampiri 0 menunjukkan darjah kebagusuaian yang lemah manakala nilai yang menghampiri 1 menunjukkan darjah kebagusuaian yang sempurna. Tambahan pula Garson (2012), Hair et al. (2013) dan Kline (2011) menyatakan kebanyakan penyelidik tidak terlalu mengambil kira GFI dan AGFI dalam pelaporan kerana ia dipengaruhi oleh saiz sampel dan berlakunya pengenalan indeks baharu yang lebih bagus daripada aspek penilaian kebagusuaian model. Namun begitu model ini mempunyai nilai CFI = 0.939 dan TLI = 0.932 yang memenuhi kriteria yang dicadangkan iaitu melebihi 0.90. Jadual 5.20 menunjukkan hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan signifikan dan positif antara kompetensi dan prestasi adalah disokong ($p < 0.01$).

Jadual 5.20 Keputusan hubungan kompetensi dan prestasi kerja

Laluan			Estimate	S.E.	C.R.	P	Keputusan
PRESKER	<---	KOMPET	.298	.045	6.582	***	H2 disokong
TEA	<---	KOMPET	1.000				
RES	<---	KOMPET	1.000				

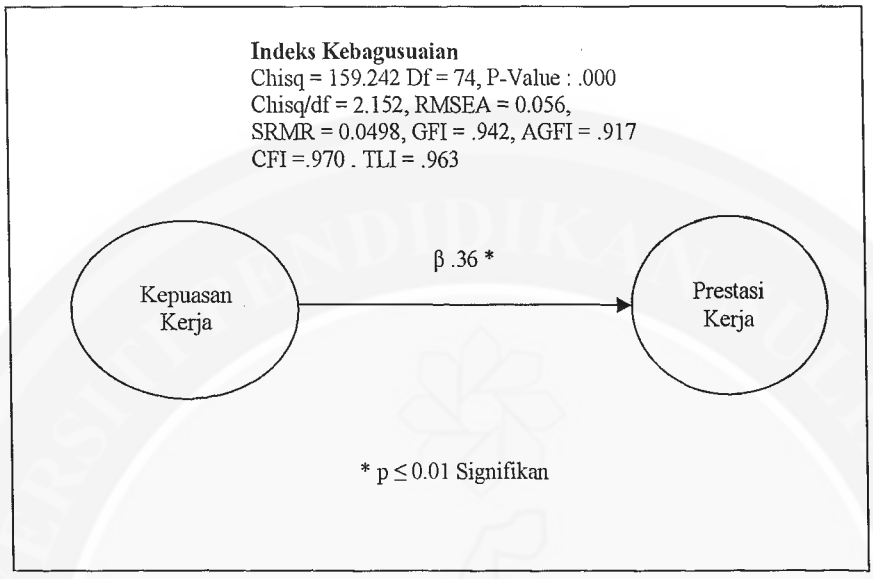
Nota : *** Signifikan pada $p < 0.01$

TEA : kompetensi pengajaran, RES : kompetensi penyelidikan, KOMPET : kompetensi, PRESKER : prestasi kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

5.9.3 Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja



Rajah 5.20 Model hubungan struktural kepuasan kerja dan prestasi kerja

Rajah 5.20 menunjukkan hubungan struktur antara kepuasan kerja dan prestasi yang diuji sebagai hipotesis ketiga. Indeks kebagusuaian padanan menunjukkan nilai χ^2/df = 2.152 iaitu berada dalam julat 1.0 dan 5.0. Nilai RMSEA = 0.056 dan SRMR = 0.0498 juga kurang daripada 0.08 seperti yang dikehendaki. Indeks GFI = 0.942, AGFI = 0.917, CFI = 0.970 dan TLI=0.963 memenuhi indeks yang ditetapkan iaitu melebihi 0.90. Jadual 5.21 menunjukkan hipotesis yang menyatakan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah disokong ($p < 0.01$).

Jadual 5.21 Keputusan hubungan kepuasan kerja dan prestasi kerja

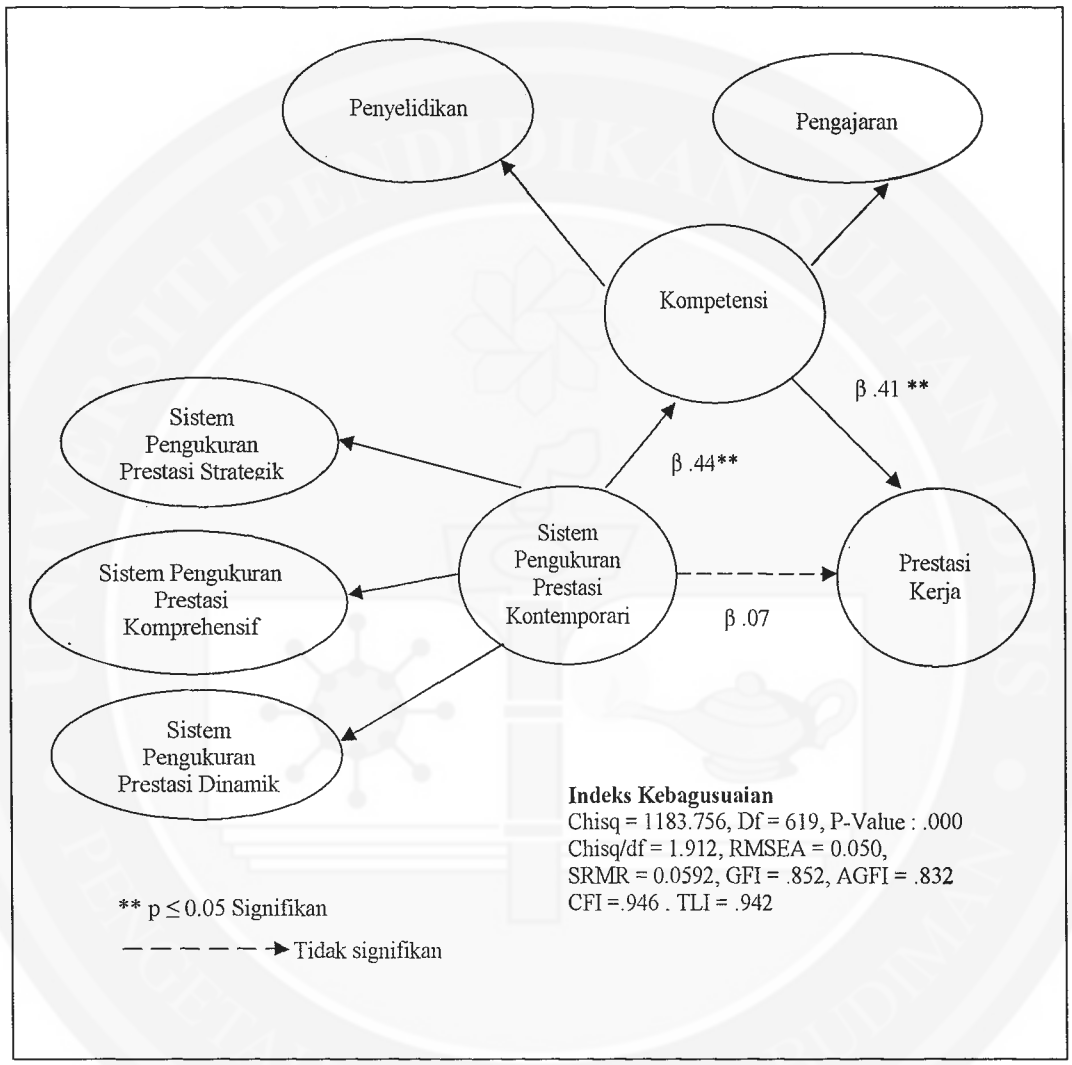
laluan	Estimate	S.E.	C.R.	P	Keputusan
PRESKER <--- KEPKER	.154	.027	5.635	***	H3 disokong

Nota : *** Signifikan pada $p < 0.01$
KEPKER : kepuasan kerja, PRESKER : prestasi kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

5.9.4 Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari, Kompetensi dan Prestasi Kerja



Rajah 5.21 Model struktural hubungan sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan prestasi kerja

Hipotesis ke empat yang menguji kewujudan kompetensi sebagai pengantara antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja dilihat dalam rajah 5.21. Indeks kebagusuaian model tersebut adalah bagus di mana nilai $\chi^2/df = 1.912$ iaitu berada dalam julat 1.0 hingga 5.0. Nilai RMSEA dan SRMR juga bagus kerana kurang daripada 0.08 di mana model ini mempunyai nilai RMSEA=0.050 dan SRMR=0.0592. Walaupun nilai GFI=0.852 dan AGFI=0.832 iaitu kurang daripada 0.9, ia tidak mempengaruhi model ini kerana wujudnya indeks lain yang lebih baik

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

seperti CFI dan TLI. Nilai CFI=0.946 yang melebihi kriteria yang dicadangkan iaitu 0.90 menunjukkan model ini sesuai dengan data, tambahan pula nilai TLI = 0.942 juga melebihi 0.90.

Terdapat dua ujian yang dijalankan untuk hipotesis ke empat iaitu penentuan wujudnya kompetensi sebagai pengantara. Sekiranya kompetensi wujud sebagai pengantara, ujian seterusnya adalah untuk menentukan sama ada ianya pengantara separa atau penuh. Dua pendekatan digunakan untuk menguji kewujudan pengantara seperti yang dicadangkan oleh Zainudin (2014) dan kaedah bootstrap oleh Preacher dan Hayes (2008) . Berdasarkan jadual 5.15, hipotesis yang menyatakan kewujudan kompetensi sebagai pengantara antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja adalah disokong. Walaupun keputusan awal H1 menunjukkan hubungan langsung antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja adalah signifikan (p = 0.01), namun kewujudan kompetensi sebagai pengantara telah menyebabkan hubungan sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja menjadi tidak signifikan (p = 0.326). Justeru, kewujudan kompetensi adalah pengantara penuh.

Jadual 5.22 Keputusan ujian pengantara H4

Konstruk	Laluan	Konstruk	*Standardized Estimate*	Nilai p	Keputusan
KOMPET	<---	CONPMS	0.44	0.01	Signifikan
PRESKER	<---	KOMPET	0.41	0.01	Signifikan
PRESKER	<---	CONPMS	0.07	0.326	Tidak signifikan

CONPMS = sistem pengukuran prestasi kontemporari; KOMPET = kompetensi; PRESKER = prestasi kerja

Kaedah bootstrapping digunakan untuk menentukan kesahan keputusan yang diperolehi dalam jadual 5.22. Jika sekiranya kesan langsung dan kesan tidak langsung adalah signifikan, ia menunjukkan pengantara separa. Sekiranya kesan tidak langsung signifikan tetapi kesan langsung tidak signifikan, ia menunjukkan pengantara penuh. Keputusan jadual 5.23 menunjukkan kompetensi wujud sebagai pengantara yang signifikan (p < 0.01) antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja. Ini kerana nilai 0 tidak terletak antara nilai lower bound (0.106) dan nilai upper bound (0.286). Kompetensi juga adalah pengantara penuh kerana hubungan langsung antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja adalah tidak signifikan sedangkan hubungan langsung antara sistem pengukuran prestasi

kontemporari dan kompetensi adalah signifikan. Keputusan jadual 5.24 menyokong hipotesis yang ke empat iaitu kompetensi wujud sebagai pengantara yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja serta pengantara tersebut adalah bersifat penuh.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Jadual 5.23 Keputusan kesan tidak langsung H4

			BC 95% CI		
Laluan tidak langsung	***Standardized estimate***	**Nilai- p**	***Lower bound***	***Upper bound***	**Keputusan**
CONPMS –> KOMPET –> PRESKER	0.178	0.001	0.106	0.286	Wujud pengantara yang signifikan

Jadual 5.24 Keputusan kesan langsung H4

Kesan Langsung			
Laluan	Terhadap KOMPET	Terhadap PRESKER	Keputusan
CONPMS –> KOMPET –> PRESKER	0.569** (p<0.003)	0.207^{ts} (p = 0.270)	Pengantara penuh H4 disokong

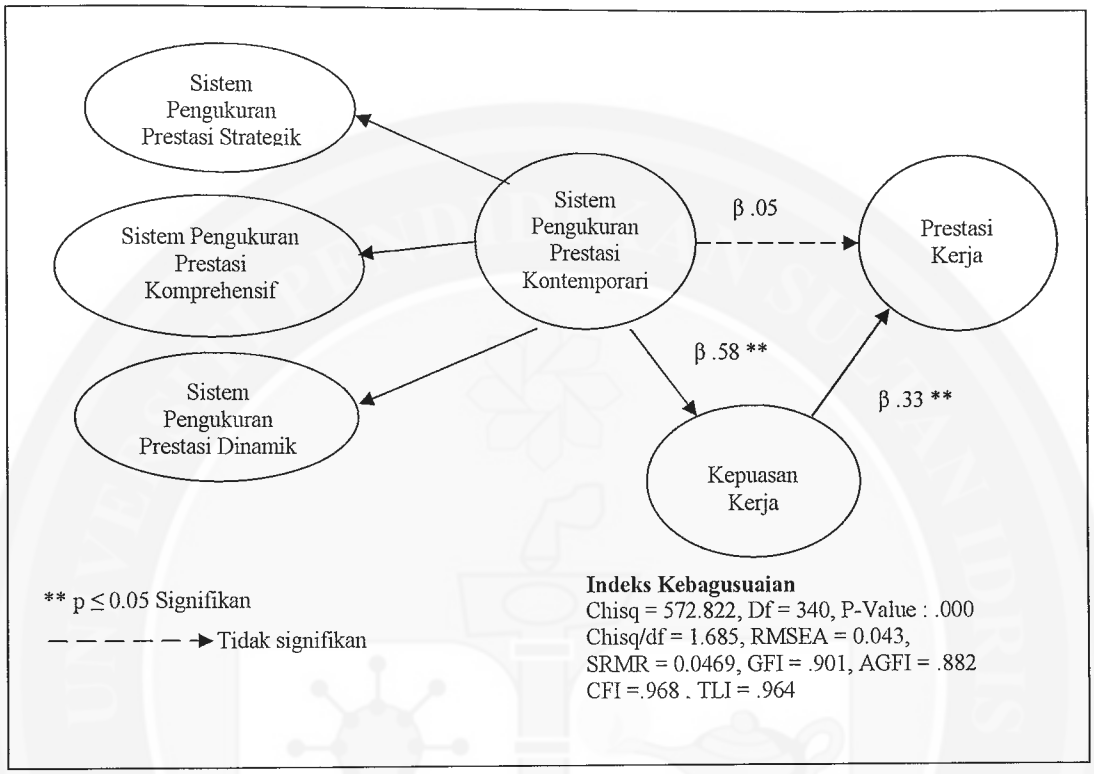
Nota:

CONPMS = sistem pengukuran prestasi kontemporari; KOMPET = kompetensi; PRESKER = prestasi kerja

** $p < 0.05$, ^{ts} – tidak signifikan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

5.9.5 Sistem Pengukuran Prestasi Kontemporari, Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja



Rajah 5.22 Model struktural hubungan sistem pengukuran prestasi kontemporari, kepuasan kerja dan prestasi kerja

Hipotesis ke lima yang menguji kewujudan kepuasan kerja sebagai pengantara hubungan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja dapat dilihat dalam rajah 5.22. Keputusan indeks kebagusuaian menunjukkan model ini memenuhi indeks yang ditetapkan iaitu χ^2/df = 1.685, RMSEA=0.043, SRMR=0.0469, GFI = 0.901, CFI=0.968 dan TLI=0.964. Walaupun AGFI=0.882 iaitu kurang daripada 0.90 namun ia masih lagi boleh digunakan sebagai indeks padanan yang sesuai.

Berdasarkan jadual 5.25, hipotesis yang menyatakan kewujudan kepuasan kerja sebagai pengantara antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja adalah disokong. Walaupun keputusan awal H2 menunjukkan hubungan langsung antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja adalah signifikan (p = 0.01), namun kewujudan kepuasan kerja sebagai pengantara telah menyebabkan hubungan sistem

pengukuran prestasi dan prestasi kerja menjadi tidak signifikan (p = 0.557). Justeru, kewujudan kompetensi adalah pengantara penuh.

Jadual 5.25 Keputusan ujian pengantara H5

Konstruk	Laluan	Konstruk	*Standardized Estimate*	Nilai p	Keputusan
KEPKER	<---	CONPMS	0.58	0.01	Signifikan
PRESKER	<---	KEPKER	0.33	0.01	Signifikan
PRESKER	<---	CONPMS	0.05	0.557	Tidak signifikan

CONPMS = sistem pengukuran prestasi kontemporari; KEPKER = kepuasan kerja; PRESKER = prestasi kerja

Jadual 5.26 menunjukkan keputusan kesan tidak langsung hubungan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja di mana nilai 0 tidak berada antara lower bound (0.109) dan upper bound (0.324). Ini menunjukkan wujudnya kepuasan kerja sebagai pengantara dan ia adalah signifikan ($p < 0.01$). Keputusan ujian langsung (jadual 5.27) antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja adalah tidak signifikan (p=0.625) manakala hubungan sistem pengukuran prestasi kontemporari dan kepuasan kerja adalah signifikan (p=0.002). Justeru hipotesis ke lima iaitu kepuasan kerja wujud sebagai pengantara yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja disokong dan pengantara tersebut adalah bersifat penuh.

Jadual 5.26 Keputusan kesan tidak langsung H5

			BC 95% CI		
Laluan tidak langsung	***Standardized estimate***	**Nilai- p**	***Lower bound***	***Upper bound***	**Keputusan**
CONPMS – KEPKER – PRESKER	0.193	0.001	0.109	0.324	Wujud pengantara yang signifikan

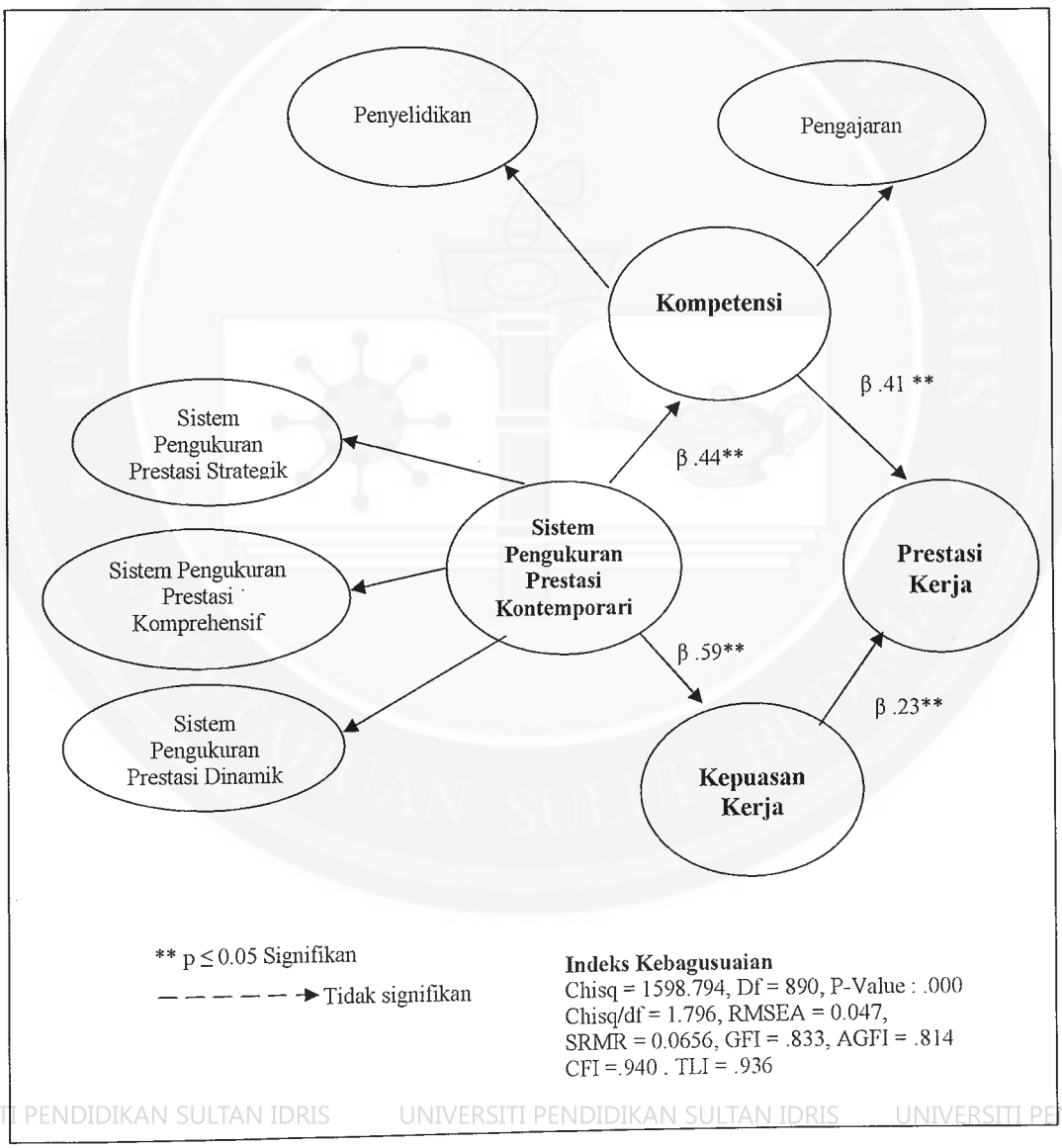
Jadual 5.27 Keputusan kesan langsung H5

	Kesan Langsung		
Laluan langsung	**Terhadap KEPKER**	**Terhadap PRESKER**	**Keputusan**
CONPMS – KEPKER – PRESKER	0.580** (p=0.002)	0.556^{ts} (p=0.625)	Pengantara penuh H5 disokong

Nota:
CONPMS = sistem pengukuran prestasi kontemporari; KEPKER = kepuasan kerja; PRESKER = prestasi kerja, ** $p < 0.05$, ^{ts} – tidak signifikan

5.10 MODEL SISTEM PENGUKURAN PRESTASI UNIVERSITI BERASASKAN MODEL PRESTASI KERJA

Setelah ujian langsung dan ujian pengantara dilakukan, ketiga-tiga pemboleh ubah bebas digabungkan dengan pemboleh ubah bersandar. Rajah 5.23 menunjukkan hubungan yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja melalui kompetensi dan kepuasan kerja. Ini menunjukkan model prestasi kerja yang mengetengahkan kepentingan dimensi kapasiti dan kesanggupan sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi kerja peringkat individu adalah disokong.



Rajah 5.23 Model sistem pengukuran prestasi berasaskan model prestasi kerja

5.11 KESIMPULAN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Bab v membincangkan hasil data analisis yang dilakukan bagi menjawab persoalan kajian yang dibincangkan dalam bab I. Setelah melaksanakan analisis data mengikut prosedur yang ditetapkan, lima hipotesis yang diuji dapat dijawab dan model sistem pengukuran prestasi berasaskan model prestasi kerja dapat dibina. Ringkasan keputusan untuk setiap hipotesis dapat dilihat dalam jadual 5.28.

Jadual 5.28 Ringkasan keputusan hipotesis

	Hipotesis	
	Hubungan langsung	**Keputusan**
H1	Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja	Disokong - positif
H2	Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi dan prestasi kerja	Disokong - positif
H3	Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja	Disokong - positif
	Ujian pengantara	
H4	Kompetensi wujud sebagai pengantara yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja	Disokong, pengantara penuh
H5	Kepuasan kerja wujud sebagai pengantara signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja	Disokong, pengantara penuh

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

BAB VI

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

6.1 PENDAHULUAN

Bab vi ini membincangkan dapatan kajian yang dianalisis dalam bab v serta menerangkan implikasi dan kesimpulan yang dihasilkan dalam kajian ini. Secara khususnya, lima hipotesis yang diuji dalam kajian ini dapat dijawab dan model sistem pengukuran prestasi kontemporari juga dapat dibina. Perbincangan setiap hasil hipotesis diulas berdasarkan model yang dibina, dapatan hipotesis, sokongan terhadap model prestasi kerja yang digunakan, aplikasi dalam sektor pengajian tinggi terutama di universiti dan kebolehgunaan setiap hubungan dalam pengurusan organisasi.

6.2 HUBUNGAN LANGSUNG

Terdapat tiga hipotesis yang diuji dalam bentuk hubungan langsung dan keputusan ujian menunjukkan ketiga-tiga hipotesis adalah signifikan seperti dalam jadual 6.1.

Jadual 6.1 Keputusan hipotesis ujian langsung

Hipotesis		
	Hubungan langsung	**Keputusan**
H1	Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja	Disokong
H2	Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kompetensi dan prestasi kerja	Disokong
H3	Terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja	Disokong

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

6.2.1 Sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja

Model sistem pengukuran prestasi kontemporari dalam kajian ini mengandungi tiga dimensi iaitu strategik, komprehensif dan dinamik. Model pengukuran yang menggabungkan ketiga-tiga elemen didapati padan dengan data yang diperolehi. Ini menunjukkan sistem pengukuran prestasi yang digunakan dalam kalangan universiti awam berstatus penyelidikan bersifat kontemporari. Model pengukuran sistem pengukuran prestasi strategik yang padan dengan kajian ini mempunyai ciri-ciri seperti prestasi organisasi yang hendak dicapai secara jelas dihubungkan dengan strategi jangka panjang, pengurusan fakulti terlibat secara aktif dalam pemilihan ukuran prestasi, ukuran prestasi memudahkan para pekerja memahami strategi yang digunakan dan terdapat hubungan sebab-akibat antara strategi dan ukuran yang digunakan. Ciri-ciri sistem pengukuran prestasi komprehensif pula adalah menyediakan maklumat kepelbagaian operasi universiti, dihubungkan dengan petunjuk prestasi utama, ukuran prestasi meliputi fakulti dan jabatan yang terdapat di universiti serta ukuran yang menyentuh setiap operasi jabatan dan fakulti. Manakala ciri-ciri sistem pengukuran prestasi dinamik adalah berlakunya penambahan ukuran dalam sistem pengukuran prestasi, berlakunya perubahan terhadap sasaran prestasi dan pendefinisian petunjuk prestasi yang berubah. Kepentingan sistem pengukuran prestasi kontemporari ini disokong oleh Franco-Santos et al. (2012) dan kesan sistem pengukuran prestasi ini terbahagi kepada tiga: gelagat manusia, keupayaan organisasi dan kesan terhadap prestasi. Antara contoh kesan sistem pengukuran prestasi terhadap gelagat pekerja ialah penglibatan, kerjasama, motivasi, gelagat kerakyatan organisasi, kefahaman terhadap tanggungjawab, proses membuat keputusan, persepsi terhadap kepercayaan, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Dapatan kajian ini menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi pekerja di peringkat individu. Ini menggambarkan gelagat pekerja perlu diberikan perhatian oleh pihak pengurusan sewaktu merangka strategi dan komponen sistem pengukuran prestasi organisasi. Kesan positif terhadap prestasi kerja akan meningkatkan keupayaan organisasi dan seterusnya memacu perkembangan prestasi organisasi. Dapatan kajian ini menyokong hasil kajian lain seperti Hall (2011), Sholihin et al. (2010) dan Burney

et al. (2009) yang mendapati wujud hubungan yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi pekerja. Prestasi kerja yang diukur dalam kajian ini adalah pengajaran, penyeliaan, penyelidikan, penerbitan, perundingan dan pembentangan kertas kerja di seminar.

Daripada aspek model prestasi kerja pula, sistem pengukuran prestasi kontemporari yang menjadi proksi dimensi peluang dalam organisasi menyokong idea perlunya interaksi antara dimensi peluang dan prestasi kerja. Peluang merujuk kepada faktor persekitaran yang mendorong kecemerlangan kerja-kerja yang dilakukan (Blumberg & Pringle 1982). Dimensi peluang dalam pengurusan organisasi sering diabaikan kerana tumpuan lebih diberikan kepada dimensi kapasiti dan kesanggupan. Keputusan kajian yang signifikan ini menyokong kewujudan dimensi peluang dalam model prestasi kerja dan sistem pengukuran prestasi sebagai faktor yang mendorong kecemerlangan pekerja. Contoh lain yang boleh dikategorikan sebagai peluang untuk cemerlang dalam kerja ialah peralatan dan mesin yang digunakan, persekitaran kerja, gelagat ketua dan polisi organisasi (Blumberg & Pringle 1982). Kemampuan organisasi untuk memenuhi ciri-ciri sistem pengukuran prestasi yang perlu disesuaikan dengan perubahan persekitaran (Otley 2008), menyokong proses kawalan prestasi melalui komunikasi maklumat (Franco-Santos et al. 2007), menilai sesuatu proses secara kuantitatif dan kualitatif (Barnes & Radnor 2008) dan penggunaan ukuran yang tepat dan seimbang pada waktu yang betul (Kendrick 2011) menjadikan ia satu sistem yang membuka ruang peluang kepada para pekerja untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Kewujudan elemen strategik, komprehensif dan dinamik dalam sistem pengukuran prestasi universiti merupakan satu sumber yang memberikan kelebihan kepada universiti penyelidikan awam di Malaysia untuk terus kekal sebagai universiti peneraju kecemerlangan.

Dalam proses perkembangan sesebuah organisasi yang berasaskan perkhidmatan seperti universiti, pihak pengurusan perlu kreatif menggabungkan elemen strategik, komprehensif dan dinamik. Keunikan universiti dan matlamat penubuhan universiti perlu diberikan perhatian khas kerana terdapat universiti yang ditubuhkan untuk memenuhi inspirasi pemegang taruh seperti kerajaan, industri, ibu bapa dan para pelajar. Di Malaysia, setiap universiti mempunyai bidang teras sendiri

seperti Universiti Pendidikan Sultan Idris (UPSI) yang menerajui bidang pendidikan, Universiti Teknikal Melaka (UTEM) yang fokus kepada bidang teknikal dan Universiti Utara Malaysia (UUM) yang cemerlang dalam bidang pengurusan. Tujuh buah universiti yang diberikan autonomi oleh kerajaan Malaysia daripada aspek pengurusan perlu menjadi contoh kepada universiti lain dalam menggembleng kekuatan tenaga kerja dan sumber yang ada. Walaupun terdapat perbezaan bidang teras dan klasifikasi universiti, proses penilaian kerja pensyarah masih lagi menggunakan dimensi yang sama seperti pengajaran, penyelidikan, konsultasi, penulisan dan khidmat masyarakat. Proses perubahan yang perlu dilakukan dalam sistem kawalan pengurusan melalui sistem pengukuran prestasi ini perlu dimulakan oleh pihak pengurusan atasan. Kepimpinan dan kesamaan pihak pengurusan akan berinteraksi dengan faktor luaran dan dalaman organisasi memainkan peranan penting untuk mengurus perubahan (Morelli & Lecci 2014).

Proses pengantarabangsaan dalam sektor pengajian tinggi kini menjadi petunjuk prestasi dalam penarafan universiti. Contohnya, sistem penarafan oleh Time Higher Education System (THES) 2014-2015 meletakkan pemberat 7.5% untuk pengantarabangsaan pelajar-staf-penyelidikan manakala QS World 2014-2015 meletakkan pemberat 10% untuk kadar pelajar dan fakulti antarabangsa. Sebagai pentadbir universiti penyelidikan awam di Malaysia, proses pengantarabangsaan merupakan proses yang tidak dapat dielakkan. Bahkan proses ini melibatkan aktiviti integrasi sumber dalam perancangan, kawalan dan pembuatan keputusan secara global (Cantwell & Maldonado-Maldonado 2009). Maka gabungjalin polisi dan sistem pengukuran prestasi, sistem akreditasi serta penarafan antarabangsa antara ramuan untuk sesebuah universiti kekal cemerlang. Sistem pengukuran prestasi kontemporari boleh menjadi satu platform untuk penjenamaan universiti melalui hasil kerja pensyarah kerana kebanyakan universiti yang berjaya tidak mengambil perhatian penjenamaan dari dalam organisasi (Chapleo 2010).

Selain pengantarabangsaan, sistem pengukuran prestasi universiti penyelidikan awam perlu selari dengan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) 2015 – 2025 yang memberi kesan kepada pelajar dan ibu bapa, pengurusan institut pengajian tinggi, kakitangan institut pengajian tinggi dan kumpulan industri.

Antara kesan yang ketara terhadap pihak pengurusan universiti adalah pemberdayaan dan autonomi dengan pengurangan "pengurusan mikro" daripada Kementerian Pendidikan Tinggi; meningkatkan kuasa membuat keputusan kepada institut pengajian tinggi dalam pembiayaan, kurikulum dan pengurusan sumber manusia; dan peralihan kepada kontrak lima tahun pembiayaan berdasarkan prestasi tanpa berdasarkan kitaran peruntukan tahunan semata-mata (Kementerian Pendidikan Malaysia 2015).

Walaupun kajian ini dijalankan di universiti, namun dapatan kajian ini boleh diaplikasikan dalam sebarang bentuk organisasi sama ada berteraskan keuntungan atau tidak. Sistem pengukuran prestasi bukanlah suatu sistem yang eksklusif kerana perubahan persekitaran organisasi tidak mempengaruhi persoalan utama dalam mengurus dan mengukur prestasi organisasi (Otley 2008). Tambahan pula, setiap organisasi perlu mempunyai sistem pengukuran prestasi yang bersifat konstruktif, membina, menyokong dan menjadi panduan penambahbaikan (Mitchell et al. 2013; Lima et al. 2013). Maka, sistem pengukuran prestasi sememangnya menjadi alat yang sesuai untuk meningkatkan prestasi kerja selagi para pekerja melihat sistem pengukuran prestasi yang ada mendorong mereka meningkatkan prestasi. Kesan sistem pengukuran prestasi terhadap prestasi kerja boleh dipertingkatkan dengan melakukan penyesuaian terhadap struktur dan sosial organisasi (Parisi 2013).

6.2.2 Kompetensi dan prestasi kerja

Bidang tugas kerja seorang pensyarah memerlukan beberapa kompetensi khusus yang membolehkan tanggungjawab dapat dijalankan dengan baik. Dalam kajian ini, model pengukuran kompetensi diwakili oleh kompetensi pengajaran dan penyelidikan. Kompetensi pengajaran merujuk kepada keupayaan pensyarah untuk melaksanakan aktiviti pengajaran manakala kompetensi penyelidikan pula berkait dengan keupayaan pensyarah untuk menjalankan kerja-kerja penyelidikan. Antara aktiviti yang padan dengan model pengukuran kompetensi pengajaran adalah kemampuan mengendalikan kuliah, menyediakan rangka kerja penilaian pelajar seperti tugasan dan peperiksaan, berkonsultasi dengan pelajar dan membincangkan pengisian kuliah di peringkat berfikir aras tinggi mana model pengukuran kompetensi penyelidikan pula menunjukkan aktiviti seperti menjana idea penyelidikan, menyediakan kertas

cadangan penyelidikan, menjalankan penyelidikan, menyediakan laporan akhir dan menyelia penyelidikan pelajar. Tuntutan terhadap pentingnya kompetensi pengajaran dan penyelidikan memacu perkembangan keintelektualan pensyarah (Carrel & West 2010).

Dapatan kajian menunjukkan terdapat hubungan signifikan dan positif antara kompetensi dan prestasi kerja. Ia boleh diterima pakai dalam apa jua bidang pekerjaan, cuma keunikan bidang kerja yang dilaksanakan perlu disesuaikan dengan kompetensi yang diperlukan. Kepentingan kompetensi pekerja sewaktu melaksanakan kerja yang diarahkan oleh majikan bukan sahaja akan memenuhi sasaran bahkan akan menyebabkan hasil kerja lebih berkualiti dan berlaku penjimatan penggunaan sumber. Dapatan ini menyokong dan selari dengan dapatan kajian Kwanya et al. (2012), Kavitha et al.(2010), Boyatzis dan Ratti (2009) yang mendapati kompetensi yang dimiliki pekerja akan mempengaruhi prestasi kerja mereka.

Pemilihan kompetensi pengajaran dan penyelidikan sebagai faktor kapasiti melaksanakan kerja dalam kalangan pensyarah adalah bertepatan kerana model yang digunakan mempunyai indeks kebagusuaian yang baik. Tambahan pula model prestasi kerja menekankan pentingnya interaksi antara dimensi kapasiti dan prestasi kerja (Pringle & Blumberg 1986). Kepentingan kompetensi dalam pengajaran di universiti telah mendapat perhatian penyelidik awal tahun 2000 seperti kajian Gruber (2006) yang menyenaraikan kepakaran, kemahiran komunikasi, kemahiran pengajaran, rapat dengan pelajar, semangat yang tinggi, humour dalam pengajaran dan mahir dalam pedagogi. Kompetensi pengajaran yang mempengaruhi prestasi pengajaran yang akan dinilai oleh pelajar menunjukkan ia menjadi faktor kapasiti untuk pensyarah cemerlang dalam aktiviti pengajaran. Kompetensi penyelidikan juga merupakan kapasiti yang diperlukan pensyarah untuk cemerlang dalam kerja mereka walaupun memegang jawatan pentadbiran (Spendlove 2007). Gabungan kompetensi pengajaran dan penyelidikan haruslah seiring dan sentiasa ditambahbaik kerana kedua-duanya saling menyokong. Proses pengajaran akan menjadi lebih bermanfaat sekiranya para pensyarah dapat berkongsi penemuan terkini yang diperolehi melalui penyelidikan berasaskan kemahiran penyelidikan yang bagus. Sekiranya seorang pensyarah mempunyai kompetensi pengajaran yang baik, ia akan membuka ruang kepada

pensyarah membimbing para pelajar dalam kelas untuk meneroka ilmu baharu melalui penyelidikan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Dalam konteks universiti, kompetensi pengajaran adalah kritikal kerana proses perkembangan ilmu bukan sahaja berlaku dalam dewan kuliah. Pengisian ilmu juga berlaku dalam proses maklum balas penilaian pelajar, penerapan kemahiran insaniah dan penyediaan tugasan oleh pelajar. Dinamika dalam perkembangan ilmu juga memerlukan para pensyarah mempunyai kompetensi penyelidikan. Kesarjanaan seorang pensyarah diukur melalui hasil kajian yang dilakukan termasuk keupayaan untuk menyelia pelajar melaksanakan kerja-kerja penyelidikan. Kombinasi kedua-dua kompetensi ini akan menghasilkan kerja pengajaran dan penyelidikan yang berkualiti. Pensyarah akan berjaya menghasilkan kertas kajian penyelidikan yang berkualiti dan dapat diterbitkan dalam jurnal yang mempunyai indeks yang bagus. Kesarjanaan yang diukur melalui pengajaran dan penyelidikan akan membuka ruang kepada pensyarah menyumbang kepada masyarakat melalui khidmat sukarela dan berkongsi idea-idea penyelidikan dengan industri. Aktiviti pengkomersilan hasil kajian universiti bersama industri memberi imej positif kepada penarafan universiti dan penerimaan idea ini membantu kerjasama menang-menang antara industri dan universiti. Sewaktu membina model pengajian tinggi berdasarkan prestasi, Sultan dan Wong (2010) menegaskan bahawa pensyarah merupakan tulang belakang kepada kecemerlangan universti dan menjadi tanggungjawab pihak pengurusan universiti untuk mengambil pensyarah yang kompeten dan berpengetahuan luas dalam bidang masing-masing agar ia menjadi sumber yang amat bernilai dalam menaikkan tahap kesarjanaan universiti.

Kepentingan sumbangan sumber manusia universiti terutama pensyarah telah diambil kira sewaktu penggubalan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) 2015 – 2025. Untuk mengoptimumkan kompetensi pensyarah, laluan kerjaya yang pelbagai dan fleksibel disediakan untuk kakitangan terlibat dalam pengajaran, penyelidikan dan pengurusan. Selain itu, skim mobiliti merentasi institusi dan industri diperkenalkan sebagai platform untuk mengurangkan jurang antara teori dan amalan industri (Kementerian Pendidikan Malaysia 2015). Langkah-langkah ini akan meningkatkan kompetensi pensyarah dan prestasi kerja pensyarah. Kompetensi pensyarah dalam pengajaran dan penyelidikan sememangnya memberi kesan positif

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

terhadap produktiviti penyelidikan dan penyeliaan pelajar pasca siswazah di universiti penyelidikan (Paglis et al. 2006).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Kepentingan hubungan antara kompetensi dan prestasi kerja juga dibuktikan dalam bidang selain pendidikan. Kompetensi yang diperlukan oleh para pekerja untuk melaksanakan kerja adalah unik. Contohnya, kompetensi dalam bidang teknologi maklumat memainkan peranan yang penting untuk menjayakan inovasi dalam bidang komersial (Fernández-Mesa et al. 2014). Namun penilaian kompetensi sewaktu temu duga pengambilan pekerja didapati mempunyai hubungan yang lemah dengan prestasi kerja (Sutton & Watson 2013). Ini menunjukkan proses penilaian kompetensi yang akan mempengaruhi prestasi kerja perlu dilakukan secara berkala dan sistematik. Kesimpulannya, kompetensi dalam bidang pekerjaan akan mempengaruhi prestasi kerja. Cuma kompetensi perlu dimasukkan dalam agenda pembangunan dan pengurusan organisasi.

6.2.3 Kepuasan kerja dan prestasi kerja

Kekuatan sesebuah organisasi bergantung kepada sumber-sumber yang dimiliki seperti kewangan dan pekerja. Untuk memastikan kecemerlangan hasil kerja, organisasi akan cuba merancang keselesaan tempat kerja yang melibatkan aspek memenuhi kehendak warga organisasi mengikut kemampuan organisasi. Antara perkara penting yang perlu diutamakan ialah kepuasan kerja yang banyak dipengaruhi oleh faktor persekitaran organisasi. Model pengukuran kepuasan kerja yang padan dengan data kajian hanya mempunyai tujuh item berbanding 18 item yang digunakan di awal penyelidikan. Item yang padan dengan model adalah kebebasan melaksanakan kerja penyelidikan, persekitaran pekerjaan, polisi dan prosedur universiti jumlah kursus yang diajar, pengiktirafan, peluang perkembangan kerjaya dan hubungan dengan pentadbir. Bagaimanapun terdapat aspek lain yang perlu diberikan perhatian oleh pentadbir seperti kemudahan perpustakaan, geran penyelidikan dan gaji. Ketiga-tiga faktor ini melibatkan kekangan kewangan namun dengan adanya autonomi yang diberikan kepada universiti, ia boleh diberikan penambahbaikan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Dapatan kajian ini menunjukkan wujud hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dan prestasi kerja. Kepuasan kerja akan meningkatkan kesanggupan pekerja untuk melakukan kerja dengan baik dan faktor-faktor persekitaran yang positif akan menyediakan satu keadaan kerja yang positif. Persekitaran kerja yang kondusif mengurangkan rungutan dalam kalangan pekerja, bahkan akan mendorong pekerja memanfaatkan segala kemudahan yang disediakan oleh organisasi untuk meningkatkan mutu dan hasil kerja. Keputusan ini menyokong dapatan kajian Gebremichael dan Rao (2013), Huang et al. (2013), Shaikh et al. (2012), Khan et al. (2011) dan Borgogni et al. (2010) yang mendapati terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja.

Dalam situasi yang sebenar, adalah agak sukar bagi pihak pengurusan organisasi untuk memenuhi keseluruhan aspek kepuasan kerja yang diinginkan oleh pekerja syarikat kerana ia dipengaruhi oleh faktor pekerja itu sendiri dan faktor persekitaran. Namun usaha untuk menjadikan kepuasan kerja sebagai satu faktor yang akan meningkatkan kesanggupan untuk bekerja lebih baik seperti yang disarankan oleh model prestasi kerja perlu diberikan prioriti oleh organisasi. Kepuasan kerja adalah tepat mewakili dimensi kesanggupan untuk melaksanakan kerja kerana ia memberikan suntikan semangat kepada para pekerja. Semangat yang tinggi ini akan mendorong pekerja menjadi lebih cekap dan menjaga kualiti kerja serta percaya bahawa mereka mempunyai tanggungjawab untuk meningkatkan prestasi organisasi. Kesan daripada kepuasan kerja yang tinggi akan secara langsung mendorong pekerja untuk bekerja lebih tekun.

Dalam konteks sesebuah universiti, proses perkembangan ilmu dan pengiktirafan kecemerlangan universiti bergantung pada tenaga kerja yang dimiliki. Memandangkan penilaian kecemerlangan universiti berdasarkan aktiviti pengajaran dan penyelidikan, maka pensyarah sebagai pemacu perkembangan kedua-dua aktiviti itu merupakan aset penting bagi sesebuah universiti. Aset penting ini perlu diberikan perhatian khusus terutama perkara yang berkait dengan pendorong hasil kerja mereka dan faktor yang membantu mereka melaksanakan kerja dengan bagus. Maka kepuasan kerja dalam kalangan pensyarah perlu diberikan perhatian yang khusus kerana berdasarkan model pengukuran kepuasan kerja dalam kajian ini, kebanyakan item

yang tidak padan dengan model ini seperti kemudahan perpustakaan, gaji, geran dan dana penyelidikan, saiz kelas dan hubungan dengan pentadbir merupakan faktor yang boleh diperbaiki. Pihak pengurusan mungkin tidak berkeupayaan untuk memenuhi semua kehendak para pensyarah namun penambahbaikan boleh dilakukan berdasarkan kekangan kewangan dan sumber yang dimiliki universiti.

Kepentingan kepuasan kerja dalam bidang selain pendidikan juga perlu diberikan perhatian khusus dan mendapat perhatian penyelidik. Dalam bidang insuran di China mendapati kepuasan kerja memberikan kesan langsung dan tidak langsung yang signifikan terhadap prestasi kerja (Fu & Deshpande 2014). Di Kanada, kepuasan kerja pekerja kesatuan kredit didapati mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi kerja namun hubungan tersebut juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti latihan, perkongsian maklumat dan autonomi dalam pengurusan kerja (Ouedraogo & Leclerc 2013). Para pelajar yang sedang menjalani praktikum di organisasi berteraskan keuntungan akan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi sekiranya hubungan hubungan mereka dengan penyelia berada di tahap yang memuaskan (Smayling & Miller 2012). Maka, sewaktu pihak pengurusan merancang pendekatan yang diambil untuk meningkatkan prestasi kerja, ia perlu diselarikan dengan matlamat meningkatkan kepuasan kerja. Ia perlu dirancang berdasarkan keunikan dan kemampuan organisasi serta dinilai secara kolektif. Prioriti perlu diletakkan untuk meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan, bukannya memenuhi kehendak segelintir individu yang berkepentingan.

6.3 PEMBOLEH UBAH PENGANTARA

Rajah 6. 2 menunjukkan keputusan ujian hipotesis 4 dan 5 yang melibatkan pemboleh ubah pengantara. Keputusan ujian kedua-dua hipotesis menyokong kewujudan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai pengantara antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja. Keputusan juga menunjukkan kedua-dua pemboleh ubah itu adalah pengantara penuh.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Jadual 6.2 Keputusan ujian pengantara

Hipotesis		
	Hubungan Tidak Langsung (Pengantara)	**Keputusan**
H4	Kompetensi wujud sebagai pengantara yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja	Disokong Pengantara penuh
H5	Kepuasan kerja wujud sebagai pengantara signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja	Disokong Pengantara penuh

6.3.1 Sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan prestasi kerja

Model struktur yang dibina untuk menguji kewujudan kompetensi sebagai pengantara menujukkan kompetensi wujud sebagai pengantara penuh. Ini menunjukkan kepentingan kompetensi untuk dianalisis sewaktu merangka sistem pengukuran prestasi. Walaupun begitu, keunikan bidang kerja perlu diperhalusi terlebih dahulu agar kompetensi yang dimiliki oleh pekerja dapat diaplikasi untuk meningkatkan prestasi kerja. Kewujudan kompetensi sebagai pengantara penuh menjadikan hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja menjadi tidak signifikan.

Sistem pengukuran prestasi digunakan untuk mempengaruhi kompetensi melalui komponen dan aktiviti yang dirancang. Penekanan kepada unsur strategik, komprehensif dan penilaian terhadap dinamika sistem pengukuran prestasi memberikan gambaran jelas kepada pekerja bahawa setiap individu menggalas peranan yang berat untuk memenuhi matlamat organisasi. Penglibatan pihak pengurusan atasan secara langsung dalam perancangan sistem pengukuran prestasi membolehkan maklumat tentang kompetensi para pekerja dinilai dan perancangan untuk meningkatkan kompetensi mereka dimasukkan dalam sistem pengukuran prestasi. Ini menunjukkan tahap kontemporari sistem pengukuran prestasi diberikan perhatian oleh pihak pengurusan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Dapatan kajian ini yang menunjukkan kompetensi wujud sebagai faktor pengantara membuka lembaran baharu bagi penyelidik untuk meneroka kewujudan

kompetensi sebagai faktor kapasiti. Kewujudan hubungan signifikan antara sistem pengukuran prestasi dan kompetensi menyokong dapatan kajian Marin (2012) yang mendapati unsur strategik dalam sistem pengukuran prestasi mempengaruhi kompetensi dan prestasi kerja. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Medlin dan Jr. (2009) yang mendapati berlaku peningkatan optimisme pekerja sekiranya matlamat dan sasaran prestasi dinyatakan dengan jelas dalam sistem pengukuran prestasi. Peningkatan optimisme mendorong pekerja untuk lebih memahami peranan mereka dan berusaha meningkatkan kemahiran yang diperlukan bagi meningkatkan mutu kerja mereka. Semakan berkala dalam sistem pengukuran prestasi juga mendorong pekerja meningkatkan kompetensi (Groen et al. 2012).

Hubungan yang wujud antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja melalui kompetensi menyokong model prestasi kerja yang menekankan kepentingan faktor kapasiti dan peluang yang mempengaruhi prestasi kerja. Walaupun model prestasi kerja menekankan interaksi antara kapasiti dan peluang, namun dapatan hipotesis ini memberikan satu gambaran baharu bahawa hubungan antara peluang dan prestasi kerja boleh dipertingkatkan dengan kewujudan faktor kapasiti. Bahkan ujian pengantara ini menunjukkan kompetensi pengajaran dan penyelidikan adalah pengantara penuh. Ini menyokong idea bahawa setiap perancangan dalam sistem pengukuran prestasi perlu mengambil kira kemampuan para pekerja untuk mendukung dan melaksanakan kerja mereka. Ia menyokong idea bahawa sistem pengukuran prestasi kontemporari dan kompetensi pensyarah melalui pengajaran dan penyelidikan merupakan keunikan yang wujud di universiti penyelidikan awam di Malaysia.

Di universiti, hubungan antara sistem pengukuran prestasi, kompetensi dan prestasi kerja adalah penting. Setiap kali pihak pengurusan membuat penilaian semula sistem pengukuran prestasi yang diamalkan, tumpuan utama sudah tentu untuk meningkatkan prestasi universiti. Secara langsung kesan positif yang diharapkan adalah prestasi kerja pensyarah akan meningkat. Namun, kesan positif yang diharapkan akan semakin produktif sekiranya kompetensi pensyarah berada di landasan yang betul. Kompetensi yang perlu diberikan tumpuan adalah pengajaran, penyelidikan dan penyeliaan pelajar. Proses pembangunan kompetensi ini boleh digabungjalinkan dalam pelaksanaan sistem pengukuran prestasi.

Dalam konteks perkembangan dan pengurusan sesebuah organisasi, idea penggunaan sistem pengukuran prestasi sebagai pemangkin kecemerlangan organisasi perlu diberikan perhatian serius. Untuk menjadikan sistem pengukuran prestasi yang digunakan selari dengan matlamat yang hendak dicapai, ia perlu memiliki tiga komponen utama; strategik, komprehensif dan dinamik. Selain itu, sistem pengukuran prestasi perlu menyatakan dengan jelas kepentingan kompetensi perlu dimiliki oleh pekerja. Kejelasan kompetensi yang dikehendaki oleh organisasi daripada ahli perlu didokumentasi dalam sistem pengukuran prestasi.

6.3.2 Sistem pengukuran prestasi kontemporari, kepuasan kerja dan prestasi kerja

Model struktur yang dibina untuk menguji kewujudan kepuasan kerja sebagai pengantara membuktikan kepuasan kerja wujud sebagai faktor pengantara yang signifikan bahkan ia adalah pengantara penuh. Ini menunjukkan hubungan yang sememangnya wujud antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja boleh dipertingkatkan dengan memastikan kepuasan kerja dalam sesebuah organisasi berada di tahap yang bagus. Namun begitu untuk memastikan kepuasan kerja bertindak sebagai pengantara, penilaian terhadap komponen yang mempengaruhi kepuasan kerja perlulah spesifik dan bersifat menyeluruh. Adalah mustahil bagi sesebuah organisasi berjaya memenuhi semua kehendak ahli organisasi namun ia boleh dicapai melalui perbincangan dengan ahli organisasi.

Kurang kajian yang secara langsung menguji kewujudan kepuasan kerja sebagai pengantara antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja, namun dapatan kajian ini boleh menyokong beberapa kajian lepas. Contohnya, hubungan sistem pengukuran prestasi dan kepuasan kerja telah dibuktikan oleh Rompho dan Siengthai (2012), Sholihin dan Pike (2009), Lau dan Martin-Sardesai (2012) dan Marginson et al. (2014). Sekiranya kepuasan kerja berada di tahap yang memuaskan, ia akan mempengaruhi prestasi kerja (Shaikh et al 2012; Paul 2012; Kim & Brymer 2011; Khan et al 2011a; Qureshi et al 2011; Whitman et al 2010; Tekeli & Pasaoglu 2011; Borgogni et al 2010).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Dapatan kajian yang menunjukkan kepuasan kerja wujud sebagai pengantara penuh menyokong idea yang diketengahkan oleh Blumberg dan Pringle (1982). Dalam kajian ini kepuasan kerja mewakili faktor kesanggupan para pekerja untuk melaksanakan kerja dengan bersungguh-sungguh. Interaksi antara dimensi peluang dan kesanggupan terhadap prestasi kerja sememangnya ditekankan oleh Blumberg dan Pringle (1982). Kewujudan peluang yang dijelaskan melalui amalan sistem pengukuran prestasi kontemporari membolehkan para pekerja bekerja dengan lebih tersusun dan prestasi kerja mereka akan lebih baik sekiranya mereka sanggup melakukan kerja dengan lebih bersemangat. Dalam konteks kajian ini, kepuasan kerja akan menjadikan para pekerja lebih berusaha dan gabungan dengan sistem pengukuran prestasi yang kontemporari akan melonjakkan prestasi kerja mereka. Sesuatu yang menarik dalam kajian ini ialah hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja menjadi tidak signifikan dengan kewujudan kepuasan kerja.

Di universiti, sistem pengukuran prestasi kontemporari dan kepuasan kerja penting sebagai pemangkin pensyarah cemerlang dalam melaksanakan kerja pengajaran, penyeliaan, penyelidikan, penerbitan dan perundingan. Kewujudan dimensi strategik, komprehensif dan dinamik dalam sistem pengukuran prestasi perlu direalisasikan dan dijadikan amalan teras dalam perancangan. Pihak pengurusan perlu berusaha untuk meningkatkan kepuasan kerja kerana dapatan kajian masih lagi tidak konsisten; rendah (Machado et al. 2011; Mangi et al. 2011) dan sederhana (Du et al. 2010; Malik 2011; Paul & Phua 2011; Pop-Vasileva et al. 2011).

Dalam konteks pengurusan organisasi, kewujudan sistem pengukuran prestasi yang kontemporari dan kepuasan kerja yang tinggi adalah kritikal. Cuma kewujudan kepuasan kerja sebagai pengantara hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi masih lagi kurang diuji. Dapatan kajian ini menyokong idea perlunya perancangan sistem pengukuran prestasi dilaksanakan dengan mengambil kira faktor kesanggupan seperti kepuasan kerja. Walaupun sukar untuk memenuhi kehendak pekerja agar mereka sentiasa berpuas hati, usaha berterusan perlu dilakukan oleh pengurusan dengan memberikan prioriti terhadap perkara yang secara langsung mempengaruhi prestasi pekerja. Contohnya, amat penting bagi pensyarah untuk

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

mendapat kemudahan perpustakaan yang kondusif terutama pengkalan data yang dilanggan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

6.4 SISTEM PENGUKURAN PRESTASI KONTEMPORARI

Kewujudan dimensi strategik, komprehensif dan dinamik dalam sistem pengukuran prestasi di universiti dapat dibuktikan berdasarkan model yang diperolehi dalam analisa faktor pengesahan – gabungan faktor (rajah 5.15). Walaupun terdapat beberapa item asal digugurkan kerana tidak memenuhi syarat pembinaan model dalam CFA, namun syarat asas untuk pembentukan telah dapat dipenuhi. Secara umumnya, dimensi strategik dapat dibuktikan melalui wujudnya hubungan jelas antara matlamat dalam sistem pengukuran prestasi dan strategi jangka panjang organisasi. Selain itu, organisasi memberikan ruang kepada pihak pengurusan jabatan dan fakulti untuk terlibat secara aktif dalam merangka dan memilih ukuran prestasi yang sesuai dan relevan dengan keadaan semasa. Pemahaman kakitangan dalam organisasi terhadap pendekatan yang diambil oleh organisasi semakin bertambah apabila hubungan antara petunjuk dalam sistem pengukuran prestasi dihubungkan dengan jelas.

Kewujudan dimensi komprehensif dalam sistem pengukuran prestasi pula dibuktikan dengan terdapatnya maklumat yang pelbagai berkaitan jabatan dan fungsi dalam universiti. Kepelbagaian maklumat ini pula diterjemahkan ke dalam kombinasi petunjuk prestasi universiti. Kombinasi petunjuk prestasi ini meliputi semua fungsi dan operasi yang kritikal dalam penilaian sesebuah universiti. Unsur dinamik dalam sistem pengukuran prestasi pula dapat dilihat berdasarkan tiga tindakan iaitu berlakunya pertambahan petunjuk dalam sistem pengukuran prestasi, berlakunya perubahan sasaran prestasi dan berlakunya pendefinisian baharu berkaitan petunjuk prestasi yang digunakan.

Kepentingan sistem pengukuran prestasi kontemporari ini menyokong evolusi sistem pengukuran prestasi yang diutarakan oleh Srimai et al. (2011) iaitu orientasi operasi kepada strategik (sistem pengukuran prestasi strategik), pengukuran kepada pengurusan dan peningkatan keuntungan kepada memenuhi kehendak pemegang taruh (sistem pengukuran prestasi komprehensif) dan peralihan keadaan statik kepada

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

dinamik (sistem pengukuran prestasi dinamik). Unsur kontemporari membolehkan sistem pengukuran prestasi memenuhi kehendak yang datangnya daripada pelbagai pemegang taruh (Lansiluoto et al. 2013) dan ia boleh mengurangkan konflik yang berlaku antara pemegang taruh (Rodrigue et al. 2013). Justeru, proses memenuhi sasaran yang ditetapkan perlu kepada kreativiti dan inovasi agar ia selari dengan perubahan persekitaran (Jarrar & Smith 2014). Sistem kawalan pengurusan melalui sistem pengukuran prestasi yang kontemporari mencipta ruang untuk inovasi, komunikasi, pelaporan dan mengenal pasti peluang dan ancaman (Arjalies & Mundy 2013). Chenhall et al. (2013) mencadangkan penggunaan konsep akaun kompromi untuk menyelaraskan dan menggabungkan idea agar ia menjadi konstruktif. Pembuktian kewujudan unsur strategik, komprehensif dan dinamik dalam sistem pengukuran prestasi universiti penyelidikan awam mernjadi bukti keunikan amalan pengurusan strategik dalam sektor pengajian tinggi.

6.5 SISTEM PENGUKURAN PRESTASI UNIVERSITI BERDASARKAN MODEL PRESTASI KERJA

Kepentingan sistem pengukuran prestasi dalam pengurusan sesebuah universiti amat penting kerana ia mempengaruhi kecemerlangan universiti. Model yang diuji dalam kajian ini membuktikan wujud hubungan yang signifikan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Ini menyokong idea interaksi antara dimensi peluang, kapasiti dan kesanggupan sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi kerja individu.

Dalam konteks kecemerlangan universiti yang dipikul oleh warga organisasi terutama pensyarah, sistem pengukuran prestasi yang dirancang dan dilaksanakan oleh pihak pengurusan perlulah bersifat kontemporari. Model sistem pengukuran prestasi kontemporari dalam kajian ini mengesahkan bahawa wujud komponen strategik, komprehensif dan dinamik. Kesan sistem pengukuran prestasi terhadap prestasi kerja pula dipengaruhi oleh kompetensi dan kepuasan kerja. Bahkan, dapatan kajian menunjukkan kompetensi dan kepuasan kerja wujud sebagai pemboleh ubah pengantara penuh. Sorotan karya membincangkan beberapa aspek kompetensi yang perlu dimiliki oleh pensyarah seperti pengajaran, penyeliaan, penyelidikan, penulisan

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

dan perundingan, namun model kajian ini hanya menguji kompetensi pengajaran dan penyelidikan. Analisis menunjukkan kompetensi pengajaran dan penyelidikan adalah signifikan sebagai komponen kompetensi di universiti penyelidikan awam di Malaysia.

Kepuasan kerja juga dibuktikan sebagai faktor yang mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja serta ia juga wujud sebagai faktor pengantara penuh antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja. Dalam model ini, hanya tujuh item yang disahkan sebagai item yang mewakili kepuasan kerja di universiti. Bilangan item yang kecil ini memberikan ruang kepada pihak pengurusan untuk berusaha meningkatkan kepuasan kerja dengan menumpukan kepada item-item yang di bawah kawalan pihak pengurusan. Hubungan yang dibentuk berdasarkan model sistem pengukuran prestasi universiti ini memberikan satu gambaran baharu pentingnya interaksi dimensi peluang, kapasiti dan kesanggupan sebagai strategi meningkatkan prestasi kerja.

Gabungan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan kepuasan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pensyarah perlu diterjemahkan dalam bentuk tindakan dalam perancangan strategik universiti. Faktor-faktor tersebut akan berinteraksi dengan persekitaran dan perubahan sektor pendidikan tinggi terutama kecemerlangan universiti penyelidikan awam Malaysia. Pemerkasaan tadbir urus yang tersurat dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pendidikan Tinggi) melalui penetapan semula peranan Kementerian Pendidikan Tinggi sebagai pengawal selia dan penggubal dasar sahaja membolehkan universiti penyelidikan bertindak sebagai pengendali yang berakauntabiliti sepenuhnya terhadap pemegang taruh. Selain itu, melonjakkan kesohoran global sebagai sasaran ke lapan dalam Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015-2025 (Pendidikan Tinggi) memerlukan pengurusan universiti merangka strategi yang memenuhi kebolehlihatan, pengiktirafan, kecemerlangan dan pengembangan (Kementerian Pendidikan Malaysia 2015).

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

6.6 SUMBANGAN KAJIAN

Sumbangan daripada dapatan kajian ini dapat dilihat melalui tiga aspek iaitu polisi dan praktis, teori dan metodologi.

6.6.1 Polisi dan praktis

Terdapat beberapa implikasi praktikal dan polisi yang boleh dipertimbangkan daripada hasil kajian ini. Pertama, pelaksanaan sistem pengukuran prestasi kontemporari sememangnya terbukti mempengaruhi prestasi kerja dalam sektor pengajian tinggi. Penemuan ini amat penting kerana prestasi kerja para pensyarah di universiti memberikan kesan yang signifikan kepada proses perkembangan ilmu melalui pengajaran dan penyelidikan. Kesannya, reputasi universiti akan meningkat dan proses penarafan akan menjadi semakin baik. Maka menjadi tanggungjawab pihak pengurusan universiti untuk merangka sistem pengukuran prestasi yang fokus dan selari dengan penilaian yang digunakan ketika mengukur prestasi kerja pensyarah. Ukuran yang digunakan ketika mengukur prestasi kerja pensyarah pula mestilah selari dengan penilaian yang digunakan oleh pemegang taruh sewaktu menilai kecemerlangan universiti.

Namun, penemuan dalam kajian ini menunjukkan terdapat faktor lain yang perlu dipertimbangkan sewaktu pelaksanaan sistem pengukuran prestasi. Pihak pengurusan perlu menitikberatkan faktor kapasiti dan kesanggupan dalam kalangan para pekerja mereka. Kapasiti merujuk kepada keupayaan seseorang pekerja untuk melaksanakan tugasan yang diberikan oleh organisasi. Dalam konteks universiti, kapasiti merujuk kepada kompetensi para pensyarah untuk melakukan kerja-kerja pengajaran dan penyelidikan. Ujian pengantara membuktikan kompetensi merupakan faktor pengantara penuh dalam hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja. Maka sebarang organisasi yang menggunakan sistem pengukuran prestasi sebagai alat kawalan ke arah pencapaian matlamat strategik perlulah mempertimbangkan keupayaan warga organisasi untuk melaksanakan petunjuk prestasi yang dipertanggungjawabkan ke atas mereka. Proses penilaian terhadap

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

keupayaan ini perlulah diperhalusi dari peringkat awal pemilihan pekerja dan perancangan berterusan ke arah mempertingkatkan keupayaan pekerja juga mesti menjadi keutamaan organisasi. Keupayaan yang diperlukan perlulah bersesuaian dengan spesifikasi kerja yang ditetapkan yang mungkin meliputi tahap kesihatan, umur, kemahiran, tahap pendidikan, stamina dan kecerdasan.

Selain itu, faktor kesanggupan untuk melaksanakan kerja perlu diberikan perhatian oleh pihak pengurusan ketika merangka sistem pengukuran prestasi organisasi. Kesanggupan melaksanakan kerja merujuk kepada ciri-ciri psikologi dan emosi yang mempengaruhi darjah keupayaan individu untuk melaksanakan setiap tugasan. Kajian ini yang menguji kepuasan kerja sebagai faktor kesanggupan membuktikan ianya mempengaruhi prestasi kerja secara langsung. Tambahan pula ujian pengantara membuktikan kepuasan kerja wujud sebagai pengantara penuh hubungan antara sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja. Maka pihak pengurusan perlulah memastikan keadaan persekitaran organisasi sentiasa dalam keadaan yang positif dan mempengaruhi kesanggupan pekerja. Sekiranya ini terjadi, para pekerja akan sentiasa berlumba-lumba untuk melaksanakan kerja sebaik mungkin. Antara faktor kesanggupan ialah tahap motivasi, status jawatan, perasaan takut, attitud, penglibatan dalam kerja dan keputusan, perasaan kesaksamaan dan persepsi terhadap peranan yang dimainkan.

Kedua, model yang diperolehi melalui kajian ini mempunyai indeks kebagusuaian yang sesuai dengan universiti awam Malaysia yang berstatus penyelidikan, namun ia boleh digunakan oleh pihak pengurusan mana-mana universiti mahupun organisasi yang tidak terlibat dalam sektor pengajian tinggi. Walaupun hanya tujuh buah universiti yang diberikan autonomi pengurusan oleh Kementerian Pendidikan Malaysia, penyelidik percaya keunikan setiap universiti dan kebijaksanaan pihak pengurusan mampu menyesuaikan model sistem pengukuran prestasi kontemporari kajian ini dengan kompetensi dan tahap kepuasan kerja universiti masing-masing. Tindakan yang menggambarkan unsur strategik, komprehensif dan dinamika sistem pengukuran prestasi daripada model ini boleh dijadikan senarai semak ketika menilai amalan sistem pengukuran prestasi. Maka pengurusan universiti hendaklah sentiasa peka dengan perubahan-perubahan yang berlaku dalam

persekitaran sektor pendidikan tinggi seperti pengenalan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pengajian Tinggi) 2015 – 2015, pengurangan peruntukan yang diberikan oleh kerajaan Malaysia kepada universiti, pelaksanaan penilaian kecemerlangan universiti oleh Agensi Kelayakan Malaysia (Malaysian Qualification Agency) dan sistem penarafan universiti peringkat global seperti Time Higher Education System (THES).

6.6.2 Teori

Kajian ini mempunyai beberapa sumbangan aspek teori terutama pembangunan disiplin sistem pengukuran prestasi dalam sektor pendidikan. Hasil kajian ini memenuhi lompangan kajian sedia ada dengan menumpukan kepada kesan gelagat dalam disiplin ilmu perakaunan. Pertama, kajian ini menggunakan model prestasi kerja sebagai kerangka kajian yang menekankan interaksi tiga dimensi utama iaitu peluang, kapasiti dan kesanggupan. Blumberg dan Pringle (1982) telah memperkenalkan model ini dan menegaskan interaksi yang wujud antara peluang, kapasiti dan kesanggupan dapat meningkatkan prestasi kerja di peringkat individu. Kebanyakan kajian lepas dalam bidang sistem pengukuran prestasi hanya menumpukan kepada kesannya terhadap prestasi organisasi di peringkat organisasi sebaliknya kajian ini menguji hubungan sistem pengukuran prestasi dan prestasi kerja di peringkat individu. Tiga pemboleh ubah bebas diuji iaitu sistem pengukuran prestasi mewakili dimensi peluang, kompetensi mewakili dimensi kapasiti dan kepuasan kerja mewakili dimensi kesanggupan manakala prestasi kerja merupakan pemboleh ubah bersandar dan ia diukur pada peringkat individu pekerja.

Kedua, kajian ini bukan sahaja mengukur kesan langsung sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja bahkan ia juga mengkaji peranan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai faktor pengantara. Justeru, hasil kajian yang menunjukkan kompetensi dan kepuasan kerja merupakan faktor pengantara penuh dalam hubungan antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja membuktikan sebarang perancangan yang dibuat berkaitan sistem pengukuran prestasi perlu mengambil kira faktor kapasiti dan kesanggupan untuk melaksanakan tugasan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Ketiga, model sistem pengukuran prestasi universiti yang dihasilkan dalam kajian ini merupakan satu model yang menunjukkan kesan hubungan yang wujud antara kapasiti, kesanggupan dan peluang terhadap prestasi kerja. Hubungan yang signifikan dan positif antara sistem pengukuran prestasi kontemporari, kapasiti dan kepuasan kerja terhadap prestasi kerja merupakan hubungan langsung yang sememangnya disokong kajian terdahulu. Namun, kewujudan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai faktor pengantara penuh merupakan satu penemuan baharu dalam pengurusan sesebuah universiti. Keunikan ini merupakan faktor yang menjadikan sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan kepuasan kerja di universiti penyelidikan awam sebagai satu sumber yang berharga kerana ia mempengaruhi prestasi kerja pensyarah. Tambahan pula model kompetensi yang diwakili oleh kompetensi pengajaran dan penyelidikan mempunyai indeks kebagusuaian yang bagus. Begitu juga dengan model sistem pengukuran prestasi kontemporari yang terbukti mengandungi dimensi strategik, komprehensif dan dinamik. Ini menyokong teori berasaskan sumber yang dijadikan dasar perbincangan fenomena kajian ini dengan mengesahkan sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan kepuasan kerja merupakan sumber yang berharga, unik, tidak boleh dipindah milik dan tidak boleh ditiru di universiti penyelidikan awam.

6.6.3 Metodologi

Kajian ini juga memberikan sumbangan daripada aspek metodologi penyelidikan terutama penyelidikan yang melibatkan pembinaan model sistem pengukuran prestasi berdasarkan teori prestasi kerja dalam sektor pengajian tinggi di Malaysia. Pertama, kajian ini mengesahkan model yang menunjukkan hubungan antara sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja dalam kalangan pensyarah universiti awam Malaysia yang berstatus universiti penyelidikan. Pengesahan dan kebagusuaian model yang dibina ditentukan dengan pemodelan persamaan berstruktur (SEM) setelah melalui proses ujian yang komprehensif seperti analisis faktor (EFA) dan analisis pengesahan faktor (CFA). Berdasarkan semakan terhadap literatur terkini, masih belum ada model yang dibina menghubungkan sistem pengukuran prestasi dan prestasi pekerja di peringkat individu pensyarah universiti.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Kedua, kajian ini juga mengesahkan instrumen ukuran sistem pengukuran prestasi kontemporari yang mengandungi elemen strategik, komprehensif dan dinamik. Proses pengesahan ini dilakukan secara teliti melalui tiga peringkat iaitu kajian rintis, analisis penerokaan faktor dan analisis pengesahan faktor. Hasilnya, model sistem pengukuran prestasi kontemporari yang diukur merupakan sesuatu yang baharu kerana ia menggabungkan tiga konstruk iaitu strategik, komprehensif dan dinamik. Walaupun konsep sistem pengukuran prestasi kontemporari mula diketengahkan oleh Franco-Santosa et al. (2012) dengan menekankan kepentingan sistem pengukuran prestasi yang bersifat komprehensif, strategik dan dinamik, namun belum ada instrumen yang digunakan untuk menguji pelaksanaan sistem pengukuran prestasi kontemporari. Justeru, instrumen sistem pengukuran prestasi kontemporari yang dihasilkan dalam kajian ini boleh digunakan oleh penyelidik lain sebagai asas mengukur unsur kontemporari dalam pelaksanaan sistem pengukuran prestasi.

Ketiga, hipotesis yang diuji dalam kajian ini bukan sahaja melibatkan hubungan langsung antara sistem pengukuran prestasi, kompetensi, kepuasan kerja dan prestasi kerja. Terdapat dua hipotesis yang menguji kewujudan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai pengantara antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja. Untuk menguji ujian hipotesis, kajian ini menggunakan dua pendekatan iaitu analisis laluan dan bootstrapping. Kedua-dua ujian yang digunakan memberikan keputusan yang sama iaitu kompetensi dan kepuasan kerja merupakan pengantara penuh antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja.

6.7 KEKANGAN KAJIAN

6.7.1 Pendekatan kajian keratan rentas

Kajian ini menggunakan data yang dikutip pada Disember 2013 dan penilaian prestasi kerja dipengaruhi oleh pencapaian dalam tahun 2013. Kajian berbentuk rentas ini mungkin mengurangkan kekuatan hubungan pemboleh ubah yang diuji. Walaupun kajian rentas membolehkan jangkaan dibuat terhadap hubungan yang wujud, namun ia

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

tidak mengambil kira penambahbaikan berterusan yang mungkin mempengaruhi keputusan hipotesis. Contohnya, kompetensi yang dimiliki oleh pensyarah akan semakin meningkat sekiranya perancangan sistem pengukuran prestasi menyatakan dengan jelas keperluan pensyarah untuk memperbaiki kompetensi mereka dan kompetensi tersebut dimasukkan dalam item yang dirancang untuk dibangunkan.

6.7.2 Penggunaan data penilaian kendiri

Penggunaan data melalui penilaian kendiri mungkin berlakunya biasan maklum balas. Contohnya, hubungan yang diuji berkemungkinan dipengaruhi oleh kecenderungan responden untuk menjawab dengan konsisten walaupun mereka mempunyai idea yang berbeza untuk setiap item yang diukur. Namun kajian ini telah melaksanakan analisis secara terperinci terutama ukuran kebolehpercayaan, kesahan dan model pengukuran. Selain itu, Rupp dan Spencer (2006) menyatakan kewujudan pengantara dalam kajian boleh mengurangkan kesan bias dalam maklum balas. Podsakoff dan Organ (1986) juga menyatakan penilaian kendiri sesuai digunakan untuk mengumpul penerangan berkaitan masa lampau, menskalakan ciri-ciri psikologi dan mendapatkan pandangan responden terhadap faktor-faktor persekitaran luaran. Dalam kajian ini amalan sistem pengukuran prestasi dikaitkan dengan amalan persekitaran organisasi manakala kepuasan kerja pula merujuk kepada ciri-ciri psikologi responden.

6.7.3 Generalisasi dapatan kajian

Data yang dikutip dalam kajian ini adalah daripada responden yang bekerja di universiti awam di Malaysia dan bertaraf penyelidikan. Hanya lima universiti yang terlibat sedangkan di Malaysia terdapat 20 buah universiti awam. Maka dapatan kajian ini tidak dapat digeneralisasi untuk mewakili konteks pengurusan universiti awam di Malaysia. Tambahan pula, hanya universiti bertaraf penyelidikan ini sahaja yang telah diberikan autonomi dari segi aspek governan institusi, kewangan dan penjanaan kekayaan, pengurusan sumber manusia dan pengurusan akademik serta kemasukan pelajar. Autonomi yang diberikan oleh kerajaan kepada universiti mempengaruhi gaya pengurusan dan pendekatan perancangan sistem pengukuran prestasi.

6.8 CADANGAN PENYELIDIKAN AKAN DATANG

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

6.8.1 Kajian secara longitud

Dapatan kajian ini diperolehi menggunakan data yang dikutip pada akhir tahun 2013. Maka dapatan kajian mungkin tertakluk kepada satu tempoh tertentu sedangkan perubahan sering berlaku dalam persekitaran pengajian tinggi. Contohnya, pengenalan PSPTN pada tahun 2007 memberikan kesan kepada gaya pengurusan sesebuah universiti dan dapat dilihat melalui penyesuaian yang dibuat terhadap sistem pengukuran prestasi. Kini, Kementerian Pendidikan Malaysia telah melancarkan sesi dialog penyediaan Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia (Pengajian Tinggi) 2015 – 2025 dengan 10 lonjakan telah dipersetujui hasil daripada analisa awal terhadap maklum balas pemegang taruh. Untuk mendapatkan maklumat yang lebih jelas, dicadangkan agar kajian mendatang mengekalkan kumpulan sampel yang sama namun jangka waktu kutipan data dipanjangkan. Pemanjangan tempoh kutipan data akan membolehkan penyelidik mengenal pasti corak perubahan yang berlaku sewaktu pihak pengurusan merangka sistem pengukuran prestasi.

6.8.2 Penggunaan triangulasi

Memandangkan data kajian ini diperolehi melalui maklum balas daripada borang soalselidik yang diterima daripada responden semata-mata, adalah lebih baik sekiranya penyelidikan akan datang menggunakan pendekatan triangulasi. Triangulasi merujuk kepada penggunaan pelbagai pendekatan yang akan mengurangkan bias untuk meningkatkan lagi kesahan dapatan kajian. Kesahan terhadap dapatan kajian boleh dipertingkatkan melalui temu bual yang boleh diadakan dengan pihak pengurusan atasan universiti untuk menguatkan dapatan kajian yang diperolehi melalui statistik. Selain itu, dapatan statistik terhadap model kepuasan kerja juga boleh diperhalusi dengan menemu bual responden kerana persekitaran kerja di dalam sektor pengajian tinggi terutamanya di universiti adalah berbeza dengan organisasi berteraskan keuntungan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

6.8.3 Peningkatan populasi kajian

Sehingga akhir tahun 2014, Kementerian Pendidikan Malaysia telah memberikan autonomi kepada tujuh buah universiti awam iaitu Universiti Malaya (UM), Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Putra Malaysia (UPM), Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Universiti Utara Malaysia (UUM) dan Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (UIAM). Namun, hanya lima buah universiti penyelidikan dengan autonomi sahaja dipilih sebagai sampel. Bagi mendapatkan gambaran yang lebih jelas, penyelidikan akan datang boleh ditambah bilangan sampel dengan mengambil kira dua lagi yang tidak dimasukkan UIAM dan UUM. Selain itu, perbandingan juga boleh dilakukan dengan memasukkan sampel daripada universiti awam yang lain. Contohnya, perbandingan boleh dilakukan antara kelompok universiti penyelidikan, universiti komprehensif dan universiti pengkhususan.

6.9 KESIMPULAN

Perbincangan dan ulasan berkaitan hubungan yang wujud antara sistem pengukuran prestasi, kompetensi dan kepuasan kerja memberikan ruang kepada para penyelidik untuk mengukuhkan lagi kekuatan teori prestasi kerja sebagai asas untuk menjalankan penyelidikan. Dapatan kajian ini juga boleh digunakan oleh pihak pengurusan untuk merangka sistem pengukuran prestasi organisasi dengan menekankan kepentingan dimensi strategik, komprehensif dan dinamik. Penting juga untuk pengurusan syarikat untuk menyelaraskan kompetensi dan kepuasan kerja sebagai faktor yang menyokong peningkatan prestasi pekerja. Ia bersifat berterusan dan tindakan pembetulan perlulah dilakukan agar fungsi kawalan dalam organisasi menjadi efektif.

Hasil kajian ini telah menjawab beberapa lompang yang diutarakan dalam penyataan masalah kajian terutama berkaitan sistem pengukuran prestasi. Ujian kompetensi dan kepuasan kerja sebagai pengantara menunjukkan pentingnya faktor lain yang perlu dipertimbangkan sewaktu menggerakkan perancangan organisasi. Sistem pengukuran prestasi yang mewakili dimensi peluang untuk melakukan kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

dengan lebih baik perlu digabungkan dengan dimensi kapasiti dan kesanggupan. Kompetensi pengajaran dan penyelidikan mewakili dimensi kapasiti serta kepuasan kerja yang mewakili dimensi kepuasan didapati menjadi pengantara penuh memberi isyarat kepada pihak pengurusan agar sentiasa serius mempertimbangkan faktor-faktor lain sewaktu merancang matlamat yang hendak dicapai.

Selain itu, model sistem pengukuran prestasi kontemporari yang dibina dalam kajian ini merupakan penemuan baru yang boleh digunakan sebagai panduan dalam memperhalusi gerak kerja pelaksanaan sistem pengukuran prestasi. Walaupun model kontemporari ini diperolehi daripada sektor pengajian tinggi, namun ia boleh dipakai oleh sebarang organisasi kerana penekanan utama model ini adalah gabungjalin unsur strategik, komprehensif dan dinamik terpakai untuk semua. Keputusan ujian kelima-lima hipotesis yang signifikan menunjukkan sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja. Justeru pihak yang berkait langsung dengan perancangan strategik dan kelangsungan organisasi perlu membuat penilaian berterusan tahap sistem pengukuran prestasi dan memastikan kompetensi dan kepuasan kerja dapat dipertingkatkan secara konsisten. Ini akan meningkatkan prestasi kerja secara individu dan meningkatkan prestasi organisasi secara agregat.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

RUJUKAN

Abdul Malek A. Tambi, Maznah Che Ghazali & Norasikin Yahya. 2008. The ranking of higher education institutions: A deduction or delusion? *Total Quality Management* 19(10): 997 -1011.

Abdulsalam, D. & M. A. Mawoli. 2012. Motivation and job performance of academic staff of state universities in Nigeria: The case of Ibrahim Badamasi Babangida University, Lapai, Niger State. *International Journal of Business and Management* 7(14): 142 - 148.

Abernethy, M. A. & A. M. Lillis. 2001. Interdepencies in organization design: A test in hospitals. *Management Accounting Research* 13: 107 -129.

Abramo, G., T. Cicero & C. A. D'Angelo. 2012. The dispersion of research performance within and between universities as a potential indicator of the competitive intensity in higher education system. *Journal of Infometrics* 6: 155 - 168.

Abramo, G., T. Cicero & C. A. D'Angelo. 2013. The impact of unproductive and top researchers on overall university research performance. *Journal of Infometrics* 7: 166 - 175.

Abramo, G., C. A. D'Angelo & F. Rosati. 2013. The importance of accounting for the number of co-authors and their order when assessing research performance at the individual level in the life sciences. *Journal of Infometrics* 7: 198 - 208.

Adams, O. L., R. R. Robichaux & A. J. Guarino. 2010. More "private" than private institutions: Public institutions of higher education and financial management. *Journal of Educational Research & Policy Studies* 10(1): 1-16.

Agbejule, A. & L. Saarikoski. 2006. The effect of cost management knowledge on the relationship between budgetary participation and managerial performance. *The British Accounting Review* 38: 427 - 440.

Aghion, P., M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Colell & A. Sapir. 2010. The governance and performance of universities: Evidence from Europe and the US. *Economic Policy*: 7 - 59.

Agostino, D. & M. Arnaboldi. 2012. Design issues in Balanced Scorecard: The "what" and "how" of control. *European Management Journal* 30: 327 - 339.

Al-Turki, U. & S. Duffua. 2003. Performance measures for academic departments. *The International Journal of Educational Management* 17(7): 330 - 338.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Ali, M., K. Hayat, N. Sarwat & J. A. Qureshi. 2011. Job attitudes as a predictor of employee performance: Evidence from public sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(4): 631 - 641.

Allen, J., G. Ramaekers & R. v. d. Velden. 2005. Measuring competencies of higher education graduates. Dlm. D. J. Weerts & J. Vidal (pnyt.). Ed. *Enhancing alumni reserach: European and American perspectives, New Directions for institutional reserach* 126. hlm. 49 -59. San Fancisco: Wiley Periodical.

Altaf, A. & M. A. Awan. 2011. Moderating affect of workplace spirituality on the relationship of job overload and job satisfaction. *Journal of Business Ethics* 104: 93 - 99.

Alvarez, I., T. Guasch & A. Espasa. 2009. University teacher roles and competencies in online learning environments: a theoretical analysis of teaching and learning practices. *European Journal of Teacher Education* 32(3): 321 - 336.

Amazt, I. H. & Abdul Rahman Idris. 2011. Lecturers' satisfaction towards university management & decision-making styles in some Malaysian public universities. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15: 3957 - 3970.

Amizawati, M. A. 2014. Performance measurement system design in service operations. *Management Research Review* 37(8): 728 - 749.

Anderson, J. C. & D. W. Gerbing. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411 - 423.

Aranda, C. & J. Arellano. 2010. Consensus and Link Structure in Strategic Performance Measurement Systems: A Field Study. *Journal of Management Accounting Research* 22: 271 - 299.

Arena, M., M. Arnaboldi, G. Azzone & P. Carlucci. 2009. Developing a performance measurement system for university central administrative services. *Higher Education Quartely* 63(3): 237 - 263.

Arjalies, D.-L. & J. Mundy. 2013. The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research* 24: 284 - 300.

Arokiasamy, L., I. Maimunah, A. Aminah & O. Jamilah. 2008. Background of Malaysian private institutions of higher learning and challenges faced by academics. *The Journal of International Social Research* 2(8): 60 - 67.

Artz, M., C. Homburg & T. Rajab. 2012. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: The role of performance-measure properties. *Accounting, Organizations and Society* 37: 445 - 460.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Asif, M., A. I. Choudhry, S. A. Akhter, M. A. Ilyas & G. Lee. 2011. Diversity management's effect on job satisfaction and workgroup performance of government sector employees. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(2): 533 - 539.

Asl, G. S. P. & A. B. Zendeh. 2014. Strategic plan compilation using system dynamics modeling: case study of a university. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues* 7(4): 277 - 292.

Aula, H.-M. & J. Tienari. 2011. Becoming "world-class"? Reputation-building in a university merger. *Critical Perspectives on International Business* 7(1): 7 - 29.

Auranen, O. & M. Nieminen. 2010. University research funding and publication performance- An international comparison. *Research Policy* 39: 822 - 834.

Avolio, B. J., D. A. Waldman & M. A. McDaniel. 1990. Age and Work Performance in Nonmanagerial Jobs: The Effects of Experience and Occupational Type. *Academy of Management Journal* 33(2): 407 - 422.

Azofra, V. n., B. a. Prieto & A. Santidrian. 2003. The usefulness of a performance measurement system in the daily life of an organisation: a note on a case study. *The British Accounting Review* 35: 367 - 384.

Bagozzi, R. P. 1980. Causal model in marketing Ed. New York: Wiley.

Bagozzi, R. P. & Y. Yi. 1988. On the evaluation of structural equations model. *Journal of The Academy Marketing Science* 16(1): 74 - 94.

Bagozzi, R. P., Y. Yi & L. W. Phillips. 1991. Assessing Construct Validity in Organizational Research. *Administrative Science Quarterly* 36(3): 421 - 458.

Baird, K., H. Schoch & Q. J. Chen. 2012. Performance management system effectiveness in Australian local government *Pacific Accounting Review* 24(2): 161 - 185.

Bakker, A. B., E. Demerouti & W. Verbeke. 2004. Using the job demand-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management* 43(1): 83 - 104.

Baotham, S. 2011. Antecedent and consequence of job satisfaction and organizational commitment of Thai employees in RMUTT. *Review of Business Research* 11(3): 89 - 98.

Baotham, S., W. Hongkhuntod & S. Rattanajun. 2010. The effects of job satisfaction and organizational commitment on voluntary turnover intentions of Thai employees in the new university. *Review of Business Research* 10(1): 73 - 82.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Barnes, D. & Z. Radnor. 2008. Performance measurement and performance management: The operations management perspectives. Dlm. R. Thorpe & J. Holloway (pnyt.). Ed. *Performance management: Multidisciplinary perspectives* hlm. New York: Palgrave Macmillan.

Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99 -120.

Barney, J. 1997. Gaining and sustaining competitive advantage Ed. -. Reading, MA: Addison-Wesley.

Barney, J., M. Wright & D. J. Ketchen. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management* 27(6): 625 - 641.

Barney, J. B. & P. M. Wright. 1998. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management* 37(1): 31 - 46.

Baron, R. M. & D. A. Kenny. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6): 1173 - 1182.

Baruch, Y. 1999. Response rate in academic studies - A comparative analysis. *Human Relations* 52(4): 421 - 438.

Baruch, Y. & B. C. Holtom. 2008. Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations* 61(8): 1139 - 1160.

Beheshtifar, M. & M. N. Moghadam. 2011. Studying the competency-related models in succession planning *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* 34(113 - 121).

Bentler, P. M. 1990. Comparative fit indices in structural models. *Psychological Bulletin* 107: 238 - 246.

Bentler, P. M. & D. G. Bonett. 1980. Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin* 88: 588 - 606.

Bisbe, J. & R. Malaqueno. 2012. Using strategic performance measurement systems for strategy formulation: Does it work in dynamic environments? *Management Accounting Research* 23(4): 296 - 311.

Bititci, U. S., A. S. Carrie & L. McDevitt. 1997. Integrated performance measurement systems: A development guide. *International Journal of Operations & Production Management* 17(5): 522 - 534.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Bititci, U. S., T. Turner & C. Begemann. 2000. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* 20(6): 692 - 704.

Blass, E., A. Jasman & R. Levy. 2012. Supervisor reflections on developing doctoralness in practice-based doctoral students. *Quality Assurance in Education* 20(1): 31 - 41.

Blumberg, M. & C. D. Pringle. 1982. The missing opportunity in organizational research: Implications for a theory of work performance. *Academy of Management Review* 7(4): 560 - 569.

Bobe, B. J. & R. Kober. 2015. Measuring organisational capabilities in the higher education sector. *Education + Training* 57(3): 322 - 342.

Bogt, H. J. t. & R. W. Scapens. 2009. Performance measurement in universities: A comparative study of two A&F groups in the Netherlands and the UK. Anjuran Dundee, Scotland, 23 - 25 June.

Bol, J. C. & S. D. Smith. 2011. Spillover effects in subjective performance evaluation: Bias and the asymmetric influence of controllability. *The Accounting Review* 86(4): 1213 - 1230.

Bollen, K. A. & R. Stine. 1990. Direct and indirect effects : classical and bootstrap estimates of variability. *Sociol Methodol* 20: 115 - 140.

Booker, D. M., D. L. Heitger & T. D. Schultz. 2011. The effect of causal knowledge on individuals' perceptions of nonfinancial performance measures in profit prediction. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 27: 90 - 98.

Borgogni, L., S. D. Russo, L. Petitta & M. Vecchione. 2010. Predicting job satisfaction and job performance in a privatized organization. *International Public Management Journal* 13(3): 275 - 296.

Borman, W. C., L. A. Penner, T. D. Allen & S. J. Motowildo. 2001. Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment* 9(1-2): 52 - 69.

Bourguignon, A. & E. Chiapello. 2005. The role of criticism in the dynamics of performance evaluation systems. *Critical Perspectives on Accounting* 16: 665 - 700.

Bowden, R. & L. P. Gonzalez. 2012. The rise of contingent faculty: Its impact on the professoriate and higher education. *Journal of Applied Research in Higher Education* 4(1): 5 - 22.

Boyatzis, R. E. 2008. Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development* 27(1): 5 - 12.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Boyatzis, R. E. 2009. Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development* 28(9): 749 - 770.

Boyatzis, R. E. & F. Ratti. 2009 Emotional, social and cognitive intelligence competencies distinguishing effective Italian managers and leaders in a private company and cooperatives. *Journal of Management Development* 28(9): 821 - 838.

Brignall, S. 2008. An accounting and finance perspective on performance measurement and management. Dlm. R. Thorpe & J. Holloway (pnyt.). Ed. *Performance management: Multidisciplinary perspectives* hlm. New York: Palgrave Macmillan.

Broad, M. & A. Goddard. 2010. Internal performance management with UK higher education: an amorphous system? *Measuring Business Excellence* 14(1): 60 - 66.

Browne, M. W. & R. Cudeck. 1993. Alternative ways of assessing model fit. Dlm. K. A. Bollen & J. S. Long (pnyt.). Ed. *Testing structural equation models* hlm. 136 - 162. Newbury Park, CA: Sage.

Bryman, A. & E. Bell. 2011. Business Research Methods Ed. ke-3. New York: Oxford University Press.

Buhovac, A. R. & M. Z. Groff. 2012. Contemporary performance measurement systems in Central and Eastern Europe: a synthesis of the empirical literature. *Journal for East European Management Studies* 1: 68 - 103.

Burgess, T. F., T. S. Ong & N. E. Shaw. 2007. Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement types. *International journal of Productivity and Performance Management* 56(7): 583 - 602.

Burney, L. & S. K. Widener. 2007. Strategic performance measurement system, job-relevant information, and managerial behavioral responses - role stress and performance. *Behavioral research in accounting* 19: 43 - 69.

Burney, L. L., C. A. Henle & S. K. Widener. 2009. A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society* 34: 305 - 321.

Burney, L. L. & M. Matherly. 2007. Examining Performance Measurement from an Integrated Perspective. *Journal of Information Systems* 21(2): 49 - 68.

Burney, L. L. & N. J. Swanson. 2010. The relationship between balanced scorecard characteristics and managers' job satisfaction. *Journal of Managerial Issues* XXII(2): 166 - 181.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Burney, L. L. & S. K. Widener. 2013. Behavioral work outcomes of a strategic performance measurement system-based incentive plan. *Behavioral Research in Accounting* 25(2): 115 - 143.

Busco, C., A. Caglio & R. W. Scapens. 2014. Management and accounting innovations: reflecting on what they are and why they are adopted. *Journal Management & Governance* March 1 - 30.

Byrne, B. M. 2010. Structural equation modeling with AMOS : Basic concepts, applications, and programming Ed. ke-Dua. New York: Routledge.

Byrne, M., A. Chughtai, B. Flood, E. Murphy & P. Willis. 2013. Burnout among accounting and finance academics in Ireland. *International Journal of Educational Management* 27(2): 127 - 142.

Campbell, J. P., M. Gasser & F. Oswald. 1996. The substantive nature of job performance variability. *Individual differences and behavior in organizations*: 258-299.

Campbell, J. P., R. A. McCloy, S. H. Oppler & C. E. Sager. 1993. A theory of performance. Dlm. N. S. W. C. Borman (pnyt.). Ed. *Employee Selection* hlm. New York: Jossey-Bass.

Cantwell, B. & A. Maldonado-Maldonado. 2009. Four stories: confronting contemporary ideas about globalisation and internationalisation in higher education. *Globalisation, Societies and Education* 7(3): 289 - 306.

Carrel, S. E. & J. E. West. 2010. Does professor quality matter? Evidence from random assignment of students to professors. *Journal of Political Economy* 118(3): 409 - 432.

Chan, S.-J. 2013. Internationalising higher education sectors: explaining the approaches in four Asian countries. *Journal of Higher Education Policy and Management* 35(3): 316 - 329.

Chan, Y.-C. L. 2004. Performance measurement and adoption of balanced scorecards: A survey of municipal governments in the USA and Canada. *The International Journal of Public Sector Management* 17(3): 204 -221.

Chang, C.-H. 2011. The Influence of corporate environmental ethics on competitive advantage: The mediation role of green innovation. *Journal of Business Ethics* 104: 361 - 370.

Chapleo, C. 2010. What defines "successful" university brands? *International Journal of Public Sector Management* 23(2): 169 - 183.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Cheffi, W., A. Rao & A. Beldi. 2010. Designing a performance measurement system: Accountants and managers diverge. *Management Accounting Quarterly* 11(3): 8 - 21.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Chen, C. X., M. Martin & K. A. Merchant. 2014. The effect of measurement timing on the information content of customer satisfaction measures. *Management Accounting Research* 25: 187 - 205.

Chen, J.-K. & I.-S. Chen. 2010. A pro-performance appraisal system for the university. *Expert Systems with Application* 37: 2108 - 2116.

Chen, S.-H., H.-H. Wang & K.-J. Yang. 2009. Establishment and application of performance measure indicators for universities. *The TQM Magazine* 21(3): 220 - 235.

Chen, S.-H., C.-C. Yang & J.-Y. Shiau. 2006. The application of balanced scorecard in the performance evaluation of higher education. *The TQM Magazine* 18(2): 190 - 205.

Chen, S.-H., C.-C. Yang, J.-Y. Shiau & H.-H. Wang. 2006. The development of an employee satisfaction model for higher education. *The TQM Magazine* 18(5): 484 - 500.

Cheng, M. M. & R. Coyte. 2014. The effects of incentive subjectivity and strategy communication on knowledge-sharing and extra-role behaviours. *Management Accounting Research* 25: 119 - 130.

Cheng, M. M. & K. A. Humphreys. 2012. The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments. *The Accounting Review* 87(3): 899 - 924.

Cheng, M. M., P. F. Luckett & H. Mahama. 2007. Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting and Finance* 47: 221 - 242.

Chenhall, R. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic allignment of manufacturing, learning and outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30: 395 - 422.

Chenhall, R. H., M. Hall & D. Smith. 2013. Performance measurement, modes of evaluation and the development of compromising accounts. *Accounting, Organizations and Society* 38: 268 - 287.

Chenhall, R. H., J.-P. Kallunki & H. Silvola. 2011. Exploring the relationships between strategy, innovation, and management control systems: The roles of social networking, organic innovative culture, and formal controls. *Journal Of Management Accounting Research* 23: 99 - 128.

Choi, J. W., G. W. Hecht & W. B. Tayler. 2012. Lost in translation: The effects of incentive compensation on strategy surrogation. *The Accounting Review* 87(4): 1135 - 1163.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Chow, C. W. & W. A. V. D. Stede. 2006. The use and usefulness of nonfinancial measures. *Management Accounting Quarterly* 7(3): 1- 8.

Chuan, C. L. 2011. Tinjauan tahap komitmen dan kepuasan kerja pensyarah IPG Kampus Batu Lintang tahun 2010. *Jurnal Penyelidikan IPG Kampus Batu Lintang* 10: 1 - 10.

Chughtai, A. A. & F. Buckley. 2010. Assessing the effects of organizational identification on in-role job performance and learning behaviour. *Personnel Review* 39(2): 242 - 258.

Chughtai, A. A. & F. Buckley. 2011. Work engagement: antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performance. *Career Development International* 16(7): 684 - 705.

Chung, T. K. J., G. L. Harrison & R. Robert. C. 2009. Interdependencies in organization design: A test in universities. *Journal of Management Accounting Research* 21: 55 - 73.

Clarke, K., J. Flanagan & S. O'Neill. 2012. Success in winning Australian Research Council grants as a measure of comparative professionalised disciplinary research activity. *Pacific Accounting Review* 24(1): 51 - 79.

Clogg, C. C., E. Petkova & E. S. Shihadeh. 1992. Statistical methods for analyzing collapsibility in regression models. *Journal of Educational Statistics* 17(1): 51 - 74.

Cohen, J. 1992. A power primer. *Psychological Bulletin* 112(1): 155 - 159.

Cooper, D. J. & M. Ezzamel. 2013. Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Accounting, Organizations and Society* 38: 288 - 313.

Creswell, J. W. 2012. Educational research planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research Ed. ke-4. Boston: Pearson.

Cunningham, E. G. 2008. A Practical Guide to Structural Equation Modeling Using Amos Ed.: Statsline.

Cuquero-Escofet, N. & J. M. Rosanas. 2013. The just design and use of management control systems as requirements for goal congruence. *Management Accounting Research* 24: 23 -40.

Decramer, A., C. Smolders, A. Vanderstraeten, J. Christiaens & S. Desmidt. 2012. External pressures affecting the adoption of employee performance management in higher education institutions. *Personnel Review* 41(6): 686 - 704.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Deem, R., S. Hillyard & M. Reed. 2007. Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities Ed. New York: Oxford University Press.

Dekker, H. C., T. Groot & M. Schoute. 2013. A balancing act? The implications of mixed strategies for performance measurement design. *Journal Of Management Accounting Research* 25: 71 - 98.

Dekoulou, P. & P. Trivellas. 2015. Measuring the impact of learning organization on job satisfaction and individual performance in Greek advertising sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175: 367 - 375.

Dorasamy, N. & R. Balkaran. 2013. Role of student ratings of lecturers in enhancing teaching at Higher Education Institutions: A case study of the Durban University of Technology. *Journal of Economics and Behavioral Studies* 5(5): 268 - 281.

Draghici, A., A.-D. Popescu & L. M. Gogan. 2014. A proposed model for monitoring organizational performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124: 544 - 551.

Drake, A. R., J. Wong & S. B. Salter. 2007. Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research in Accounting* 19: 71 - 89.

Dreyfrus, C. R. 2008. Identifying competencies that predict effectiveness of R&D managers. *Journal of Management Development* 27(1): 76 - 91.

Du, P., M. Lai & L. N. K. Lo. 2010. Analysis of job satisfaction of university professors from nine Chinese universities. *Frontiers of Education in China* 5(3): 430 - 449.

Dubois, D. D., W. J. Rothwell, D. J. K. Stern & L. K. Kemp. 2004. Competency-Based Human Resource Management Ed. Mountain View, California: Davies-Black Publishing.

Edgar, F. & A. Geare. 2013. Factors influencing university research performance. *Studies in higher education* 38(5): 774 - 792.

Elg, M. & B. Kollberg. 2009. Alternative arguments and directions for studying performance measurement. *Total Quality Management* 20(4): 409 -421.

Emmerling, R. J. & R. E. Boyatzis. 2012. Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. *Cross Cultural Management: An International Journal* 19(1): 4 - 18.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Etemadi, H., Z. D. Dilami, M. S. Bazaz & R. Parameswaran. 2009. Culture, management accounting and managerial performance: Focus Iran. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 25: 216 - 225.

Feldt, R., L. Angelis, R. Torkar & M. Samuelsson. 2010. Links between the personalities, views and attitudes of software engineers. *Information and Software Technology* 52: 611 - 624.

Feller, I. 2009. Performance Measurement and the Governance of American Academic Science. *Minerva* 47: 323 - 344.

Fernández-Mesa, A., J. L. Ferreras-Méndez, J. Alegre & R. Chiva. 2014. IT competency and the commercial success of innovation. *Industrial Management & Data Systems* 114(4): 550 - 567.

Fornell, C. & D. F. Larcker. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error *Journal of Marketing Research* 18(1): 39 - 50.

Francheschini, F., M. Galeto & E. Turina. 2013. Techniques for impact evaluation of performance measurement systems. *International Journal of Quality & Reliability Management* 30(2): 197 - 220.

Francheschini, F. & E. Turina. 2013. Quality improvement and redesign of performance measurement systems: An application to the academic field. *Qual Quant* 47: 465 - 483.

Franco-Santos, M., M. Kennerley, P. Micheli, V. Martinez, S. Mason, B. Marr, D. Gray & A. Neely. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management* 27(8): 784 - 801.

Franco-Santos, M., L. Lucianetti & M. Bourne. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research* 23: 79 - 119.

Frank, H. A., P. Bell & N. Wedderburn. 2008. Comparative performance measurement: A view from Florida's city managers. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management* 20(2): 153 - 180.

Fried, A. 2010. Performance measurement systems and their relation to strategic learning: A case study in a software-developing organization. *Critical Perspectives on Accounting* 21: 118 - 133.

Fu, W. & S. P. Deshpande. 2014. The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's Insurance Company. *Journal of Business Ethics* 124: 339 - 349.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Fumasoli, T. & B. Lepori. 2011. Patterns of strategies in Swiss higher education institutions. *Higher Education* 61(2): 157 - 178.

Garavan, T. N. & D. McGuire. 2001 Competencies & workplace learning: Some reflections on the rhetoric & the reality. *Journal of Workplace Learning* 13(4): 144 - 164..

Garbers, Y. & U. Konradt. 2014. The effect of financial incentives on performance: A quantitaive review of individual and team based financial incentives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87: 102 - 137.

Garson, G. D. 2012. Structural equation modeling Ed. ke-2012. North Carolina: Statistical Associate Publishing.

Garson, G. D. 2012. Testing statistical assumptions Ed. ke-2012. North Carolina: Statistical Associates Publishing.

Gebremichael, H. & B. V. P. Rao. 2013. Job satisfaction and organizational commitment between academic staff and supporting staff (Wolaita Sodo University - Ethiopia as a case study). *Far East Journal of Psychology and Business* 11(1): 11 - 32.

Genc, K. Y. 2014. Core employees' impact on the performance of Turkish large firms: A research in the frame of the resource-based view of the firm. *International Journal of Business and Management* 9(12): 74 - 93.

Ghasemi, H. S. E., F. Rafii, M. A. Farahani & N. Mohammadi. 2014. Being at peace as an important factor in acquiring teaching competency by Iranian nurse teachers: A qualitative study. *Global Journal of Health Science* 6(3): 109 - 116.

Gimbert, X., J. Bisbe & X. Mendoza. 2010. The role of performance measurement systems in strategy formulation processes. *Long Range Planning* 43: 477 - 497.

Giovannoni, E. & M. P. Maraghini. 2013. The challenges of integrated performance measurement systems Integrating mechanisms for integrated measures. *Accounting, Auditing & Accountability* 26(6): 978 - 1008.

Goodall, A. H. 2009. Highly cited leaders and the performance of research universities. *Research Policy* 38: 1079 - 1092.

Grabner, I. & F. Moers. 2013. Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues. *Accounting, Organizations and Society* 38: 407 - 419.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Grafton, J., M. A. Abernethy & A. M. Lillis. 2011. Organizational design choices in response to public sector reforms: A case study of mandated hospital networks. *Management Accounting Research* 22: 242 - 268.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Grafton, J., A. M. Lillis & S. K. Widener. 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society* 35: 689 - 706.

Gregory, B. T., M. D. Albritton & T. Osmonbekov. 2010. The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and In-role performance. *Journal of Business Psychology* 25: 639 -647.

Groen, B. A. C., M. J. F. Wouters & C. P. M. Wilderom. 2012. Why do employees take more initiatives to improve their performance after co-developing performance measures? A field study. *Management Accounting Research* 23: 120 - 141.

Gruber, R. V. T. 2006. The desired teaching qualities of lecturers in higher education: a means end analysis. *Quality Assurance in Education* 14(3): 217 - 242.

Gunzler, D., T. Chen, P. Wu & H. Zhang. 2013. Introduction to mediation analysis with structural equation modeling. *Shanghai Archives of Psychiatry* 25(6): 390 - 394.

Gushchin, V. V. & V. A. Gureev. 2011. On the Question of the Current State of Autonomy of Higher Educational Institutions in Russia. *Russian Education and Society,* 53(4): 39 - 40.

Haan, H. H. d. 2015. Competitive advantage, what does it really mean in the context of public higher education institutions? *International Journal of Educational Management* 29(1): 44 - 61.

Habersam, M., M. Piber & M. Skoog. 2013. Knowledge balance sheets in Austrian universities: The implementation, use, and re-shaping of measurement and management practices. *Critical Perspectives on Accounting* 24: 319 - 337.

Hair, J. F., W. C. Black, B. J. Babin & R. E. Anderson. 2010. Multivariate Data Analysis: A Global Perspective Ed. ke-7th. New Jersey, USA: Pearson Education.

Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33 141-163.

Hall, M. 2011. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research* 22: 68 - 83.

Haq, A. U., A. I. Khattak, S. N. R. Shah & Kashif-ur-Rehman. 2011. Organizational environment and its impact on turnover intention in education sector of Pakistan. *Asian Journal of Business Management* 3(2): 118 - 122.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Hayes, A. F. 2009. Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs* 76(408 - 420).

Hayes, R. H. & W. J. Abernathy. 1980. Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review* July - August: 67 - 77.

Hazadiah Mohd Dahan, Chan Yuen Fook & G. K. Sidhu. 2008. Identifying key performance indicators for governance of public universities in Malaysia: Issues and considerations. Dlm. Munir Shuib, Sarjit Kaur & Rozinah Jamaludin (pnyt.). Ed. *Governance and leadership in higher education* hlm. 254 - 270. Pulau Pinang: Penerbit USM.

Henri, J.-F. 2006. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society* 31: 529-558.

Henri, J.-F. 2010. The Periodic Review of Performance Indicators: An Empirical Investigation of the Dynamism of Performance Measurement Systems. *European Accounting Review* 19(1): 73 - 96.

Herda, D. N. 2013. Structural equation modeling in the accounting literature: Observations and suggestions. *Journal of Theoretical Accounting Research* 8(2): 103 - 138.

Hewitt-Dundas, N. 2012 Research intensity and knowledge transfer activity in UK universities. *Research Policy* 41: 262 - 275.

Hinterhuber, A. 2013. Can competitive advantage be predicted?: Towards a predictive definition of competitive advantage in the resource-based view of the firm. *Management Decision* 51(4): 795 - 812.

Ho, J. L. Y., A. Wu & S. Y. C. Wu. 2014. Performance measures, consensus on strategy implementation, and performance: Evidence from the operational-level of organizations. *Accounting, Organizations and Society* 39: 38 - 58.

Ho, W., P. K. Dey & H. E. Higson. 2006. Multiple criteria decision-making techniques in higher education. *International Journal of Educational Management* 20(5): 319 - 337.

Hon, A. H. Y. 2012. When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management* 31: 130 - 138.

Hongren, C. T., W. T. H. Jr. & M. S. Oliver. 2009. Financial and Managerial Accounting: Second Edition Ed. New Jersey: Pearson Education.

Hoque, Z. 2014. 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *British Accounting Review* 46: 33 - 59.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Howard, G. S. 1994. Why do people say nasty things about self reports? *Journal of Organizational Behavior* 15(5): 399 - 404.

Hu, L.-t. & P. M. Bentler. 1998. Fit indices in covariance structure modeling: Sensitivity to underparameterized model misspecification. *Psychological Methods* 3(4): 424 - 453.

Hu, L. & P. M. Bentler. 1999. Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling* 6(1 -55).

Huang, S. Y., Y. C. Huang, W. H. Chang, L. Y. Chang & P. H. Kao. 2013. Exploring the Effects of Teacher Job Satisfaction on Teaching Effectiveness: Using 'Teaching Quality Assurance' as the Mediator. *International Journal of Modern Education Forum* 2(1): 17 - 30.

Humphreys, K. A. & K. T. Trotman. 2011. The balanced scorecard: The effect of strategy information on performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research* 23: 81 - 98.

Hur, W.-M., S.-J. Han, J.-J. Yoo & T. W. Moon. 2015. The moderating role of perceived organizational support on the relationship between emotional labor and job-related outcomes. *Management Decision* 53(3): 605 - 624.

Ilhaamie Abdul Ghani Azmi. 2005. Kepuasan kerja: Kajian di kalangan pensyarah di Akademi Pengajian Islam dan Fakulti Bahasa dan Linguistik, Universiti Malaya. *Jurnal Syariah* 13(2): 112 - 124.

Indjejikian, R. J. & M. Matejka. 2012. Accounting decentralization and performance evaluation of business unit managers. *The Accounting Review* January: 261 - 290.

Ittner, C. D. & D. F. Larcker. 2003. Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review* 81(11): 88 - 95.

Ittner, C. D., D. F. Larcker & T. Randall. 2003. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7/8): 715 - 741.

Jackson, C. J., E. V. Hobman, N. L. Jimmieson & R. Martin. 2009. Comparing different approach and avoidance models of learning and personality in the prediction of work, university, and leadership outcomes. *British Journal of Psychology* 100: 283 - 312.

Jamal, M. 2007. Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. . *International Journal of Stress Management, Vol 14(2), May 2007, 175-187* 14(2): 175 - 187.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Jang, J. & R. T. George. 2012. Understanding the influence of polychronicity on job satisfaction and turnover intention: A study of non-supervisory hotel employees. *International Journal of Hospitality Management* 31: 588 - 595.

Janke, R., M. D. Mahlendorf & J. Weber. 2014. An exploratory study of the reciprocal relationship between interactive use of management control systems and perception of negative external crisis effects. *Management Accounting Research* 25: 251 - 270.

Janssen, O. & N. W. V. Yperen. 2004. Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal* 47(3): 368 - 384.

Jarrar, N. S. & M. Smith. 2014. Innovation in entrepreneurial organisations: A platform for contemporary management change and a value creator. *The British Accounting Review* 46: 60 - 76.

Jaya, V. & N. Mohamad Sahari. 2011. Psychometric analysis of lecturers' self-efficacy instrument. *Research and Development in Higher Education: Reshaping Higher Education*, hlm. 372 - 382.

Johnson, R. E., A. L. Tolentino, O. B. Rodopman & E. Cho. 2010. We (sometimes) know not how we feel: Predicting job performance with an implicit measure of trait affectivity. *Personnel Psychology* 63: 197 - 219.

Jordan, S. & M. Messner. 2012. Enabling control and the problem of incomplete performance indicators. *Accounting, Organizations and Society* 37: 544 - 564.

Jr, O. W. D., A. Kara & E. Kaynak. 2005. Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management* 19(2): 128 - 139.

Juhl, H. J. & M. Christensen. 2008. Quality management in a Danish business school – A head of department perspective. *Total Quality Management* 19(7 - 8): 719 - 732.

Junaidah, H. & W. Saodah. 2013. Competence, performance and trainability of older workers of higher educational institutions in Malaysia. *Employee Relations* 36 (1): 82 - 106.

Kafaji, M. A. 2013. Evaluating the roll of service quality as a mediator on user satisfaction in e-government applications. *Problems of Management in the 21st century* 8: 55 - 65.

Kagaari, J. R. K. & J. C. Munene. 2007. Engineering lecturers' competencies and organisational citizenship behaviour (OCB) at Kyambogo University. *Journal of European Industrial Training* 31(9): 706 - 726.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Kalargyrou, V. & R. H. Woods. 2011. Wanted: Training competencies for the twenty-first century. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 23(3): 361- 376.

Kang, G. G. & A. Fredin. 2012. The balanced scorecard: the effects of feedback on performance evaluation. *Management Research Review* 35(7): 637 - 662.

Kantabutra, S. & J. C. S. Tang. 2010. Efficiency analysis of public universities in Thailand. *Tertiary Education and Management* 16(1): 15 - 33.

Kaplan, R. S. & D. P. Norton. 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70: 71 - 79.

Kaplan, R. S. & D. P. Norton. 2004. The strategy map: Guide to aligning intangible assets. *Strategy & Leadership* 5: 10 - 17.

Karatepe, O. M. 2012. Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes: A study of hotel employees in Cameroon. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24(5): 735 - 752.

Kavitha, S. F., S. P. M. Vasugi & S. Murugadoss. 2010. An empirical study on employee core competencies A proven tool for an organization's success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2(8): 120 - 132.

Kementerian Pendidikan Malaysia. 2014. Perangkaan pendidikan negara: Sektor pengajian tinggi 2013. Laporan.

Kementerian Pendidikan Malaysia. 2015. Pelan Pembangunan Pendidikan Malaysia 2015 - 2025 (Pendidikan Tinggi) Laporan.

Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia. 2011. Perangkaan Pengajian Tinggi Malaysia 2011. Laporan.

Kendrick, K. 2011. Keys to successful performance measurement. *The Public Manager* Spring 2011: 62 - 67.

Kettunen, J. 2015. Stakeholder relationships in higher education. *Education and Management* 21(1): 56 - 65.

Khalid, S., M. Z. Irshad & B. Mahmood. 2012. Job satisfaction among academic staff: A comparative analysis between public and private sector universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management* 7(1): 126 - 136.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Khan, A. H., I. Ahmad, M. Aleem & W. Hamed. 2011. Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous medical institutions of Pakistan. *International Journal of Management and Innovation* 3(2): 1 - 15.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Khan, M. H.-U.-Z., A. K. Halabi & K. Sartorius. 2011. The use of multiple performance measures and the balanced scorecard (BSC) in Bangladeshi firms: An empirical investigation. *Journal of Accounting in Emerging Economies* 1(2): 160 -190.

Kline, R. B. 1998. Principle and practice of structural equation modeling Ed. London: The Guilford Press.

Kline, R. B. 2011. Principles and practice of structural equation modeling Ed. ke-3. New York: The Guilford Press.

Kloviene, R. & E. Gimzaukiene. 2014. Performance measurement model formation in state-owned enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 156: 594 - 598.

Korhonen, T., T. Laine & P. Suomala. 2013. Understanding performance measurment dynamism: a case study. *Journal of Management & Governance* 17: 35 - 58.

Koufterosa, X., A. J. Verghese & L. Lucianetti. 2014. The effect of performance measurement systems on firmperformance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operation Management* 32: 313 - 336.

Krejcie, R. V. & D. W. Morgan. 1970. Determining sample size for research activities. *Educational and Psychology Measurement* 30: 607 - 610.

Kwanya, T., C. Stilwell & P. G. Underwood. 2012. A competency index for research librarians in Kenya. *African Journal of Library, Archives & Information Science* 22(1): 1 - 18.

Laats, K., T. Haldma & K. Moeller 2011. Performance measurement patterns in service companies - An empirical study on Estonian service companies. *Baltic Journal of Management* 6(3): 357 - 377.

Laitinen, E. K. 2014. Influence of cost accounting change on performance of manufacturing firms. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 30: 230 -240.

Lan, X. M. & W. Y. Chong. 2015. The mediating role of psychological empowerment between transformational leadership and employee work attitudes. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 172: 184 - 191.

Langevin, P. & C. Mendoza. 2013. How can management control system fairness reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal* 31: 209 - 222.

Lansiluoto, A., M. Jarvenpaa & K. Krumwiede. 2013. Conflicting interests but filtered key targets: Stakeholder and resource-dependency analyses at a University of Applied Sciences. *Management Accounting Research* 24: 228 - 245.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Lau, C. M. & A. V. Martin-Sardesai. 2012. The role of organisational concern for workplace fairness in the choice of a performance measurement system. *The British Accounting Review* 44: 157 - 172.

Lau, C. M. & K. Roopnarain. 2014. The effects of nonfinancial and financial measures on employee motivation to participate in target setting. *The British Accounting Review* 46: 228 - 247.

Lau, C. M. & M. Sholihin. 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* 37: 389 - 413.

Lau, C. M., K. M. Wong & I. R. C. Eggleton. 2008. Fairness of performance evaluation rocedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based effects. *Accounting and Business Research* 38(2): 121 - 135.

Lei, M. & R. G. Lomax. 2005. The effect of varying degrees of nonnormality in structural equation modeling. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 12(1).

Lewis, D. R., D. D. Hendel & L. Kallsen. 2007. Performance indicators as a foundation of institutional autonomy: Implications for higher education institutions in Europe. *Tertiary Education and Management* 13(3): 203 - 226.

Lillis, A. M. & P. M. G. v. Veen-Dirks. 2008. Performance measurement system design in joint strategy settings. *Management Accounting Research* 20: 25 - 57.

Lima, E. P. d., S. E. G. d. Costa & J. J. Angelis. 2009. Strategic performance measurement systems: A discussion about their roles. *Measuring Business Excellence* 13(3): 39 - 48.

Lima, E. P. d., S. E. G. d. Costa, J. J. Angelis & J. Munik. 2013. Performance measurement system: A consensual analysis of their roles. *International Journal Production of Economics* 146: 524 - 542.

Luft, J. 2009. Nonfinancial information and accounting: A reconsideration of benefits and challenges. *Accounting Horizons* 23(3): 307 - 325.

Lynch, R. & P. Baines. 2004. Strategy Development in UK Higher Education: Towards Resource-Based Competitive Advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management* 26(2): 171 - 187.

Maatta, S. & E. D. Lyckhage. 2011. The influence of gender in academia: a case of a university college in Sweden. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 30(5): 379 - 393.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

MacBryde, J., S. Paton, M. Bayliss & N. Grant. 2014. Transformation in the defence sector: The critical role of performance measurement. *Management Accounting Research* 25: 157 - 172.

Machado, M. d. L., V. M. Soares, R. Brites, J. B. Ferreira & O. M. R. Gouveia. 2011. A look to academics job satisfaction and motivation in Portuguese higher education institutions. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 29: 1715 - 1724.

MacKinnon, D. P., A. J. Fairchild & M. S. Fritz. 2007. Mediation analysis. *Annual Review of Psychology* 58: 593 - 614.

Maher, M. A., B. C. Timmerman, D. F. Feldon & D. Strickland. 2013. Factors affecting the occurence of faculty-doctoral student coauthorship. *The Journal of Higher Education* 84(1): 121 - 143.

Malik, M. E., S. Nawab, B. Naeem & R. Q. Danish. 2010. Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management* 5(6): 17 - 26.

Malik, N. I. 2011. Level of job satisfaction among university and college men and women teachers. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(3): 750 - 758.

Mangi, R. A., H. J. Soomro, I. A. Ghumro, A. R. Abidi & A. A. Jalbani. 2011. A study of job satisfaction among non PHD faculty in universities. *Australian Journal of Business and Management Research* 1(7): 83 - 90.

Manley, R. A. & R. Zinser. 2012. A Delphi study to update CTE teacher competencies. *Education + Training* 54(6): 488 - 503.

Marginson, D., L. McAulay, M. Roush & T. v. Zijl. 2014. Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research* 25: 63 - 75.

Marin, J.-C. 2012. The impact of strategic planning and the balanced scorcard methodologgy on middle managers' performance in the public sector. *International Journal of Business and Social Science* 3(1): 114 - 127.

Mark, G. & A. P. Smith. 2012. Effects of occupational stress, job characteristics, coping, and attributional style on the mental health and job satisfaction of university employees. *Anxiety, Stress, & Coping* 25(1): 63 - 78.

Marsh, H. W. & D. Hocevar. 1985. Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First and high order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin* 97: 562 - 582.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Martina, K., U. Hana & F. Jiri. 2012. Identification of managerial competencies in knowledge-based organizations. *Journal of Competitiveness* 4(1): 129 - 142.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

Mawoli, M. A. & A. Y. Babandako. 2011. An evaluation of staff motivation, dissatisfaction and job performance in an academic setting. *Australasian Journal of Business and Management Research* 1(9): 1 - 13.

Mayrath, M. C. 2008. Attributions of productive authors in educational psychology journals. *Education Psychology Review* 20: 41 - 56.

McCaffery, P. 2010. The higher education manager's handbook: Effective leadership and management in universities dan colleges Ed. ke-2. New York: Routledge.

McDevitt, R., C. Giapponi & N. Solomon. 2008. Strategy revitalization in academe: a balanced scorecard approach. *International Journal of Educational Management* 22(1): 32 - 47.

McLeod, P. J. & Y. Steinert. 2010. The evolution of faculty development in Canada since the 1980s: Coming of age or time for a change? *Medical Teacher* 32: 31 - 35.

Medlin, B. & K. W. G. Jr. 2009. Enhancing performance through goal setting, engagement, and optimism. *Industrial Management & Data Systems* 109(7): 943 - 956.

Melnyk, S. A., U. Bititci, K. Platts, J. Tobias & B. Andersen. 2014. Is performance measurement and management fitfor the future? *Management Accounting Research* 25: 173 - 186.

Melo, A. I., C. S. Sarrico & Z. Radnor. 2010. The influence of performance management systems on key actors in universities: The case of an English university. *Public Management Review* 12(2): 233 - 254.

Merchant, K. A. 2006. Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 19(6): 893 - 917.

Micheli, P. & J.-F. Manzoni. 2010. Strategic Performance Measurement: Benefits, Limitations and Paradoxes. *Long Range Planning* 43: 465 - 476.

Micheli, P. & L. Mari. 2014. The theory and practice of performance measurement. *Management Accounting Research* 25: 147 - 156.

Michon, R. & J.-C. Chebat. 2008. Breaking open the consumer behavior black box: SEM and retail atmospheric manipulations. *Journal of Marketing Theory and Practice* 16(4): 299 - 307.

Mitchell, F., L. B. Nielsen, H. Norreklit & L. Norreklit. 2013. Scoring strategic performance: a pragmatic constructivist approach to strategic performance measurement. *Journal Management & Governance* 17: 5 - 34.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
RIS. UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Modell, S. 2003. Goals versus institutions: the development of performance measurement in the Swedish university sector. *Management Accounting Research* 14: 333 - 359.

Mohamed Khaled Nordin. 2013. Amanat Tahun Baharu 2013 - Pengajian Tinggi Pemacu Daya Saing Malaysia. Laporan.

Mohd Anuar Mazuki, R. Ravindran & Syed Musa Alhabshi. 2008. Performance measurement system, performance indicators and funding mechanism in Malaysian public universities: A conceptual framework. Dlm. Munir Shuib, Sarjit Kaur & R. Jamaludin (pnyt.). Ed. *Governance and leadership in higher education* hlm. 209 - 225. Pulau Pinang: Penerbit USM.

Molefe, G. N. 2010. Performance measurement dimensions for lecturers at selected universities: An international perspective. *SA Journal of Human Resource Management* 8(1): 1 - 13.

Molenaar, W. M., A. Zanting, P. V. Beukelen, W. D. Grave, J. A. Baane, J. A. Bustraan, R. Engbers, T. E. Fick, J. C. G. Jacobs & J. M. Vervoorn. 2009. A framework of teaching competencies across the medical education continuum. *Medical Teacher* 31: 390 - 396.

Morelli, M. & F. Lecci. 2014. Management control system (MCS) change and the impact of top management characteristics: the case of healthcare organizations. *Journal Management Control* 24: 267 - 298.

Morshidi, S. & A. Norzaini. 2014. Malaysia's National Higher Education Research Institute (IPPTN): narrowing the research-policy gap in a dynamic higher education system. *Studies in Higher Education* 39(8): 1451 - 1462.

Moullin, M. 2004. Eight essentials of performance measurement. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 17(3): 110 -112.

Murphy, K. R. 2008. Explaining the Weak Relationship Between Job Performance and Ratings of Job Performance. *Industrial and Organizational Psychology,* 1: 148-160.

Musenze, I. A., M. Thomas, B. Stella & L. Muhammadi. 2013. Reward management and organisational performance: An empirical study of private universities in Uganda. *International Journal of Innovative Research and Development* 2(8): 90 - 96.

Mustafa, L. & S. Amjad. 2011. Emotional intelligence determining work attitudes and outcomes of university teachers: Evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 2(10): 240 - 259.

Na, J., I. H. Amzat & J. H. Abolhaija. 2011. A study of lecturers' job satisfaction in selected Harbin City universities, China. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(1): 17 - 39.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Nawaz, M. S., M. Hassan & S. Shaukat. 2014. Impact of knowledge management practices on firm performance: Testing the mediation role of innovation in the manufacturing sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 8(1): 99 -111.

Neely, A. 2005. The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management* 25(12): 1264 - 1277.

Neely, A., M. Gregory & K. Platts. 2005. Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management* 25(12): 1228 - 1263.

Ng, S. I., M. Sambasivan & S. Zubaidah. 2011. Antecedents and outcomes of flight attendants' job satisfaction. *Journal of Air Transport Management* 17: 309 - 313.

Ngcamu, B. S. 2013. The empirical analysis of performance management system: A case study of a university in South Africa. *Journal of Economic and Behavioral Studies* 5(5): 316 - 324.

Nixon, B. & J. Burns. 2012. The paradox of strategic management accounting. *Management Accounting Research* 23: 229 - 244.

Norizan Md Nor, Noriah Mohamed, Hasuria Che Omar & Ruslan Rainis. 2007. Hala tuju dan masa depan pendidikan tinggi di Malaysia. Dlm. Z. Moris (pnyt.). Ed. *50 tahun pembangunan pendidikan tinggi di Malaysia (1957 - 2007)* hlm. Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.

Nunnally, J. & I. Bernstein. 1994. Psychometric Theory Ed. ke-3. New York: McGraw Hill.

Nunnaly, J. C. 1978. Psychometric theory Ed. ke-2. New York: McGraw-Hill.

Nunnaly, J. C. & I. H. Bernstein. 1994. Psychometric theory Ed. 3. New York: McGraw Hill.

Nur Anisah, A. & A. R. Shukran. 2011. Making strategy at a Malaysian higher education institution. *International Conference on Economics, Business and Management*, hlm. 193 - 198.

Nur Naha, A. M., A. R. Chakraborty, T. K. Yin & Z. Mahitapoglu. 2012. Organizational factors influencing performance management system in higher educational institution of South East Asia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 40: 584 - 590.

OECD. 2010. Performance-based funding for public research in tertiary educations institutions Ed.: OECD Publishing.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

Olumuyiwa, O. S., Awotungase, S. Adelaja, Oyebo & A. Oluwatosin. 2012. Motivation, an engine for organizational performance, a case Study of Lagos State University, external system. *Journal of Business and Management* 6(2): 30 - 41.

Otley, D. 2008. Performance management: A framework for analysis. Dlm. R. Thorpe & J. Holloway (pnyt.). Ed. *Performance management: Multidisciplinary perspectives* hlm. New York: Palgrave Macmillan.

Ouedraogo, A. & A. Leclerc. 2013. Job satisfaction and organizational performance: Evidence from canadian Credit Union. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict* 17(1).

Paglis, L. L., S. G. Green & T. N. Bauer. 2006. Does adviser mentoring add value? A longitudinal study of mentoring and doctoral student outcomes. *Research in Higher Education* 47(4): 451 - 476.

Papadimitriou, A. 2014. Strategic planning and benchmarking organizational routines of universities in the Western Balkans. *The TQM Journal* 26(3): 261 -274.

Parisi, C. 2013. The impact of organisational alignment on the effectiveness of firms' sustainability strategic performance measurement systems: an empirical analysis. *Journal Management & Governance* 17: 71 - 97.

Parker, L. 2011. University corporatisation: Driving redefinition. *Critical Perspectives on Accounting* 22: 434 - 450.

Paul, E. P. & S. K. Phua. 2011. Lecturers' job satisfaction in a public tertiary institution in Singapore: Ambivalent and non-ambivalent relationships between job satisfaction and demographic variables. *Journal of Higher Education Policy and Management* 33(2): 141 - 151.

Pavlov, A. & M. Bourne. 2011. Explaining the effects of performance measurement on performance. *International Journal of Operations & Production Management* 31(1): 101 - 122.

Penney, L. M., E. Davitt & L. A. Witt. 2011. A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review* 21: 297 - 310.

Perego, P. & F. Hartmann. 2009. Aligning performance measurement systems with strategy: The case of environmental strategy. *Journal of Accounting, Finance and Business Studies* 45(4): 397 - 428.

Perez, M. E. d. M. & L. V. Martinez. 2012. University teaching in the 2.0 era : virtual campus teaching competencies. *Universities and Knowledge Society Journal* 9(1): 231 - 244.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Peteraf, M. A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal* 14(3): 179 - 191.

Philibin, S. P. 2011. Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute. *Measuring Business Excellence* 15(3): 34 - 45.

Phusavat, K., S. Ketsarapong, J. Ranjan & B. Lin. 2011. Developing a university classification model from performance indicators. *Performance Measurement and Metrics* 12(3): 183 - 213.

Pitkanen, H. & K. Lukka. 2011. Three dimensions of formal and informal feedbacks in management accounting. *Management Accounting Research* 22: 125 - 137.

Platts, K. W. & M. Sobotka. 2010. When the uncountable counts: An alternative to monitoring employee performance. *Business Horizons* 53: 349 - 357.

Plessis, M. d. 2011. Re-implementing an individual performance management system as a change intervention at higher education institutions - Overcoming staff resistance. *European Conference on Management, Leadership & Governance*, hlm. 105 - 115.

Poæarnik, B. M. 2009. Improving the quality of teaching and learning in higher education through supporting professional development of teaching staff. *Napredak* 3(4): 341 - 359.

Podsakoff, P. M., S. B. MacKenzie, J.-Y. Lee & N. P. Podsakoff. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology* 88(5): 879 - 903.

Podsakoff, P. M. & D. W. Organ. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management* 12(4): 531 - 544.

Poon, J. & M. Brownlow. 2014. Competency expectations for property professionals in Australia. *Journal of Property Investment & Finance* 32(3): 256 - 281.

Pop-Vasileva, A., K. Baird & B. Blair. 2011. University corporatisation: The effect on academic work-related attitudes. *Accounting, Auditing & Accountabilty Journal* 24(4): 408 - 439.

Prahalad, C. K. & G. Hamel. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review* May - June: 1 -15.

Preacher, K. J. & A. F. Hayes. 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods* 40(3): 879 - 891.

Pringle, C. D. & M. Blumberg. 1986. What really determines job performance? *SAM Advanced Management Journal* Autumn 1986: 9 - 13.

QS Top Universities. 2015. QS World University Rankings - Methodology. http://www.topuniversities.com/university-rankings-articles/world-university-rankings/qs-world-university-rankings-methodology

Qureshi, J. A., K. Hayat, M. Ali & N. Sarwat. 2011. Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee performance, evidence from Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(4): 642 - 657.

Raemah, A. H. & M. Rosli. 2011. What is the state of job satisfaction among academic staff at Malaysian universities? *Universiti Tun Abdul Razak E-Journal* 7(1 (January)): 15 - 26.

Rahman, W. & B. Shah. 2012. The mediating effects of perceived employee development on the relationships between performance appraisal and job performance in public universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *Business and Management Review* 2(1): 11 - 26.

Ramo, L. G., W. E. Saris & R. E. Boyatzis. 2009. The impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives. *Journal of Management Development* 28(9): 771 - 793.

Ramoniene, L. & M. Lankoronskis. 2011. Reflection of higher education asoects in the conception of national competitiveness. *Baltic Journal of Management* 6(1): 124 - 139.

Rapiah Mohamed, W. S. Hui, Ibrahim Kamal Abdul Rahman & Rozainun Abdul Aziz. 2010. The relationship between strategic performance measurement systems and organisational competitive advantage *Asian-Pacific Management Accounting Journal* 5(1): 1 - 20.

Rashid, U. & S. Rashid. 2011. The effect of job enrichment on job satisfaction: A case study of faculty members. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 3(4): 106 - 117.

Rich, B. L., J. A. Lepine & E. R. Crawford. 2010. Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal* 53(3): 617 - 635.

Riketta, M. 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior* 23: 257 - 266.

Rodrigue, M., M. Magnan & E. Boulianne. 2013. Stakeholders' influence on environmental strategy and performance indicators: A managerial perspective. *Management Accounting Research* 24: 301 - 316.

Rompho, B. & S. Siengthai. 2012. Integrated performance measurement system for firm's human capital building. *Journal of Intellectual Capital* 13(4): 482 - 514.

Rotundo, M. & P. R. Sackett. 2002. The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology* 87: 66 - 80.

Rowe, B. J. & S. K. Widener. 2011. Where performance measurement and knowledge management meet: Evaluating and managing corporate knowledge. *Journal of Accounting and Finance* 11(2): 91 - 106.

Rozita, I., M. Ahmad Zamri & A. Latifah. 2012. The meaning and practices of academic profesionalism: Views from academics in Research University. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 59: 520 - 527.

Rupp, D. E. & S. Spencer. 2006. When Customers Lash Out: The Effects of Customer Interactional Injustice on Emotional Labor and the Mediating Role of Discrete Emotions. *Journal of Applied Psychology* 91(4): 971 - 978.

Ryan, G., R. J. Emmerling & L. M. Spencer. 2009. Distinguishing high-performing European executives: The role of emotional, social and cognitive competencies. *Journal of Management Development* 28(9): 859 -875.

Ryan, G., L. M. Spencer & U. Bernhard. 2012. Development and validation of a customized competency-based questionnaire: Linking social, emotional, and cognitive competencies to business unit profitability. *Cross Cultural Management: An International Journal* 19(1): 90 - 103.

Rylkova, Z. & W. Bernatik. 2014. Performance measurement and management in Czech enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110: 961 - 968.

Sangadji, E. M. & Sopiah. 2013. The effect of organizational culture on lecturers' job satisfaction and performance (A Research in Muhammadiyah University throughout East Java). *International Journal of Learning and Development* 3(3): 1 - 18.

Sani, A. & V. Maharani. 2012. The impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance with the among lecturers of faculty in the Islamic Maulana Malik Ibrahim Malang University: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research* 4(4): 102 - 106.

Sayed, N. 2013. Ratify, reject or revise: balanced scorecard and universities. *International Journal of Educational Management* 27(3): 203 - 220.

Saygi, H., T. Tolon & H. Tekogul. 2011. Job satisfaction among academic staff in Fisheries Faculties at Turkish Universities. *Social Behavior and Personality* 39(10): 1395 - 1402.

Schalkwyk, J. C. v. 1998. Total quality management and the performance measurement barrier. *The TQM Magazine* 10(2).

Schobel, K. & C. Scholey. 2012. Balanced Scorecards in education: focusing on financial strategies. *Measuring Business Excellence* 16(3): 17 - 28.

Schumacker, R. E. & R. G. Lomax. 2004. A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling Ed.: Lawrence Erlbaum Associates.

Sekaran, U. & R. Bougie. 2010. Research Methods for Business: A Skill Building Approach Ed. ke-5th. United States of America: John Wiley & Sons.

Sellers-Rubio, R., F. J. Mas-Ruiz & A. B. Casado-Díaz. 2010. University efficiency: Complementariness versus trade-off between teaching, research and administrative activities. *Higher Education Quartely* 64(4): 373 - 391.

Seyal, A. H. & T. Afzaal. 2013. An investigation of relationship among emotional intelligence, organizational commitment and job satisfaction: Evidence from academics in Brunei Darussalam. *International Business Research* 6(3): 217 - 228.

Shaikh, M. A., N. A. Bhutto & Q. Maitlo. 2012. Facets of job satisfaction and Its association with performance. *International Journal of Business and Social Science* 3(7): 322 - 326.

Shan, S., H. M. Ishaq & M. A. Shaheen. 2015. Impact of organizational justice on job performance in libraries. *Library Management* 36(1/2): 70 - 85.

Shattock, M. 2007. Managing successful universities Ed. USA: Open University Press.

Shavaran, S. H. R., S. Rajaeepour, I. Kazemi & B. E. Zamani. 2012. Development and validation of faculty members' efficacy inventory in higher education. *International Education Studies* 5(2): 175 - 184.

Shields, J. 2007. Managing employee performance and rewards: Concepts, practices, strategies Ed. New York: Cambridge University Press.

Shin, J. C. 2009. Classifying higher education institutions in Korea: a performance-based approach. *Higher Education* 57: 247 - 266.

Sholihin, M. & R. Pike. 2009. Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting and Business Research* 39(4): 397 - 413.

Sholihin, M., R. Pike & M. Mangena. 2010. Reliance on multiple performance measures and manager performance. *Journal of Applied Accounting Research* 11(1): 24 - 42.

Shrout, P. E. & N. Bolger. 2002. Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods* 7(4): 422-445.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Siti Noor Hayati, M. Z., M. I. Kamil & A. R. Rashidah. 2011. Determinants of behavioral intention of fraudulent financial reporting: Using the theory of reasoned action. *Malaysian Accounting Review* 10(1): 43 - 62.

Slocum, J. W., S. E. Jackson & D. Hellriegel. 2008. Competency-based management Ed. Mason, USA: Thomson South Western.

Smayling, M. & H. Miller. 2012. Job satisfaction and job performance at the internship level. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 9(1): 27 - 33.

Smeenk, S., C. Teelken, R. Eisinga & H. Doorewaard. 2009. Managerialism, organizational commitment, and quality of job performances among European university employees. *Research in Higher Education* 50: 589 - 607.

Šobota, A. & D. Peljhan. 2012. Importance of different perspectives in integrated performance measurement system. *Journal of Business Management* 5(6 - 18).

Sofiah, M. A., A. Rozita, A. M. Ainun & M. Ruhanita. 2013. Linking Business Strategy to Management Accounting: A Study in Malaysian Service Organizations. *Jurnal Pengurusan* 37: 45 - 52.

Speckbacher, G., J. Bischof & T. Pfeiffer. 2003. A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries.. *Management Accounting Research* 14(4): 361-387.

Speckbacher, G. & P. Wentges. 2012. The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research* 23: 34 - 46.

Spekle, R. F. & F. H. M. Verbeeten. 2014. The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management Accounting Research* 25: 131 - 146.

Spencer, S. Y., C. Adams & P. W. S. Yapa. 2013. The mediating effects of the adoption of an environmental information system on top management's commitment and environmental performance. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal* 4(1): 75 - 102.

Spendlove, M. 2007. Competencies for effective leadership in higher education. *International Journal of Educational Management* 21(5): 407 - 417.

Srimai, S., N. Damsaman & S. Bangchokdee. 2011. Performance measurement, organizational learning and strategic alignment: an exploratory study in Thai public sector. *Measuring Business Excellence* 15(2): 57 - 69.

Ssesanga, K. & R. M. Garrett. 2005. Job satisfaction of university academics: Perspectives from Uganda. *Higher Education* 50: 33 - 56.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Stede, W. A. V. d., C. W. Chow & T. W. Lin. 2006. Strategy, choice of performance measures, and performance. *Behavioral Research in Accounting* 18: 185 - 205.

Sudirman, I. 2012. Implementing Balanced Scorecard in Higher Education Management : Case Study: Hasanuddin University of Indonesia. *International Journal of Business and Social Science* 3(18): 199 - 204

Sukirno, D. S. & S. Siengthai. 2011. Does participative decision making affect lecturer performance in higher education? *International Journal of Educational Management* 25(5): 494 - 508.

Sultan, P. & H. Wong. 2010. Performance-based service quality model: an empirical study on Japanese universities. *Quality Assurance in Education* 18(2): 126 - 143.

Suminar, B. & E. Yulianti. 2013. The effect of emotional exhaustion on job satisfaction and its impact on performance. *International Journal of Business and Management* 5(January): 162 - 173.

Sundin, H., M. Granlund & D. A. Brown. 2010. Balancing multiple competing objectives with a balanced scorecard. *European Accounting Review* 19(2): 203 - 246.

Sutton, A. & S. Watson. 2013. Can competencies at selection predict performance and development needs? *Journal of Management Development* 32(9): 1023 - 1035.

Swaminathan, S. & P. D. Jawahar. 2013. Job satisfaction as a predictor of organizational behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research* 7(1): 71 - 80.

Syed, A. A. S. G., N. Bhatti, S. Michael, F. M. Shaikh & H. Shah. 2012. Job satisfaction of faculty members of universities in Pakistan: A case study of University of Sindh-Jamshoro. *Modern Applied Science* 6(7): 89 - 95.

Tabachnick, B. G. & L. S. Fidell. 2013. Using multivariate statistics Ed. ke-Enam. New Jersey: Pearson.

Tamini, B. K. & B. Kord. 2011. Burnout components as predictors of job & life satisfaction of university employees. *The Indian Journal of Industrial Relations* 47(1): 126 - 137.

Tanaka, J. S. & G. J. Huba. 1985. A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology* 38: 197 - 201.

Tapinos, E., R. G. Dyson & M. Meadows. 2005. The impact of the performance measurement system in setting the 'direction' in the University of Warwick. *Production Planning & Control* 16(2): 189 - 198.

Tayler, W. B. 2010. The balanced scorecard as a strategy-evaluation tool: The effects of implementation involvement and a causal-chain Focus. *The Accounting Review* 85(3): 1095 - 1117.

Taylor, P. & R. Braddock. 2007. International university ranking systems and the idea of university excellence *Journal of Higher Education Policy and Management* 29(3): 245 - 260.

Teijlingen, E. R. v. & V. Hundley. 2001. The importance of pilot studies. *Social Research Update - Sociology at Surrey*(35).

Tekeli, S. & D. Pasaoglu. 2011. Factors influencing performance of bank employees in turkey: Eskisehir province public and private bank sample. *International Journal of Business and Social Science* 2(14): 167 - 174.

Terpstra, D. E. & A. L. Honoree. 2009. The effects of different teaching, research, and service emphases on individual and organizational outcomes in higher education isntitutions. *Jounal of Education for Business* January/February: 169 - 176.

Theriou, N. G., V. Aggelidis & G. N. Theriou. 2009. A theoretical framework contrasting the resource-based perspective and the knowledge-based view. *European Research Studies* XII(3): 177 - 190.

Thomas, E. F. 2014. Platform-based product design and environmental turbulence: The mediating role of strategic flexibility. *European Journal of Innovation Management* 17(1): 107 - 124.

Thornton, T. 2014. Professional recognition: promoting recognition through the Higher Education Academy in a UK higher education institution. *Tertiary Education and Management* 20(3): 225-238.

Times Higher Education. 2015. The essential elements in our world-leading formula. http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2014-15/world-ranking/methodology [26 January 2015

Tjeldvoll, A. 2010. The Service University. *Managing Global Transition* 8(4): 423 - 447.

Toepfer, S. M. 2009. Narrowing the teaching-reserach gap by integrating undergarduate and faculty scholarship. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning* 9(3): 15 - 28.

Toker, B. 2011. Job satisfaction of academic staff: an empirical study on Turkey. *Quality Assurance in Education* 19(2): 156 - 169.

Tu˙rk, K. 2008. Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. *Baltic Journal of Management* 3(1): 40 - 54.

Tung, A., K. Baird & H. P. Schoch. 2011. Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management* 31(12): 1287 - 1310.

Tuuli, M. M. & S. Rowlinson. 2009. Performance consequences of psychological empowerment. *Journal of Construction Engineering and Management*(December): 1334 - 1347.

Ullah, M. H., M. N. U. Khan, A. Murtaza & M. N. U. Din. 2011. Staff development needs in Pakistan higher education. *Journal of College Teaching & Learning* 8(1): 19 - 24.

Umashankar, V. & K. Dutta. 2007. Balanced Scorecard in managing higher educations institutions: an Indian perspective. *International Journal of Educational Management* 21(1): 54 - 67.

Umayal Karpagam P.L. & Suganthi L. 2010. A strategic framework for managing higher educational institutions. *Advances in Management* 3(10): 15 - 21.

Upadhaya, B., R. Munir & Y. Blount. 2014. Association between performance measurement systems and organizational effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management* 34(7): 853 - 875.

Urbanovic, J. & L. Tauginiene. 2013. Institutional responsibility vs individual responsibility: Ethical issues in the management of research performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 81: 72 - 78.

Urtasun, A. & I. Núñez. 2012. Work-based competences and careers prospects: A study of Spanish employees. *Personnel Review* 41(4): 428 - 449.

Vaart, L. v. d., B. Linde & M. Cockeran. 2013. The state of the psychological contract and employees' intention to leave: The mediating role of employee well-being. *South African Journal of Psychology* 43(3): 356 - 369.

Vathanapos, V. & J. Thai-ngam. 2007. Competency requirements for effective job performance in the Thai public sector. *Contemporary Management Research* 3(1): 45 - 69.

VeenDirks, P. v. 2010. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society* 35: 141 - 164.

Velu, J. & Mohamad Sahari Nordin. 2011. Psychometric analysis of lecturerss self efficacy instrument. *Research and Development in Higher Education: Reshaping Higher Education*, hlm. 372 - 382.

Venkatesh, R. & J. Blaskovich. 2012. The Mediating Effect of psychological capital on the budget participation-job performance relationship. *Journal Of Management Accounting Research* 24: 159 - 175.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Vila, L. E., P. J. Perez & F. G. Morillas. 2012. Higher education and the development of competencies for innovation in the workplace. *Management Decision* 50(9): 1634 - 1648.

Viswesvaran, C. & D. S. Ones. 2000. Perspectives on model of job performance. *International Journal of Selection and Assesment* 8(4): 216 -226.

Waldman, D. A. 1994. The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review* 19(3): 510 - 536.

Waldman, D. A. & W. D. Spangler. 1989. Putting Together the Pieces: A Closer Look at the Determinants of Job Performance. *Human Performance* 2(1): 29 - 59.

Watts, T. & C. McNair-Connolly. 2012. New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research* 13(3): 226 -241.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based of the firm. *Strategic Management Journal* 5: 171 -180.

White, C. S., K. James, L. A. Burke & R. S. Allen. 2012. What makes a "research star" ? Factors influencing the research productivity of business faculty. *International journal of Productivity and Performance Management* 61(6): 584 - 602.

Wiersma, E. 2009. For which purposes do managers use Balanced Scorecards? An empirical study *Management Accounting Research* 20: 239 - 251.

Wijaya, A. H. C. & R. Akbar. 2013. The influence of information, organizational objectives and targets, and external pressure towards the adoption of performance measurement system in public sector. *Journal of Indonesian Economy and Business* 28(1): 62 - 83.

Wise, L. L., J. McHenry & J. P. Campbell. 1990. Identifying optimal predictor composites and testing for generalizability across jobs and performance factors. *Personnel Psychology* 43(2): 355-366.

Wood, S., J. Braeken & K. Niven. 2013. Discrimination and well-being in organizations: Testing the differential power and organizational justice theories of workplace aggression. *Business Ethics* 115: 617 - 634.

Wright, P. M. & G. C. McMahan. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management* 18(2): 295 - 320.

Xiao, J. 2006. Survey ranking of job competencies by perceived employee importance: Comparing China's three regions. *Human Resource Development Quarterly* 17(4): 371 - 402.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

Yano, M. & J. Tomita. 2006. Mobility principle among Japanese professors: Based on the example of professors in the economic field. *International Journal of Educational Management* 20(5): 338 - 347.

Yaw, C. P. 2009. Statistik penyelidikan lanjutan II : Ujian regresi, analisis faktor dan analisis SEM Ed. Kuala Lumpur: McGraw Hill (Malaysia).

Yu, M. L., Suraya Hamid, Mohamad Taha Ijab & H. P. Soo. 2009. The e-balanced scorecard (e-BSC) for measuring academic staff performance excellence. *Higher Education* 57: 813 - 828.

Yusrizal & A. Halim. 2009. Development and validation of an instrument to access the lecturers' performance in the education and teaching duties. *Jurnal Pendidikan Malaysia*.

Zainudin, A. 2014. A handbook of SEM for Academicians and Practitioners : Practical guides for the beginners Ed. Kuala Terengganu: Universiti Sultan Zainal Abidin.

Zamorski, B. 2002. Research-led teaching and learning in higher education: A case. *Teaching in Higher Education* 7(4): 411 - 427.

Zangoueinezhad, A. & A. Moshabaki. 2011. Measuring university performance using a knowledge-based balanced scorecard. *International journal of Productivity and Performance Management* 60(8): 824 - 843.

Zeglat, D., W. Alrawabdeh, F. Almadi & F. Shrafat. 2012. Performance measurement systems: Stages of developing leading to success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business* 4(7): 440 - 448.

Zhang, J. 2014. Developing competency model to promote tutor's ability and qualities in China. *Creative Education* 5: 1000 - 1007.

Zikmund, W. G., B. J. Babin, J. C. Carr & M. Griffin. 2010. Business research methods Ed. ke-lapan. Mason: South-Western Cengage Learning.

Zopiatis, A., P. Constanti & A. L. Theocharous. 2014. Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management* 41: 129 - 140.

Zubir Azhar & Ibrahim Kamal Abdul Rahman. 2009. Managerial performance measures in management accounting practices of Malaysian institutions of higher learning. *Malaysian Accounting Review* 8(1): 37 - 61.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

LAMPIRAN A

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Deskriptif sistem pengukuran prestasi kontemporari

Item	Mean	Kepencongan	Kurtosis
sp1 *Performance goals in the PMSs are explicitly linked to long-term strategies*	5.1087	-.476	-.085
sp2 *There is a high degree of department's/faculty's management involvement in the design and selection of the performance measures*	4.5245	-.406	-.275
sp3 *Relationships between activities/functional areas are included in the PMS*	4.7799	-.145	-.549
sp4 *PMSs offer assistance to organizational members that helps them understand relationships between activities and of relationships between functional areas*	4.5598	-.324	-.368
sp5 *Operating managers from different functional areas are involved in the design and selection of the performance measures*	4.4837	-.362	-.421
sp6 *PMS uses measure related to strategy*	4.7935	-.277	-.579
sp7 *Performance measurement helps understand how strategy is achieved*	4.8125	-.400	-.335
sp8 *PMS explains cause-and- effect relations*	4.5299	-.243	-.658
sp 9 *PMS uses measures chosen to fit strategy*	4.7065	-.474	-.128
cp1 *The PMSs provide a broad range of performance information about different areas of the university*	5.2310	-.341	.027
cp2 *The PMSs provide a diverse set of measures related to the key performance areas of the university*	5.2554	-.511	.208
cp3 *The PMSs provide a range of measures that cover the critical areas of the department's/faculty's operations*	5.0408	-.553	.222
cp4 *The PMSs provide information on different dimensions of the university's performance*	5.0815	-.482	-.001
cp5 *The PMSs provide a variety of information about important aspects of the department's/faculty's operations*	5.0082	-.471	.354
dp2 *Performance indicators were added to within the measurement system*	4.6386	-.207	-.117
dp3 *Changes occurred in performance targets*	4.7337	-.267	-.270
dp4 *changes occurred in the definition of performance indicators*	4.5978	-.277	-.462

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Deskriptif kompetensi

Item	Mean	Kepencongan	Kurtosis
t1*Preparing materials for teaching*	5.8207	-.883	1.293
t2 *Facilitating student discussion in class*	5.7799	-.801	.566
t3*Marking assignments/quizzes*	5.8125	-.913	1.113
t4 *Using a variety of assignments strategies*	5.6875	-.640	.099
t5 *Consulting with students*	5.8234	-.684	.222
t6 *Assessing students' soft skills*	5.4647	-.599	.128
t7 *Responding student questions*	5.9592	-1.035	1.442
t8 *Crafting higher order thinking questions*	5.6495	-.706	.658
t9 *Designing subject assessment*	5.6875	-.809	.621
t11 *Keeping up to date and revising lecture materials*	5.7799	-.914	.911
t12 *Providing feedback on student performance*	5.7120	-.830	.859
t13 *Delivering lectures*	6.1793	-1.065	1.230
r1 *Collecting data for research*	5.7418	-.953	1.142
r2 *Preparing conference paper*	5.7717	-.923	.936
r3 *Leading research projects*	5.7609	-1.030	1.017
r4*Adhering to research ethics requirements*	5.9511	-1.041	1.112
r5 *Designing research*	5.7935	-.723	.000
r6 *Delivering research findings at seminar*	5.8315	-.935	.746
r7 *Generating research ideas*	5.7663	-.820	.485
r8 *Reviewing literature for research projects*	5.7065	-.712	.201
r9 *Analysing research results*	5.7554	-.807	.363
r10 *Supervising students' research projects*	6.0380	-1.186	1.811
r11 *Writing journal articles*	5.7989	-.850	.357

Deskriptif kepuasan kerja

Item	Mean	Kepencongan	Kurtosis
j4 *Freedom to conduct research and publication*	5.9022	-.853	.327
j7 *Working conditions*	5.3723	-.974	1.203
j8 *Number of courses taught*	5.5679	-1.127	1.537
j9 *Recognition*	5.0625	-.878	.326
j12 *Potential for advancement*	5.4022	-1.155	1.563
j14 *Relationship with administrator*	5.3560	-.753	.251
j17 *Policies and procedures*	4.8043	-.647	.165

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Deskriptif Prestasi Kerja

Item	Mean	Kepencongan	Kurtosis
wi1 *Teaching*	4.0897	-.368	-.058
wi2 *Supervision*	3.8777	-.178	-.598
wi3 *Research*	3.6060	-.088	-.845
wi4 *Publication*	3.4538	.071	-.901
wi5 *Consultation*	3.1495	-.098	-.605
wi6 *Paper presentation in conference*	3.5027	.112	-.589
wi7 *Overall performance*	3.7418	.033	-.626

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

LAMPIRAN B

Sharul Effendy bin Janudin
Lot 6, Jalan Kenari 1F
Taman Desa Kenari
44100 Kalumpang
Selangor

10 Januari 2014

Melalui:
Prof. Madya Dr. Ruhanita binti Maelah
Pengerusi
Pusat Pengajian Perakaunan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia

Prof. Madya Dr. Ruhanita Maelah
Pengerusi Pusat Pengajian Perakaunan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA

Kepada:
YBhg. Tuan Yusoff bin Musa
Pendaftar
Pejabat Pendaftar
Universiti Malaya
50603 Kuala Lumpur

YBhg. Tuan,

MEMOHON KEBENARAN MENGEDARKAN BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN PhD "HUBUNGAN SISTEM PENGUKURAN PRESTASI, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI PENSYARAH UNIVERSITI AWAM DI MALAYSIA"

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Saya seperti nama di atas merupakan pelajar program Doktor Falsafah (Perakaunan) di Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Bagi tujuan menyempurnakan pengajian, saya perlu melengkapkan kajian yang bertajuk "Hubungan Sistem Pengukuran Prestasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Prestasi Pensyarah Universiti Awam Malaysia".

3. Justeru, saya ingin memohon kebenaran pihak tuan untuk membolehkan saya mengedarkan borang soal selidik kepada para pensyarah di universiti tuan yang telah dipilih melalui kaedah pensampelan rawak berstrata. Bersama ini saya sertakan borang soal selidik yang akan diedarkan sebagai rujukan pihak tuan.

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

4. Besarlah harapan saya sekiranya permohonan ini mendapat pertimbangan dan diberikan kelulusan oleh pihak tuan.

Sekian, terima kasih.

Yang benar

(SHARUL EFFENDY BIN JANUDIN)
Tel : 012-2118608
sharul@fpe.upsi.edu.my

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI KEBANGSAAN MALAYSIA
The National University of Malaysia

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID

LAMPIRAN C

Jabatan Pendaftar | ***Department of Registrar***

UKM3.6/335/2JLD.3
15 November 2013

Encik Sharul Effendy Janudin
Lot 6, Jalan Kenari 1F
Taman Desa Kenari
44100 Kalumpang
Selangor D. E

Tuan,

MEMOHON KEBENARAN MENGEDARKAN BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN Ph.D 'HUBUNGAN SISTEM PENGUKURAN PRESTASI, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA DAN PRESTAI PENSYARAH UNIVERSITI AWAM DI MALAYSIA

Dengan hormatnya merujuk surat tuan bertarikh 17 Oktober 2013 mengenai perkara di atas.

Sehubungan dengan itu, bahagian ini bersetuju **meluluskan** permohonan tuan untuk mengedarkan borang soal selidik kepada para pensyarah yang telah dipilih.

Untuk makluman tuan, urusan mengedarkan borang soal selidik tersebut hendaklah diuruskan sendiri oleh tuan.

Sekian, dimaklumkan. Terima kasih.

'OPTIMUMKAN SUMBER, MAKSIMUMKAN PRODUKTIVITI'

Yang benar,

AHSAN AHMAD
Ketua Penolong Pendaftar Kanan
Bahagian Pengurusan Sumber Manusia
b.p.Pendaftar

s.k. Prof. Madya Dr. Ruhanita Maelah
Pengerusi
Pusat Pengajian Perakaunan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan

QUALITY SYSTEM SIRIM STANDARDS MALAYSIA MS ISO/IEC 17021:2011 QS 0212/999 CB 01 QUALITY SYSTEM SIRIM UKAS MANAGEMENT SYSTEMS 074 QUALITY SYSTEM SIRIM IQNet CERTIFIED MANAGEMENT SYSTEM

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
MS ISO 9001:2008 Cert. No. : AR 5779
IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

Bahagian Pengurusan Sumber Manusia, Jabatan Pendaftar, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor Darul Ehsan
Telefon: **+603-8921 5011** Faksimili: **+603-8925 2882** e-mel: bpgsm@ukm.my Laman Web: **http://www.ukm.my/pendaftar**

UTM Pejabat Pendaftar
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

Pejabat Pendaftar
Universiti Teknologi Malaysia
81310 Johor Bahru
Johor, Malaysia

Tel: +(6)07-5533333/ +(6)07-5531169 Faks: +(6)07-5561722 http://www.utm.my/registrar

RUJUKAN KAMI: UTM.J.02.01.01/10.12/21(7)

RUJUKAN TUAN:

6 Disember 2013

Shahrul Effendy Zainudin
Lot 6, Jalan kenari 1F
Taman Desa Kenari
44100 Kalumpang
Selangor

Saudara,

PERMOHONAN KEBENARAN MENGEDARKAN BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN PHD DI UTM

Dengan hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Sehubungan dengan permohonan saudara seperti di atas, pejabat ini bersetuju meluluskan permohonan untuk mengedarkan borang soal selidik kepada para pensyarah yang dipilih.

3. Untuk makluman saudara, semua urusan untuk mengedar borang soal selidik tersebut hendaklah diuruskan sendiri oleh saudara.

Sekian, untuk makluman. Terima kasih.

"Berkhidmat untuk Negara"

Yang benar,

ABD. RAZAK BIN ABD. AZIZ
Timbalan Pendaftar
Seksyen Governan
Pejabat Pendaftar
b.p. Naib Canselor
☎ 07-5530465
✉ abdrazak@utm.my

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

QUALITY SYSTEM STANDARDS CERTIFIED TO ISO 9001:2008 CERT. NO. : AR 3346
QUALITY SYSTEM UKAS CERTIFIED TO ISO 9001:2008 CERT. NO. : AR 3346

RECEIVED
04 OCT 2013
PEJABAT PENDAFTAR
UNIVERSITI SAINS MALAYSIA

Sharul Effendy bin Janudin
Lot 6, Jalan Kenari 1F
Taman Desa Kenari
44100 Kalumpang
Selangor

YBhg. Puan Siti Zubaidah A. Hamid
Pendaftar
Universiti Sains Malaysia
Bangunan Canseleri
11800 Universiti Sains Malaysia
Pulau Pinang

1 Oktober 2013

YBhg Puan,

MEMOHON KEBENARAN MENGEDARKAN BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN PhD "HUBUNGAN SISTEM PENGUKURAN PRESTASI, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI PENSYARAH UNIVERSITI AWAM DI MALAYSIA"

Dengan segala hormatnya perkara di atas adalah dirujuk.

2. Saya seperti nama di atas merupakan pelajar program Doktor Falsafah (Perakaunan) di Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia. Bagi tujuan menyempurnakan pengajian, saya perlu melengkapkan kajian yang bertajuk "Hubungan Sistem Pengukuran Prestasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Prestasi Pensyarah Universiti Awam Malaysia".

3. Justeru, saya ingin memohon kebenaran pihak puan untuk membolehkan saya mengedarkan borang soal selidik kepada para pensyarah di universiti puan yang telah dipilih melalui kaedah pensampelan rawak berstrata. Bersama ini saya sertakan borang soal selidik yang akan diedarkan sebagai rujukan pihak puan.

4. Besarlah harapan saya sekiranya permohonan ini mendapat pertimbangan dan diberikan kelulusan oleh pihak puan.

Sekian, terima kasih.

Yang benar

(SHARUL EFFENDY BIN JANUDIN)
Tel : 012-2118608
sharul@fpe.upsi.edu.my

Saya tiada halangan asalkan tidak menggangu tugas pensyarah yg dipilih.

SITI ZUBAIDAH A. HAMID
Pendaftar
Universiti Sains Malaysia

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

UNIVERSITI PUTRA MALAYSIA
DERILMU BERBAKTI

PEJABAT PENDAFTAR
REGISTRAR OFFICE

Rujukan Kami : UPM/PEND/100-2/1/9

Tarikh : 20 November 2013

Encik Sharul Effendy bin Janudin
Lot 6, Jalan Kenari 1F
Taman Desa Kenari
44100 Kalumpang
SELANGOR

Tuan,

MEMOHON KEBENARAN MENGEDARKAN BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN PhD 'HUBUNGAN SISTEM PENGUKURAN PRESTASI, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI PENSYARAH UNIVERSITI AWAM DI MALAYSIA'

Dengan hormatnya saya menarik perhatian tuan kepada perkara di atas.

2. Dimaklumkan bahawa pihak kami tiada halangan untuk tuan mengedarkan borang soal selidik untuk kajian Ph.D. tuan di kalangan Pensyarah di Universiti Putra Malaysia.

Sekian, terima kasih.

Yang benar,

(DATO' WAN AZMAN BIN WAN OMAR)
D.S.I.S.
Pendaftar

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

27 Januari 2014

Encik Sharul Effendy bin Janudin
Lot 6, Jalan Kenari 1F
Taman Desa Kenari
44100 Kalumpang
Selangor

Tuan,

PERMOHONAN MENGEDARKAN BORANG SOAL SELIDIK KAJIAN PhD "HUBUNGAN SISTEM PENGUKURAN PRESTASI, KOMPETENSI, KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI PENSYARAH UNIVERSITI AWAM DI MALAYSIA"

Dengan segala hormatnya merujuk kepada surat tuan bertarikh 10 Januari 2014.

2. Sukacita dimaklumkan bahawa pihak Pentadbiran Universiti tiada halangan untuk membenarkan tuan mengadakan kajian PhD dengan tajuk "Hubungan Sistem Pengukuran Prestasi, Kompetensi, Kepuasan Kerja dan Prestasi Pensyarah Universiti Awam Di Malaysia".

3. Sehubungan itu, jasa baik tuan dipohon untuk merujuk data UMExpert (yang boleh diperolehi daripada laman sesawang Universiti) bagi mengenalpasti pensyarah berdasarkan keperluan kajian tuan. Menghantar satu salinan laporan penyelidikan tuan ke Pejabat Pendaftar bagi tujuan simpanan dan rujukan di masa hadapan.

4. Ingin saya menarik perhatian tuan bahawa kegagalan tuan untuk menghantar salinan laporan penyelidikan akan menjejaskan permohonan pelajar lain daripada Universiti dimana tuan mendaftar untuk membuat kajian di Universiti Malaya. Semoga kerjasama seumpama ini akan berterusan di masa hadapan.

Sekian, terima kasih.

Yang benar,

YUSOFF MUSA
Pendaftar

s.k Siti Salwa Md Padzil
Ketua Penolong Pendaftar
Pejabat Pendaftar

Universiti Kebangsaan Malaysia – Ethics Committee

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

LAMPIRAN D

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM, COMPETENCY, JOB SATISFACTION AND LECTURERS' WORK PERFORMANCE IN MALAYSIAN PUBLIC RESEARCH UNIVERSITIES

Dear Professor/Associate Prof/Dr./Sir/Madam,

I am a PhD student (Student ID: P57016) at the Faculty of Economics and Management, Universiti Kebangsaan Malaysia. As a part of my studies towards a PhD, I am conducting a survey to investigate the relationship between performance measurement system, competency, job satisfaction and lecturers' work performance in Malaysian public university.

This research is purely an academic study. The information you provide will be kept strictly confidential. Your identity will remain anonymous. It would be appreciate if you could return the completed questionnaire using the enclosed envelope {UPSI – Sharul Effendy Janudin} before 30 November 2013 (Saturday).

The questionnaire has 5 sections as follows:

A - Demographic Profile
B – Performance Measurement System
C – Competency
D – Job Satisfaction
E – Work Performance

Thank you in advance for your kind contribution. Should you require further clarifications, please contact me through email as stated below.

Sharul Effendy bin Janudin (sharul@fpe.upsi.edu.my)
Faculty of Management and Economic
Universiti Pendidikan Sultan Idris

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Section A : Demographic Profile

In this section, I am interested in your background in brief. Please tick (/) your answer in the column provided.

A1: Gender

Male	
Female	

A2: Age

25 – 30	
31 – 35	
36 – 40	
41 – 45	
46 – 50	
Above 50	

A3: Highest education completed

Bachelor Degree	
Master Degree	
Doctorate Degree	
Professional / Specialist	

A4: Your job title

Lecturer	
Senior Lecturer	
Associate Professor	
Professor	

A5: Length of time with current organization

1 – 5 years	
6 – 10 years	
11 – 15 years	
16 – 20 years	
Above 20 years	

A6: Length of time working in higher education sector

1 – 5 years	
6 – 10 years	
11 – 15 years	
16 – 20 years	
Above 20 years	

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

A7: Teaching experience at university level

1 – 5 years	
6 – 10 years	
11 – 15 years	
16 – 20 years	
Above 20 years	

A8: Experience in administrative position at your current organization

1 – 5 years	
6 – 10 years	
11 – 15 years	
16 – 20 years	
Above 20 years	
Not applicable	

A9: Your institution :

Universiti Malaya	
Universiti Kebangsaan Malaysia	
Universiti Putra Malaysia	
Universiti Sains Malaysia	
Universiti Teknologi Malaysia	

A10 : Your department / faculty :

Pure and Applied Sciences	
Technology and Engineering	
Clinical and Health Sciences	
Social Sciences	
Arts and Applied Arts	
Natural Sciences and National Heritage	
Defence and Security	
Information and Communication Technology	

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Section B : Performance Measurement System

Please indicate the extent to which the following characteristics are provided by your university's performance measurement system. Please circle◯ your answer.

The performance measurement system consists of a diverse set of measures which capture of the key performance areas of the organization. It presents information about different aspects of the organization units operation, which provides a complete view of the organization unit's performance (Hall 2008)

	How comprehensive is your university's performance measurement systems (PMSs) ?	**1** Not at all	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7** To a great extent
	The performance measurement system (PMSs) provides:	←						→
cp1	○ a broad range of performance information about different areas of the university	1	2	3	4	5	6	7
cp2	• a diverse set of measures related to the key performance areas of the university	1	2	3	4	5	6	7
cp3	○ a range of measures that cover the critical areas of the department's/faculty's operations	1	2	3	4	5	6	7
cp4	• information on different dimensions of the university's performance	1	2	3	4	5	6	7
cp5	○ a variety of information about important aspects of the department's/faculty's operations	1	2	3	4	5	6	7
cp6	It shows how the activities of your department/faculty affect the activities of other units within the university	1	2	3	4	5	6	7
cp7	The PMS is produced in a fully documented form, which provides a record for evaluating performance	1	2	3	4	5	6	7

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

5

	How strategic is your university's performance measurement systems (PMSs)?	1 Strongly Disagree	2	3	4	5	6	7 Strongly Agree
sp1	Performance goals in the PMSs are explicitly linked to long-term strategies	1	2	3	4	5	6	7
sp2	There is a high degree of department's/faculty's management involvement in the design and selection of the performance measures	1	2	3	4	5	6	7
sp3	Relationships between activities/functional areas are included in the PMS	1	2	3	4	5	6	7
sp4	PMSs offer assistance to organizational members that helps them understand relationships between activities and of relationships between functional areas	1	2	3	4	5	6	7
sp5	Operating managers from different functional areas are involved in the design and selection of the performance measures	1	2	3	4	5	6	7
sp6	PMS uses measure related to strategy	1	2	3	4	5	6	7
sp7	Performance measurement helps understand how strategy is achieved	1	2	3	4	5	6	7
sp8	PMS explains cause-and-effect relations	1	2	3	4	5	6	7
sp9	PMS uses measures chosen to fit strategy	1	2	3	4	5	6	7

	How often have each of the following events related to your university's performance measurement system (PMSs) occurred?	1 Never	2	3	4	5	6	7 Regularly
dp1	Performance indicators were deleted from the measurement system	1	2	3	4	5	6	7
dp2	Performance indicators were added to within the measurement system	1	2	3	4	5	6	7
dp3	Changes occurred in performance targets	1	2	3	4	5	6	7
dp4	Changes occurred in the definition of performance indicators	1	2	3	4	5	6	7

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Section C : Competencies

Below are the list of items in measuring lecturers' competencies. Use the following scales to indicate your level of competency . Please circle ◯ your answer.

	Competencies	1 Very low	2	3	4	5	6	7 Very high
t1	Preparing materials for teaching	1	2	3	4	5	6	7
t2	Facilitating student discussion in class	1	2	3	4	5	6	7
t3	Marking assignments/quizzes	1	2	3	4	5	6	7
t4	Using a variety of assignments strategies	1	2	3	4	5	6	7
t5	Consulting with students	1	2	3	4	5	6	7
t6	Assessing students' soft skills	1	2	3	4	5	6	7
t7	Responding student questions	1	2	3	4	5	6	7
t8	Crafting higher order thinking questions	1	2	3	4	5	6	7
t9	Designing subject assessment	1	2	3	4	5	6	7
t10	Consulting with colleagues about coursework	1	2	3	4	5	6	7
t11	Keeping up to date and revising lecture materials	1	2	3	4	5	6	7
t12	Providing feedback on student performance	1	2	3	4	5	6	7
t13	Delivering lectures	1	2	3	4	5	6	7
r1	Collecting data for research	1	2	3	4	5	6	7
r2	Preparing conference paper	1	2	3	4	5	6	7
r3	Leading research projects	1	2	3	4	5	6	7
r4	Adhering to research ethics requirements	1	2	3	4	5	6	7
r5	Designing research	1	2	3	4	5	6	7
r6	Delivering research findings at seminar	1	2	3	4	5	6	7
r7	Generating research ideas	1	2	3	4	5	6	7
r8	Reviewing literature for research projects	1	2	3	4	5	6	7
r9	Analysing research results	1	2	3	4	5	6	7
r10	Supervising students' research projects	1	2	3	4	5	6	7
r11	Writing journal articles	1	2	3	4	5	6	7

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Section D : Job Satisfaction

In this section, please indicate how satisfied you are with each of the following aspects of your job. Please circle ◯ your answer.

	JOB SATISFACTION	1 Very Dissatisfied	2	3	4	5	6	7 Very Satisfied
j1	Interpersonal relationship with students	1	2	3	4	5	6	7
j2	Interpersonal relationship with colleagues	1	2	3	4	5	6	7
j3	Responsibilities	1	2	3	4	5	6	7
j4	Freedom to conduct research and publication	1	2	3	4	5	6	7
j5	Work itself	1	2	3	4	5	6	7
j6	Interpersonal relationship with superiors	1	2	3	4	5	6	7
j7	Working conditions	1	2	3	4	5	6	7
j8	Number of courses taught	1	2	3	4	5	6	7
j9	Recognition	1	2	3	4	5	6	7
j10	Job security	1	2	3	4	5	6	7
j11	Library facilities	1	2	3	4	5	6	7
j12	Potential for advancement	1	2	3	4	5	6	7
j13	Class size	1	2	3	4	5	6	7
j14	Relationship with administrator	1	2	3	4	5	6	7
j15	Research funds and grants	1	2	3	4	5	6	7
j16	Supervision by superiors	1	2	3	4	5	6	7
j17	Policies and procedures	1	2	3	4	5	6	7
j18	Salary	1	2	3	4	5	6	7

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Section E : Work Performance

How would you rate your work performance on the following items as compared to your university requirement? Please circle ◯ your answer.

		1 Very low	2 Below Target	3 Achieved Target	4 Above Target	5 Very High
wi1	Teaching	1	2	3	4	5
wi2	Supervision	1	2	3	4	5
wi3	Research	1	2	3	4	5
wi4	Publication	1	2	3	4	5
wi5	Consultation	1	2	3	4	5
wi6	Paper presentation in conference	1	2	3	4	5
wi7	Overall performance	1	2	3	4	5

Thank you for your time
-THE END-

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

LAMPIRAN E

PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM, COMPETENCY, JOB SATISFACTION AND LECTURERS' WORK PERFORMANCE IN MALAYSIAN PUBLIC RESEARCH UNIVERSITIES

Dear Professor/Associate Prof/Dr./Sir/Madam,

I am a PhD student (Student ID: P57016) at the Faculty of Economics and Management, Universiti Kebangsaan Malaysia. As a part of my studies towards a PhD, I am conducting a survey to investigate the relationship between performance measurement system, competency, job satisfaction and lecturers' work performance in Malaysian public university.

This research is purely an academic study. The information you provide will be kept strictly confidential. Your identity will remain anonymous. It would be appreciate if you could return the completed questionnaire using the enclosed envelope {UPSI – Sharul Effendy Janudin} before 31 December 2013 (Tuesday).

The questionnaire has 5 sections as follows:

A - Demographic Profile
B – Performance Measurement System
C – Competency
D – Job Satisfaction
E – Work Performance

Thank you in advance for your kind contribution. Should you require fiurther clarifications, please contact me through email as stated below.

Sharul Effendy bin Janudin (sharul@fpe.upsi.edu.my)
Faculty of Management and Economic
Universiti Pendidikan Sultan Idris

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Section A : Demographic Profile

In this section, I am interested in your background in brief. Please tick (/) your answer in the column provided.

A1: Gender

Male	
Female	

A2: Age

25 – 30	
31 – 35	
36 – 40	
41 – 45	
46 – 50	
Above 50	

A3: Highest education completed

Bachelor Degree	
Master Degree	
Doctorate Degree	
Professional / Specialist	

A4: .Your job title

Lecturer	
Senior Lecturer	
Associate Professor	
Professor	

A5: Length of time with current organization

1 – 5 years	
6 – 10 years	
11 – 15 years	
16 – 20 years	
Above 20 years	

A6: Length of time working in higher education sector

1 – 5 years	
6 – 10 years	
11 – 15 years	
16 – 20 years	
Above 20 years	

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

A7: Teaching experience at university level

1 – 5 years	
6 – 10 years	
11 – 15 years	
16 – 20 years	
Above 20 years	

A8: Experience in administrative position at your current organization

1 – 5 years	
6 – 10 years	
11 – 15 years	
16 – 20 years	
Above 20 years	
Not applicable	

A9: Your institution :

Universiti Malaya	
Universiti Kebangsaan Malaysia	
Universiti Putra Malaysia	
Universiti Sains Malaysia	
Universiti Teknologi Malaysia	

A10 : Your department / faculty :

Pure and Applied Sciences	
Technology and Engineering	
Clinical and Health Sciences	
Social Sciences	
Arts and Applied Arts	
Natural Sciences and National Heritage	
Defence and Security	
Information and Communication Technology	

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Section B : Performance Measurement System

Please indicate the extent to which the following characteristics are provided by your university's performance measurement system. Please circle◯your answer.

The performance measurement system consists of a diverse set of measures which capture of the key performance areas of the organization. It presents information about different aspects of the organization units operation, which provides a complete view of the organization unit's performance (Hall 2008)

	How comprehensive is your university's performance measurement systems (PMSs) ?	1 Not at all	2	3	4	5	6	7 To a great extent
	The performance measurement system (PMSs) provides:	←						→
cp1	• a broad range of performance information about different areas of the university	1	2	3	4	5	6	7
Cp2	• a diverse set of measures related to the key performance areas of the university	1	2	3	4	5	6	7
Cp3	• a range of measures that cover the critical areas of the department's/faculty's operations	1	2	3	4	5	6	7
Cp4	• information on different dimensions of the university's performance	1	2	3	4	5	6	7
Cp5	• a variety of information about important aspects of the department's/faculty's operations	1	2	3	4	5	6	7

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
ORIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS IVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

5

	How strategic is your university's performance measurement systems (PMSs)?	1 Strongly Disagree	2	3	4	5	6	7 Strongly Agree
sp1	Performance goals in the PMSs are explicitly linked to long-term strategies	1	2	3	4	5	6	7
sp2	There is a high degree of department's/faculty's management involvement in the design and selection of the performance measures	1	2	3	4	5	6	7
sp3	Relationships between activities/functional areas are included in the PMS	1	2	3	4	5	6	7
sp4	PMSs offer assistance to organizational members that helps them understand relationships between activities and of relationships between functional areas	1	2	3	4	5	6	7
sp5	Operating managers from different functional areas are involved in the design and selection of the performance measures	1	2	3	4	5	6	7
sp6	PMS uses measure related to strategy	1	2	3	4	5	6	7
sp7	Performance measurement helps understand how strategy is achieved	1	2	3	4	5	6	7
sp8	PMS explains cause-and-effect relations	1	2	3	4	5	6	7
sp9	PMS uses measures chosen to fit strategy	1	2	3	4	5	6	7

	How often have each of the following events related to your university's performance measurement system (PMSs) occurred?	1 Never	2	3	4	5	6	7 Regularly
dp2	Performance indicators were added to within the measurement system	1	2	3	4	5	6	7
dp3	Changes occurred in performance targets	1	2	3	4	5	6	7
dp4	Changes occurred in the definition of performance indicators	1	2	3	4	5	6	7

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

6

Section C : Competencies

Below are the list of items in measuring lecturers' competencies. Use the following scales to indicate your level of competency . Please circle ◯your answer.

	Competencies	1 Very low	2	3	4	5	6	7 Very high
t1	Preparing materials for teaching	1	2	3	4	5	6	7
t2	Facilitating student discussion in class	1	2	3	4	5	6	7
t3	Marking assignments/quizzes	1	2	3	4	5	6	7
t4	Using a variety of assignments strategies	1	2	3	4	5	6	7
t5	Consulting with students	1	2	3	4	5	6	7
t6	Assessing students' soft skills	1	2	3	4	5	6	7
t7	Responding student questions	1	2	3	4	5	6	7
t8	Crafting higher order thinking questions	1	2	3	4	5	6	7
t9	Designing subject assessment	1	2	3	4	5	6	7
t11	Keeping up to date and revising lecture materials	1	2	3	4	5	6	7
t12	Providing feedback on student performance	1	2	3	4	5	6	7
t13	Delivering lectures	1	2	3	4	5	6	7
r1	Collecting data for research	1	2	3	4	5	6	7
r2	Preparing conference paper	1	2	3	4	5	6	7
r3	Leading research projects	1	2	3	4	5	6	7
r4	Adhering to research ethics requirements	1	2	3	4	5	6	7
r5	Designing research	1	2	3	4	5	6	7
r6	Delivering research findings at seminar	1	2	3	4	5	6	7
r7	Generating research ideas	1	2	3	4	5	6	7
r8	Reviewing literature for research projects	1	2	3	4	5	6	7
r9	Analysing research results	1	2	3	4	5	6	7
r10	Supervising students' research projects	1	2	3	4	5	6	7
r11	Writing journal articles	1	2	3	4	5	6	7

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F

Section D : Job Satisfaction

In this section, please indicate how satisfied you are with each of the following aspects of your job. Please circle ◯ your answer.

	JOB SATISFACTION	1 Very Dissatisfied	2	3	4	5	6	7 Very Satisfied
j4	Freedom to conduct research and publication	1	2	3	4	5	6	7
j7	Working conditions	1	2	3	4	5	6	7
j8	Number of courses taught	1	2	3	4	5	6	7
j9	Recognition	1	2	3	4	5	6	7
j12	Potential for advancement	1	2	3	4	5	6	7
j14	Relationship with administrator	1	2	3	4	5	6	7
j17	Policies and procedures	1	2	3	4	5	6	7

Section E : Work Performance

How would you rate your work performance on the following items as compared to your university requirement? Please circle ◯ your answer.

		1 Very low	2 Below Target	3 Achieved Target	4 Above Target	5 Very High
wi1	Teaching	1	2	3	4	5
wi2	Supervision	1	2	3	4	5
wi3	Research	1	2	3	4	5
wi4	Publication	1	2	3	4	5
wi5	Consultation	1	2	3	4	5
wi6	Paper presentation in conference	1	2	3	4	5
wi7	Overall performance	1	2	3	4	5

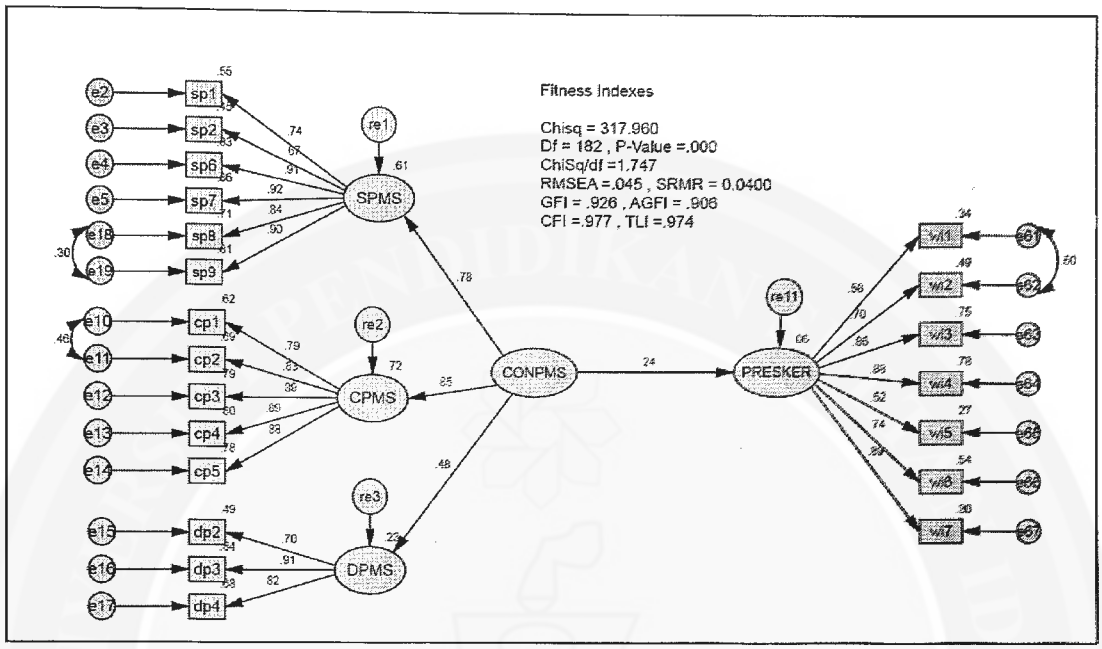
Thank you for your time

-THE END-

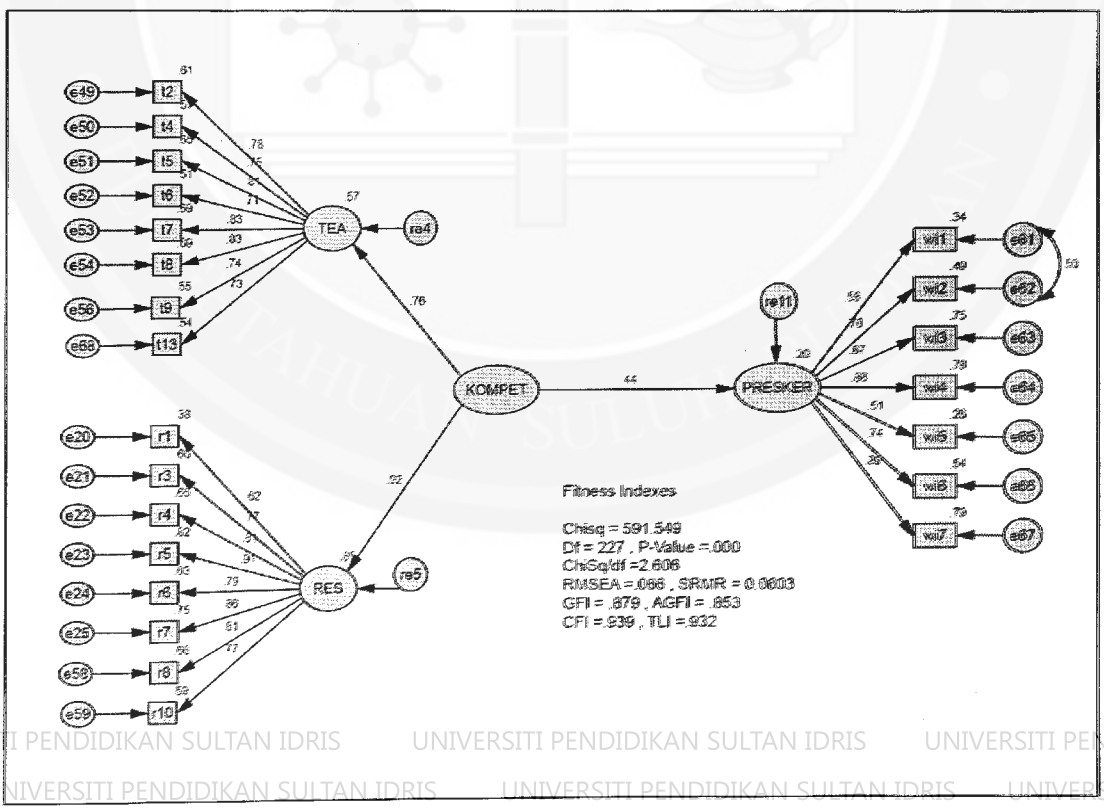
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

LAMPIRAN F



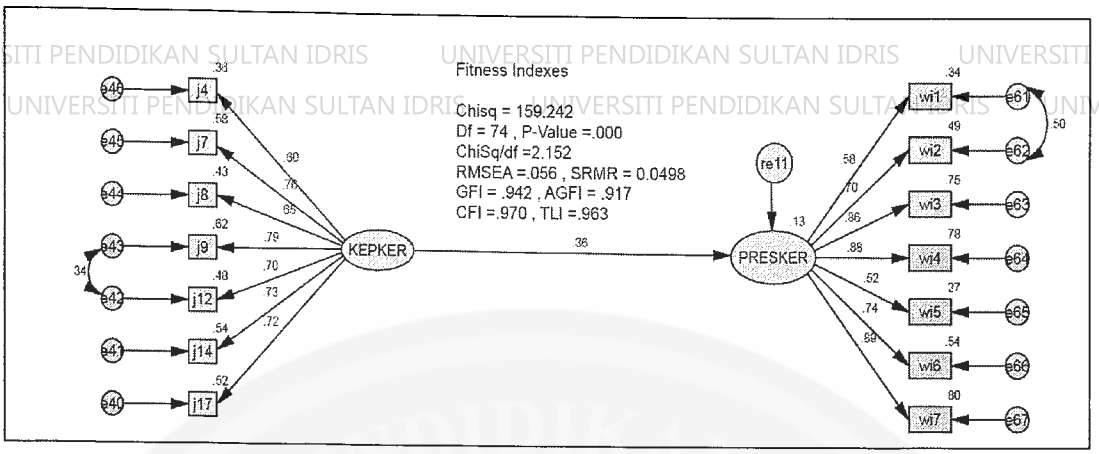
Hubungan struktur antara sistem pengukuran prestasi kontemporari dan prestasi kerja



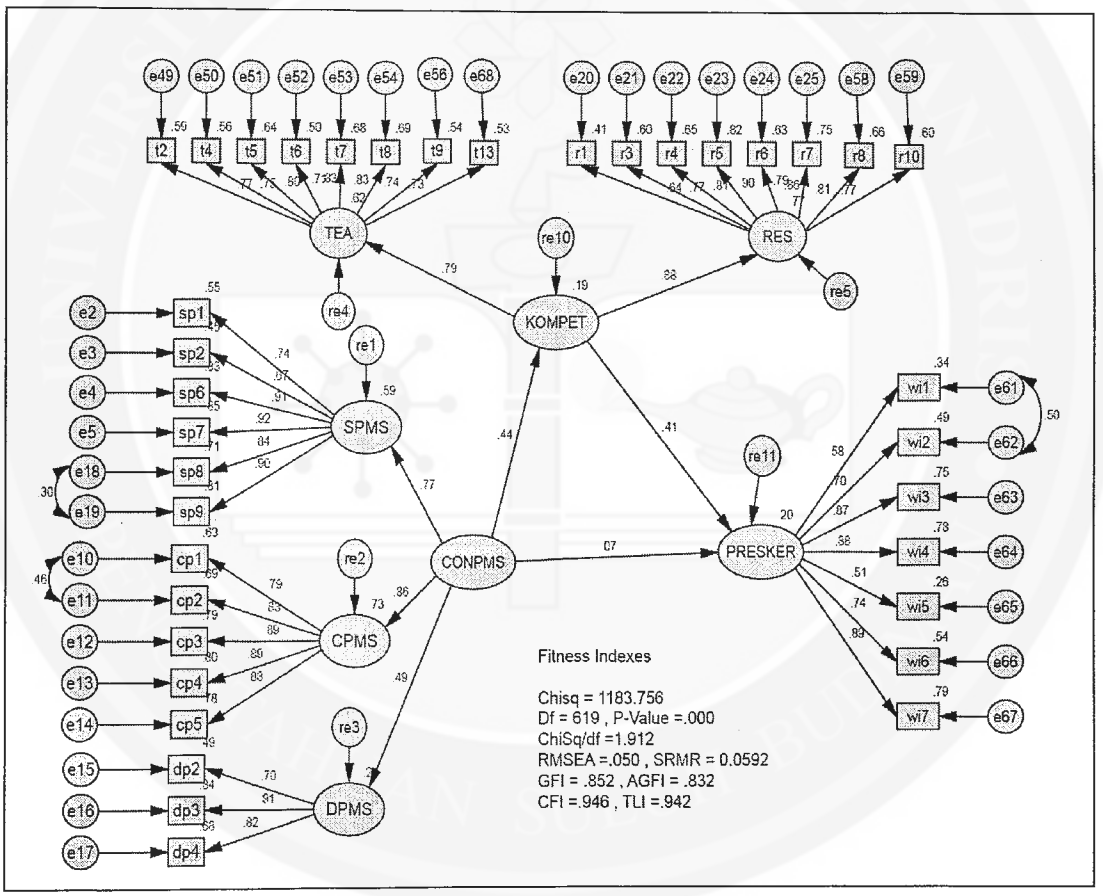
Hubungan struktur antara kompetensi dan prestasi kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P



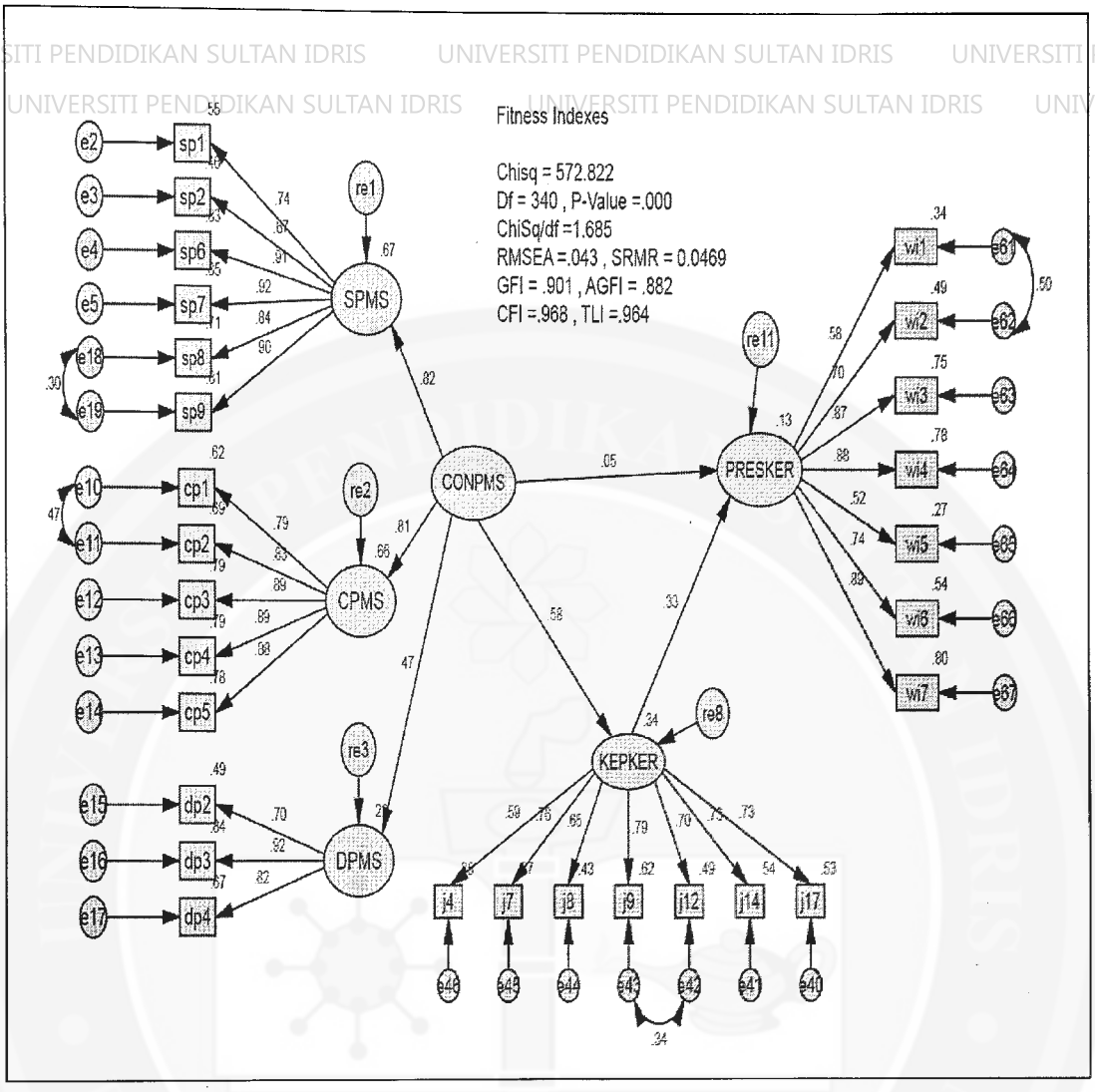
Hubungan struktural kepuasan kerja dan prestasi kerja



Hubungan struktur antara sistem pengukuran prestasi kontemporari, kompetensi dan prestasi kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

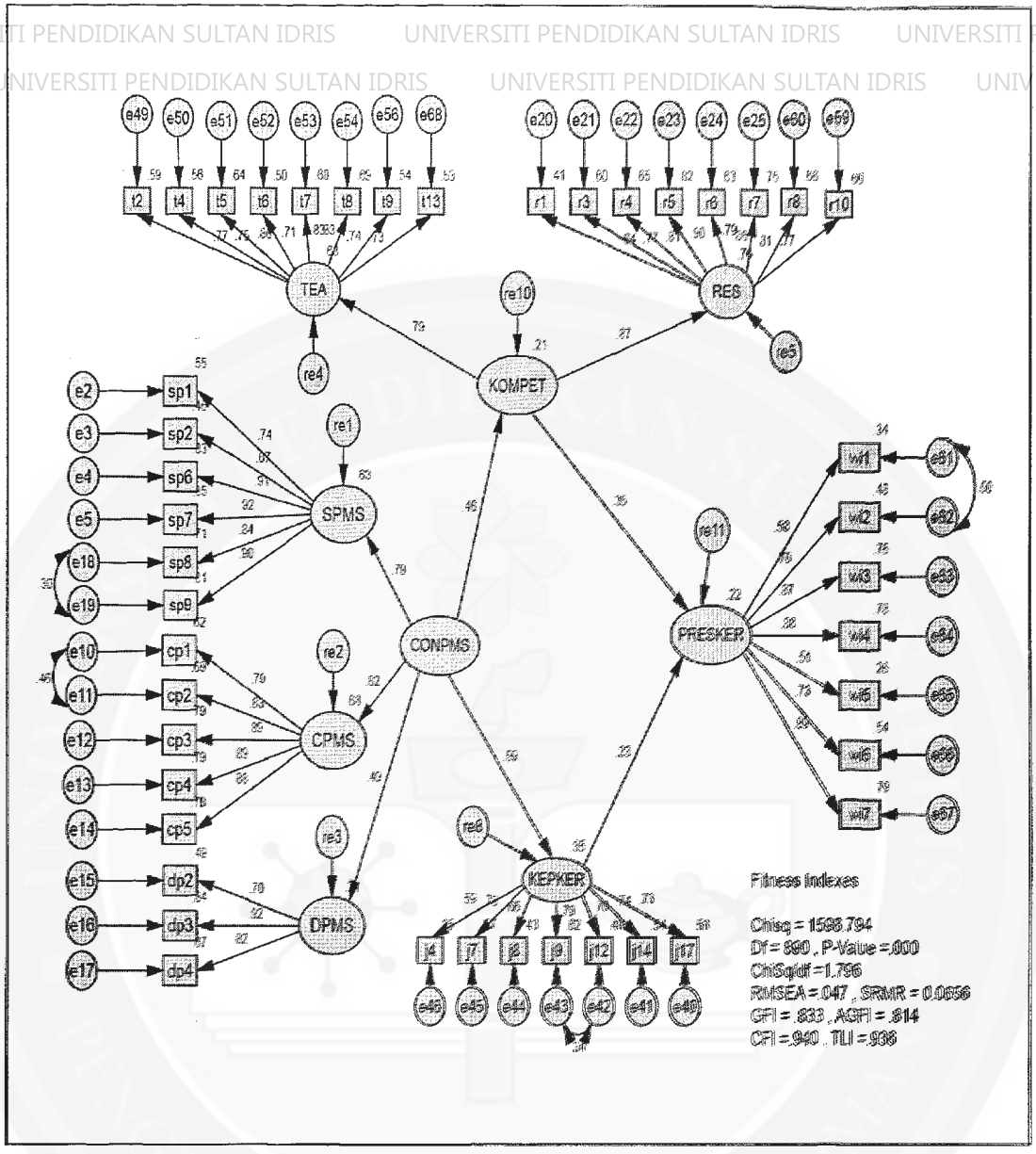
UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS



Hubungan struktur antara sistem pengukuran prestasi kontemporari, kepuasan kerja dan prestasi kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI F



Model sistem pengukuran prestasi universiti berasaskan teori prestasi kerja

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDID
N IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI P

LAMPIRAN G

Tarikh	Seminar/ Bengkel / Konferensi	Peranan	Tajuk Kertas Kerja	Penerbitan/ Kejayaan
28 – 29 April 2015	Kolokium Pascasiswazah Fakulti Ekonomi dan Pengurusan 2015	Peserta Pertandingan Poster	Sistem Pengukuran Prestasi, Kompetensi dan Prestasi Pensyarah Universiti Penyelidikan Awam di Malaysia	Pemenang Tempat Kedua
27 – 28 February 2015	International Research Conference on Business, Economics and Social Sciences, Istanbul, Turki	Pembentang	Strategic Performance Measurement System and Lecturers' Performance in Malaysian Research University: The mediating role of Job Satisfaction	Prosiding
2 – 3 December 2014	International Management Accounting Conference (IMAC) VII, Bangi	Pembentang	Performance Measurement System in Malaysian Public Research University : Is it Contemporary ?	Prosiding
24 – 26 November 2014	The Asia Pacific Conference on Educational Management and Leadership (APCEMal) 2014, Johor Bharu	Pembentang	Performance Measurement System and Lecturers' Performance: Testing the mediation role of competency in Malaysian Research University	Prosiding

Penerbitan Buku

Nama penerbitan	Terbitan	Bentuk	Tajuk Kertas Kerja
Korpus 2013	Fakulti Pengurusan dan Ekonomi Universiti Pendidikan Sultan Idris	Bab dalam buku	Amalan Sistem Pengukuran Prestasi di Institut Pengajian Tinggi: Kerangka Kajian Berasaskan Teori Prestasi Kerja

Penerbitan Artikel

Nama penerbitan	Terbitan	Bentuk	Tajuk Kertas Kerja
International Business Education Journal	Fakulti Pengurusan dan Ekonomi Universiti Pendidikan Sultan Idris	Artikel Jurnal Vol 8 Issue 1 Tahun 2015	Performance Measurement System and Lecturers' Performance: Testing the Mediation Role of Competency in Malaysian Research University

UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKA
DRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PENDIDIKAN SULTAN IDRIS UNIVERSITI PEN