

## **Sistem Pengurusan Prestasi di Institut Pengajian Tinggi**

NOOR RAUDHIAH ABU BAKAR  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor  
raudhiah@kuis.edu.my

NORZIAH OTHMAN  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor  
norziah@kuis.edu.my

MARHAINI ABDUL GHANI  
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor  
marhaini@kuis.edu.my

### ***ABSTRAK***

Sistem pengurusan prestasi (SPP) membantu organisasi mencapai sasaran dan penting untuk kejayaan dan kelangsungan organisasi. Walaupun banyak kajian berkaitan PMS untuk organisasi berasaskan keuntungan, kajian yang memfokuskan institusi pengajian tinggi (IPT) amat kurang. Kajian terdahulu juga mendapati banyak kes SPP telah mengganggu kehidupan akademik. Kebanyakan IPT mengejar pelbagai objektif dan sering bersaing dan kekurangannya ialah ukuran kejayaan secara keseluruhan ini menimbulkan cabaran untuk pengukuran prestasi terutama bagi para pensyarah. Objektif kajian ini adalah untuk memahami dan menilai amalan pengurusan prestasi di satu IPT di Malaysia. Kajian ini menggunakan kerangka SPP dari Ferreira dan Otley (2009) untuk menyelidiki konfigurasi dan penggunaan PMS dalam penetapan IPT. Tujuannya adalah untuk menilai kegunaan kerangka dan memberikan pemahaman mengenai sifat PMS dalam konteks ini. Kajian ini merupakan kajian kualitatif dan kajian kes IPT di Selangor dijalankan. Temu ramah dan tinjauan dokumen organisasi adalah kaedah pengumpulan data untuk kajian ini. Temubual secara bersemuka dan separa berstruktur dijalankan antara pensyarah staff yang dipilih. Dokumen yang dilihat adalah termasuk borang penilaian prestasi dan KPIs.

*Kata kunci: Sistem pengurusan Prestasi, Institusi pengajian tinggi*

## **Performance Management System in Higher Education Institution**

### **ABSTRACT**

Performance management system (PMS) assist organisations to achieve their goals and are important for their success and survival. While PMS have been widely researched in for profit organisations, studies focusing on the higher education institution (HEI) are few. Extant research suggests that in many cases performance management systems have disrupted academic life. It is accepted that most HEI pursue multiple and frequently competing objectives and that this lack of an overall measure of success creates challenges for performance measurement especially for lecturers. This study objectives are to understand and to evaluate the practice of performance management in one HEI in Malaysia. This study utilises the PMS framework from Ferreira and Otley (2009) to investigate the configuration and use of PMSs in the setting of an HEI. Its aim is to both assess the usefulness of framework and provide an understanding of the nature of PMS in this context. A case study of a HEI in Selangor is conducted. Interviews and reviews organizational documents are the data collection for the study. Face-to-face and semi-structured interviews are conducted between the employees of HEI. The document reviews include the evaluation form and KPIs.

*Keywords: Performance management system, Higher education institution*

### **PENDAHULUAN**

Pensyarah merupakan tunjang utama dalam sesebuah institusi pendidikan tinggi. Pengaruh globalisasi dan perkembangan dunia menyebabkan intitusi pengajian tinggi perlu meningkatkan kelebihan persaingan yang kompetitif untuk bersaing dengan institusi lain bukan sahaja secara tempatan malah dunia (Sofyani & Nazaruddin, 2019). Ranking universiti menjadi trend terkini dan untuk mencapai ranking yang tinggi, tugas pensyarah merupakan faktor utama dalam mendorong kelebihan kompetitif. Tugas pensyarah kini bukan sahaja meliputi pengajaran dan pembelajaran, malah tugas mereka bertambah mengikut peredaran masa. Penyelidikan dan penerbitan merupakan salah satu tugas utama yang ditambah yang akan membawa institusi mereka ke arah lebih tinggi dari segi pengiktirafan luar.

Selain penyelidikan, khidmat masyarakat juga merupakan satu lagi item tambahan bagi tugas pensyarah. Kusuma et al. (2018) menambah pensyarah bukan sahaja perlu kompeten malah perlu bersikap professional sepanjang masa dan perlu menyumbang kepada masyarakat. Pensyarah juga terlibat secara langsung dalam mempromosikan institusi masing-masing bagi menambah bilangan pelajar. Ini menyebabkan juga berlaku konflik antara pensyarah dan pengurusan. Berdasarkan dapatan kajian (Okey, 2019), menunjukkan bahawa konflik antara pensyarah dan pihak pengurusan memberi kesan buruk terhadap keberkesanan perkhidmatan masyarakat dan prestasi penyelidikan di kalangan pensyarah universiti.

Kajian oleh Sofyani dan Nazaruddin (2019) mendapati sistem penilaian prestasi yang digunapakai mempengaruhi prestasi pensyarah. Ini menunjukkan keperluan untuk penambahbaikan sistem penilaian prestasi yang benar-benar mengukur prestasi pensyarah bagi meningkatkan prestasi pensyarah tersebut. Keadilan dalam penilaian prestasi juga penting kerana pensyarah ia meningkatkan motivasi pekerja, kepuasan pekerja dan komitmen pekerja (Zulbasri & Bakar, 2017).

Sistem penilaian prestasi yang baik membolehkan prestasi sebenar di ukur dan seterusnya meningkatkan prestasi sebenar pensyarah. Namun, penerangan yang jelas tentang peranan mereka juga perlu dalam membolehkan pensyarah tahu apa yang perlu dicapai dan apa yang perlu dilakukan. Oleh itu, pengurusan prestasi pensyarah lebih penting dalam memastikan prestasi pensyarah terus meningkat. Kajian ini bukan sahaja melihat kepada sistem penilaian prestasi malah lebih besar dari itu iaitu pengurusan prestasi pensyarah. Objektif kajian ini ialah mengkaji sistem pengurusan prestasi pensyarah di sebuah institusi pengajian tinggi swasta (IPTS) di Selangor.

## **KAJIAN LITERATUR**

Kajian literatur membincangkan sistem pengurusan prestasi pensyarah dan rangka kerja Ferreira dan Otley (2009).

### **Sistem Pengurusan Prestasi Pensyarah**

Dengan penambahbaikan dalam sistem pengurusan prestasi, pensyarah tidak terkecuali. Namun kajian sebelum ini mendapati perubahan tersebut sukar diterima oleh pensyarah sendiri. Perubahan pengurusan prestasi pensyarah diutarakan oleh ter Bogt dan Scapens (2012) yang menyatakan secara tradisinya, pengukuran prestasi di universiti mempunyai peranan pengembangan iaitu membantu individu meningkatkan prestasi (masa depan) mereka. Walau bagaimanapun, sistem baru dikatakan kelihatan lebih menghakimi iaitu berusaha menilai prestasi (masa lalu) secara kuantitatif. Kajian tersebut mendapati peningkatan penggunaan penilaian prestasi dan, khususnya, penggunaan ukuran kerja yang lebih kuantitatif. Penggunaan sistem kuantitatif yang lebih dinilai ini dilihat mempunyai pelbagai kesan dan menimbulkan ketidakpastian dan kebimbangan mengenai bagaimana sistem digunakan. Terdapat bahaya bahawa sistem baru dapat menghalang kreativiti dalam pengajaran dan membatasi sumbangan kepada dunia di luar universiti. Selain itu, mereka boleh merosakkan kreativiti dan inovasi dalam penyelidikan perakaunan kerana penyelidik bermain penerbitan yang mereka perlukan.

Perubahan pengukuran prestasi ini juga dikaji oleh Kallio et al. (2016) yang mendapati kebanyakan pensyarah tidak berpuas hati dengan pengurusan prestasi terkini. Mereka juga mendapati perubahan keperluan peranan pensyarah berlaku walaupun tanpa kerelaan pensyarah sendiri. Perubahan dalam pengurusan prestasi yang baru menyebabkan tiada lagi originaliti, autonomi dan kebebasan dalam tugas pensyarah. Pemasaran dan pentadbiran juga mengekang tugas sebenar pensyarah. Ini menunjukkan terdapat konflik antara pensyarah dan pengurusan.

Konflik pensyarah dan pengurusan ini sebenarnya mempengaruhi prestasi kerja pensyarah (Okey, 2019). Okey (2019) mendapati konflik ini memberi kesan buruk terhadap keberkesanan perkhidmatan masyarakat dan prestasi penyelidikan di kalangan pensyarah. Maka, kajian tersebut menyarankan agar pengurusan universiti harus proaktif dalam memenuhi keperluan pensyarah dalam bidang seperti kelulusan pemberian penyelidikan, persidangan dan bantuan latihan dan pembayaran honorarium. Kajian tersebut juga berpendapat pensyarah mesti menyedari tempat utama yang mereka duduki dalam sistem universiti dan oleh itu harus menggunakan banyak pengetahuan dan pengalaman mereka untuk memastikan keberkesanan dalam pelaksanaan tugas penyelidikan dan khidmat masyarakat mereka yang ditetapkan.

Ini menunjukkan juga pensyarah harus diberikan penerangan khusus tentang kerja atau peranan mereka yang terkini. Kajian oleh Sofyani dan Nazaruddin (2019) mendapati implementasi penilaian prestasi dan kejelasan peranan mempengaruhi prestasi pensyarah. Malah kejelasan peranan juga memainkan peranan sebagai faktor perantara antara sistem penilaian prestasi dengan prestasi pensyarah. Ini menunjukkan pensyarah perlu jelas tentang kerja mereka untuk membolehkan sistem penilaian prestasi meningkatkan prestasi pensyarah.

Terdapat juga kajian berkaitan Sistem Penilaian Prestasi untuk Pensyarah (PMSL) melalui kajian perbandingan di tiga negara, iaitu Indonesia (MY), Singapura (IT), dan Turki (IMU) oleh Sofyani et al. (2019). Kajian tersebut menunjukkan MY mempunyai dasar PMSL yang cukup agresif untuk meningkatkan prestasi pensyarah mereka secara relatif lebih rendah di peringkat antarabangsa. MY memberi ganjaran insentif khas untuk sasaran prestasi tertentu dan mengadakan mentor kem sains untuk meningkatkan kemampuan pensyarah mereka. Sementara itu, IT mengklasifikasikan pengukuran prestasi pensyarah ke trek pengajaran dan penyelidikan. Ini menjadikan pensyarah lebih fokus sehingga prestasi mereka bertambah baik. IMU Turki mempunyai dasar dalam tiga aspek iaitu pedagogi (mentoring), pengurusan pengetahuan, dan kemudahan pentadbiran. Hasil penyelidikan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan nyata terhadap penyempurnaan model kebijakan PMSL di universiti-universiti di Indonesia untuk memicu peningkatan prestasi pensyarah. Ini menunjukkan terdapat perbezaan ketara antara 3 negara dan kelemahan kajian tersebut adalah cuma mengambil satu sampel sahaja dari sebuah negara.

Keadilan dalam penilaian prestasi adalah penting kerana persepsi pensyarah terhadap keadilan akan mempengaruhi prestasi kerja. Kajian oleh Aswan dan Bakar (2018) mendapati keadilan dalam penilaian prestasi memengaruhi prestasi kerja secara positif, Namun kajian tersebut melihat kepada pekerja biasa dan bukan pensyarah. Kajian dalam kalangan pensyarah berkaitan keadilan dalam penilaian prestasi telah dilakukan oleh Zulbasri dan Bakar (2017). Kajian tersebut mendapati keadilan dalam penilaian prestasi bukan sahaja mempengaruhi prestasi kerja malah motivasi kerja dan kepuasan kerja pensyarah. Ini menunjukkan keadilan dalam penilaian prestasi penting bagi meningkatkan prestasi pensyarah.

Kajian ini merupakan kajian awal yang juga melihat dari sebuah IPTS sahaja untuk dinilai pengukuran prestasinya mengikut rangka kerja pengurusan prestasi. Bahagian berikutnya melihat kepada konseptualisasi sistem pengurusan prestasi.

### **Konseptualisasi sistem pengurusan prestasi**

Konseptualisasi sistem pengurusan prestasi dalam bidang perakaunan dimulakan dengan penyelidikan mengenai sistem kawalan pengurusan (Zecher, 2012). Kajian oleh Anthony (1965) merupakan landasan pertama untuk penyelidikan sistem kawalan pengurusan. Dia mengembangkan kerangka kerja untuk analisis sistem perencanaan dan kawalan dengan membagi sistem yang digunakan dalam organisasi menjadi tiga: perencanaan strategi, pengendalian pengurusan dan pengendalian operasi. Daripada menumpukan perhatian pada teknik mengumpulkan maklumat perakaunan dengan cekap, Anthony (1965) menumpukan perhatian pada isu-isu konseptual dan menyoroti penggunaan maklumat perakaunan untuk kawalan pengurusan (Zeff, 2008). Kerangka yang dikemukakan oleh Anthony (1965) telah dikritik dan tidak disetujui oleh banyak penyelidikan (Strauß & Zecher, 2013).

Simons (1995) menyediakan kerangka kawalan pengurusan iaitu *The Levers of Control Framework*. Kerangka Simons (1995) adalah idea untuk menyeimbangkan ketegangan yang berbeza antara perhatian dan peluang yang terhad, antara kebertanggungjawaban dan pemberdayaan, antara kawalan atas-bawah dan inovasi bawah-atas serta antara eksperimen dan kecekapan., Simons memberi penekanan pada konsep inovasi dan kawalan berbanding dengan menekankan retorik perintah-dan-kawalan. Ini terbukti dalam perspektifnya dari bawah ke atas yang memungkinkan strategi keluar dari corak tindakan. Dengan latar belakang ini, tujuan sistem kawalan pengurusan dilihat dalam pelaksanaan strategi. Lebih khusus lagi, kerangka kerja Simons (1995) mencadangkan empat tuas kawalan merangkumi sistem kepercayaan, sistem sempadan, sistem kawalan interaktif dan diagnostik untuk menyediakan dan memproses maklumat.

Setelah kerangka kawalan pengurusan, Otley (1999) adalah yang paling awal memperkenalkan kerangka kerja pengurusan prestasi yang spesifik. Rangka kerja ini berfokus

pada bagaimana mengurus prestasi dan menerapkan strategi. Kerangka kerja terdiri dari lima masalah utama dalam pengurusan prestasi seperti yang iaitu (1) Kunci objektif, (2) Strategi dan perancangan, (3) Sasaran pencapaian, (4) Ganjaran dan (5) Aliran maklumat.

Kerangka Otley (1999) menggunakan pengalaman penyelidikan selama bertahun-tahun, termasuk sumbangan luas Otley (1980) terhadap teori kontingensi perakaunan pengurusan. Kerangka Otley telah digunakan dalam banyak kajian seperti Bakar et al. (2019), Silva dan Ferreira (2010) dan Tajuddin et al. (2015). Stringer (2007) untuk memeriksa pengurusan prestasi dan kerangka tersebut telah diperdebatkan sebagai kerangka yang sesuai untuk organisasi keuntungan dan bukan keuntungan.

Penyelidikan sebelumnya telah mengenal pasti beberapa kekuatan dan kelemahan dalam kerangka Otley (1999). Salah satu komennya adalah kerangka untuk umum tetapi bermanfaat untuk analisisnya, dan kuat dalam menangkap pelbagai aspek sistem kawalan dalam organisasi (Stringer, 2007). Selain itu, kelemahan kerangka Otley seperti yang dinyatakan oleh Ferreira dan Otley (2009) adalah bahawa ia tidak secara eksplisit mempertimbangkan peranan visi dan misi dalam sistem kawalan pengurusan, walaupun pada hakikatnya ini mungkin merupakan elemen penting dari proses kawalan di organisasi. Rangka kerja Otley dapat ditafsirkan sebagai hanya difokuskan sistem kawalan diagnostik, kerangka tersebut tidak menekankan cara-cara di mana maklumat perakaunan dan kawalan digunakan oleh organisasi, cenderung untuk melihat sistem kawalan dari perspektif statik dan hubungan antara bahagian-bahagian yang berlainan sistem pengurusan prestasi tidak ditangani secara eksplisit (Malmi & Granlund, 2005; Stringer, 2007).

Berdasarkan kerangka Otley (1999), Ferreira dan Otley (2009) mengembangkan kerangka tersebut lebih jauh dengan beberapa cara. Pertama, mereka menambahkan dimensi lain untuk memahami pengurusan prestasi dengan menarik konsep Simons (1995) mengenai 'tuas kawalan'. Kedua, mereka mengambil dari sekumpulan data kajian kes yang dapat digunakan untuk membantu menyempurnakan pandangan Otley (1999) dan Simons (1995) menjadi model konsep (kerangka) pengurusan prestasi yang lebih maju. Ketiga, mereka memperluas lima masalah (soalan) menjadi dua belas - lapan di antaranya berkaitan dengan masalah fungsional yang serupa mengenai reka bentuk pengurusan prestasi dengan empat lagi untuk berusaha menangkap beberapa faktor yang lebih mendasar.

Kerangka Ferreira dan Otley (2009) mewakili perkembangan dari 5 soalan "apa" Otley kepada 10 "apa" dan 2 "bagaimana" soalan. Ini bertujuan untuk memberi penekanan pengurus, dengan mengintegrasikan pelbagai dimensi aktiviti pengurusan dengan sistem kawalan. 12 item dalam kerangka pengurusan prestasi iaitu (1) Visi dan misi, (2) Faktor kejayaan utama, (3) struktur organisasi, (4) strategi dan perancangan, (5) penilaian prestasi utama, (6) tetapan sasaran, (7) penilaian prestasi, (8) sistem ganjaran, (9) aliran maklumat, sistem dan rangkaian, (10) penggunaan pengurusan prestasi, (11) perubahan pengurusan prestasi, dan (12) kekuatan dan koheren.

Objektif kerangka digunakan sebagai alat praktikal untuk membantu reka bentuk kerangka kerja yang komprehensif. Kerangka itu secara eksplisit mengecualikan konteks dan budaya dari pertimbangan dan mereka melihat ini membentuk tahap lain untuk penyiasatan yang mereka tinggalkan. Kerangka ini juga memfokuskan pada reka bentuk dan penggunaan pengurusan prestasi, daripada berusaha menangkap hubungan antara keadaan luaran dan reka bentuk dan penggunaan tersebut. Walaupun kerangka ini sangat baik dalam menilai dan mengemas kini strategi pengurusan prestasi tetapi kajian sebelumnya yang mengadopsi kerangka ini dilakukan pada tahap subliminal. Kajian ini bermaksud menggunakan kerangka ini untuk memahami pelaksanaan system pengukuran prestasi pensyarah.

## METODOLOGI

Kajian ini merupakan kajian kualitatif dan kajian kes sebuah IPTS di Selangor dijalankan. Temubual dan tinjauan dokumen organisasi adalah kaedah pengumpulan data untuk kajian ini. Temubual secara 'Google Meet' dan separa berstruktur dijalankan antara pensyarah staff yang dipilih. Tinjauan dokumen yang dilihat adalah termasuk borang penilaian prestasi. Setakat ini tiga orang telah ditemubual. (Pegawai Khas, Ketua Jabatan Fakulti, Pensyarah)

## HASIL KAJIAN

Hasil kajian dibahagikan kepada dua bahagian iaitu maklumat umum kes kajian dan penilaian sistem pengurusan prestasi yang di gunakan.

### Maklumat Umum Kes Kajian

Kajian ini merupakan kajian kes yang dilakukan di sebuah IPTS di Selangor dan dinamakan KINI. KINI ini telah beroperasi lebih 20 tahun dan menggunakan sistem penilaian prestasi berdasarkan borang untuk pensyarah. Terdapat empat kriteria utama dalam penilaian berasaskan mod iaitu pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, khidmat ummah dan pentadbiran (kalau berkaitan). Terdapat 4 mod berbeza untuk pensyarah dan boleh dilihat di jadual 1 iaitu:

**Jadual 1 Mod Penilaian Prestasi Pensyarah**

Mod	Pentadbiran	P & P	Penyelidikan	Khidmat Ummah
A		60%	30%	10%
B		50%	40%	10%
C	30%	30-40%	20-30%	10%
D		80%	10%	10%

Berdasarkan jadual 1, boleh dikatakan penilaian prestasi adalah mengikut 4 mod yang ditetapkan berdasarkan tugas pensyarah. Terdapat satu sahaja persamaan bagi kesemua mod iaitu cuma 10% adalah untuk kriteria khidmat ummah. Bahagian berikutnya adalah penilaian berdasarkan 12 tema dari rangka kerja Ferreira dan Otley (2009).

### Penilaian Sistem Pengurusan Prestasi

Penilaian 12 tema sistem pengurusan prestasi yang digunakan oleh KINI dari rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) boleh diringkaskan dalam jadual 2 di bawah:

**Jadual 2 Penilaian 12 tema pengurusan prestasi**

No.	Tema	Penilaian	Isu
1	Visi dan Misi	Visi dan misi jelas dalam penilaian prestasi.	Biarpun visi atau misi tidak dinyatakan, namun penekanan kepada item baru iaitu penyelidikan dan penerbitan adalah ketara.
2	Faktor Kejayaan Utama	Ketua setiap fakulti, pensyarah dan pelajar.	Dengan panduan dari ketua, fakulti lebih teratur dan jelas. Pensyarah yang akan menyumbang kepada keperluan pelanggan dan keperluan pengiktirafan kolej.

3	Struktur Organisasi	Penilaian prestasi memang mengikut struktur organisasi.	Struktur organisasi jelas dengan puncakuasa.
4	Strategi dan Perancangan	Penekanan terhadap penyelidikan kepada pensyarah.	Biarpun strategi telah dilakukan dan diwar-warkan kepada pensyarah namun KPI sebenar tidak diagihkan secara sebenar kepada peringkat fakulti.
5	Pengukuran Prestasi Utama	Ada 3 kriteria utama dalam penilaian prestasi pensyarah. Tambahan untuk yang memegang jawatan.	Terdapat banyak kriteria yang tidak diukur seperti tambahan kerja, penilaian dari pelanggan dan penilaian pengajaran oleh ketua.
6	Penetapan sasaran	Penetapan sasaran dilakukan oleh pihak atasan berdasarkan kayu ukur industri dan bengkel.	Terdapat juga sasaran yang sukar dicapai dan agak kurang sesuai bagi IPTS. KPI sebenar bagi setiap pensyarah agak kurang jelas dan kadang-kadang pemakluman diberikan ketika penilaian dilakukan.
7	Penilaian Prestasi	Penilaian prestasi adalah jelas mengikut rubrik yang ditetapkan dan mod.	Masih terdapat pensyarah yang tidak berpuas hati tentang keadilan penilaian prestasi. Sistem penilaian dikatakan tidak mengukur prestasi sebenar dan skop kerja.
8	Sistem Ganjaran	Markah dalam penilaian prestasi akan memberi kesan kepada kenaikan tahunan . Setiap tahun terdapat anugerah khidmat Cemerlang hasil dari pemarkahan tersebut.	Pensyarah yang mendapat markah yang rendah kurang dari 75 dihantar ke program motivasi.
9	Aliran maklumat, sistem dan rangkaian	Sistem maklumat tentang pengurusan prestasi lebih kepada Top-down.	Birokrasi agak tinggi, jadi gerak kerja agak perlahan dan maklumat juga lambat dimaklumkan kepada pensyarah.
10	Penggunaan pengurusan prestasi	Dengan pendedahan rubrik, maka pensyarah lebih jelas tentang apa yang perlu dicapai dan dikatakan boleh mengawal tingkahlaku pensyarah,	Bergantung juga kepada sikap pensyarah.
11	Perubahan pengurusan prestasi	Terdapat perubahan bermula tahun penilaian 2019 yang mewujudkan rubrik dalam pengukuran prestasi pensyarah.	Perubahan adalah disebabkan oleh penilaian markah yang terlalu tinggi oleh penilai kepada pensyarah dan dikatakan terlalu bervariasi.
12	Kekuatan dan Kepaduan	Sistem semakin baik	Penggunaan rubrik yang lebih jelas untuk lebih objektif dalam membuat penilaian.

Berdasarkan jadual 2, pengurusan prestasi pensyarah di KINI telah bertambah baik berbanding sebelum diperkenalkan rubrik namun masih terdapat kelemahan dari semua aspek. Aspek visi dan misi, perancangan dan strategi dikatakan tiada berhubungan dengan sistem pengurusan prestasi pensyarah secara langsung namun penekanan kini lebih kepada penyelidikan adalah ketara. Pegawai khas yang merupakan responden kajian menegaskan terdapat hubungan antara visi dan misi, perancangan dan strategi dengan penekanan terhadap penyelidikan dan penerbitan pensyarah dan dalam perjumpaan bulanan, rector kolej akan menekankan lagi aspek tersebut.

Dari segi aspek Faktor Kejayaan Utama KINI, ketua jabatan dari sebuah fakulti memberitahu:

“Dekan fakulti saya amat menekankan perkhidmatan kepada pelajar. Kalau pelajar bermasalah maka akan disuruh mentor pelajar, ketua program pelajar dan Timbalan Dekan Hal Ehwal Mahasiswa untuk menyelesaikan masalah pelajar tersebut.”

Ketua jabatan tersebut menegaskan bahawa faktor kejayaan utama adalah ketua atau lebih spesifik Dekan fakulti. Pensyarah fakulti juga dipantau dari segi pengajaran dan khidmat pelanggan. Selain itu, setiap ahli fakulti menyumbang banyak perkara termasuk promosi yang diketuai Timbalan Dekan Hal Ehwal Mahasiswa. Ketua jabatan tersebut menambah pelajar adalah keutamaan utama.

Dari segi aspek penilaian prestasi, Pegawai Khas menyatakan:

“Sebelum ini, sistem penilaian prestasi adalah longgar dan pemarkahan dibuat ketua bahagian mengikut intepretasi masing-masing.”

Ini menyebabkan markah pensyarah sering tidak konsisten. Ada ketua yang memberikan markah yang terlalu tinggi dan ada yang memberikan markah terlalu rendah. Mengikut Ketua jabatan:

“Saya pernah diberi markah 60 dan apabila ditanya, penilai menyatakan markah tersebut adalah tinggi dan akhirnya saya telah disuruh ke program motivasi khusus untuk pegawai yang mendapat markah rendah”

Ketua jabatan menambah bahawa tiada justifikasi jelas mengapa penilainya memberikan markah sebegitu.

Terkini, sistem penilaian prestasi masih menggunakan borang yang sama cuma penambahbaikan dari segi rubrik pemarkahan lebih jelas. Namun begitu, masih dikatakan tidak mengukur prestasi sebenar pensyarah.

## **KESIMPULAN**

Terdapat keperluan penambahbaikan dalam sistem pengurusan prestasi bagi membolehkan prestasi pensyarah terus meningkat penggunaan sistem penilaian prestasi yang lebih jelas. Penerangan jelas kepada pensyarah tentang tugas dan KPI dan harapan organisasi membolehkan pensyarah maklum akan kehendak organisasi dan seterusnya dapat meningkatkan prestasi mereka (Sofyani & Nazaruddin, 2019). Selain itu, organisasi perlu memberikan kemudahan seperti latihan kepada pensyarah yang perlu dipertingkatkan selaras keperluan tugas pensyarah dan seterusnya mengurangkan konflik antara pengurusan dan pensyarah (Okey, 2019).

Keadilan dalam penilaian prestasi juga penting dalam meningkatkan prestasi pensyarah (Zulbasri & Bakar, 2017). KINI memerlukan sistem penilaian prestasi yang boleh diterima sebagai adil oleh pensyarah. Kriteria pemarkahan pensyarah di KINI juga perlu dikemaskini meliputi soalselidik dari pelanggan dan pencerapan dari ketua bahagian. Hubungan antara sistem pengurusan prestasi dengan visi, misi, strategi dan perancangan juga perlu lebih jelas. Selain itu, KPI juga perlu dimaklumkan lebih awal, kemaskini tugas yang dibuat tetapi tiada KPI yang diberikan serta kualiti/kerja sebenar tidak di ukur.



Kelemahan kajian ini ialah cuma melihat sebuah organisasi sahaja iaitu KINI. Oleh itu, kajian akan datang akan melihat dari organisasi lain juga dan melibatkan kajian kes di IPTA juga.

## Rujukan

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*.
- Aswan, A. A. A., & Bakar, N. R. A. (2018). Hubungan antara Keadilan Penilaian prestasi dengan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional. *Journal of Management & Muamalah*, 8(2), 74–84. eISSN 2180-1681.
- Bakar, N. R. A., Abu Kasim, N. A., & amiruddin, R. (2019). Kajian ke atas kad skor seimbang sebagai sistem pengurusan prestasi di sebuah syarikat berkaitan kerajaan di Malaysia. *E-Jurnal Penyelidikan Dan Inovasi*, 6(1), 54–83.
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 20.
- Kallio, K. M., Kallio, T. J., Tienari, J., & Hyvönen, T. (2016). Ethos at stake: Performance management and academic work in universities. *Human Relations*, 69(3), 685–709. <https://doi.org/10.1177/0018726715596802>
- Kusuma, A. H. P., Rina, & Syam, A. H. (2018). The Main Role of Locus of Control and Professional Ethics on Lecturer's Performance (Indonesian Lecturer Empirical Study). *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 9–17. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Aditya\\_Halim\\_Perdana\\_Kusuma/publication/327339720\\_International\\_Review\\_of\\_Management\\_and\\_Marketing\\_The\\_Main\\_Role\\_of\\_Locus\\_of\\_Control\\_and\\_Professional\\_Ethics\\_on\\_Lecturer's\\_Performance\\_Indonesia\\_n\\_Lecturer\\_Empirical\\_Study](https://www.researchgate.net/profile/Aditya_Halim_Perdana_Kusuma/publication/327339720_International_Review_of_Management_and_Marketing_The_Main_Role_of_Locus_of_Control_and_Professional_Ethics_on_Lecturer's_Performance_Indonesia_n_Lecturer_Empirical_Study)
- Malmi, T., & Granlund, M. (2005). *In search of management accounting theory*. Social Science Research Network. <https://doi.org/http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstractid=804004>.
- Okey, S.-M. (2019). Influence of Lecturer-Management Conflict on Job Performance Effectiveness of University Lecturers in Cross River State, Nigeria. *Discovery*, 55(279), 96–99.
- Otley, D. (1980). The contingency theory of management accounting research: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.
- Silva, P., & Ferreira, A. (2010). Performance management in primary healthcare services: evidence from a field study. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(4), 424–449.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
- Sofyani, H., & Nazaruddin, I. (2019). Pengaruh Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Dosen dan Kejelasan Peran terhadap Kinerja Dosen: Sebuah Studi Pengujian Efek Mediasi. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 9(1), 34–45. <https://doi.org/10.1093/nq/s1-IX.228.217-a>
- Sofyani, H., Nazaruddin, I., Puti, C. M., & Fatmaningrum, E. S. (2019). Exploring Performance Measurement System for Lecturer (PMSL): Comparison among Three Models in Indonesia, Singapore and Turkey. *Jurnal Reviu Akuntansi Dan Keuangan*, 9(3), 269–294. <https://doi.org/10.1093/nq/s1-IX.228.217-a>
- Strauß, E., & Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, 23, 233–268. <https://doi.org/10.1007/s00187-012-0158-7>

Stringer, C. (2007). Empirical performance management research: observations from AOS and MAR. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 4(No. 2), 92–114.

Tajuddin, T. S., Raudhiah, N., & Bakar, A. (2015). A Comparative Analysis of Performance Management Systems : Case Studies Between Masjid in a Public and Private Higher Learning Institutions. *Proceeding of the International Conference on Masjid, Zakat and Waqf (IMAF 2015), December 2015*, 1–16.

Bogt, H. J., & Scapens, R. W. (2012). Performance Management in Universities: Effects of the Transition to More Quantitative Measurement Systems. *European Accounting Review*, 21(3), 451–497. <https://doi.org/10.1080/09638180.2012.668323>

Zecher, C. (2012). *Management Control and Organizational Change in Private Equity Buyouts – An Institutional Theory Perspective*.

Zeff, S. (2008). The contribution of the Harvard Business School to management control, 1908–1980. *Journal of Management Accounting Research*, 20 (Special Issue), 175–208.

Zulbasri, Z. A., & Bakar, N. R. A. (2017). Keadilan dalam Penilaian Prestasi dan Komitmen Kerja di kalangan Kakitangan Akademik di Sebuah IPTS. *E-Proceedings of 4 Th International Conference on Management and Muamalah 2017 (ICoMM 2017) e-ISSN 2180-1681*.