

**PENGARUH KEPIMPINAN TERHADAP BUDAYA, PENGURUSAN
PERUBAHAN DAN PRODUKTIVITI SERTA KESANNYA
TERHADAP PRESTASI INSTITUSI PENGAJIAN TINGGI**

(The Influence of Leadership on Culture, Change Management and Productivity, and
Their Effects Towards Performance of Institution of Higher Learning)

NUR RIZA MOHD SURADI¹, SHUHADA MANAP², NORHAFIZAH GHAZALI¹,
ZALINA MOHD ALI^{1,*} & WAN ROSMANIRA ISMAIL¹

ABSTRAK

Pengukuran prestasi mengikut acuan sendiri adalah lebih tepat dan bermakna dalam memerihalkan sistem pengurusan prestasi sesebuah Institusi Pengajian Tinggi (IPT) khususnya yang melibatkan nilai-nilai teras. Kajian telah dijalankan dalam menguji nilai-nilai teras dalam beberapa konstruk yang mempengaruhi prestasi organisasi seperti kepimpinan, budaya, pengurusan perubahan serta produktiviti yang menyokong model teori, iaitu Model Kecemerlangan Prestasi berasaskan Nilai Teras (VBPTM) khususnya di IPT. Soal selidik telah diedarkan di beberapa IPT awam dan sebanyak 537 soal selidik digunakan untuk dianalisis. Pendekatan kaedah Kuasa Dua Terkecil Separa (KDTSS) digunakan untuk menyelidiki pengaruh nilai-nilai teras konstruk terhadap prestasi IPT. Berdasarkan analisis pemodelan yang dijalankan, didapati sebahagian besar sumbangan adalah signifikan, iaitu konstruk kepimpinan mempengaruhi budaya dan pengurusan perubahan organisasi yang turut mempengaruhi produktiviti. Konstruk pendam produktiviti pula didapati mempunyai kesan yang signifikan terhadap prestasi IPT. Sumbangan nilai-nilai teras dalam konstruk produktiviti turut menerangkan sebanyak 67.5% variasi dalam prestasi IPT.

Kata kunci: nilai teras; prestasi universiti; Model Kecemerlangan Prestasi berasaskan Nilai Teras

ABSTRACT

Performance measurement in its own mold is more accurate and meaningful in describing the performance management system of an Institution of Higher Learning (IHL), especially when relates to core values. This study was conducted to test the core values in several constructs that influence organizational performance such as leadership, culture, change management and productivity, which support theoretical model, namely the Value-Based Total Performance Excellence Model (VBPTM), specifically in IHL. Questionnaires were distributed to several public IHLs and 537 questionnaires were used for analysis. The approach of Partial Least Squares (PLS) methodology was used to investigate the influences of values-based constructs towards IHL performance. Based on the modelling analysis conducted, most of the contributions were found to be significant i.e. leadership construct influenced culture and change management, which in turn influenced productivity. Meanwhile, the construct of productivity was found to have significant effects towards IHL performance. The contributions of the core values in productivity construct explained as much as 67.5% variations in IHL Performance.

Keywords: core values; university performance; Value-Based Total Performance Excellence Model

1. Pengenalan

Nilai-nilai teras menerusi Model Kecemerlangan Prestasi berasaskan Nilai Teras (VBTPEM) dilihat dapat memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan sesebuah organisasi (Mokhtar *et al.* 2011; Nazzatul *et al.* 2019). Kejayaan ini adalah berdasarkan kepada prestasi organisasi yang bersandarkan kepada nilai-nilai teras dalam beberapa konstruk penting seperti konstruk kepimpinan, konstruk budaya dan pengurusan perubahan, serta konstruk produktiviti.

Menerusi kajian terdahulu, tiada definisi yang tepat diberikan mengenai maksud kepimpinan namun elemen ini merupakan antara salah satu faktor yang mampu mempengaruhi disiplin pekerja. Kejayaan sesebuah organisasi dalam meningkatkan motivasi dan produktiviti pekerja memberi satu gambaran awal mengenai kredibiliti pemimpin organisasi tersebut. Justeru, pemimpin dilihat sebagai individu yang memainkan peranan utama dalam merealisasikan kecemerlangan organisasi. Kajian yang dijalankan di Institusi Pengajian Tinggi (IPT) khususnya turut menunjukkan pekerja yang memperoleh motivasi dapat meningkatkan produktiviti dan prestasi universiti (Mohd Rashid *et al.* 2013; Nur Riza *et al.* 2013; Mohd Fairuz *et al.* 2018). Oleh kerana kepimpinan dilihat mampu membina ekosistem budaya kerja yang cemerlang di mana-mana organisasi, maka faktor ini penting dan perlu dipertimbangkan.

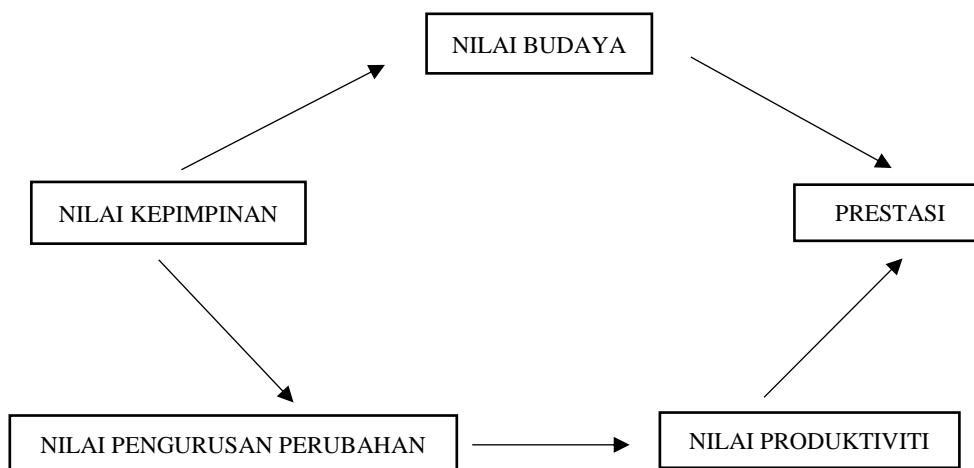
Berdasarkan kepimpinan yang mantap, nilai budaya kerja di sesebuah organisasi dapat diperkukuhkan. Menurut Yanti (2014), faktor budaya yang terhasil menerusi nilai yang dizahirkan oleh pekerja di sesebuah organisasi mempunyai impak yang besar terhadap prestasi organisasi. Identiti, imej dan reputasi sesebuah organisasi mampu diterjemahkan dengan baik menerusi gabungan mantap aspek nilai, sikap dan kepercayaan pekerja. Justeru, budaya yang berteraskan faktor dalaman pekerja harus bersesuaian dengan strategi dan objektif organisasi bagi mengukuhkan sistem kepercayaan dan kesetiaan pekerja terhadap organisasi. Ini turut disokong oleh kajian Zaini (2009) di organisasi pendidikan seperti IPT yang menyatakan bahawa persekitaran budaya kerja yang positif di IPT adalah amat penting bagi memastikan peranan IPT sebagai pusat gedung ilmu yang sentiasa mengekalkan persekitaran akademik dengan pelbagai siri wacana ilmu dan budaya pemikiran bagi penjana berterusan isu dan idea di samping memantapkan kesarjanaan dan kreativiti warga.

Gaya kepimpinan turut memberi kesan terhadap pengurusan perubahan sesebuah organisasi (Abd Wahab & Abdullah 2019). Pengurusan perubahan merupakan satu pendekatan sistematik yang dilakukan oleh pemimpin bagi perubahan dalam sesebuah organisasi yang memerlukan strategi pendekatan perubahan yang tersusun (Kavanagh & Ashkanasy 2006). Dalam konteks ini, perubahan yang dibuat perlu diselaraskan mengikut nilai budaya organisasi agar hasil yang diinginkan dapat dijelmakan. Justeru, kepimpinan memainkan peranan utama dalam memastikan kejayaan pengurusan perubahan di sesebuah organisasi.

Selain itu, gaya kepimpinan turut mempengaruhi produktiviti pekerja (Prem *et al.* 2009). Produktiviti merupakan bandingan kuantiti output yang dihasilkan berdasarkan amaun input tertentu (Burkhead & Hennigan 1978). Kegagalan organisasi dalam memahami konsep sebenar produktiviti boleh memberi kesan terhadap prestasi organisasi. Justeru, faktor prestasi juga menjadi faktor terpenting dalam memberikan ukuran sebenar output yang terhasil berbanding dengan output yang dirancang menerusi objektif organisasi (Cash & Fischer 1987; Ab Hamid *et al.* 2012). Terdapat juga beberapa definisi lain bagi istilah prestasi seperti output manusia, hasil kerja dan prestasi tugas (Robbins 1996).

Oleh kerana wujud pengaruh di antara konstruk-konstruk seperti nilai kepimpinan, nilai budaya, nilai pengurusan perubahan, nilai produktiviti dengan prestasi organisasi, maka kajian ini dijalankan dengan memberi tumpuan terhadap organisasi pendidikan seperti IPT. Justeru, dua objektif utama telah dikenal pasti, iaitu (i) menentukan hubungan antara nilai kepimpinan dengan nilai budaya terhadap prestasi universiti dan (ii) menentukan hubungan di antara

kepemimpinan, pengaruh perubahan dan produktiviti terhadap prestasi universiti. Paparan Rajah 1 menunjukkan kerangka model bagi menentukan hubungan tersebut. Semua perkaitan dan pengaruh sesuatu kriterium nilai teras tersebut adalah dihipotesiskan positif, iaitu memberi kesan kepada setiap hubungan atau perkaitan terhadap kriterium nilai teras lain yang diberikan. Berdasarkan kepada kerangka kajian, nilai kepemimpinan diandaikan mempunyai kesan yang positif kepada nilai budaya universiti dan nilai pengurusan perubahan yang wujud di universiti. Dalam masa yang sama, nilai pengurusan perubahan turut mempengaruhi nilai produktiviti secara positif. Seterusnya, nilai budaya dan produktiviti memberi pengaruh atau kesan yang juga positif terhadap nilai-nilai prestasi keseluruhan universiti.



Rajah 1: Kerangka model konseptual kajian

2. Bahan dan Kaedah

Kajian ini dijalankan di 11 buah IPT awam terpilih dengan kerjasama Kementerian Pengajian Tinggi (KPT). Data kajian diperolehi melalui soal selidik yang diedarkan kepada kakitangan Gred 41 dan ke atas. Pada asasnya, semua IPT ini berkongsi beberapa ciri yang sama kerana berada di bawah KPT dan tertakluk kepada pekeliling perkhidmatan Kerajaan. Berdasarkan soal selidik yang diedarkan, sebanyak 537 soal selidik telah dipertimbangkan untuk dianalisis.

Borang soal selidik ini mengandungi 13 bahagian dan setiap satu mengandungi 12 item soalan, iaitu item nilai kepemimpinan yang terdiri daripada tiga bahagian, iaitu pengurusan universiti, pengurusan fakulti dan ketua terdekat dan ditanda sebagai L1A-L12A, L1B-L12B dan L1C-L12C. Seterusnya, nilai objektif dan strategi (O1-O12), nilai budaya (C1-C12), nilai pengurusan perubahan (CM1-CM12), nilai pengurusan sumber (RM1-RM12), nilai amalan-amalan terbaik (BP1-BP12), nilai inovasi (I1-I12), nilai produktiviti (PF1-PF12), nilai kakitangan (EF1-EF12), nilai pemegang taruh (SF1-SF12) dan prestasi (PR1-PR12). Walau bagaimanapun, hanya lima bahagian diambil kira dalam kajian ini, iaitu nilai kepemimpinan, nilai budaya, nilai pengurusan perubahan, nilai produktiviti dan prestasi.

Soalan-soalan yang dikemukakan dalam soal-selidik adalah berkenaan konstruk-konstruk yang berkait dengan prestasi organisasi dan pemilihan respons adalah berdasarkan skala Likert yang mengandungi skor 0 ke 10, iaitu pilihan jawapan dari sangat tidak ketara kepada sangat ketara. Ini berdasarkan kepada skor 0 ke 2 (sangat tidak ketara), 2 ke 4 (tidak ketara), 4 ke 6 (agak ketara), 6 ke 8 (ketara) dan 8 ke 10 (sangat ketara). Penggunaan skor maksimum 10 adalah bagi mendapatkan satu pandangan holistik penilaian responden terhadap tahap persetujuan

mereka. Pengaruh data ordinal yang ada pada pilihan jawapan juga boleh diabaikan sekiranya julat bagi kategori pilihan jawapan adalah besar dan data menghampiri taburan normal (Byrne 2016).

Dalam kajian ini, analisis pemodelan berdasarkan kaedah Kuasa Dua Terkecil Separa (KDTS) digunakan menerusi perisian SmartPLS. Pemilihan kaedah ini adalah sesuai apabila bilangan sampel yang diperolehi adalah sedikit secara relatif dan tiada andaian kenormalan terhadap taburan data (Hair *et al.* 2011). Lima pemboleh ubah pendam yang dipertimbangkan adalah nilai kepimpinan, nilai budaya, nilai pengurusan perubahan, nilai produktiviti dan prestasi.

3. Hasil dan Perbincangan

3.1. Analisis Model Luaran

Analisis awal dijalankan menerusi penilaian terhadap model luaran bagi menganggar faktor bebanan setiap item dalam konstruk pendam. Nilai faktor bebanan ini ditentukan sebagai kebolehpercayaan penunjuk bagi setiap konstruk pendam. Kebolehpercayaan setiap item bagi konstruk pendam yang telah ditetapkan adalah baik sekiranya nilai-nilai faktor bebanan tersebut melebihi 0.70 (Hair *et al.* 2010). Berdasarkan analisis yang telah dijalankan, didapati sembilan item perlu disingkirkan, iaitu L1A, L1B, L1C, L2A, L2B, L2C, C1, CM12 dan PF1 kerana nilai faktor bebanan yang diperolehi kurang daripada 0.70. Prosedur yang dijalankan ini turut dikenali sebagai prosedur berdimensi tunggal (Wan Aftharnorhan 2013).

Seterusnya, bagi meningkatkan kebolehpercayaan dan kesahihan model, penilaian terhadap kesahan menumpu dan pembeza layan perlu ditentukan. Ini juga termasuk pengujian ke atas nilai kebolehpercayaan gubahan (KG). Keputusan direkodkan menerusi faktor bebanan bagi item-item dalam setiap konstruk pendam pada Jadual 1. Kesemua nilai faktor bebanan tersebut melebihi 0.70 yang menunjukkan aspek kesahan menumpu telah dipenuhi.

Selain itu, kesahan menumpu turut dinilai dengan menggunakan nilai purata varians terekstrak (PVT). Menerusi Fornell dan Larcker (1981) serta Urbach dan Ahlemann (2010), nilai PVT boleh diterima sekiranya melebihi 0.50. Nilai kebolehpercayaan gubahan (KG) dan alfa Cronbach juga perlu melebihi 0.70 bagi mengukuhkan aspek kesahan menumpu (Nunnally 1978; Nunnally & Bernstein 1994). Jadual 2 menunjukkan nilai KG, PVT dan alfa Cronbach yang diperolehi. Paparan Jadual 2 jelas menunjukkan nilai KG bagi setiap konstruk adalah di antara 0.948 dan 0.980 manakala nilai PVT pula di antara 0.615 dan 0.785. Nilai alfa Cronbach juga melebihi 0.70, iaitu 0.939, 0.965, 0.971, 0.972 dan 0.978 bagi setiap konstruk pendam. Berdasarkan dapatan kajian ini, aspek kesahan menumpu menerusi nilai PVT, KG dan alfa Cronbach telah dipenuhi.

Jadual 1: Pekali bebanan bagi setiap item individu

Konstruk Pendam	Item	Konstruk Pendam				
		Budaya	Pengurusan Perubahan	Kepimpinan	Produktiviti	Prestasi Universiti
Nilai Kepimpinan	L3A	0.496	0.578	0.707	0.487	0.473
	L3B	0.480	0.523	0.766	0.487	0.397
	L3C	0.457	0.512	0.737	0.417	0.315
	L4A	0.608	0.658	0.783	0.581	0.585

bersambung...

sambungan...

L4B	0.571	0.604	0.832	0.583	0.516	
L4C	0.539	0.552	0.785	0.504	0.449	
L5A	0.653	0.682	0.746	0.578	0.465	
L5B	0.608	0.601	0.789	0.574	0.446	
L5C	0.528	0.544	0.769	0.486	0.378	
L6A	0.567	0.613	0.764	0.595	0.601	
L6B	0.547	0.542	0.828	0.588	0.540	
L6C	0.477	0.492	0.779	0.501	0.439	
L7A	0.566	0.625	0.773	0.571	0.563	
L7B	0.540	0.580	0.843	0.573	0.480	
L7C	0.497	0.556	0.803	0.513	0.434	
L8A	0.565	0.626	0.733	0.547	0.504	
L8B	0.548	0.592	0.812	0.575	0.465	
L8C	0.509	0.555	0.775	0.509	0.412	
L9A	0.645	0.708	0.784	0.618	0.569	
L9B	0.579	0.593	0.823	0.582	0.477	
L9C	0.515	0.541	0.787	0.491	0.389	
L10A	0.636	0.718	0.785	0.613	0.558	
L10B	0.580	0.602	0.835	0.600	0.476	
L10C	0.519	0.529	0.762	0.494	0.388	
L11A	0.644	0.711	0.806	0.598	0.565	
L11B	0.606	0.595	0.840	0.613	0.502	
L11C	0.527	0.488	0.724	0.471	0.382	
L12A	0.661	0.727	0.790	0.632	0.559	
L12B	0.609	0.614	0.798	0.586	0.494	
L12C	0.563	0.554	0.747	0.486	0.397	
Nilai Budaya	C2	0.854	0.729	0.614	0.698	0.578
	C3	0.888	0.804	0.698	0.731	0.611
	C4	0.874	0.782	0.622	0.707	0.599
	C5	0.904	0.758	0.606	0.704	0.614
	C6	0.888	0.772	0.647	0.748	0.643
	C7	0.913	0.767	0.612	0.690	0.606
	C8	0.872	0.770	0.669	0.697	0.605
	C9	0.890	0.782	0.681	0.724	0.617
	C10	0.893	0.729	0.610	0.687	0.605
	C11	0.851	0.702	0.598	0.735	0.662
	C12	0.844	0.721	0.621	0.739	0.644
	Nilai Pengurusan Perubahan	CM1	0.788	0.906	0.739	0.726
CM2		0.774	0.906	0.716	0.710	0.627
CM3		0.751	0.850	0.632	0.663	0.580
CM4		0.786	0.904	0.697	0.710	0.601
CM5		0.804	0.917	0.688	0.755	0.647
CM6		0.798	0.919	0.687	0.722	0.629
CM7		0.760	0.891	0.684	0.687	0.598
CM8		0.690	0.810	0.579	0.603	0.482

bersambung...

sambungan...

	CM9	0.733	0.874	0.647	0.671	0.521
	CM10	0.747	0.873	0.672	0.693	0.550
	CM11	0.746	0.890	0.703	0.712	0.629
Nilai Produktiviti	PF2	0.591	0.571	0.560	0.784	0.653
	PF3	0.654	0.580	0.591	0.797	0.700
	PF4	0.708	0.675	0.621	0.825	0.671
	PF5	0.764	0.714	0.616	0.829	0.647
	PF6	0.709	0.689	0.600	0.815	0.675
	PF7	0.605	0.634	0.544	0.796	0.587
	PF8	0.587	0.587	0.552	0.777	0.641
	PF9	0.560	0.566	0.464	0.729	0.585
	PF10	0.606	0.619	0.449	0.750	0.617
	PF11	0.594	0.533	0.494	0.759	0.635
	PF12	0.659	0.643	0.611	0.819	0.698
	Prestasi Universiti	PR1	0.498	0.500	0.406	0.563
PR2		0.509	0.518	0.470	0.642	0.719
PR3		0.666	0.638	0.589	0.753	0.869
PR4		0.695	0.662	0.595	0.740	0.842
PR5		0.665	0.634	0.630	0.776	0.848
PR6		0.596	0.569	0.563	0.706	0.893
PR7		0.528	0.479	0.443	0.631	0.845
PR8		0.529	0.468	0.429	0.639	0.833
PR9		0.609	0.601	0.532	0.743	0.884
PR10		0.602	0.566	0.501	0.715	0.918
PR11		0.628	0.587	0.528	0.723	0.918
PR12		0.601	0.564	0.507	0.695	0.910

Jadual 2: Nilai KG, PVT dan Alfa Cronbach

Konstruk Pendam	KG	PVT	Alfa Cronbach
Budaya	0.974	0.774	0.971
Pengurusan Perubahan	0.976	0.785	0.972
Prestasi Universiti	0.969	0.726	0.965
Produktiviti	0.948	0.624	0.939
Kepimpinan	0.980	0.615	0.978

Analisis seterusnya melibatkan kesahan pembeza layan. Menurut Wan Aftharnorhan (2013), ujian kesahan pembeza layan ditentukan berdasarkan petunjuk varians yang dapat menerangkan variasi dalam konstruk. Kesahan pembeza layan dinilai menerusi kriterium Fornell-Larcker berdasarkan perbandingan nilai punca kuasa dua (PKD) bagi setiap PVT dengan pekali korelasi bagi setiap konstruk. Berdasarkan Jadual 3, kesahan pembeza layan telah dipenuhi apabila nilai PKD pada pepenjuru jadual adalah melebihi lain-lain nilai korelasi pada baris dan lajur jadual tersebut. Secara keseluruhan, analisis kebolehppercayaan dan kesahihan yang dijalankan bagi model ini menyokong dapatan penunjuk dan konstruk pendam masing-masing. Justeru, penilaian ke atas model luaran adalah baik.

Jadual 3: Kriteriaum Fornell-Larcker

	Budaya	Pengurusan Perubahan	Prestasi Universiti	Produktiviti	Kepimpinan
Budaya	0.880				
Pengurusan Perubahan	0.860	0.886			
Prestasi Universiti	0.702	0.668	0.852		
Produktiviti	0.813	0.787	0.819	0.790	
Kepimpinan	0.722	0.765	0.611	0.705	0.784

3.2. Analisis Model Dalaman

Penilaian bagi model dalaman adalah dengan menggunakan kaedah butstrap bagi menguji tahap kesignifikan pengaruh setiap pekali lintasan pada model dalaman. Pekali lintasan adalah signifikan pada aras keyakinan 0.05 jika mempunyai nilai- $t > 1.95$ dan nilai- $p < 0.05$. Jadual 4 menunjukkan nilai pekali lintasan bagi setiap hubungan antara konstruk dengan nilai- t masing-masing dan peratus varians yang dapat diterangkan oleh konstruk-konstruk penyumbang.

Berdasarkan Jadual 4, kesemua pekali lintasan adalah signifikan pada 0.05, iaitu perkaitan antara konstruk-konstruk kajian adalah signifikan secara statistik kecuali perkaitan antara nilai budaya dengan prestasi universiti yang memerlukan penyiasatan lanjut. Rajah 2 pula menunjukkan faktor bebanan, pekali lintasan serta nilai pekali penentuan (R^2) berdasarkan output analisis KDTS.

Jadual 4: Ujian kesignifikan pekali lintasan dan R^2

Hubungan	Pekali Lintasan	Nilai- t	Nilai- p	R^2
Kepimpinan -> Budaya	0.722	29.830	< 0.001 ***	0.522
Kepimpinan -> Pengurusan Perubahan	0.765	39.733	< 0.001 ***	0.586
Pengurusan Perubahan -> Produktiviti	0.787	34.380	< 0.001 **	0.619
Produktiviti -> Prestasi	0.733	11.860	< 0.001 ***	0.675
Budaya -> Prestasi	0.106	1.493	0.136 (TS)	

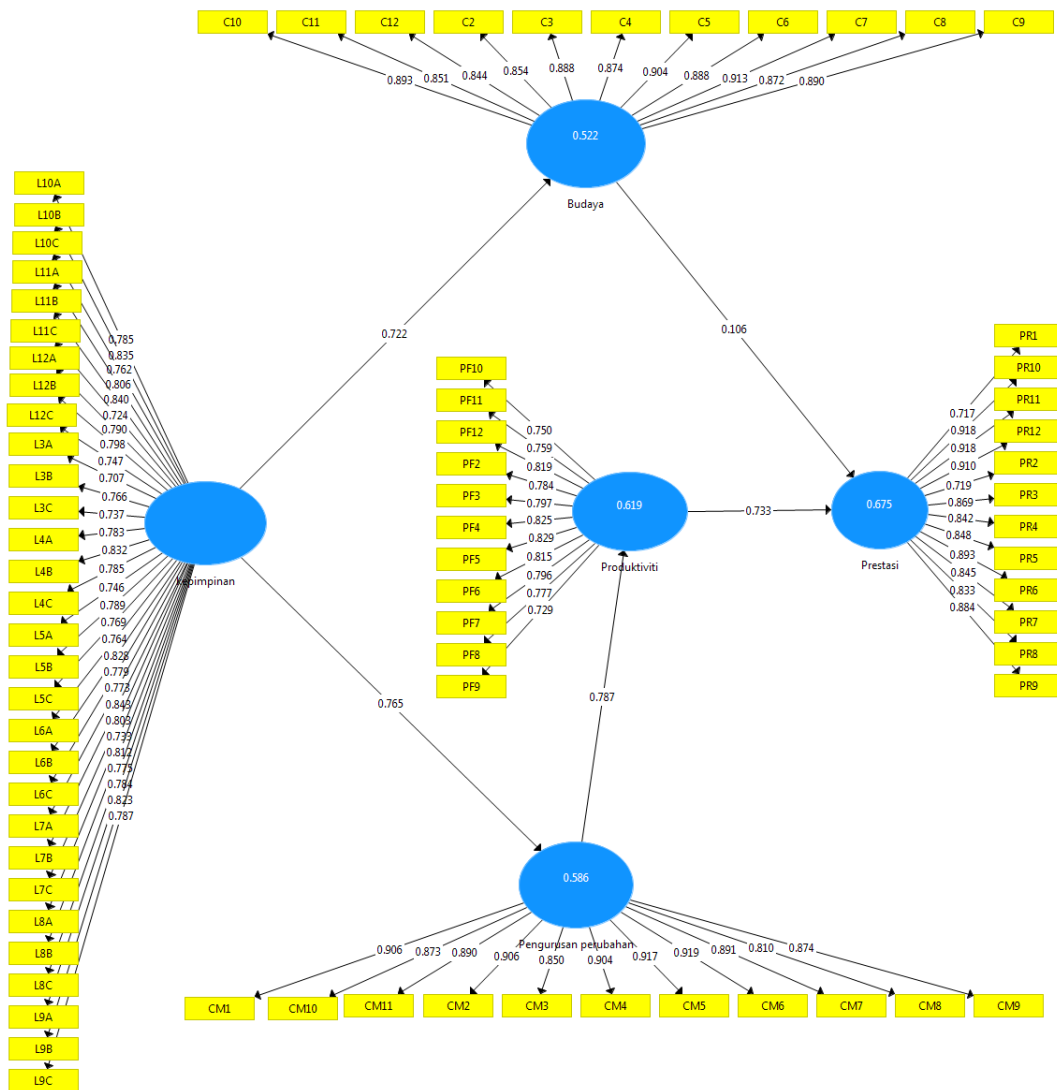
***signifikan pada aras $\alpha = 0.001$, TS = Tidak Signifikan

Hasil analisis nilai R^2 bagi setiap konstruk pendam menunjukkan lebih daripada 50% varians yang dapat diterangkan. Sebanyak 67.5% varians dalam prestasi universiti berasaskan nilai teras dapat diramalkan oleh nilai-nilai teras konstruk pendam produktiviti dan budaya. Selain itu, sebanyak 69.1% varians dalam nilai produktiviti dapat diramalkan oleh nilai pengurusan perubahan. Menerusi nilai kepemimpinan, sebanyak 58.6% varians dapat diterangkan bagi nilai pengurusan perubahan manakala sebanyak 52.2% varians bagi nilai budaya.

4. Kesimpulan

Umumnya, hasil analisis yang diperoleh dapat memberi petunjuk kepada kewujudan kesan pengaruh dalam setiap hubungan yang dikemukakan. Implikasi dapatan kajian menunjukkan bahawa nilai-nilai teras dalam kepemimpinan di IPT mempengaruhi nilai-nilai dalam budaya kerja dan nilai-nilai pengurusan perubahan organisasi. Nilai pengurusan perubahan turut mempengaruhi prestasi sesebuah universiti menerusi nilai produktiviti. Manakala, nilai kepemimpinan mempengaruhi prestasi universiti menerusi nilai budaya. Secara keseluruhannya, gaya kepemimpinan sesebuah universiti perlu menekankan aspek-aspek yang dicadangkan dalam

konstruk-konstruk kajian ini seperti nilai budaya dan nilai pengurusan perubahan untuk memastikan prestasi cemerlang universiti dapat dikekalkan.



Rajah 2: Output analisis pemodelan KDTs

Rujukan

Ab Hamid M.R., Mustafa Z., Mohd. Suradi N.R., Idris F. & Abdullah M. 2012. Value-based performance excellence measurement for higher education institution: Instrument validation. *Quality & Quantity*. DOI 10.1007/s11135-012-9699-y.

Abd Wahab N., & Abdullah M. Y. 2019. Hubungan gaya kepimpinan dan pengurusan kerja guru besar dengan kepuasan kerja guru sekolah agama kerajaan Johor. *Jurnal ILMU* 8(1): 136-150.

Burkhead J., & Hennigan P. J. 1978. Productivity analysis: A search for definition and order. *Public Administration Review* 38(1): 34-40.

Byrne B.M. 2016. *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Edisi ke-3. London: Taylor & Francis Ltd.

Cash W.H. & Fisher F.E. 1987. Human Resource Planning. Dlm. Famularo J.J. (pnyt.). *Hand Book of Human Resources Administration*. Singapura: Fong and Sons Printers Pte Ltd.

- Yanti F. 2014. Pengaruh budaya organisasi, pengalaman mengajar dan tingkat pendidikan terhadap profesionalisme dosen Universitas Riau Kepulauan tahun ajaran 2012/2013. *Jurnal Dimensi* 3(1): 64-84.
- Fornell C. & Larcker D.F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 48: 39-50.
- Hair J.F., Black W., Babin B.J. & Anderson R.R. 2010. *Multivariate Data Analysis*. Edisi ke-7. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hair J.F., Ringle C.M. & Sarstedt M. 2011. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice* 19(2): 139-151.
- Kavanagh M. H., & Ashkanasy N. M. 2006. The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management* 17(S1): S81-S103.
- Mohd Fairuz A.A., Idayuwati A., Nur Jumaadzan Z.M., Zainol M. & Nur Riza M.S. 2018. Model kecemerlangan prestasi berasaskan nilai teras: Kesan faktor dalaman dan luaran terhadap prestasi universiti awam. *Journal of Quality Measurement and Analysis* 14(1): 55-66.
- Mohd Rashid A.H., Zainol M., Nur Riza M.S., Fazli I. & Mokhtar A. 2013. Perbandingan anggaran parameter terhadap model kecemerlangan prestasi institusi pengajian tinggi (IPT) bersandarkan nilai teras: Pendekatan penganggaran kebolehdajadian maksimum (ML) dan kuasa dua terkecil separa (PLS). *Sains Malaysiana* 42(8): 1159-1166.
- Mokhtar A., Mohd Rashid A.H., Zainol M., Nur Riza M.S., Fazli I., Liong C.Y., Wan Rosmanira I. & Faridatulazna A.S. 2011. Value-based total performance excellence measurement (VBTPEM): An overview of agenda and transformation. *Journal of Quality Measurement and Analysis* 7(1): 67-75.
- Nazzatul D.B., Nurshuhadah M.S., Nur Riza M.S., Zainol M., Zalina M.A. & Norkisme Z.A. 2019. Pengukuran prestasi universiti menggunakan model kecemerlangan prestasi menyeluruh berasaskan nilai. *Journal of Quality Measurement and Analysis* 15(2): 9-23.
- Nunnally J.C. 1978. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally J.C. & Bernstein I.H. 1994. *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nur Riza M.S., Sufina R., Tarmiza M.N., Faridatulazna A.S., Zainol M. & Liong C.-Y. 2013. Nilai-nilai dalam kepimpinan dan warga kerja universiti dan hubung kaitnya dalam mengadun prestasi universiti. *Journal of Quality Measurement and Analysis* 9(1): 81-94.
- Prem V., Sardana G.D. & Sahay B.S. 2009. *Productivity Measurement of Business Excellence*. Oxford: Alpha Science International Ltd.
- Robbins S.P. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. Edisi ke-7. Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Urbach N. & Ahlemann F. 2010. Structural equation modeling in Information Systems research using Partial Least Squares. *Journal of Information Technology Theory and Application* 11(2): 5-40.
- Wan Aftharhorhan W.M.A. 2013. A comparison of partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) and covariance based structural equation modeling (CB-SEM) for confirmatory factor analysis. *International Journal of Engineering Science and Innovative Technology, IJESIT* 2(5): 198-205.
- Zaini Ujang. 2009. *Mengangkasa Pengajian Tinggi*. Johor Bahru: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.

¹Jabatan Sains Matematik
Fakulti Sains dan Teknologi
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi
Selangor DE, MALAYSIA
Mel-e: nrms@ukm.edu.my, zalina99@ukm.edu.my*, wrismail@ukm.edu.my, norhafizahg@gmail.com

²Beauty in Motion Sdn. Bhd. (Sephora)
Sephora IOI City Mall
Lot G3-A Ground Floor
IOI City Mall
62502 Putrajaya, MALAYSIA
Mel-e: shuhadamanap2691@yahoo.com

Diserahkan: 30 Jun 2020
Diterima: 27 Julai 2020

^{*}Pengarang penghubung