

ICLAF 2023, 05 September 2023

**INTERNATIONAL
CONFERENCE
OF LAW,
ACCOUNTING &
FINANCE 2023**

*Social Innovation: Transition towards
new economies*

*CONFERENCE
PROCEEDINGS*

JOINTLY ORGANISED BY

**The Department of Law and
The Faculty of Accountancy,
Universiti Teknologi MARA,
Cawangan Negeri Sembilan,
Malaysia**

PENARAFAN UNIVERSITI BERTARAF DUNIA: TEORI PENGURUSAN PRESTASI

Ahmad Faiz Yaakob¹, Jazimin Zakaria², Nur Aina Nadia Mohamad Dzohir³ &
Wafa Syukreena Noraziz³

¹*Pensyarah Kanan., Fakulti Sains Pentadbiran & Pengajian Polisi, Universiti Teknologi MARA (UiTM),
Cawangan Negeri Sembilan, Negeri Sembilan, Malaysia*

²*Pensyarah Kanan, Fakulti Sains Pentadbiran & Pengajian Polisi, Universiti Teknologi MARA (UiTM), Cawangan Negeri
Kedah, Kampus Sungai Petani, Kedah, Negeri Sembilan*

³*Pelajar Ijazah Sarjana Muda Sains Pentadbiran, Fakulti Sains Pentadbiran & Pengajian Polisi, Universiti Teknologi
MARA (UiTM), Cawangan Negeri Sembilan, Negeri Sembilan*

*Corresponding author: ahmad405@uitm.edu.my

ABSTRAK

Akses kepada peluang pendidikan yang semakin meningkat telah menyebabkan peningkatan juga kepada keperluan kepada kualiti akademik dan hal ini tidak terkecuali juga kepekaan terhadap isu imej atau reputasi sesebuah universiti. Sehubungan dengan itu, penarafan universiti bertaraf dunia atau World University Ranking (WUR) turut timbul berikutan dengan arus dan tuntutan yang berlaku. Kelebihan WRU sememangnya banyak, antaranya untuk tujuan penilaian kualiti, sebagai penandaarasan, membantu pelajar membuat pemilihan serta kerjasama global. Namun tidak dinafikan penarafan ini juga terdedah kepada kekurangan. Dalam menelesuri penulisan berkaitan sistem penarafan berskala global dalam konteks Malaysia, sumber-sumber banyak tetapi berasingan dan berselerak. Lebih penting lagi, penulisan mengenainya secara akademik iaitu yang menggunakan satu kerangka analisis yang khusus masih terhad. Kajian juga tertumpu hanya kepada satu sisi sahaja iaitu dari sudut inconsistencies atau paradoksnya yang muncul hasil dari pelaksanaan WUR dengan tumpuan kepada simptom kepada permasalahan, punca-punca dan saranan bagi memperkemaskan implementasi WUR. Kajian adalah dalam berbentuk kualitatif, bersumberkan data sekunder seperti buku, keratan akhbar, artikel, jurnal. Dapatan kajian diperteguhkan lagi dengan penglibatan pengkaji dalam mengManapri beberapa siri seminar berkaitan topik perbincangan yang disampaikan oleh beberapa tokoh yang berautoriti, terdiri dari bekas naib canselor, ketua pengarah kementerian dan para profesor yang peka dengan peranan dan perkembangan yang berlaku mutakhir ini di universiti-universiti dalam dan luar negara. Kajian mendapati isu WUR ini bukannya sama ada ianya isu berskala lokal atau global, tetapi berbalik kepada isu kepimpinan atau lebih khusus talent leadership, yang antara lain perlu faham terhadap dasar pendidikan yang sedia ada dan kemudian menyusulinya melalui tindakan yang betul dan tepat.

Kata kunci: Penarafan Universiti Dunia, Teori Pengurusan Prestasi, KPI, KRA, kepimpinan

1. PENDAHULUAN

Dalam arus globalisasi yang semakin terbuka dan kompetitif ini, bidang pendidikan dilihat menjadi semakin penting dan mencabar dan lantaran itu amat memerlukan pemeliharaan, pengawasan agar universiti akan sentiasa relevan kepada masyarakat dan negara sepanjang zaman. Dalam masa yang sama, memilih universiti yang berkualiti dan terbaik telah menjadi pilihan dan disebabkan itu juga, universiti perlu 'bergelut' untuk mendapatkan kedudukan terbaik dan selesa dalam sistem *ranking* yang diperkenalkan (Fauzi et al., 2020), antaranya menerusi sistem ranking (contohnya Times Higher Education Supplement (THES) dan Quacquarelli Symond (QS) atau THES-QS). Dalam pada itu, peranan penarafan seperti World University Raking (WUR) juga amat penting, antaranya untuk tujuan penilaian kualiti, sebagai penandaarasan, membantu pelajar membuat pemilihan, international *visibility*, kerjasama dalam bidang penyelidikan, dana dan pelaburan, *employability* serta kerjasama global (Shin, 2011).

Bagaimanapun, Abidin (2020) berhujah sistem *ranking* ini dilihat tidak memberi gambaran yang tepat terhadap keupayaan sebenar sesebuah universiti. Beberapa persoalan telah ditimbulkan. Bagaimana universiti mencapai kedudukan tinggi dalam tempoh yang singkat? Isu profesionalisme dan integriti berbangkit disini. Dengan sistem ranking ini telah menjadikan para pensyarah terpaksa bergelut untuk tujuan penilaian prestasi mereka. Sistem yang ada dilihat lebih menghakimi dan bukannya memandu. Sew (2017) pula mempersoalkan tentang komponen penilaian yang dibuat. Siapa penilai kepada pengukuran ranking tersebut? Apakah nilai yang sebenarnya diangkat atau ianya hanya satu 'pertandingan populariti' Altbach & Hazelkorn (2017). Selain itu, diujahkan juga bidang sains tulen lebih mudah menghasilkan penerbitan berbanding bidang sains sosial. Seakan berlakunya diskriminasi dan sehingga sekarang belum ada jawapan?

2. SOROTAN LITERATUR

Diskusi mengenai sejarah dan evolusi penarafan universiti bertaraf dunia telah dibincangkan oleh ramai penyelidik, antaranya Usher (2016) yang melihat perkembangan sistem penarafan universiti melalui 4 fasa yang berbeza. Fasa pertama penarafan universiti bermula seawal tahun 1900-an sehingga 1950-an di mana penarafan universiti dipengaruhi oleh faktor eugenik serta penekanan kepada asal-usul pendidikan individu terkemuka. Penilaian ketika itu berdasarkan tinjauan reputasi dan keManapran tokoh terkenal dalam bidang tertentu di universiti. Fasa kedua (1960-an sehingga 2000-an) wujud hasil tindak balas kepada penyesuaian ke atas sistem pendidikan, mobiliti pelajar dan pemasaran pendidikan. AS telah memulakan penarafan dan data dari *Social Sciences Citation Indeks* telah diambil kira dalam menentukan indikator yang dipilih.

Fasa ke-3 pula bermula sekitar abad ke-21 di mana penarafan universiti berkembang dipandu oleh faktor globalisasi dan persaingan dalam penyelidikan IPT. Tujuan penarafan adalah untuk meningkatkan kualiti dan pengiktirafan antarabangsa yang memberi kelebihan kepada IPT dalam aspek pasaran buruh profesional dan akademik. Kewujudan *Academic Ranking of World Universities* pada tahun 2003 menandakan permulaan penarafan universiti dunia disusuli dengan beberapa sistem penarafan yang lain seperti Times Higher Education (THE), QS, dan Webometrics. Ranking supra-nasional dikatakan berkembang pada Fasa ke-4 dan ke-5 (2008 dan seterusnya) yang tertumpu kepada aspek memantau, menilai, membanding dan mengawal selia kualiti pendidikan merentas negara. *European Union U-Multirank* dan *OECD Assessment of Higher Education Learning Outcomes (AHELO)* merupakan salah satu contoh penarafan pada ketika itu (Bae, 2021).

Malaysia juga tidak ketinggalan apabila beberapa universiti tempatan juga mula menilai institusi masing-masing iaitu melalui Sistem Penarafan Institusi Pengajian Tinggi Malaysia (SETARA), Malaysia Research Assessment (MyRA) dan Malaysian Quality Evaluation System for Private Colleges (MyQuest). Secara umumnya, perkembangan yang berlaku ini bukanlah satu yang asing bagi Malaysia, dan sebenarnya sistem *ranking* universiti dunia sudah lama bertapak di Malaysia sejak merdeka lagi dilihat apabila pelajar tempatan sudah mula mendapatkan tempat di universiti yang berkualiti iaitu di luar negara.

Dalam pada itu, Altbach & Hazelkorn (2017) berhujah tentang kebimbangannya terhadap penarafan institusi akademik dari segi metodologi dan prinsip asasnya. Pertama, Altbach & Hazelkorn (2017) meragui dari segi kejituan penarafan dalam mengukur kualiti sesebuah institusi akademik. Bagi beliau, ianya hanya pentas pertandingan populariti antara institusi akademik, dan bukannya cerminan kualiti sebenar institusi akademik. Kedua adalah aspek kesahihan penggunaan angka dalam sistem penarafan sebagai penunjuk kualiti. Ianya belum lagi mengambil kira institusi akademik yang mempunyai matlamat dan misi yang berbeza, Altbach & Hazelkorn (2017) mengkritik pendekatan "*one size fits all*" yang cenderung memihak kepada universiti tertentu terutamanya universiti penyelidikan tanpa menghiraukan institusi yang lain yang sudah tentu mempunyai matlamat dan fokus yang berbeza.

Penarafan bentuk ini juga didakwa mengutamakan penerbitan dalam bahasa Inggeris dan sumber dari jurnal yang terkenal yang mana ia selaras dengan piawaian akademik di AS dan Britain (Al-Rubaie, 2020). Hal ini merugikan sarjana dan penyelidik yang bukan berbahasa Inggeris terutamanya dalam bidang di mana bahasa Inggeris bukan bahasa utama. Selain itu, Altbach & Hazelkorn (2017) mengkritik amalan kebergantungan kepada pengiktirafan antarabangsa dan jumlah petikan sebagai petunjuk kecemerlangan

pendidikan. Hal ini kerana pendekatan ini mungkin tidak seimbang dan memberi kelebihan kepada bidang sains tulen dan fizikal yang secara tidak langsung juga telah meremehkan bidang lain seperti sains sosial dan kemanusiaan (Altbach & Hazelkorn, 2017). Beberapa ahli sarjana melihat sistem penarafan universiti dunia ini sebagai platform manifestasi kapitalisme global dalam dunia akademik di mana pengetahuan dilihat sebagai komoditi dan secara signifikan mencemar nilai ilmu pengetahuan dan keserjanaan itu sendiri (Obasi, 2008).

Altbach & Hazelkorn (2017) dalam penerbitan bertajuk “*Why most universities should quit the rankings game*” berpendapat universiti seharusnya berhenti terikut-ikut dengan penarafan dunia. Ia tidak berbaloi berikutan faktor sumber yang perlu diselaraskan mengikut keperluan misi dan tujuan satu-satu program akademik dan tidak sepatutnya mengejar ranking. Universiti adalah institusi yang penting dalam pertumbuhan sosio-ekonomi di mana beberapa fokus penyelidikan boleh dibangunkan, cuma ianya bukan untuk mencapai kemasyhuran global. Selain itu, matlamat utama pendidikan tinggi juga dikatakan telah diputarbelitkan oleh penarafan apabila mereka sepatutnya memberi tumpuan yang jitu kepada mempersiapkan pelajar dan graduan dengan kemahiran dan pengetahuan yang diperlukan untuk kehidupan selepas graduasi.

Penulis mengakui sistem ranking mempunyai kelebihan tersendiri misalnya untuk tujuan reputasi dan promosi. Bagaimanapun, penulisan ini lebih tertumpu kepada sisi yang berbeza iaitu kesan-kesan luar jangka atau *unintended consequences*. Ia bukannya sengaja diada-adakan tetapi sesuatu yang masing-masing telah dan sedang saksikan. Diperteguhkan lagi dengan literatur yang kebanyakannya berasal dari sumber-sumber dari barat yang sudah lama membincangkan sisi paradoks hasil pelaksanaan sistem ranking ini. Sebagai negara yang sedang membangun, yang juga percaya bahawa dengan sistem pendidikanlah yang dapat mengubah destinasi dan nasib bangsanya, sudah semestinya juga neraca pengukuran dalam sistem ranking bukanlah suatu yang boleh diambil mudah. Jadi persoalan yang timbul sejauh manakah praktikalnya ketepatan indikator atau pengukuran sistem ranking bertaraf global ini dalam konteks lokal di Malaysia? Adakah perlu piawaian yang sama merentasi geografi dan sosio ekonomi dan budaya yang berbeza? Kajian akan mengupas dari lensa pentadbiran awam menerusi teori pengurusan pencapaian.

Penarafan Universiti dan Pengurusan Pencapaian: Perbincangan Konsep

Neo-liberalisme adalah ideologi ekonomi dan politik yang menekankan campur tangan kerajaan yang terhad dalam pasaran, menganjurkan kepada penswastaan, penyahkawalseliaan, dan tanggungjawab individu. Dalam konteks universiti, konsep neo-liberalisme sememangnya cukup terkesan (Olssen dan Peters, 2005). Contohnya dari sudut urus tadbir universiti awam sebelum ini, adalah dibawah kuasa dan milik kerajaan tetapi kemudian telah beralih kepada governans di pihak pengurusan universiti yang terdiri dari kalangan ahli akademik (Cardoso et al., 2015).

Impak neo-liberalisme ke atas universiti juga dilihat dari segi bertambahnya aspek-aspek *managerialisme* dan ini termasuk tumpuan pada metrik, penunjuk prestasi, perancangan strategik dan kecekapan dalam peruntukan sumber. Piawaian, penanda aras dan kawalan kualiti telah diwujudkan sebagai tanda aras gerak kerja dan prestasi bagi universiti. Akhirnya, universiti jugalah yang akan dipertanggungjawabkan ke atas operasi dan pembuatan keputusan yang dibuat. Nilai-nilai seperti kecekapan, ekonomi dan keberkesanan ini kini berada di bawah kawalan pentadbir universiti (Camilleri dan Camilleri, 2018) dan sudah tentu mereka jugalah yang akan dipertanggungjawabkan (ke atas nilai-nilai tersebut). (Altbach & Hazelkorn (2017) berhujah bahawa peruntukan sumber kewangan yang besar adalah cabaran bagi universiti untuk terlibat dalam penarafan universiti bertaraf dunia. Kewangan diperlukan untuk terus melabur dalam infrastruktur, pengambilan kakitangan, kemudahan penyelidikan dan perkhidmatan sokongan pelajar. Mengimbangi permintaan kewangan ini dengan keperluan institusi ini menjadi lebih sukar terutamanya bagi universiti yang mempunyai kewangan dan belanjawan yang terhad.

Margison (2006) menekankan bahawa kecemerlangan pengajaran juga aspek yang juga dikaitkan dengan penarafan universiti bertaraf dunia. Walaupun penyelidikan sering menjadi tumpuan utama untuk kedudukan, menyediakan pendidikan berkualiti tinggi juga penting. Mengimbangi komitmen penyelidikan dengan pengajaran yang berkesan dan penglibatan pelajar boleh menjadi cabaran bagi para akademik. Margison (2006) berhujah metodologi penarafan juga menjadi isu yang dihadapi oleh

kebanyakan universiti ketika ini. Sistem pengukuran penarafan selalunya berdasarkan kriteria dan metodologi tertentu yang mungkin tidak mencakupi skop yang penuh seperti sumbangan institusi kepada masyarakat. Obses atau terlalu menumpukan kepada memenuhi kriteria terhadap penarafan boleh menjejaskan misi universiti yang lebih luas (Manap & Sulaiman, 2021).

Pemberat bagi petunjuk sedia ada dalam sistem penarafan QS didakwa kurang telus dari segi sumber data, dan penggunaan metrik yang subjektif. Menurut Fauzi et al. (2020), universiti yang mempunyai skor dan petunjuk yang hampir sama, dengan korelasi yang lemah di mana kesilapan secara rawak turut memberi kesan terhadap ranking universiti. Hanya kerana perubahan yang kecil dalam satu-satu metrik yang berlaku, boleh memberi kesan yang signifikan kepada kedudukan sesebuah universiti. Secara prinsip, sistem penarafan universiti adalah satu kaedah penilaian prestasi yang bersilang, dan perlu diseimbangkan dengan objektif institusi yang luas. Namun wujud kebimbangan bahawa beberapa nilai-nilai penting seperti keserjanaan, akauntabiliti terpaksa dikorbankan demi persaingan dan kedudukan. Bagaimanapun, literatur yang dirujuk kebanyakannya bersumber dari barat dan kajian ini bagaimanapun akan lebih tertumpu hanya kepada sisi permasalahan yang dihadapi oleh universiti-universiti awam terutamanya di negara sedang membangun, seperti di Malaysia. Selain itu, punca dan implikasi serta saranan kepada permasalahan yang dihadapi oleh universiti awam di Malaysia juga turut dibincang dan dikenalpasti.

3. METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif berasaskan kajian pustaka. Kajian pustaka ini adalah kaedah menjalankan penyelidikan akademik yang melibatkan penggunaan sumber perpustakaan untuk mengumpul maklumat, data dan pengetahuan mengenai topik tertentu. Ia merupakan pendekatan asas dalam penyelidikan dan sering menjadi titik permulaan untuk pengkajian yang lebih mendalam. Penyelidikan perpustakaan melibatkan akses dan analisis terhadap sumber yang pelbagai seperti sumber cetak dan digital yang terdapat di perpustakaan, termasuk buku, jurnal, akhbar dan pangkalan data elektronik serta konferen. Kaedah yang merentasi sumber-sumber yang pelbagai ini membantu meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan dapatan dengan mengurangkan berat sebelah selain memperkukuhkan lagi perbincangan mengenai sistem penarafan menerusi kerangka teori pengurusan prestasi.

4. ANALISIS DAN DAPATAN

Bahagian ini membentangkan dapatan dan analisis kajian berdasarkan buku, jurnal dan seminar berkaitan tajuk yang dikaji. Dapatan disusun berdasarkan simpton permasalahan yang dihadapi, punca dan seterusnya saranan terhadap amalan ranking ini yang dilaksanakan. Dapatan yang dipersembahkan banyak tercetus dari sebuah forum yang bertajuk "*TEF's Commonwealth Academics In Malaysia Forum. "Commonwealth Academics in Malaysian Universities: Boon or Bane?"*" yang telah diadakan di Dewan Taklimat Serdang, Bangunan Canselor Putra, Universiti Putra Malaysia (UPM) pada 6 Januari 2020. Ia dibarisi oleh beberapa panel seperti Emeritus Prof. Dr. Abdul Rashid Moten (Sains Politik, UIA), Prof. Dr. Nasir Shafiq (Kejuruteraan, UTP), Prof. Dr. Jennifer Ann Harikrishna (Biologi, UM), Dr. Wan Chang Da (Pendidikan, USM). Antara hadirin yang turut sumbangan idea adalah Prof Dr Asma binti Islam, bekas Naib Canselor USM dan USIM, mantan ketua pengarah KPT.

Menurut Prof Asma, secara umumnya, sistem pengukuran prestasi ini membantu dan memudahcara tata kelola bekerja, sekurang-kurangnya membantu memacu perjalanan pengurusan universiti selain mengelak warga akademik atau pensyarah daripada terus rasa selesa atau *complacent* dalam kerja mereka dan atas sebab itulah mengapa Myra (*Malaysia Research Assessment*) diperkenalkan. Dengan pelan pendidikan iaitu dalam bab 10, universiti ternama seperti Harvard Universiti memandang tinggi negara Malaysia, kerana menentang dan mengangkat nilainya yang tersendiri yang berbeza dari universiti-universiti dunia yang lain, iaitu yang menekankan kepada keseimbangan di antara ilmu pengetahuan dan karektor dan ilmu aqli dan naqli. Bermaksud, jika Malaysia melaksanakan seperti yang diharapkan menerusi tujuan and objektif Myra yang dalam masa adalah selari dengan falsafah dan garis panduan yang telah ditetapkan, maka sudah pasti manfaat yang tersurat dalam falsafah dan sistem pendidikan kita akan dicapai dan dirasai oleh warga universiti dan seterusnya masyarakat, sekaligus dihormati oleh dunia luar.

Kepincangan metodologi

Sebelum membincangkan persoalan implementasi dan metodologi, perkara yang lebih mendesak dan mendasar yang perlu dikupas adalah mengenai dasar. Dalam forum yang sama juga, Prof Nasir Shafiq, menekankan bagaimana peranan universiti sebagai tempat persiapan bagi negara. Universiti memainkan peranan yang utama dalam meningkatkan ekonomi negara memandangkan 80-90% graduan universiti akan diterap masuk ke dalam industri. Para pelajar dalam bidang kejuruteraan akan mengisi kelompongan dalam industri. Misalnya, untuk membina bangunan tinggi, jika perunding luar dilantik sedangkan kos melantik boleh dimanfaatkan untuk tujuan kebajikan atau secara khususnya kumpulan B40. Ideologi yang ditanam dalam pemikiran pelajarannya.

Sementara itu, Prof Asma merungkai persoalan dasar dari sudut sistem pendidikan tinggi di Malaysia, apakah yang Malaysia atau sistem pendidikan di Malaysia mahukan? Contohnya, jika Malaysia mahukan persekitaran pendidikan yang hibrid, maka program dan insiatif yang dilaksanakan oleh universiti-universiti awam juga seharusnya membenarkan suasana yang betul-betul hibrid. Bermakna tindakan yang dilaksanakan perlu selari dasar yang telah ditetapkan. Masyarakat tidak mahu universiti awam sebagai institusi *private* atau yang bersifat terasing dari masyarakat. Menurut Prof Asma lagi, jangkaan rakyat bahawa universiti awam perlu berperanan sebagai '*equalizer*'. Misalnya bagi rakyat yang miskin yang kurang berkemampuan memasuki IPTS, mereka masih berpeluang memasuki IPTA bagi memperolehi pendidikan yang berkualiti. Isunya bagaimana universiti boleh lagi berperanan sebagai '*equalizer*' jika universiti itu sendiri menetapkan yuran yang mahal kepada mahasiswanya.

Secara dasarnya, Malaysia sudah mempunyai falsafah dan garis panduan sistem pendidikan yang jelas, cumanya yang menjadi masalah dari segi tindakan atau pelaksanaan iaitu tidak selari dan mengikut tujuan dan matlamat dasar. Antara lain berpunca daripada kepimpinan universiti, dirisaukan kepimpinan sendiri tidak memahami teras dan dasar falsafah pendidikan yang telah termaktub. Dalam konteks penafaran universiti, Seorang lagi panel dalam forum yang sama, Prof Jennifer menganjurkan sikap bersederhana dalam kerja penarafan, perlu mengambil kira beberapa aspek yang lain termasuklah yang mengukur dan mengambilkira elemen *intangibile* dalam mentakrif prestasi universiti. Dalam bidang sains sosial contohnya, ianya mengambil masa yang panjang untuk mengumpulkan dan menghasilkan dapatan. Bagi beberapa negara maju seperti di UK, KPI yang ada bukanlah bersifat tahunan, sebaliknya menganjak kepada 3 tahun hingga 5 tahun. Titik- tolaknya adalah penghasilan dan penyuburan ilmu pengetahuan. Sebenarnya, dalam tempoh masa yang panjang itu, telah menghasilkan beberapa pelajar PhD yang boleh bekerjasama untuk menyelesaikan masalah yang lebih besar dan dalam masa yang sama dapat menghasilkan kertas penulisan yang terbaik.

Di sini, Prof Asma menjelaskan bahawa sebenarnya sistem pengukuran yang ada pada masa kini di Malaysia iaitu MYRA tidak dilaksanakan seperti yang sepatutnya, ia lebih berasaskan KPI dan bukannya *Key ResultArea* (KRA). Dengan pelaksanaannya berasaskan KPI, menjadikan para akademik serta warganya hanya tertumpu dan tertakluk kepada ranking yang ada padahal ia sebenarnya menyempitkan lagi peranan universiti itu sendiri. Disebabkan kesilapan dalam memahaminya, maka terciptalah halangan dan masalah-masalah yang tidak sepatutnya seperti hilang motivasi, resah, tertekan dan melanggar etika, ahnya kerana kesilapan manusia menterjemahkan KPI dalam wajah yang sepatutnya. Memburukkan lagi apabila semua masalah yang tercipta ini adalah berpunca dari sikap '*inward-looking*'. Dengan sebab itu, inisiatif yang diambil hanya menguntungkan sekelompok sahaja dan bukannya dimanfaatkan akhirnya kepada masyarakat.

Lanjutan pada itu, seorang lagi Prof Rashid Moten menekankan bahawa faktor kepimpinan atau ketokohan kepimpinan amat penting dalam menentukan masa depan dan hala tuju pendidikan negara. Kepimpinan yang dimaksudkan disini adalah menteri dan pegawai-pegawai kanannya di kementerian, di peringkat pengurusan universiti iaitu kalangan ahli senat. Bagaimanapun, budaya *top down* yang masih subur di peringkat pengurusan universiti awam di Malaysia dan secara khususnya di universiti tidak boleh diambil ringan. Apapun profesionalisme adalah teras kepada keputusan yang dibuat.

Politik pengukuran: Accountable to whom?

Politik dan pengukuran prestasi sebenarnya berkait erat dan tidak boleh dipisahkan. Penentuan pengukuran bukanlah satu yang objektif atau saintifik seperti yang dirasakan, tetapi sarat dengan tujuan dan kepentingan (Hughes, 2004). Dalam kajian ini, akauntabiliti universiti merujuk kepada pembinaan pengetahuan (*atau wisdom*) yang terhasil daripada aktiviti-aktiviti dalam universiti (pengajaran, penyelidikan, perundingan dsbnya) yang akhirnya pengetahuan yang terhasil itu akan memanfaatkan masyarakat. Universiti dan warga universiti sebenarnya sentiasa diperhatikan sama ada ilmu dihasilkan memberi erit kepada masyarakat. Inilah hubungan timbal balik atau *reciprocal* yang wujud di antara universiti dan masyarakat.

Abidin (2020) mempersoalkan penarafan universiti dengan keperluan dan cabaran semasa masyarakat di Malaysia. Bagi beliau universiti sepatutnya menyelesaikan dan mengutamakan cabaran utama dalam masyarakat dan bukannya berperanan secara berasingan (*isolated*) melalui inisiatif mengejar ranking ini. Yassin (2003) berhujah keadaan yang berlaku dalam konteks pendidikan berasaskan TVET (Pendidikan dan Latihan Teknikal dan Vokasional) dengan pendidikan di univervisiti awam yang lain. Diskriminasi juga berlaku dalam kalangan ahli akademik. Penarafan telah mendiskrimasi antara dua bidang; sains tulen dengan sains sosial. Hal yang sama dibangkitkan oleh Abidin (2020) yang melihat sistem ranking masih tetap diteruskan tanpa pengenduran langsung, berlaku ketika mana rakyat dan negara berdepan dengan pandemik Covid-19.

Prof Moten juga berhujah bahawa KPI itu adalah satu bentuk perniagaan. Bagi beliau, jika sesebuah universiti mahukan rankingnya lebih tinggi, ia perlu melabur lebih banyak. Begitu juga dengan pensyarah menerbitkan jurnal. Prof Moten berkongsi seorang rakan sekerja memperoleh RM27 ribu setahun kerana berjaya menerbitkan banyak artikel. Perkara yang utama yang sepatutnya difahami dan diangkat adalah tentang semangat (*passion*) iaitu soalnya bagaimana ingin memajukan diri. Dan jika mengejar ranking atau KPI, mereka sebenarnya dipaksa untuk menulis atau dipaksa untuk menulis. Ini kerana dalam pemikiran apa yang lebih penting ialah ia perlu diterbitkan. Pengurusan universiti perlu bijak bertindak dan menangani perkara ini. Mereka tidak boleh dilihat seperti memaksa terutamanya yang tidak pandai menulis untuk menulis sebaliknya bimbnglah mereka dengan cara menyuntik motivasi dan semangat yang betul iaitu kerana ilmu. Apabila mereka sendiri jelas dengantujuan tersebut secara perlahan-lahan mereka akan cuba menghasilkannya. Penghasilan pengetahuan tidakberhenti setakat output disitu tetapi perlu disampaikan dan dimanfaatkan pula kepada masyarakat dan kehidupan manusia.

Saranan-Suruhanjaya Pendidikan Tinggi

Prof Asma yang merupakan mantan KPT dan mantan Naib Canselor di dua universiti awam menjelaskan pergerakan dan hala tuju yang ada dalam IPTA kini sebenarnya banyak dibentuk dan ditentukan oleh siapa menteri. Menteri jugalah yang menentukan samaada satu perubahan itu berlaku atau tidak. Diakah juga yang akan mendengar atau tidak pandangan dari pegawai kanannya. Realitinya 'autonomi' sepertimana yang selalu disebut-sebut itu, realitinya tidak wujud. Melihat kepada isu dan permasalahan yang dihadapi oleh universiti-universiti awam sejak kebelakangan ini, beliau mengusulkan kepada keperluan penubuhan suruhanjaya untuk bagi mengalih sistem KPI sediaada kepada yang berpandukan KRA. Peralihan kepada orientasi baru ini menggambarkan bahawa usahaini tidak boleh dicapai melainkan dengan cara mengasingkan pengaruh politik dari kementerian. Jika mengharap kementerian sedia ada, KP tidak banyak pilihan yang boleh dibuat.

Bagi Prof Asma, jawatan pentadbir universiti amatlah penting kerana mereka adalah individu yang paling hampir dengan menteri. Mereka adalah penasihat kepada menteri dan oleh itu mereka juga perlu memastikan setiap tindakan yang dilaksanakan selari dengan dasar yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kehendak itu, maka mereka juga bebas dari pengaruh politik kerajaan yang memerintah. Tambah beliau lagi, sudah sampai masa pendidikan tinggi diterajui oleh individu yang faham tentang peranan pengajian tinggi dan dalam masa yang sama wujudnya garis jelas yang memisahkan antara pengurusan universiti dan campur tangan politik. Jika tidak, tindakan dan keputusan yang dibuat akan bebas dan tumpuannya tidak lagi dipengaruhi oleh agenda 'politik kerajaan' yang memerintah (OECD, 200). Sesungguhnya, peranan kepimpinan amat-amat penting kerana deengan kepimpinan, ia mampu membawa satu-satu

universiti melonjak ke hadapan. Bagaimanapun, dengan kecatatan kepimpinan (*defect leadership*) juga, universiti tersasar dari dasar yang telah ditetapkan yang kemudian dilihat terus kaku dan hlang taringnya. Dalam konteks pengukuran, universiti tidak sepatutnya mengejar kedudukan sehinggakan menjadikan ia satu matlamat, tetapi yang lebih utama adalah konsistensi iaitu tindakan yang terhasil dari matlamat dasar itu. Sepatutnya dengan autonomi pemimpin universiti tidak menutup dasar atau *unlock the policy*, sebaliknya membuka dan terjemah polisi kepada tindak tanduk yang betul dan tepat.

Sementara itu, Prof Rashid Moten juga berkongsi pandangan berkaitan hubungan politik dan pentadbiran. Pada dasarnya, beliau sendiri tidak bersetuju pengaruh politik dalam pentadbiran universiti dan realitinya ia bukan perkara yang mudah. Apapun keputusan yang lebih penting kemudiannya adalah di pihak pengurusan universiti dan pensyarah sendiri, yang sepatutnya awal-awal lagi punya pendirian yang jelas, jujur dan bertanggungjawab. Ini termasuklah kewajaran pensyarah meminta pelajar untuk menerbitkan satu atau beberapa artikel ketika pengajian berlangsung perlu dilihat semula.

Dari KPI ke KRA

Sistem yang dilaksanakan ketika ini yang berasaskan KPI dicadangkan diubahsuai ke KRA. Ini kerana sistem sedia ada tidak menghubungkan peranan dan impak universiti dengan manfaatnya kepada masyarakat. Setakat ini impaknya hanya menjurus kepada output, bilangan penulisan, bilangan enrolmen dan sebagainya. KPI sering dikaitkan dengan operasi yang sedang berjalan dan tidak selalu terikat dengan masa. Bidang Keberhasilan Utama atau Key Result Area (KRA) pula adalah hasil tertentu dan boleh membantu dalam menentukan kemajuan ke arah sesuatu objektif. Kedua-dua rangka kerja adalah saling melengkapi dalam strategi pengurusan prestasi organisasi. Apabila universiti beralih daripada KPI kepada rangka kerja KRA, mereka perlu menjajarkan semula KPI sedia ada dengan objektif yang lebih luas dan membangunkan KRA yang baru bagi memadankan objektif insititusi (Ryan, 2015).

Melaksanakan KRA dalam persekitaran universiti boleh memberikan beberapa kelebihan yang menyumbang kepada kejayaan dan keberkesanan keseluruhan institusi. KRA adalah berdasarkan data dan pengukuran yang boleh diukur, menyediakan pembuatan keputusan berdasarkan data, membantu dalam mengenal pasti bidang untuk pembangunan, membuat pelarasan dan memperuntukkan sumber dengan lebih berkesan. KRA juga melibatkan pelbagai jabatan dan pasukan yang bekerjasama untuk mencapai matlamat yang sama, mempromosikan kerja berpasukan dan institusi yang lebih bersepadu dan koheren. Selain itu, KRA juga menyediakan kaedah yang teratur dan objektif untuk menilai prestasi, membolehkan pemimpin universiti memberikan maklum balas, galakan dan penghargaan melalui daftar masuk dan semakan yang kerap, yang menghasilkan kemajuan yang berterusan (ETHRWorld, 2020).

Sesungguhnya, praktis yang ada di beberapa negara barat (seperti yang dijelaskan di atas) sebenarnya mirip kepada KRA. Pembuat dasar harus faham dan bertindak segera kepada kefahaman dan gerak kerja yang sepatutnya. Menurut Prof Jennifer lagi, sistem pengukuran yang di beberapa universiti di AS sememangnya diakui baik dan sudah sampai masa untuk beralih kepada sistem yang lebih baik.

5. KESIMPULAN

Pernbincangan di atas tidak bermaksud yang kita sudah jauh ketinggalan jauh, hakikatnya ia adalah suatu perjalanan dan dalam melaluinya, kita berhadapan dengan sedikit kemunduran. Isu mengenai ranking ini suatuyang luas sebenarnya, ia adalah mengenai kepimpinan yang punya bakat dan ketokohan. Dan kepimpinan yang betul ialah yang akan membawa universiti dalam landasan yang betul dan terus melangkah ke hadapan. Ia mementukan dan memandu ke mana dan pergerakan seterusnya. Atas sebab itu ia bukannya sempit hanya kepada ranking tetapi '*strategic differentiator*'. Ia bukannya mengenai bilangan atau berapa kertas penulisan yang perlu dihasilkan (memandangkan semua ini adalah impak yang sudah tentu akan terhasil secara tidak langsung dari kepelbagaian aktiviti yang diusahakan) tetapi natijahnya yang lebih luas yang menjadikan universiti sebagai *global player*. Dengan keluasan peranan yang dimainkan, bermakna universiti tempatan secara dasarnya lagi, telah berjaya mencipta dan membentuk generasi dan masyarakat sepertimana yang diharapkan hasil daripada penyuburan dan perkembangan ilmu dan pengetahuan.

RUJUKAN

- Abidin, Z.A. (2020) *Masih relevankah ranking universiti?* – International Islamic University Malaysia. (iiu.edu.my. Diakses dari <https://www.iiu.edu.my/v2/masih-relevankah-ranking-universiti/>)
- Al-Rubaie, Mohammed. (2020). *Global University Rankings Put Universities in Developing Countries at a Disadvantage*. <https://www.al-fanarmedia.org/2023/09/global-university-rankings-put-universities-in-developing-countries-at-a-disadvantage/>
- Altbach, P. G., & Hazelkorn, E. (2017). Why most universities should quit the rankings game. *UniversityWorld News*. <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20170105122700949>
- Bae, S. (2021). *Striving for Excellence in the Glonacal Higher Education System Shaped by University Rankings: A Multiple-Case Study on Higher Education Institutions in South Korea*. Diakses dari <https://ezaccess.library.uitm.edu.my/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fdissertations-theses%2Fstriving-excellence-glonacal-highereducation%2Fdocview%2F2548903858%2Fse-2%3Faccountid%3D42518>
- Camilleri, M.A. and Camilleri, A.C. (2018) The performance management and appraisal in higher education. *In Driving productivity in uncertain and challenging times* (ed. Cooper C), University of the West of England, Bristol, UK, 4–6 September. London: British Academy of Management (BAM). Diakses dari https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3238664
- Cardoso, S., Tavares, O. & Sin, C. (2015) The quality of teaching staff: higher education institutions' compliance with the European standards and guidelines for quality assurance – the case of Portugal. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. 27(3): 205–222.
- ETHRWorld. (2020). *Objectives and Key Results for Higher Educational Institutions to Keep the Institutions Abreast of the Industry*. Diakses dari <https://hr.economicstimes.indiatimes.com/news/workplace-4-0/performance-management/objectives-and-key-results-for-higher-educationalinstitutions-to-keep-the-institutions-abreast-of-the-industry-innovations/79110804>
- Fauzi, M. A, Tan C.N, Daud, M. & Awaluddin, M.M. (2020). University rankings: A review of methodological flaws. *Issues in Educational Research*, 30(1), 2020. <https://www.iier.org.au/iier30/fauzi.pdf>
- Hughes, O. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction*.
- Manap, A.H & Sulaiman, M.F. (2021). *Sikap universiti jejas kualiti ahli akademik*. Utusan Malaysia. <https://www.utusan.com.my/berita/2021/02/sikap-universiti-jejas-kualiti-ahli-akademik/>
- Marginson, S. (2006). Dynamics of national and global competition in higher education. *Higher education*, 52(1), 1–39. <https://doi.org/10.1007/s10734-004-7649-x>
- Obasi, I. N. (2008). World University Rankings in a Market-Driven Knowledge Society: Implications for African Universities. *Journal for Critical Education Policy Studies*, 6(1). Diakses dari <https://eric.ed.gov/?id=EJ837411>
- OECD. (2003). *Changing Patterns Of Governance In Higher Education*.
- Olsen, M. and Peters, M.A. (2005) Neoliberalism, higher education and the knowledge economy: from the free market to knowledge capitalism. *Journal of Education Policy*. 20(3): 313–345.
- Osborne, D. & Gaebler, Ted. (1992) *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (Reading, MA: Addison-Wesley).
- Ryan, T. (2015). Quality assurance in higher education: A review of literature. *Higher Learning Research Communications*, 5(4). Diakses dari <https://doi.org/10.18870/hlrc.v5i4.257>
- Sew, J. W. (2017). Laporan pencapaian universiti: satu renungan dari Asia Tenggara. *Kajian Malaysia* 35(1): 117–131. Diakses dari <https://doi.org/10.21315/km2017.35.1.6>
- Shin, J. C. (2011). Organizational effectiveness and university rankings. In J.C. Shin, R.K. Toutkoushian & U. Teichler (Eds), *University Rankings* (pp. 19-34). Springer Netherlands. Retrieved from https://doi.org/10.1007/978-94-007-1116-7_2
- Usher, A. (2016). A Short Global History of Rankings. In *Global Rankings and the Geopolitics of Higher Education. Understanding the Influence and Impact of Rankings on Higher Education, Policy and Society*, edited by E. Hazelkorn, 23–53. Abingdon: Routledge
- Yassin, A. Y. M. (2003). Ranking Universiti dan Permasalahannya di Malaysia. *Majalah Sains | Sains & Teknologi Untuk Masyarakat*. Retrieved from <https://www.majalahsains.com/ranking-universiti-dan-permasalahannya-di-malaysia/>