

**AGENDA PEMBANGUNAN UNIVERSITI AWAM DI MALAYSIA:
KESAMAAN DAN PERBEZAAN TINDAKAN
(DEVELOPMENT AGENDAS IN PUBLIC UNIVERSITIES
IN MALAYSIA: SIMILARITIES AND DIFFERENCES OF ACTIONS)**

Sufean Hussin dan Hashim Yaacob

Jabatan Perancangan, Pengurusan dan Dasar Pendidikan,
Fakulti Pendidikan, Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia
E-mel: drsufean@um.edu.my, hashimyaacob@um.edu.my

Aziah Ismail

Pusat Pengajian Ilmu Pendidikan
Universiti Sains Malaysia, 11800 USM Pulau Pinang, Malaysia
E-mel: aziah@usm.my

Abstrak: Artikel ini memaparkan hasil kajian tentang agenda pembangunan di universiti awam di Malaysia serta variasi antara universiti dalam tindak-tanduk mereka melaksanakan agenda pembangunan. Kajian bersandarkan teori pembangunan pusat-pinggiran dan teori pembelajaran organisasi. Kajian menggunakan soal selidik tinjauan dan melibatkan seramai 715 orang responden yang terdiri daripada pengurusan tertinggi universiti dan fakulti di 10 buah universiti awam. Hasil kajian menunjukkan bahawa agenda yang sangat diutamakan ialah pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti, pembangunan program pasca ijazah, kecemerlangan akademik, promosi program pasca ijazah dan program kebajikan pelajar, dan kualiti pengurusan universiti.

Kata kunci: pengurusan universiti, pembangunan universiti, perancangan universiti, pembangunan pendidikan tinggi

Abstract: This article presents research findings regarding development agendas of some public universities in Malaysia and their different actions in pursuing the agendas. The research was based on the central-peripheral theory of development and learning organization theory. The research employed the survey method involving 715 respondents comprising faculty administrators and top university management officers at 10 public universities. Findings from this research reveal that the high priority agendas are quality instruction and learning, expansion of the post-graduate study programmes, academic excellence, publicity and promotion of post-graduate programmes, student welfare programmes, and quality university management.

Keywords: university management, university development, university planning, higher education development

PENGENALAN

Kini terdapat 20 buah universiti awam di Malaysia, masing-masing dengan rasional penubuhan dan orientasi khas mereka tersendiri. Ada yang berbentuk komprehensif dan ada yang berbentuk spesifik; ada yang mempunyai kekuatan pada sastera liberal, pendidikan, perniagaan, atau pada sains dan teknologi. Namun, semua universiti awam itu adalah milik rakyat dan dikawal selia oleh kerajaan walaupun mereka ditubuhkan sebagai badan korporat yang mempunyai kuasa dan autonomi (yang terbatas) dari segi akademik, pentadbiran dan penajaan aset. Mereka semua menjadi lambang kemajuan negara dan ketamadunan bangsa, dan itulah tanggungjawab mereka kepada negara dan manusia sejagat dari segi ilmu, keilmuan dan pengilmuan.

Semua universiti awam di Malaysia – dan juga di negara lain – mempunyai wawasan dan matlamat mereka masing-masing, namun demikian mereka mempunyai matlamat am yang sama iaitu mendidik dan melatih siswa-siswi untuk menjadi manusia terdidik dan berperibadi tinggi, menjadi tenaga kerja terlatih dan profesional, menjadi sarjana dan penyelidik, dan mana yang berkemampuan menjadi intelektual dan ilmunan. Selain daripada tugas membina siswa-siswi, universiti mempunyai tugas utama untuk menjana ilmu dan lantas menjadi institusi yang memimpin institusi lain dan masyarakat ke arah kemajuan. Tambahan pula, universiti yang dinamik menjadi tempat liberal untuk kegiatan seni budaya, pameran tamadun manusia dan perbahasan apa jua urusan manusia. Jika ia dikongkong dan direndahkan, maka ia menjadi agensi birokrasi yang hilang sifatnya sebagai tempat liberal yang terdorong kepada percambahan ilmu, akal, kreativiti dan inovasi.

Clark (1983) menyatakan bahawa universiti di dunia ini terorientasi kepada tiga polar, iaitu polar kerajaan, polar oligarki akademik, dan polar pasaran. Polar-polar ini menentukan ke arah mana universiti bergerak dari segi pembangunan dan penekanan. Misalnya, jika universiti tertakluk kepada polar kerajaan, seperti di Russia, China, India, Korea dan Sweden, maka arah pembangunan dan penekanan universiti ditentukan oleh kerajaan. Dalam keadaan ini, bilangan fakulti, program pengajian, bilangan pensyarah dan prioriti penyelidikan di universiti awam perlu mendapat izin dan kelulusan menteri yang menjaga portfolio pengajian tinggi. Selanjutnya, jika universiti mempunyai etos oligarki akademik, maka arah pembangunan dan penekanannya adalah mengikut kemajuan ilmu dan kepakaran baru yang muncul atau yang dijangkakan seperti oseanografi, aeroangkasa, bioteknologi, teknologi pertahanan, teknologi perubatan dan teknologi komunikasi digital. Kepakaran dalam universiti menentukan penggubalan program pengajian. Universiti di Itali, Perancis, German, United Kingdom dan Amerika Syarikat mempunyai kecenderungan ke arah oligarki akademik, justeru sentiasa menjadi pelopor atau perintis bidang

pengajian baru. Jika universiti terikat dengan polar korporat, maka universiti cenderung menawarkan program pengajian yang boleh membawa keuntungan sahaja, menaikkan yuran pengajian secara berkala, dan membuat pelaburan saham dan harta. Kebanyakan universiti swasta dan separuh awam adalah dalam polar korporat.

Walau bagaimanapun, universiti di Malaysia pada awal pembangunannya adalah tertakluk kepada pengaruh kerajaan. Menurut teori pusat-pinggiran (*central-peripheral theory*), pengaruh kerajaan terhadap pembangunan universiti dapat dilihat sebagai pengaruh pusat ke atas pinggiran (Altbach, 1982; Gopinathan, 1984; Lim, 1991; Roxborough, 1979; Wallerstein, 1980) yang berteraskan kepada hubungan dominasi-pergantungan. Kerajaan bertindak sebagai pusat mendominasi pembangunan universiti untuk menyokong matlamat pembangunan negara. Tetapi pada masa yang sama, pelaburan yang dibuat ke atas organisasi universiti oleh kerajaan telah mewujudkan pergantungan pembangunan organisasi tersebut kepada kerajaan. Pergantungan universiti kepada kerajaan bukan hanya terhadap kepada pelaburan yang dibuat tetapi juga dalam hal memasarkan "produk" yang dihasilkan oleh organisasi tersebut (Altbach, 1989; Molly, 1999; Roxborough, 1979; Seah & Soeratno, 1979).

Dalam mana jua negara, kerajaan mempunyai pengaruh terhadap pembangunan organisasi universiti (Clark, 1983; Sufean, 1994), cuma pengaruh itu berlainan dari segi liputan, iaitu luas atau kecil. Pengaruh kerajaan terhadap universiti wujud kerana kepentingan organisasi tersebut sebagai agen utama perubahan dan pembangunan negara (Bodora, 1974; Saha, 1991). Universiti juga dilihat sebagai satu saluran pemulihan terhadap masalah pembangunan yang dihadapi oleh negara-negara di dunia (Ibrahim, 1987).

Selain itu, universiti memainkan peranan penting dalam membekalkan sumber yang diperlukan oleh kerajaan untuk membangunkan negara seperti sumber manusia dan inovasi ilmu pengetahuan melalui penyelidikan. Fungsi penting ini menyebabkan kerajaan membuat pelaburan melalui universiti agar ia dapat menyokong matlamat pembangunan negara (Roxborough, 1979).

Dasar dan akta kerajaan berperanan sebagai mekanisme kawalan kerajaan untuk tujuan tersebut (Hussein, 1990; Leverty & Colburn, 2000; Sufean, 2002; Witte, 2000). Sufean (2002) berpendapat, penggubalan dasar dan akta adalah berdasarkan falsafah utilitarianisme iaitu satu falsafah pragmatik untuk menjamin keteraturan dan kesejahteraan masyarakat yang penuh dengan pelbagai konflik kepentingan, sama ada antara individu, kaum atau puak manusia. Falsafah ini menyatakan bahawa sesuatu dasar atau undang-undang adalah pragmatik dan bagus sekiranya ia membawa faedah besar kepada rakyat jelata.

Pengaruh kerajaan terhadap pembangunan organisasi universiti dapat dilihat dengan jelas dalam pembangunan organisasi universiti di negara sosialis seperti China (Wang, 1992), Soviet Union (Clark, 1983; Prokofiev, Chilikin & Tulpanov, 1971), German (Altbach, 1991) dan di negara-negara sedang membangun seperti Malaysia (Ibrahim, 1987; Murad, 1971; Mustapha, 1990; Robiah, 1980; Thong, 1995) dan Singapura (Gopinathan, 1989; Seah & Soeratno, 1979).

Pergantungan pembangunan universiti awam terhadap kerajaan telah memberikan "kuasa hegemoni" kerajaan untuk mengenakan pengaruh ke atas universiti untuk membangun ke arah menyokong pembangunan negara (Lim, 1991; Wallerstein, 1980). Kuasa hegemoni ini wujud kerana kelebihan yang ada pada kerajaan untuk mengenakan pengaruhnya terhadap pembangunan universiti seperti modal kewangan, pasaran buruh dan kuasa dalam membuat keputusan.

Walau bagaimanapun, universiti masih menerima manfaat daripada pergantungan terhadap kerajaan dalam menjana pembangunannya (Lim, 1991). Ini kerana, pergantungan terhadap kerajaan telah dapat membantu universiti menyelesaikan kekangan pembangunan terutamanya dalam soal sumber kewangan (Witte, 2000). Walaupun pengaruh kerajaan telah memberi peluang yang sama kepada organisasi universiti untuk membangun tetapi keseragaman ini menyukarkan penawaran program yang pelbagai dan menjadi kekangan dalam memenuhi keperluan persekitaran yang pelbagai (Clark, 1991).

Ekoran daripada perubahan keperluan persekitaran terhadap pendidikan tinggi, wujud pelbagai daya yang mendesak organisasi ini untuk berubah dan beradaptasi dengan tuntutan keperluan yang baru (Altbach, 1991) dan membangun seiring dengan keperluan tersebut (Chevaillier, 2002). Justeru, rentetan daripada dasar penswastaaan dan pengkorporatan Institut Pengajian tinggi (IPT) di Malaysia, beberapa kategori institusi pendidikan tinggi telah terbentuk, antaranya IPT yang dibangunkan bukan berasaskan keuntungan (*non-for-profit*), IPT yang berasaskan keuntungan (*for-profit*) dan IPT yang mempunyai kacukan antara kedua-dua jenis institusi tersebut (*hybrid*). Model-model inilah kelihatan mula mendasari pembangunan IPT di Malaysia.

PEMBANGUNAN ORGANISASI UNIVERSITI

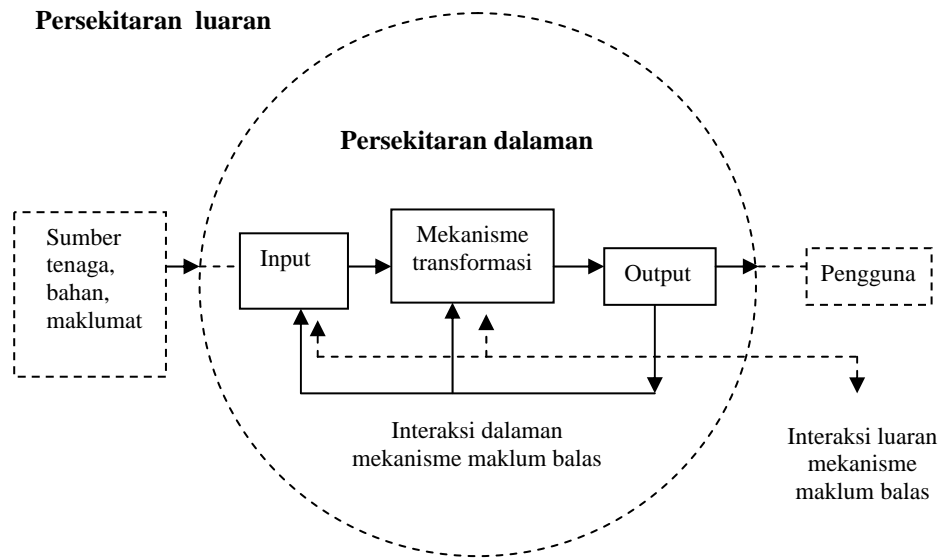
Persekitaran merupakan elemen yang amat berpengaruh dalam segala aktiviti yang dilakukan oleh organisasi termasuklah organisasi universiti. Perubahan di persekitaran akan memberikan impak terhadap pembangunan organisasi universiti. Hal ini kerana tekanan perubahan keperluan persekitaran mewujudkan pelbagai idea yang menuntut universiti membangun seiring dengan tuntutan

keperluan tersebut (Kivinen & Rinne, 1991; Veysey, 1965). Menurut Seagraves, Kemp dan Osborne (1996), persekitaran yang dinamik telah mewujudkan keperluan yang pelbagai terhadap organisasi universiti dan bertindak mempengaruhi dan mencabar pembangunan organisasi tersebut. Perubahan dalam persekitaran wujud kesan daripada kemajuan dalam pelbagai bidang terutamanya bidang sains dan teknologi (Abdul Rahman, 2002; Rowley, 1998).

Persekitaran organisasi dapat dibahagikan kepada dua iaitu persekitaran dalaman dan persekitaran luaran yang mana kedua persekitaran ini saling berinteraksi antara satu sama lain, seperti yang digambarkan dalam Rajah 1 berikut. Berdasarkan Rajah 1, dapat dilihat persekitaran luaran organisasi berperanan sebagai pembekal sumber dan pengguna kepada "produk" yang dikeluarkan oleh sesebuah organisasi. Manakala persekitaran dalaman pula adalah persekitaran di mana berlakunya proses transformasi sumber daripada persekitaran luaran kepada output yang menjadi produk kepada pengguna yang berada di persekitaran luaran. Saling interaksi dan pergantungan antara persekitaran luaran dan dalaman organisasi mempengaruhi pembangunan organisasi tersebut (French & Bell, 1984).

Persekitaran dalaman organisasi universiti berkaitan dengan peranan universiti itu sendiri iaitu dalam bidang pengajaran, penyelidikan dan penyediaan pelajarinya untuk masyarakat. Persekitaran dalaman juga turut memasukkan aspek dalaman organisasi seperti kepemimpinan, pentadbiran, prestij, hasil pendapatan dan kualiti perkhidmatan, tradisi organisasi, budaya, ahli organisasi, sumber kewangan dan kemudahan yang ada (David, 1990; Onushkin, 1971; Sufean, 1994).

Manakala persekitaran luaran pula ialah aspek yang berada di luar kawalan organisasi seperti perubahan demografi, perubahan saiz dan komposisi kohot umur, jangkaan akreditasi dan perubahan dalam aspek ekonomi, politik, teknologi dan sosial (Black & Porter, 1999; David, 1990; Davies & Ellison, 1999; Onushkin, 1971; Sufean, 1994). Kedinamikan persekitaran universiti semakin meningkat ekoran daripada proses pengglobalisasian dunia (David, 1990; Davies & Ellison, 1999; Rowley, 1998). Hal ini kerana pengglobalisasian dunia telah mewujudkan saling pergantungan antara individu, organisasi dan negara di dunia ini. Selain itu, era globalisasi juga telah meningkatkan persaingan dalam pasaran global. Sektor pendidikan tinggi khususnya universiti tidak dikecualikan dalam persaingan tersebut. Justeru itu, cabaran utama universiti dalam era globalisasi ini adalah untuk terus menjadi organisasi yang kontemporari. Organisasi ini perlu mengekalkan unsur-unsur penting dalam tradisinya dan pada masa yang sama, memperkenalkan perubahan yang diperlukan oleh masyarakat dinamik yang memasuki abad ke-21.



Rajah 1. Interaksi persekitaran dalaman dan persekitaran luaran organisasi pendidikan tinggi (diadaptasi daripada French & Bell, 1984).

Menurut teori perancangan strategik, organisasi yang ingin membangun dalam persekitaran yang dinamik perlu menganalisis perubahan yang berlaku di persekitaran dalaman dan luaran organisasi mereka (Abdul Rahman, 2002; Bassil & Cook, 1974; David, 1990; Davies & Ellison, 1999; Purcell, 2001; Rowley, 1998; Zainal Abidin, 2000). Penganalisan perubahan persekitaran memberikan pengetahuan, pengalaman dan elemen kreativiti yang berbeza kepada organisasi untuk mengenal pasti faktor-faktor yang mempengaruhi pembangunannya seperti pihak yang bersaing, pihak pelanggan serta perubahan teknologi, yang mana kesemua aspek ini mengalami perubahan tetap pada masa akan datang (Abdul Rahman, 2002).

Proses menganalisis perubahan di persekitaran perlu dilakukan kerana pembangunan organisasi universiti amat dipengaruhi oleh saling pergantungan dan interaksi antara organisasi universiti dengan persekitarannya (French & Bell, 1984). Setiap perubahan yang berlaku di persekitaran sama ada persekitaran luaran atau dalaman akan memberikan kesan kepada pembangunan sesebuah organisasi. Hoy dan Miskel (1996) menganggap persekitaran merupakan satu aspek yang kritikal dalam riwayat sesebuah organisasi. Hal ini kerana persekitaran bukan sahaja bertindak sebagai pembekal sumber kepada organisasi tetapi juga bertindak mewujudkan kekangan dan peluang terhadap organisasi tersebut.

Kebolehan dan keupayaan sesebuah organisasi untuk mengesan perubahan di persekitaran dengan lebih pantas daripada pesaing mereka merupakan satu peluang bagi organisasi tersebut mengatasi pesaing mereka (Eden & Ackermann, 1998). Malahan, dalam menghadapi era globalisasi ini juga, Abdul Rahman (2002) berpendapat adalah digalakkan semua organisasi termasuk universiti untuk mereka bentuk dan terlibat dalam satu proses pembelajaran yang dapat mengubah universiti kepada organisasi yang dapat menghadapi cabaran yang akan datang. Menganalisis persekitaran dalaman dan luaran organisasi dapat membantu organisasi mengenal pasti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (SWOT) yang dihadapi oleh organisasi. Elemen-elemen ini membantu organisasi untuk merancang pembangunannya dengan lebih cekap dan berkesan dalam usaha memenuhi keperluan persekitarannya (Davies & Ellison, 1999; Kaufman, 1992).

AGENDA PEMBANGUNAN UNIVERSITI: SATU KAJIAN TINJAUAN

Universiti-universiti awam telah merangka pelbagai projek dan program bagi mengisi agenda pembangunan mereka. Kajian kami bertujuan untuk meninjau apakah agenda pembangunan di 10 buah universiti awam di Malaysia, dan sejauh manakah tahap pelaksanaan agenda (dalam bentuk program dan projek) yang telah dirangkakan. Kami telah membina satu soal selidik yang mengandungi 18 item soalan yang berkaitan dengan tahap pelaksanaan agenda pembangunan universiti (sila rujuk Jadual 1 untuk contoh item dan skala). Item-item soal selidik telah dibina berdasarkan rujukan dan analisis kandungan kalendar tahunan dan laporan rasmi universiti-universiti awam.

Responden kajian terdiri daripada dekan, timbalan dekan, ketua jabatan dan pegawai pengurusan tertinggi universiti. Seramai 715 orang individu yang berkenaan telah dikenal pasti melalui laman web setiap universiti awam yang menjadi unit analisis kajian. Taburan bilangan responden ini adalah tidak seragam bagi setiap universiti iaitu:

1. Universiti Malaya (101 orang)
2. Universiti Sains Malaysia (92 orang)
3. Universiti Kebangsaan Malaysia (85 orang)
4. Universiti Teknologi Malaysia (72 orang)
5. Universiti Teknologi MARA (70 orang)
6. Universiti Putera Malaysia (69 orang)
7. Universiti Utara Malaysia (55 orang)
8. Universiti Islam Antarabangsa Malaysia (52 orang)
9. Universiti Malaysia Sarawak (50 orang)
10. Universiti Pendidikan Sultan Idris (35 orang)
11. Universiti Malaysia Sabah (34 orang)

Walau bagaimanapun, bilangan responden bagi kajian tinjauan ini adalah bergantung pada jumlah soal selidik yang dikembalikan oleh responden kepada penyelidik. Hanya seramai 296 orang responden iaitu 41.4% daripada 715 orang telah mengembalikan soal selidik yang telah diedarkan kepada mereka dan jumlah inilah yang menjadi responden bagi kajian tinjauan yang dijalankan untuk mendapatkan data mengenai pelaksanaan rancangan pembangunan di semua universiti awam di Malaysia. Jumlah saiz sampel bagi kajian ini adalah dalam lingkungan memadai kerana menurut Gay dan Airasian (2003), saiz sampel yang sesuai bagi saiz populasi antara 700 hingga 750 orang ialah 248 hingga 254 orang. Berikut adalah analisis data yang diperolehi daripada item-item soalan tersebut.

Analisis data menggunakan program SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) dengan statistik mudah seperti kekerapan, peratus, dan min serta statistik ANOVA (*analysis of variance*) dan ujian *post-hoc Tukey* untuk melihat perbezaan pelaksanaan agenda pembangunan antara universiti dan fakulti.

AGENDA PEMBANGUNAN DAN TAHAP PELAKSANAANNYA DI UNIVERSITI AWAM

Terdapat beberapa projek dan program yang telah dilaksanakan bagi menjayakan pelaksanaan rancangan pembangunan universiti. Jadual 1 berikut menunjukkan tahap pelaksanaan agenda pembangunan universiti di universiti awam. Secara puratanya, nilai min antara 3.14 hingga 4.28 dalam jadual tersebut menunjukkan agenda pembangunan universiti adalah cenderung pada tahap "sedang dilaksanakan" dan "telah siap dilaksanakan." Walau bagaimanapun, taburan kekerapan dalam jadual tersebut menunjukkan terdapat projek dan program yang dilaksanakan secara berterusan dalam proses pelaksanaan rancangan pembangunan di universiti awam.

Secara amnya, kajian mendapati bahawa skor min bagi 18 agenda pembangunan di sepuluh universiti awam adalah antara 3.14 hingga 4.28, iaitu semua universiti sedang atau telah melaksanakan agenda pembangunan yang disenaraikan dalam Jadual 1. Namun, ada sebilangan responden (antara 3% hingga 17%) mengatakan agenda pembangunan yang tersenarai tiada kaitan atau belum dilaksanakan oleh universiti mereka. Perkara ini timbul mungkin disebabkan adanya sebilangan kecil fakulti baru atau dekan atau ketua jabatan yang tidak terlibat dengan apa jua proses perancangan pembangunan universiti.

Jadual 1. Tahap pelaksanaan agenda pembangunan universiti.

Agenda (Projek dan Program) Pembangunan Universiti yang Dirangkakan	Tahap Pelaksanaan					Keseluruhan	
	1	2	3	4	5	min	sp
	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)		
Akreditasi program akademik	10 (3.40)	10 (3.40)	92 (31.10)	51 (17.20)	133 (44.90)	3.97	1.10
Program kecemerlangan akademik	4 (1.40)	10 (3.40)	92 (31.10)	29 (9.80)	161 (54.40)	4.13	1.05
Promosi kepakaran dan kemudahan penyelidikan universiti	2 (0.70)	16 (5.40)	128 (43.20)	32 (10.80)	118 (39.90)	3.84	1.04
Penyelidikan bersama dengan pihak kerajaan dan swasta	-	21 (7.10)	111 (37.50)	38 (12.80)	126 (42.60)	3.91	1.04
Promosi program-program pasca siswazah yang ditawarkan di universiti	1 (0.30)	9 (3.00)	90 (30.40)	49 (16.60)	147 (49.70)	4.12	0.97
Pembangunan program pendidikan pasca siswazah	3 (1.00)	6 (2.00)	88 (29.70)	45 (15.20)	154 (52.00)	4.15	0.98
Program Pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti	-	9 (3.00)	80 (27.00)	25 (8.40)	182 (61.50)	4.28	0.96
<i>E-learning</i>	4 (1.40)	46 (15.50)	124 (41.90)	29 (9.80)	93 (31.40)	3.54	1.13
Kualiti dalam pengurusan	3 (1.00)	11 (3.70)	97 (32.80)	45 (15.20)	140 (47.30)	4.04	1.02
E-pengurusan	14 (4.70)	47 (15.90)	137 (46.30)	20 (6.80)	78 (26.40)	3.34	1.17
Sumber manusia yang berkualiti	5 (1.70)	15 (5.10)	105 (35.50)	36 (12.20)	135 (45.60)	3.95	1.08
Pengurangan <i>brain-drain</i>	44 (14.90)	51 (17.20)	103 (34.80)	16 (5.40)	82 (27.70)	3.14	1.38
Pengurusan kewangan yang cekap dan teratur	7 (2.40)	21 (7.10)	114 (38.50)	38 (12.80)	116 (39.20)	3.79	1.11
Dasar penjimatan kos operasi universiti	15 (5.10)	24 (8.10)	111 (37.50)	36 (12.20)	110 (37.20)	3.68	1.20
Pembangunan fasiliti dan infrastruktur universiti	7 (2.40)	10 (3.40)	123 (41.60)	33 (11.10)	123 (41.60)	3.86	1.08

(bersambung)

Jadual 1. (sambungan)

Agenda (Projek dan Program) Pembangunan Universiti yang Dirangkakan	Tahap Pelaksanaan					Keseluruhan	
	1 (n,%)	2 (n,%)	3 (n,%)	4 (n,%)	5 (n,%)	min	sp
E-universiti	32 (10.80)	44 (14.90)	124 (41.90)	18 (6.10)	78 (26.40)	3.22	1.28
Pembangunan insan	11 (3.70)	17 (5.70)	93 (31.40)	34 (11.50)	141 (47.60)	3.94	1.16
Program kebajikan pelajar	4 (1.40)	11 (3.70)	91 (30.70)	38 (12.80)	152 (51.40)	4.09	1.04

Petunjuk:

1 = Tidak berkaitan
2 = Belum dilaksanakan

3 = Sedang dilaksanakan
4 = Telah dilaksanakan
5 = Pelaksanaan berterusan

Jika nilai min melebihi 4.00 dalam Jadual 1 dijadikan titik rujukan bagi pelaksanaan, maka agenda pembangunan universiti yang utama dan telah dilaksanakan oleh universiti awam Malaysia ialah:

1. Program pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti
2. Pembangunan program pasca ijazah
3. Program kecemerlangan akademik
4. Promosi program pascaijazah
5. Program kebajikan pelajar
6. Kualiti pengurusan universiti

Keputusan kajian di atas boleh disahkan dengan meneliti item-item dalam Jadual 1 yang mempunyai respon skala 5 dengan lebih daripada 50% responden menjawabnya. Daripada penelitian, agenda utama pembangunan universiti awam di Malaysia ialah:

1. Program pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti (61.50%)
2. Program kecemerlangan akademik (54.40%)
3. Pembangunan program pasca ijazah (52.00%)
4. Program kebajikan pelajar (51.40%)

Berdasarkan jawapan responden, agenda pembangunan universiti yang perlu diperbaiki lagi ialah program atau dasar bagi mengurangkan fenomena aliran keluar pakar (*brain drain*) daripada fakulti-fakulti, khususnya fakulti sains, perubatan, kejuruteraan, seni reka dan alam bina, dan bioteknologi.

Pakar akademik dan penyelidik berhijrah keluar kerana menjadi usahawan, atau bekerja dengan sektor korporat dengan gaji yang lebih lumayan, atau berhijrah ke universiti lain atau negara lain. Agenda pembangunan lain yang perlu dipertingkatkan ialah peluasan aplikasi teknologi komputer dan elektronik dalam pembelajaran (*e-learning*), pengurusan universiti (*e-management*), dan peluasan konsep universiti maya (*e-university*) bagi menjangkau reputasi global.

PERBEZAAN AGENDA PEMBANGUNAN ANTARA UNIVERSITI AWAM

Ujian statistik ANOVA sehalu telah digunakan untuk melihat perbezaan pelaksanaan agenda pembangunan antara universiti-universiti awam di Malaysia. Nilai nisbah F yang signifikan pada aras keertian 0.05 menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan bagi pelaksanaan projek dan program pembangunan tersebut antara universiti-universiti awam. Ini ditunjukkan dalam Jadual 2 berikut. Manakala nilai perbezaan min (*mean difference*) dalam ujian *post hoc Tukey* pula digunakan untuk mengesan gandingan perbezaan antara universiti yang paling ketara.

Merujuk kepada Jadual 2, keputusan ujian statistik ANOVA sehalu menunjukkan terdapat perbezaan yang signifikan antara universiti-universiti awam pada semua agenda pembangunan mereka. Secara terperinci, statistik menunjukkan perbezaan signifikan antara universiti awam pada agenda:

1. *Akreditasi program akademik* ($F = 2.24$). Keputusan ini bermakna semua universiti awam dalam kajian ini mempunyai proses dan kaedah masing-masing dalam menjaga kualiti program akademik yang mereka tawarkan. Universiti awam juga masing-masing berusaha mendapatkan pengiktirafan badan-badan tertentu terhadap program akademiknya. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan perbezaan nilai min yang menonjol dan menyebabkan perbezaan signifikan adalah berpunca daripada empat buah universiti, iaitu UM-UUM (perbezaan min 0.84); UM-UiTM (perbezaan min 0.89); dan UPM-UUM (perbezaan min 0.81).
2. *Program kecemerlangan akademik* ($F = 2.46$). Fakta ini bermaksud universiti-universiti awam mempunyai kaedah masing-masing dalam meningkatkan kecemerlangan akademiknya. Perkara ini berkait dengan fokus yang diberikan dalam meningkatkan kecemerlangan tersebut, misalnya jumlah graduan yang mendapat ijazah kelas pertama, menunjukkan sumbang varians perbezaan signifikan adalah antara UM-UUM (0.80) dan UUM-UNIMAS (1.03).

Jadual 2. Perbezaan agenda pembangunan antara sepuluh universiti awam.

Projek dan Program Pembangunan Universiti	Nilai Perbezaan Antara universiti		
	Nilai Nisbah F	df	Aras signifikan
Akreditasi program akademik	2.24	10	0.02*
Program kecemerlangan akademik	2.46	10	0.01*
Promosi kepakaran dan kemudahan penyelidikan universiti	3.27	10	0.01*
Penyelidikan bersama dengan pihak kerajaan dan swasta	3.12	10	0.01*
Promosi program-program pasca siswazah yang ditawarkan di universiti	3.40	10	0.01*
Pembangunan program pendidikan pasca siswazah	3.41	10	0.01*
Program Pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti	2.91	10	0.01*
<i>E-learning</i>	5.52	10	0.01*
Kualiti dalam pengurusan	3.62	10	0.01*
<i>E-pengurusan</i>	4.98	10	0.01*
Sumber manusia yang berkualiti	3.12	10	0.01*
Pengurangan <i>brain-drain</i>	2.47	10	0.01*
Pengurusan kewangan yang cekap dan teratur	4.11	10	0.01*
Dasar penjimatan kos operasi universiti	4.31	10	0.01*
Pembangunan fasiliti dan infrastruktur universiti	4.29	10	0.01*
E-universiti	8.88	10	0.01*
Pembangunan insan	3.81	10	0.01*
Program kebajikan pelajar	4.11	10	0.01*

* signifikan pada aras keertian 0.05

3. *Promosi kepakaran dan kemudahan penyelidikan universiti ($F = 3.27$)*. Hal ini bermaksud universiti-universiti mempunyai tahap masing-masing dalam mempromosi kepakaran dan kemudahan penyelidikannya. Perkara ini wujud kerana terdapat universiti awam di Malaysia mempunyai kepakaran yang telah diiktiraf oleh badan-badan tertentu sama ada di peringkat nasional mahupun antarabangsa menyebabkan keperluan kepada promosi adalah kurang. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan perbezaan ketara antara UM-UKM (0.78); UM-UPM (0.77); UKM-UPSI (1.19); dan USM-UPSI (1.07).
4. *Penyelidikan bersama dengan pihak kerajaan dan swasta ($F = 3.12$)*. Keputusan ini menunjukkan bahawa universiti-universiti awam mempunyai kaedah masing-masing dalam menjalankan dan melaksanakan penyelidikannya. Ada universiti yang melakukan penyelidikan bersama dan ada yang melakukannya untuk pihak kerajaan dan swasta. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan ketara antara UPM-UPSI (1.20); UUM-UPSI (1.35); UTM-UPSI (1.21); dan UiTM-UPSI (1.37).
5. *Promosi program-program pasca siswazah yang ditawarkan di universiti ($F = 3.40$)*. Keputusan ini bermaksud universiti-universiti awam mempunyai kaedah masing-masing dalam mempromosi program pasca siswazahnya. Ada universiti yang kurang memerlukan promosi kerana telah dikenali dengan kekuatan program pasca siswazahnya. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan sumbangan varians perbezaan adalah antara UM-UUM (0.88); UM-UTM (0.77); UUM-UNIMAS (11.28); dan UTM-UNIMAS (1.17).
6. *Pembangunan program pendidikan pasca siswazah ($F = 3.41$)*. Keputusan ini bermaksud universiti-universiti awam mempunyai fokus masing-masing dalam membangunkan program pendidikan pasca siswazahnya. Hal ini berkait dengan kestabilan program pendidikan pasca siswazah universiti awam. Ada universiti yang telah mempunyai program yang telah stabil dan memerlukan proses pembangunannya pada tahap yang minimum. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan sumbangan perbezaan ketara adalah antara UUM-UM (0.93); dan UUM-UNIMAS (1.31).
7. *Program pengajaran dan pembelajaran yang berkualiti ($F = 2.91$)*. Hal ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan mempunyai kaedah pengajaran dan pembelajaran masing-masing. Ada universiti yang telah memilih kaedah penyampaian tertentu yang amat berkesan dalam penyampaian ilmu-ilmu di universiti tersebut. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan paling ketara antara UTM-UM (0.83).

8. *E-learning* ($F=5.52$). Ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan mempunyai pengadaptasian masing-masing terhadap pengaplikasian ICT dalam proses pembelajaran. Ada universiti yang mempunyai keperluan dan kelengkapan dalam pengadaptasian sepenuhnya kemudahan teknologi maklumat dalam proses pembelajarannya. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan paling ketara antara UM-UKM (0.95); UM-UPM (1.18); UM-USM (0.75); UM-UIA (0.96); UM-UUM (1.52); UM-UTM (1.03); UM-UMS (1.38); dan UM-UNIMAS (1.24).
9. *Kualiti dalam pengurusan* ($F = 3.62$). Keputusan ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan mempunyai kaedah pengurusan masing-masing. Kaedah tersebut adalah mengikut stail pengurusan serta iklim dan budaya sesebuah universiti. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan wujud perbezaan min paling ketara dalam hal kualiti pengurusan antara UUM-UKM (0.96) dan UUM-USM (0.99).
10. *Program E-pengurusan* ($F = 4.98$). Hal ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan melaksanakan pengurusan berelektronik berdasarkan kesesuaian dan keperluan masing-masing. Ada universiti yang masih belum menyesuaikan diri dengan pengaplikasian ICT dalam hal-hal pengurusannya. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan min yang ketara antara UM-UPM (0.92); UM-UIA (1.21); UM-UUM (1.46); UPM-UMS (1.04); USM-UUM (0.95); UIA-UMS (1.34); UIA-UNIMAS (0.53); UUM-UTM (1.07); dan UUM-UMS (1.58).
11. *Program sumber manusia yang berkualiti* ($F = 3.12$). Keputusan ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan mempunyai penilaian masing-masing terhadap kualiti tenaga kerjanya. Hal ini berkait dengan tahap kemahiran profesional dan ikhtisas yang diperlukan dan ditetapkan oleh universiti awam terhadap kakitangan yang ingin berkhidmat dengannya. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan bagi tahap pelaksanaan program ini antara UM-UPM (0.85) dan UM-UUM (1.19).
12. *Program pengurangan brain-drain* ($F = 2.47$). Ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan menghadapi tahap masalah yang berbeza dalam pengaliran keluar kakitangannya. Program pengurangan *brain-drain* ini adalah giat dilaksanakan di universiti-universiti yang menghadapi masalah ini secara serius. Ujian *post hoc tukey* menunjukkan terdapat perbezaan min ketara dalam usaha menangani *brain-drain* antara UM-UPM (0.84).

13. *Program pengurusan kewangan yang cekap dan teratur* ($F = 4.11$). Keputusan ini bermaksud universiti-universiti awam mempunyai kaedah pengurusan kewangan masing-masing. Hal ini berkait dengan kecekapan pihak universiti awam dalam menjana dan membelanjakan kewangan yang mereka ada secara optimum. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan min ketara dalam hal pengurusan kewangan antara UM-UPM (0.82); UM-UUM (1.41); UM-UiTM (1.06); USM-UUM (0.97); dan UUM-UTM (1.12).
14. *Program dasar penjimatan kos operasi universiti* ($F = 4.31$). Keputusan ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan mempunyai dasar penjimatan perbelanjaan yang berbeza. Hal ini berkait dengan penjimatan dalam perbelanjaan yang dirasakan agak tinggi berbanding dengan yang sepatutnya. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan bagi tahap pelaksanaan program ini antara UM-UKM (0.98); UM-UUM (1.48); UM-UUMS (1.20); USM-UUM (1.01); dan UUM-UPSI (1.33).
15. *Program pembangunan fasiliti dan infrastruktur universiti* ($F = 4.29$). Ini bermaksud universiti-universiti awam mempunyai pelan pembangunan masing-masing. Ada universiti yang masih baru ditubuhkan yang mana memerlukan pembangunan kemudahan infrastruktur dan fasilitinya secara intensif. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan bagi tahap pelaksanaan program ini antara UM-UIA (0.98); UM-UUM (1.29); UM-UiTM (1.08); USM-UUM (0.82); dan UUM-UPSI (1.33).
16. *Program E-universiti* ($F = 8.88$). Keputusan ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan mempunyai keperluan masing-masing dalam projek e-universiti ini. Hal ini berkait dengan keupayaan universiti awam dalam mengaplikasikan kemudahan teknologi maklumat ke dalam semua urusannya. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan bagi tahap pelaksanaan program ini antara UM-UPM (0.46); UM-UIA (1.47); UM-UUM (1.86); UM-UiTM (1.47); UKM-UUM (1.04); UPM-USM (0.87); UPM-UUMS (1.66); USM-UUM (1.28); UIA-UUMS (1.68); UUM-UTM (1.15); UUM-UUMS (2.06); dan UiTM-UUMS (1.68).
17. *Program pembangunan insan* ($F = 3.81$). Keputusan ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan mempunyai program masing-masing dalam usaha membangunkan sahsiah diri pelajar. Ada universiti awam yang telah mengintegrasikan aspek pembangunan insan ini dengan kursus-kursus akademiknya dan diterapkan semasa proses pengajaran dan pembelajaran dilakukan. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan bagi tahap pelaksanaan program ini antara UM-UPM (0.97); UM-UIA (1.36) dan; UM-UUM (1.02); dan UKM-UIA (1.13).

18. *Program kebajikan pelajar* ($F = 4.11$). Keputusan ini bermaksud universiti-universiti awam berkenaan mempunyai kaedah masing-masing dalam memantau hal-hal kebajikan pelajarnya. Ada universiti awam yang telah lama menyediakan pelbagai mekanisme untuk tujuan pemantauan manakala ada yang masih lagi mencari kaedah atau mekanisme yang terbaik untuk dilaksanakan di universiti mereka. Ujian *post hoc Tukey* menunjukkan terdapat perbezaan ketara antara UM-UPM (0.99); UM-UUM (1.05); dan UM-UiTM (1.19).

Berdasarkan dapatan kajian ini, dapat disimpulkan bahawa setiap projek dan program pembangunan yang dirangkakan adalah pada tahap pelaksanaan yang berbeza dalam pelaksanaan rancangan pembangunan antara universiti awam di Malaysia. Secara teorinya, tiada uniformiti dalam pelaksanaan projek dan program pembangunan di universiti awam di Malaysia rentetan daripada keperluan dan hala tuju pembangunan yang berbeza terutamanya dalam komponen-komponen teras universiti yang tertentu.

TINDAKAN UNIVERSITI BAGI MENJAYAKAN AGENDA PEMBANGUNAN MEREKA

Tindakan universiti merupakan satu perkara yang berkait rapat dalam usaha menjayakan agenda pembangunan yang dirangkakan untuk merealisasikan objektif pembangunan yang telah ditetapkan dalam rancangan pembangunan organisasi masing-masing. Sehubungan itu, sebahagian daripada objektif keempat kajian ini adalah untuk mengenal pasti tindakan yang diambil oleh universiti dalam menjayakan agenda (projek dan program) pembangunan yang telah mereka rangkakan.

Setiap universiti awam mengambil tindakan yang tertentu bagi tujuan menjayakan projek dan program pembangunan yang telah mereka rangkakan. Berdasarkan Jadual 3, secara puratanya nilai min antara 3.13 hingga 4.58 menunjukkan tindakan-tindakan untuk menjayakan agenda pembangunan adalah cenderung kepada "sedang diambil tindakan," "telah diambil tindakan" dalam pelaksanaan rancangan pembangunan universiti awam. Walau bagaimanapun, taburan kekerapan menunjukkan tindakan universiti dalam menjayakan projek dan program pembangunan diambil secara berterusan dalam pembangunan organisasi masing-masing.

Jadual 3. Tindakan universiti bagi menjayakan projek dan program pembangunan.

Tindakan Menjayakan Agenda Pembangunan Universiti	Tahap Tindakan					Keseluruhan	
	1 (n,%)	2 (n,%)	3 (n,%)	4 (n,%)	5 (n,%)	Min	Sd
Mewujudkan jawatankuasa yang bertanggungjawab dalam pembangunan program akademik di universiti	2 (0.70)	9 (3.00)	39 (13.20)	85 (28.70)	161 (54.40)	4.33	0.87
Menjemput wakil daripada pihak industri menyertai jawatankuasa pembangunan program akademik	16 (5.40)	30 (10.10)	72 (24.30)	66 (22.30)	112 (37.80)	3.77	1.21
Menstruktur semula program-program akademik yang sedia ada agar bersesuaian dengan keperluan semasa	2 (0.70)	4 (1.40)	70 (23.60)	60 (20.30)	160 (54.10)	4.26	0.91
Menganjurkan seminar, persidangan, simposia dan bengkel serta penerbitan.	-	4 (1.40)	29 (9.80)	54 (18.20)	209 (70.60)	4.58	0.72
Mewujudkan jawatankuasa khusus bagi pengurusan aktiviti penyelidikan dan konsultasi.	3 (1.00)	11 (3.70)	31 (10.50)	92 (31.10)	159 (53.70)	4.33	0.88
Menjalankan penyelidikan bersama dengan institusi penyelidikan dan pendidikan kerajaan dan swasta yang lain.	3 (1.00)	14 (4.70)	47 (15.90)	55 (18.60)	177 (59.80)	4.31	0.97
Mengiklankan program-program pasca siswazah melalui laman web, akhbar, majalah dan sebagainya.	-	11 (3.70)	40 (13.50)	58 (19.60)	187 (63.20)	4.42	0.86
Mewujudkan sistem pembelajaran multi-kaedah untuk pelajar pasca siswazah seperti <i>e-learning</i> , <i>tele-lecture</i> dan sebagainya.	12 (4.10)	39 (13.20)	79 (26.70)	51 (17.20)	115 (38.90)	3.74	1.22
Memperluaskan bidang-bidang pengajian siswazah	4 (1.40)	12 (4.10)	69 (23.30)	44 (14.90)	167 (56.40)	4.21	1.02
Menyediakan kemudahan perpustakaan yang lengkap dan terkini	4 (1.40)	3 (1.00)	60 (20.30)	56 (18.90)	173 (58.40)	4.32	0.92
Menyediakan kemudahan bagi aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang lengkap dan pelbagai	2 (0.70)	13 (4.40)	60 (20.30)	47 (15.90)	174 (58.80)	4.28	0.98
Mempelbagaikan saluran untuk mengakses maklumat ilmiah	2 (0.70)	12 (4.10)	70 (23.60)	53 (17.90)	159 (53.70)	4.20	0.98

(bersambung)

Jadual 3. (sambungan)

Tindakan Menjayakan Agenda Pembangunan Universiti	Tahap Tindakan					Keseluruhan	
	1	2	3	4	5	Min	Sd
	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)	(n,%)		
Terlibat dalam ISO 9000	16 (5.40)	11 (3.70)	44 (14.90)	60 (20.30)	165 (55.70)	4.17	1.15
Memperkemaskan proses komunikasi dalam universiti	6 (2.00)	16 (5.40)	71 (24.00)	46 (15.50)	157 (53.00)	4.12	1.08
Mewujudkan prosedur kerja bagi setiap aktiviti pengurusan di universiti	11 (3.70)	10 (3.40)	56 (18.90)	68 (23.00)	151 (51.00)	4.14	1.07
Mewujudkan skim gaji yang menarik dan kompetitif.	56 (18.90)	65 (22.00)	54 (18.20)	27 (9.10)	94 (31.80)	3.13	1.53
Menggunakan kaedah berkualiti tinggi dalam pengambilan kakitangan baru dan perlantikan semula kakitangan yang bersara	16 (5.40)	47 (15.90)	58 (19.60)	61 (20.60)	114 (38.50)	3.71	1.27
Penubuhan <i>holding</i> dan SBU (<i>Strategic Business Unit</i>) di universiti	32 (10.80)	25 (8.40)	53 (17.90)	86 (29.10)	100 (33.80)	3.67	1.31
Mensasarkan pengurangan kos operasi setiap bahagian di universiti	27 (9.10)	21 (7.10)	83 (28.00)	53 (17.90)	112 (37.80)	3.68	1.29
Pemantauan berterusan terhadap perbelanjaan yang dikeluarkan	5 (1.70)	16 (5.40)	68 (23.00)	35 (11.80)	172 (58.10)	4.19	1.07
Mengenalpasti , memperoleh dan membangunkan kemudahan infrastruktur fizikal bagi penubuhan kampus cawangan	49 (16.60)	21 (7.10)	69 (23.30)	62 (20.90)	95 (32.10)	3.45	1.42
Menaiktaraf kemudahan infrastruktur yang sedia ada di universiti	4 (1.40)	16 (5.40)	70 (23.60)	42 (14.20)	164 (55.40)	4.17	1.05
Menyediakan infrastruktur bagi pembangunan sistem teknologi maklumat dan komunikasi yang menyeluruh	4 (1.40)	11 (3.70)	66 (22.30)	54 (18.20)	161 (54.40)	4.21	1.00
Merangka modul-modul yang berkaitan dengan program-program pembangunan insan meliputi aspek kepimpinan, kerjasama dan khidmat masyarakat.	13 (4.40)	24 (8.10)	62 (20.90)	45 (15.20)	152 (51.40)	4.01	1.20

(bersambung)

Jadual 3. (sambungan)

Tindakan Menjayakan Agenda Pembangunan Universiti	Tahap Tindakan					Keseluruhan	
	1 (n,%)	2 (n,%)	3 (n,%)	4 (n,%)	5 (n,%)	Min	Sd
Mewajibkan pelajar menyertai aktiviti-aktiviti ko-kurikulum	12 (4.10)	8 (2.70)	46 (15.50)	66 (22.30)	164 (55.40)	4.22	1.07
Mengenal pasti sumber-sumber yang berpotensi untuk tujuan penajaan pelajar	11 (3.70)	20 (6.80)	83 (28.00)	48 (16.20)	134 (45.30)	3.93	1.16

Petunjuk:

1 = Tidak berkaitan

2 = belum diambil tindakan

3 = sedang diambil tindakan

4 = telah diambil tindakan

5 = tindakan berterusan

Bagi huraian dapatan kajian bahagian ini, skala "telah diambil tindakan" (skala 4) dan "tindakan berterusan" (skala 5) digabungkan kepada "telah diambil tindakan." Merujuk kepada Jadual 3, agenda-agenda pembangunan universiti yang dilaksanakan dengan baik, iaitu yang mempunyai peratusan respon yang tinggi atau melebihi 80% ialah:

1. Menganjurkan seminar, persidangan, simposium dan bengkel serta penerbitan telah diambil oleh universiti awam (88.80%). Keputusan ini bermaksud universiti awam berusaha memperkenalkan inovasi ilmu yang telah diperolehi melalui penyelidikannya. Hal ini merujuk kepada inisiatif universiti awam di Malaysia dalam memperkembangkan inovasi ilmu mereka kepada pihak berkepentingan.
2. Mewujudkan jawatankuasa khusus bagi pengurusan aktiviti penyelidikan dan konsultasi secara berterusan (84.80%). Keputusan ini bermaksud universiti awam mempunyai jawatankuasa khusus yang menguruskan kegiatan penyelidikan di universiti masing-masing, bagi tujuan promosi atau rujukan.
3. Mewujudkan jawatankuasa yang bertanggungjawab dalam pembangunan program akademik di universiti telah diambil oleh universiti awam (83.10%). Keputusan ini menunjukkan bahawa universiti awam mewujudkan jawatankuasa khusus untuk membangunkan program akademiknya agar ia relevan dengan perkembangan ilmu dan keperluan dunia pekerjaan. Jawatankuasa berkenaan juga memastikan tugas-tugas membangunkan program akademik dilakukan secara teratur.

4. Mengiklankan program-program pasca siswazah melalui laman web, akhbar, majalah dan sebagainya (82.80%). Keputusan ini bermaksud universiti awam mempromosikan program-program pasca siswazah kepada pihak yang berpotensi menjadi pelanggan kepada perkhidmatannya.
5. Meningkatkan peluang melanjutkan pelajaran dan kemudahan latihan akademik dan profesional kepada kakitangan universiti (80.70%). Hal ini bermaksud universiti awam di Malaysia mempunyai dasar pembangunan sumber manusia untuk meningkatkan kemahiran profesional dan ikhtisas staf.

Sebaliknya, keputusan dalam Jadual 3 tadi menunjukkan bahawa agenda-agenda pembangunan universiti yang perlu diperbaiki pelaksanaannya – yang mempunyai peratusan kurang daripada 60 % ialah:

1. Mewujudkan skim gaji yang menarik dan kompetitif (40.90%). Hal ini bermaksud universiti awam wajar menawarkan skim gaji yang menarik dan kompetitif kepada kakitangannya sebagai cara universiti awam dalam menarik lebih ramai kakitangan yang berkualiti datang bekerja di universiti.
2. Mengenal pasti, memperoleh dan membangunkan kemudahan infrastruktur fizikal bagi penubuhan kampus cawangan (53.00%). Keputusan ini bermaksud universiti awam perlu berusaha untuk mengenal pasti, memperoleh dan membangunkan kemudahan infrastruktur fizikal bagi penubuhan kampus cawangannya. Hal ini berkait dengan usaha universiti awam untuk mengembangkan ruang fizikalnya bagi proses mendemokrasikan pendidikan tinggi kepada masyarakat, khasnya di kawasan luar bandar.
3. Mensasarkan pengurangan kos operasi setiap bahagian di universiti (55.70%). Hal ini bermaksud universiti awam perlu berusaha memastikan kos-efisien dalam pengurusan dan operasinya. Perkara ini berkait dengan usaha universiti awam untuk membantu mengurangkan beban kewangan kerajaan, khasnya sewaktu resesi ekonomi.
4. Menyediakan kemudahan bagi aktiviti pengajaran dan pembelajaran yang lengkap dan pelbagai (74.70%). Hal ini bermaksud universiti awam perlu meningkatkan kemudahan-kemudahan yang lengkap bagi menyokong pelbagai bagi aktiviti pengajaran dan pembelajarannya. Hal ini berkait dengan usaha universiti awam dalam mewujudkan proses pengajaran dan pembelajaran dengan pelbagai kaedah dan teknologi untuk pensyarah dan pelajar.

5. Menggunakan kaedah berkualiti tinggi dalam pengambilan kakitangan baru dan perlantikan semula kakitangan yang bersara (59.10%). Ini bermaksud universiti awam perlu memperbaiki kriteria dan kaedah yang berkualiti dalam melakukan pemilihan dan pengambilan kakitangannya.

Lain-lain agenda yang perlu diberi perhatian juga oleh universiti awam ialah:

1. Menjemput wakil daripada pihak industri menyertai jawatankuasa pembangunan program akademik (60.10%). Keputusan ini bermaksud universiti awam di Malaysia melibatkan pihak industri bagi mendapatkan pendapat dan idea daripada mereka dalam membangunkan program akademiknya. Hal ini bertujuan untuk menjadikan program pengajian relevan dengan pasaran kerja mahir.
2. Mengenal pasti sumber-sumber yang berpotensi untuk tujuan penajaan pelajar (61.50%). Hal ini bermaksud universiti awam di Malaysia wajar lebih proaktif untuk mengenal pasti pihak-pihak yang dapat memberikan penajaan kepada pelajarannya. Hal ini berkait dengan keprihatinan universiti awam dalam menjaga kebajikan pelajar di samping mendidik mereka agar dapat berdikari.
3. Penubuhan *holding* dan SBU (*Strategic Business Unit*) di universiti (62.90%). Hal ini bermaksud universiti awam di Malaysia perlu sekali menggerakkan fungsi korporat universiti dan SBU yang berperanan dalam menjana kewangan universiti. Hal ini berkait dengan inisiatif universiti awam dalam menjana sendiri sumber kewangan masing-masing.

Berdasarkan dapatan yang ditunjukkan dalam Jadual 3, dapat disimpulkan bahawa universiti awam di Malaysia telah melaksanakan kebanyakan agenda pembangunan universiti. Namun, terdapat beberapa agenda pembangunan yang kritikal yang perlu diberi perhatian dan diambil tindakan agresif, seperti agenda pembangunan yang bersabit dengan kualiti staf akademik, kualiti prasarana dan teknologi pengajaran dan pembelajaran, pembinaan program pengajian, dan sistem pengurusan universiti. Agenda kritikal itu perlu dilihat dalam konteks menjadikan pendidikan tinggi di Malaysia bertaraf dunia.

IMPLIKASI PRAGMATIK DAN TEORI

Kajian ini mendapati bahawa agenda pembangunan universiti yang kritikal dan perlu diperbaiki lagi ialah pencegahan aliran keluar pakar (*brain drain*) daripada fakulti-fakulti, khasnya fakulti sains, perubatan, kejuruteraan, seni reka dan seni bina, dan bioteknologi. Pakar akademik dan penyelidik berhijrah keluar kerana

menjadi usahawan, atau bekerja dengan sektor korporat dengan gaji yang lebih lumayan, atau berhijrah ke universiti lain atau negara lain. Persoalannya ialah: Wajarkah skim gaji bagi pakar-pakar di bidang-bidang kritikal tertakluk sangat dengan skim gaji yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA), atau sepatutnya universiti awam mempunyai skim gaji mereka tersendiri yang sesuai dengan keperluan ganjaran kepakaran tinggi agar fenomena *brain drain* dapat diminimalkan? Universiti awam boleh tergugat kualiti dan markat globalnya (*global ranking*) jika takungan kepakaran (*expertise pool*) semakin merosot akibat kekakuan dasar perjawatan dan ganjaran di universiti.

Agenda pembangunan lain yang perlu dipertingkatkan ialah peluasan aplikasi teknologi komputer dan elektronik dalam pembelajaran (*e-learning*) dan pengurusan universiti elektronik (*e-management*). Perkara ini memerlukan universiti awam mempunyai pasukan teknologi multimedia yang mantap bagi membangunkan dan memulihara sistem dan program pengurusan dan pembelajaran yang canggih. Pasukan itu mempunyai liputan kerja peringkat universiti dan fakulti, termasuk hal pembinaan laman web yang menarik dan informatif. Reputasi universiti dan fakulti di peringkat global berkait dengan kualiti laman web mereka. Justeru itu, perkara ini perlu perhatian serius.

Kajian ini mendapati bahawa terdapat perbezaan signifikan antara semua universiti yang terlibat pada semua agenda pembangunan. Hal ini bermakna keutamaan atau keutamaan pembangunan universiti dalam pelbagai komponen adalah tidak serupa, iaitu ada universiti yang sudah mantap sistem perancangan pembangunannya, dan ada yang belum mantap lagi. Persoalannya: Perlukah universiti awam mengamalkan konsep penandaarasan (*benchmarking*) dan amalan terbaik (*best practices*) dalam lebih daripada 20 komponen penting dalam pengurusan universiti? Sistem pengajian tinggi di Australia dan Kanada sudah mengambil langkah proaktif mengaplikasikan konsep penandaarasan dan amalan terbaik untuk tujuan menambah baik kualiti seluruh universiti. Adalah wajar universiti awam di Malaysia bergerak ke arah melaksanakan konsep-konsep tersebut sebaiknya.

Kajian ini juga mendapati bahawa takungan kepakaran (*expertise pool*) dalam keadaan meruncing disebabkan oleh *brain drain* yang sering berlaku dalam bidang sains dan teknologi di universiti awam. Justeru itu juga, budaya kecemerlangan ilmu (*culture of knowledge excellence*) turut tergugat. Perkara ini boleh dikawal dengan beberapa cara seperti tempoh perjawatan tenaga pakar sehingga umur 65 tahun, skim gaji yang lebih baik untuk menarik pakar dari luar dan dalam negara, meminimalkan budaya birokratik dalam pengurusan universiti dan fakulti, dan pelebaran takungan kepakaran melalui penambahan bilangan penyelidik pasca ijazah dalam pelbagai bidang.

Implikasi teori daripada hasil kajian ini ialah model oligarki akademik sangat cenderung mempengaruhi pembangunan dan perkembangan program-program akademik dan projek-projek penyelidikan dalam pelbagai fakulti dan bidang di universiti-universiti awam di Malaysia. Hal ini menunjukkan kemajuan ilmu dalam pelbagai bidang diterajui oleh golongan akademik yang pakar dalam bidang masing-masing, dan autonomi ini hanya diperkukuhkan oleh prioriti penyelidikan dan pembangunan (R&D) oleh kerajaan dan korporat. Tiada batasan atau halangan yang menyekat autonomi ini. Cuma apa yang berlaku sedikit campur tangan oleh agensi-agensi kerajaan tertentu ialah pemantauan (*monitoring*) kemajuan penyelidikan dan hasil-hasilnya akibat daripada penerimaan geran penyelidikan. Ini ialah prinsip akauntabiliti, iaitu pihak yang menaja geran mahu melihat hasil, sama ada produk ilmiah atau produk teknologi baru.

Implikasi lain ialah model teori pusat-pinggiran tidak terserlah untuk menjelaskan penetapan agenda dan proses pembangunan ilmu dan akademik di universiti-universiti awam di Malaysia. Ini bermakna hipotesis-hipotesis sebelum ini yang mengatakan kuasa pusat (kerajaan) mendominasi hala tuju pembangunan ilmu dan akademik di universiti-universiti awam di Malaysia adalah tidak benar atau boleh dipersoalkan.

PENUTUP

Institusi universiti pada masa ini mengintegrasikan tiga budaya, iaitu budaya akademik, budaya korporat dan budaya agensi kerajaan. Ia tidak boleh terarah hanya kepada satu budaya sahaja kerana ini boleh menjejaskan dirinya sama ada dari segi enrolmen, relevansi sumber manusia, kos pengajian, atau komitmen kepakaran. Sempadan ketiga-tiga budaya itu tidak jelas, namun pihak kerajaan dan pengurusan universiti perlu ada sensitiviti terhadap peri mustahak mengimbangi tiga budaya itu.

Teori pembangunan pusat-pinggiran mengandaikan bahawa kuasa (kerajaan), khususnya dari segi dana dan dasar, adalah daya penting dalam menentukan agenda dan prioriti rancangan pembangunan universiti. Teori ini hanya sedikit kebenarannya dan kesahihannya tidak mutlak, kerana universiti masa kini juga menggunakan teori pembelajaran organisasi (*organizational learning theory*) dengan pendekatan model perancangan strategik dan model pembangunan organisasi dalam merencana agenda dan prioriti pembangunan. Setakat mana dan sekuat mana sesuatu universiti menggunakan teori-teori itu akan menentukan jurang perbezaannya dengan universiti yang lain. Kerajaan mengawal universiti hanya pada hal-hal tertentu sahaja, tetapi pada sebahagian besarnya universiti sendiri yang mempunyai autonomi mengaturkan apa yang mahu dibuat dan sejauh mana mahu dibuat.

RUJUKAN

- Abdul Rahman bin Ahmad. (2002). The building of a learning organization: A requirement for educational organization. Dalam Sufean Hussin (ed.). *Revitalising education: Some prospective policy and innovations*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd., 84–99.
- Altbach, P. G. (1982). *Higher education in the Third World: Themes and variations*. Singapore: Maruzen Asia Pte. Ltd.
- Altbach, P. G. (1989). Twisted roots: The western impact on Asian higher education. Dalam P. G. Altbach & V. Selvaratnam (eds.). *From dependency to autonomy: The development of Asian universities*. London: Kluwer Academic Publisher, 1–24.
- Altbach, P. G. (1991). Patterns in higher education development: Towards the year 2000. *Prospect*, XXI(2), 189–203.
- Bassil, D. C. dan Cook, C. W. (1974). *The management of change*. London: McGraw Hill.
- Black, J. S. dan Porter, L. W. (1999). *Management: Meeting new challenge*. New Jersey: Prentice Hall.
- Bodora, P. A. (1974). *Analysis of some factors influencing the composition of higher education in Malaysia*. Unpublished Ph.D Dissertation, University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Chevaillier, T. (2002). Higher education and its clients: Institutional responses to changes in demand and in environment. *Higher Education*, 33(3–4), 303–308.
- Clark, B. R. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross national perspective*. London: University of California Press.
- Clark, B. R. (1991). *A classification of systems and institutions of higher education*. Kertas kerja yang dibentangkan di “World-wide policy seminar on improvement and innovation in higher education in developing countries,” Kuala Lumpur, Malaysia, 31 Jun – 2 Julai.
- Davies, B. dan Ellison, L. (1999). *Strategic direction and development of the school*. New York: Routledge.
- David, T. (1990). *Strategic planning in higher education: Varying definitions, key characteristics, benefits, pitfalls, and good approaches*. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 318341). Dicapai pada 15 Oktober 2000 daripada <http://www.eric.ed.gov>

- Eden, C. dan Ackermann, F. (1998). *Making strategy: The journey of strategic management*. London: Sage.
- French, W. L. dan Bell, C. H. (1984). *Organizational development: Behavioral science interventions for organization improvement* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Gay, L. R. dan Airasian, P. (2003). *Educational research: Competencies for analysis and applications* (7th ed.). Ohio: Merrill Prentice Hall.
- Gopinathan, S. (1984). *Intellectual dependency and the indigenization response: Case studies of three disciplines in two third world universities*. Disertasi Ph.D yang tidak diterbitkan, State University of New York, New York.
- Gopinathan, S. (1989). University education in Singapore: The making of a national university. Dalam P. G. Altbach dan V. Selvaratnam (eds.). *From dependence to autonomy*. Dordrecht: Kluwer Academic Publisher, 207–226.
- Hussein Hj. Ahmad. (1990). Perihal pendidikan dan falsafah di Malaysia. *Jurnal Pengurusan Pendidikan*, 1(1), 30–35.
- Hoy, W. K. dan Miskel, C. G. (1996). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Ibrahim bin Abu Shah. (1987). *The use of higher education as an intervention strategy in the economic development of a plural society: A case study of MARA Institute of Technology in the economic policy of Malaysia*. Tesis Ph.D yang tidak diterbitkan, University of Maryland, Maryland.
- Kaufman, R. (1992). *Mapping educational success: Strategic thinking and planning for school administrators*. California: Corwin Press Inc.
- Kivinen, O. dan Rinne, R. (1991). Changing higher-education policy: Three western models. *Prospect*, XXI(3), 421–429.
- Leverly, L. H. dan Colburn, D. R. (2000). Editors' notes. Dalam L. H. Leverly dan D. R. Colburn (eds.). *New direction for higher education: Understanding the role of public policy centers and institutes in fostering university-government partnerships*. San Francisco: Jossey Bass. 1–16.
- Lim Chong Yah. (1991). *Development and underdevelopment*. Singapore: Longman.
- Molly Lee. (1996). Higher Education. Dalam K. S. Jomo dan Ng Siew Kiat (eds.). *Malaysia economic development: Policy and reform*. Petaling Jaya: Pelanduk Publisher, 317–340.
- Molly Lee. (1999). *Private higher education in Malaysia*. Penang: Center of Educational Studies, Universiti Sains Malaysia.

Sufean Hussin et al.

- Murad bin Mohd. Noor. (1971). Existing relationships between universities and government planning agencies in Malaysia. Dalam Yip Yat Hoong (ed.). *Role of universities in national development planning in Southeast Asia*. Singapore: RIHED, 40–44.
- Mustapha Kassim. (1990). *Preferential policy in higher education in Malaysia: A case study of Malay graduates at the Universities of Science, Malaysia*. Disertasi Ph.D yang tidak diterbitkan, University of Wisconsin, Madison.
- Onushkin, V. G. (1971). Basic paper discussion paper: Some methodological aspects of planning the development of universities. Dalam V. G. Onushkin (ed.). *Planning the development of universities – I: An IIEP Seminar, Paris, 7–11 July 1969*. Paris: UNESCO Press, 13–59.
- Prokofiev, M. A., Chilikin, M. G. dan Tulpanov, S. I. (1971). *Higher education in the USSR*. Nendeln: Kraus Reprint.
- Purcell, T. (2001). Strategic planners: Lead the pack. *Journal of Accountancy*, 192(6), 26–29.
- Robiah Sidin. (1980). *The roles of the universities in the national development of Malaysia as perceived by selected government officials, universities administrators and faculty members*. Disertasi Ph.D yang tidak diterbitkan, Ohio University, Ohio.
- Roxborough, I. (1979). *Theories of underdevelopment*. London and Basingstoke: The MacMillan Press.
- Rowley, J. (1998). Creating a learning organization in higher education. *Industrial and Commercial Training*, 30(1), 16–19.
- Saha, L. J. (1991). Universities and national development: Issues and problems in developing countries. *Prospect*, XXI(2), 249–257.
- Seagraves, L., Kemp, I. J. dan Osborne, M. J. (1996). Are academic outcomes of higher education provision relevant to and deliverable in the workplace setting? *Higher Education*, 32(2), 157–176.
- Seah Chee Meow dan Soeratno Partoatmodjo. (1979). *Higher education in the changing environment: Case studies of Singapore and Indonesia*. Singapore: Regional Institute of Higher Education dan Development.
- Sufean Hussin. (1994). *National priorities and higher education in The United State: An historical analysis 1945–1990*. Disertasi Ph.D yang tidak diterbitkan, University Of Oregon, Oregon.
- Sufean Hussin. (2002). *Dasar pembangunan pendidikan Malaysia: Teori dan analisis*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

- Thong Lay Kim. (1995). *University in the context of national development: A case study of Malaysian academics' perception*. Disertasi Ph.D yang tidak diterbitkan, University of Alberta, Edmonton.
- Veysey, L. R. (1965). *The emergence of the American University*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Wallerstein, I. (1980). *The modern world system II: Mercantilism and the consolidation of the European world-economy, 1600–1750*. New York: Academic Press.
- Wang, G. (1992). Universities in transition in Asia. *Oxford Review of Education*, 18(1), 17–28.
- Witte, J. F. (2000). Wisconsin Ideas: The continuing role of the university in the state and beyond. Dalam L. H. Levery dan D.R. Colburn (eds.). *New direction for higher education: Understanding the role of public policy centers and institutes in fostering university-government partnerships*. San Francisco: Jossey Bass, 7–160.
- Zainal Abidin Mohamed. (2000). *Pengurusan strategik*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.