

Isu pengurusan risiko ke arah kelestarian institusi pengajian tinggi

Sharifah Saleha Syed Abdul Kadir¹, Kadir Arifin², Mohd Hafizuddin Syah Bangaan Abdullah³,
Mohd Lui Juhari⁴

^{1,2,4}Fakulti Sains Sosial & Kemanusiaan, Universiti Kebangsaan Malaysia

³Fakulti Ekonomi & Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia

Correspondence: Kadir Arifin (email: kadir@ukm.edu.my)

Received: 19 February 2025; Accepted: 16 July 2025; Published: 20 August 2025

Abstrak

Agenda Matlamat Pembangunan Mampan (*Sustainable Development Goals, SDGs*) menekankan kepentingan pengurusan organisasi yang lestari sebagai pemangkin kepada pembangunan sistemik yang inklusif dan berdaya tahan. Secara khusus, SDG 4 menyeru agar institusi memperkuat sistem pengurusan pendidikan yang holistik dan berkualiti, manakala SDG 13 menuntut pendekatan pengurusan strategik yang proaktif terhadap isu perubahan iklim. Justeru, pengurusan organisasi yang mampan bukan sahaja menjadi keperluan operasi, malah suatu kewajipan etika dan strategik dalam menyokong kelangsungan institusi dan planet secara menyeluruh. Artikel ini membincangkan tentang pelaksanaan isu pengurusan risiko ke arah kelestarian institusi pengajian tinggi di Malaysia. Bagi melaksanakannya empat faktor iaitu prestasi organisasi, implikasi kewangan, pengurusan sumber manusia dan perancangan strategik perlu diberi penekanan. Justeru, kajian ini bertujuan meninjau isu implementasi pengurusan risiko organisasi dari perspektif institusi pengajian tinggi di Malaysia. Data kajian ini dikumpul daripada 280 kakitangan UiTM Cawangan Melaka menggunakan kaedah soal selidik. Seterusnya, data kajian dianalisis menerusi kaedah analisis deskriptif dan regresi menggunakan perisian SPSS versi 27. Dapatan kajian ini menunjukkan bahawa komunikasi dalam organisasi masih perlu dipertingkatkan, walaupun terdapat beberapa elemen positif hasil daripada analisa yang telah dijalankan. Cadangan untuk penambahbaikan termasuk memperkuat penggunaan platform digital bagi menyampaikan maklumat dengan lebih konsisten dan membangunkan program latihan untuk meningkatkan kecekapan komunikasi. Penyelidikan lanjutan juga perlu diterokai untuk memahami hubungan antara komunikasi organisasi dan pencapaian objektif keselamatan secara lebih mendalam. Secara praktikalnya, kajian ini mencadangkan agar organisasi dapat memperkasakan program pengurusan risiko serta menambah baik mutu perkhidmatan di sektor pengajian tinggi amnya dan institusi pengajian tinggi awam di Malaysia khasnya melalui penekanan SDG4 (Kualiti Pendidikan) dan SDG 13 (Tindakan iklim).

Kata kunci: Institusi pengajian tinggi, kecemerlangan organisasi, prestasi organisasi, pengurusan risiko

Risk management issues in advancing the sustainability of Higher Education Institutions

Abstract

The Sustainable Development Goals (SDGs) underscore the critical importance of sustainable organizational management as a catalyst for inclusive and resilient systemic development. Specifically, SDG 4 calls for the strengthening of holistic and high-quality educational governance, while SDG 13 advocates for strategic organizational responses to climate change. Hence, sustainable organizational practices are not merely operational necessities but represent an ethical and strategic imperative in advancing institutional longevity and global ecological stewardship. This article discusses the implementation of risk management issues towards the sustainability of higher education institutions in Malaysia. Four aspects namely organizational performance, financial implications, human resource management and strategic planning need to be emphasized. Thus, this study aims to review the issue of organizational risk management implementation from the perspective of higher education institutions in Malaysia. Data for this study was collected from 280 UiTM Melaka Branch staff using a questionnaire method. Next, the research data was analysed through descriptive analysis and regression using SPSS software version 27. The findings of this study show that communication in the organization still needs to be improved, although there are some positive elements because of the analysis that has been carried out. Suggestions for improvement include strengthening the use of digital platforms to deliver information more consistently and developing training programs to improve communication efficiency. Further research should also be explored to understand the relationship between organizational communication and the achievement of safety objectives in greater depth. Practically speaking, this study suggests that organizations can strengthen risk management programs and improve service quality.

Keywords: Higher education institutions, organizational excellence, organizational performance, risk management

Pengenalan

Kayu pengukur kelestarian organisasi adalah pengurusan risiko (Mohd Noor, 2016). Revolusi dalam pengurusan risiko merupakan aspek yang penting dalam pengurusan organisasi (Sarasin, 2015; Salleh, 2018). Budaya pengurusan risiko memainkan peranan penting dalam mencapai kelestarian organisasi (Ismail, 2015). Risiko ialah sesuatu yang kita hadapi setiap hari dan manusia akan sentiasa membuat keputusan berdasarkan risiko. Risiko ditakrifkan sebagai gabungan faktor-faktor kebarangkalian berlakunya peristiwa malang, pendedahan dan impak kemalangan (OSHAS 18002).

Pengurusan risiko diiktiraf sebagai aspek penting dalam tadbir urus yang berkesan dalam sesebuah organisasi. *University Good Governance Index* (UGGI) atau dikenali sebagai Indeks Tadbir Urus Universiti telah diperkenalkan pada tahun 2011 yang memerlukan universiti untuk melaksanakan pengurusan risiko yang teratur bagi mendapatkan status autonomi. Kini, lima universiti awam iaitu Universiti Kebangsaan Malaysia (UKM), Universiti Teknologi Malaysia (UTM), Universiti Sains Malaysia (USM), Universiti Malaya (UM) and Universiti Putra Malaysia

(UPM) telah diberikan status autonomi sejak 2012. Apabila dianugerahkan status autonomi dan beroperasi dengan persekitaran baru, universiti akan bersaing sengit dalam pasaran pendidikan tinggi ianya akan mengakibatkan pendedahan terhadap risiko yang lebih besar meliputi risiko dari pelbagai aspek. Cabaran itu melibatkan ketidakpastian tentang pembiayaan kerajaan masa depan, peningkatan bilangan pelajar pasca siswazah dan mengejar ranking universiti dunia, persaingan sengit dalam mendapatkan kualiti pelajar antarabangsa dan persaingan global. Ini memberikan cabaran yang hebat untuk universiti untuk meneroka rangka kerja pengurusan risiko dan prestasi organisasi yang perlu dilaksanakan dalam universiti (Ariff et al., 2014).

Keprihatinan tentang pengurusan risiko di dalam organisasi juga merupakan antara faktor yang perlu diambil kira. Institusi, pekerja dan pelajar kurang prihatin dan mempunyai kesedaran yang terhad terhadap pengurusan risiko dalam organisasi itu sendiri (Helsloot & Jong, 2006). Tambahan pula hanya sedikit penglibatan kakitangan dan pelajar dalam dasar keselamatan dan pelaksanaannya. Di antara masalah risiko di institusi pengajian tinggi adalah sukar meramal kebarangkalian berlakunya kemalangan dimana ianya akan memberi kesan kepada imej atau reputasi (Helsloot, 2006)

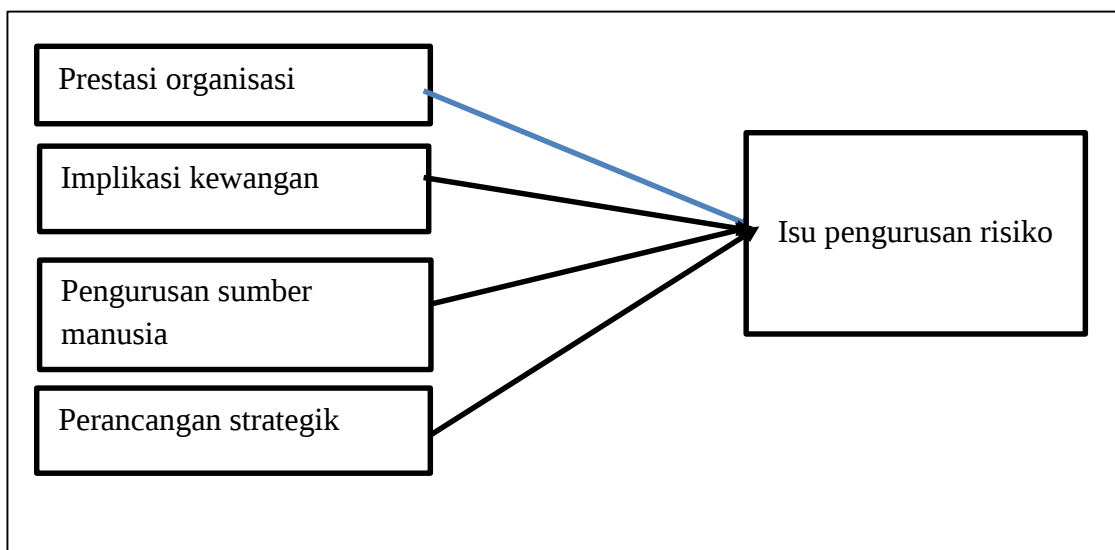
Sorotan literatur

Isu prestasi organisasi dalam pengurusan risiko merangkumi beberapa aspek yang akan mempengaruhi organisasi. Antara isu yang perlu dipertimbangkan dalam konteks yang melibatkan hubungan antara pengurusan risiko dan prestasi organisasi ialah tiada perancangan pengurusan risiko, struktur organisasi dan struktur operasi.

Adalah penting untuk memiliki perancangan kerja yang baik bagi pelaksanaan pengurusan risiko agar dapat mengidentifikasi, menilai dan mengelola risiko dengan efektif. Organisasi perlu memastikan bahawa sistem pengurusan risiko mereka selari dengan matlamat dan halatuju organisasi (Ismail et al., 2017). Organisasi yang efektif dalam menerajui pengurusan risiko akan dapat melaksanakan tindakan yang proaktif dan tangkas terhadap perubahan risiko yang berlaku. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan atau gagal melaksanakan pengurusan risiko akan memberi impak kerugian seperti bajet kewangan (Mohammad et al., 2022). Ini disokong oleh (Bahar et al., 2019) yang berpendapat bahawa organisasi harus dapat menyesuaikan struktur operasi dan strategi mereka agar seiring dengan perubahan termasuk risiko dalaman dan luaran bagi memastikan kelangsungan prestasi yang optimum.

Pengurusan risiko yang lemah akan menjejaskan prestasi kewangan organisasi. Ini kerana sekiranya organisasi tidak mencapai objektif, visi dan misi yang telah ditetapkan, ianya melibatkan pembaziran dana kewangan organisasi. Menurut Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) mengenai Penyata Kewangan Kerajaan Persekutuan serta Pengauditan Pematuhan Kementerian dan Jabatan Persekutuan Tahun 2020, ketidakpatuhan kementerian dan jabatan Persekutuan terhadap pengurusan kewangan telah menyebabkan isu pembayaran tidak teratur, kerugian wang awam dan pembaziran kepada kerajaan berjumlah RM620.07 juta pada tahun 2020 (Bernama, 2020). Isu birokrasi di peringkat pengurusan organisasi seharusnya diketepikan bagi menjamin kelancaran penyaluran sumber kewangan terhadap keperluan pematuhan piawaian risiko yang ditetapkan (Maryani et al., 2015). Pengurusan risiko membolehkan organisasi bersedia untuk perkara yang tidak dijangka dengan meminimumkan risiko dan atau sebarang isu yang akan memberi implikasi kepada kos tambahan (Memon et al., 2021).

Cabaran Industri 4.0 turut membawa bersama peluang dan cabaran kepada rutin harian dunia pekerjaan terutamanya kepada pengurusan sumber manusia. Rutin norma harian kerja daripada dilakukan secara manual telah banyak diaplikasikan secara automasi. Aplikasi sistem pejabat telah banyak dilakukan secara atas talian seperti E-rekod, E-filing dan E-mesyuarat agar segala dokumen dan rekod disimpan dengan baik (Makhbul & Hasun, 2020). Namun begitu, integrasi atas talian membuka ruang kepada risiko kebocoran maklumat, risiko keselamatan dan kecurian siber. Oleh yang demikian, penyelidikan berkaitan isu keselamatan terutamanya keselamatan siber amat penting (BCG, 2014). Tambahan juga, maklumat peribadi akan terdedah kepada semua pemegang taruh. Ini adalah salah satu risiko yang dihadapi akibat ketidaktelusan pekerja di dalam organisasi. Berdasarkan ulasan literatur, Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual bagi kajian ini.



Rajah 1. Kerangka konseptual

Berdasarkan perincian kerangka dalam Rajah 1, komponen isu pengurusan risiko dalam kajian ini terdiri daripada empat indikator iaitu prestasi organisasi, implikasi kewangan, pengurusan sumber manusia dan perancangan strategik. Kajian ini akan merungkaikan isu pengurusan risiko di institusi pengajian tinggi melalui empat indikator yang disenaraikan seperti Rajah 1.

Metodologi Kajian

Kajian ini telah menggunakan reka bentuk kuantitatif yang melibatkan survei penggunaan kaedah soal selidik kepada responden sasaran. Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif bagi menguji hubungan antara pemboleh ubah bebas (prestasi organisasi, implikasi kewangan, pengurusan sumber manusia dan perancangan strategik) dan pemboleh ubah bersandar (isu pengurusan risiko).

Pensampelan responden kajian ini terdiri daripada staf UiTM Cawangan Melaka. Secara keseluruhannya, terdapat 280 kakitangan yang terlibat secara langsung dalam kajian ini yang terdiri dari kakitangan Perkhidmatan & Profesional (P&P) dan kakitangan pelaksana (sokongan I,

II dan III). Kajian rintis talh dijalankan terlebih dahulu dengan melibatkan 30 orang responden bagi menguji tahap kefahaman responden terhadap serta ketepatan soal selidik yang telah disediakan. Sampel kajian ini dipilih menggunakan teknik persampelan rawak berstrata berkadar. Berdasarkan jadual Krejcie dan Morgan (1970), apabila saiz sesuatu populasi berada dalam lingkungan 1010, maka jumlah minimum saiz sampel ialah 280. Di samping itu, analisis *G-Power* turut digunakan untuk memastikan bilangan sampel yang digunakan dalam kajian ini adalah mencukupi untuk menguji hipotesis kajian. Analisis *G-Power* juga dapat mengelak daripada pengkaji meletakkan jumlah sampel yang melebihi daripada keperluan sebenar yang diperlukan. Oleh itu, analisis *G-Power* dilaksanakan menggunakan aplikasi *G-Power* versi 3.1.9.7 bagi anggaran saiz sampel. Kesan saiz yang digunakan adalah nilai sederhana berdasarkan Cohen, (1988) iaitu 0.15. Dengan nilai $\alpha = 0.05$, kuasa (power) = 0.8 dan jumlah peramal (predictor) = 7, saiz sampel minimum yang diperlukan untuk kajian ini adalah sebanyak 120. Namun, bagi mengurangkan ralat pensampelan disebabkan oleh jumlah populasi yang besar serta untuk meningkatkan kadar respon, maka sampel kajian ini ditetapkan sebanyak 320 responden. Sebanyak 320 set borang soal selidik telah diedarkan di seluruh UiTM Cawangan Melaka. Daripada jumlah tersebut, sebanyak 280 borang soal selidik telah diperolehi dan digunakan untuk analisis. kajian. Kajian ini juga telah mendapat kelulusan daripada jawatankuasa etika UiTM.

Hasil kajian dan perbincangan

Demografi responden

Bahagian ini membincangkan analisis deskriptif telah dijalankan menggunakan data yang diperolehi untuk menggambarkan profil demografi responden kajian. Jadual 1 menunjukkan ciri ciri demografi secara terperinci.

Kajian mendapati bilangan responden perempuan adalah lebih tinggi berbanding responden lelaki bagi kedua-dua kumpulan eksekutif dan kumpulan bukan eksekutif loji jana kuasa seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 1. Seramai 42 orang responden lelaki (15%) dan 140 orang responden perempuan (50%) bagi kumpulan P&P. Manakala bagi kumpulan pelaksana, seramai 47 orang responden lelaki (16.79%) dan 51 orang responden perempuan (18.21%). Secara keseluruhannya, kajian ini melibatkan seramai 191 orang responden perempuan (68.24%) dan 89 orang responden lelaki (31.8%). Ini menunjukkan golongan perempuan merupakan pekerja majoriti di sektor perkhidmatan amnya dan UiTMCM khususnya.

Golongan responden kumpulan P&P yang berumur di antara 41 tahun hingga 50 tahun merupakan golongan majoriti yang terlibat dalam soal selidik kajian ini iaitu seramai 120 orang (42.86%) bagi P&P dan 41 orang (14.64%) bagi kumpulan pelaksana. Manakala responden yang berumur lebih 51 tahun merupakan golongan responden yang minoriti dalam soal selidik ini iaitu sebanyak 8 orang (2.86%) bagi P&P dan serta responden yang berumur 21-30 tahun berjumlah 10 orang (3.571%) bagi kumpulan pelaksana. Secara keseluruhan, kajian mendapati bahawa responden daripada golongan yang berumur 41 tahun hingga 50 tahun merupakan golongan majoriti yang berjumlah seramai 161 orang yang merangkumi sebanyak 57.50% daripada keseluruhan responden seperti yang ditunjukkan di dalam Jadual 1.

Jadual 1. Sosio demografi responden

Maklumat peribadi responden	Kumpulan P &P		Kumpulan pelaksana		Jumlah keseluruhan	Peratus
	Kekerapan (f)	Peratus (%)	Kekerapan (f)	Peratus (%)		
Jantina						
Lelaki	40	15	47	16.79	89	31.80
Perempuan	140	50	51	18.21	191	68.24
Umur						
< 20 tahun			10	3.57	10	3.57
21-30 tahun	52	19.29	39	13.93	93	33.21
31-40 tahun	120	42.86	41	14.64	161	57.50
>51 tahun	8	2.86	8	2.86	16	5.72
Status						
Bujang	8	3.57	10	3.57	20	7.14
Berkahwin	170	60.71	86	30.71	256	91.43
Janda/duda	2	0.71	2	0.71	4	1.43
Agama						
Islam	180	65	98	35	280	100
Pendidikan						
SRP/PMR			2	0.71	2	0.71
SPM			30	10.00	30	10.00
Sijil Kemahiran			12	4.74	12	4.74
STPM			2	0.71	2	0.71
Diploma			48	17.14	48	17.14
Ijazah Sarjana	45	16.07	29	10.36	74	26.50
Sarjana	30	10.71	0	0	30	10.80
Doktor Falsafah	82	29.29	0	0	82	29.30

Jadual 2 menunjukkan maklumat pekerjaan responden merangkumi sosio-demografi tempat kampus bekerja dan pengalaman bekerja responden di UiTM Cawangan Melaka. Secara keseluruhannya, responden dengan pengalaman selama 11 tahun hingga 15 tahun merupakan kategori responden yang tertinggi terlibat dalam kajian ini iaitu seramai 104 orang yang merangkumi sebanyak 37.14% daripada keseluruhan responden. Ianya diikuti oleh kategori responden dengan pengalaman kerja 16 tahun hingga 20 tahun seramai 97 orang (34.64%), kurang 21 tahun hingga 25 tahun seramai 32 orang (11.43%) dan responden yang bekerja kurang 5 tahun dan pengalaman kerja 5 tahun sehingga 10 tahun mempunyai bilangan responden yang sama iaitu 20 orang (7.14%).

Jadual 2. Demografi maklumat pekerjaan responden untuk kategori pengalaman bekerja

Maklumat peribadi responden	Kumpulan P &P		Kumpulan pelaksana		Jumlah keseluruhan	Peratus
	Kekerapan (f)	Peratus (%)	Kekerapan (f)	Peratus (%)		
< 5 tahun	8	2.86	12	4.29	20	7.14
5-10 tahun	6	2.14	14	5.00	20	7.14
11-15 tahun	79	28.21	25	8.93	104	37.14
16-20 tahun	64	22.86	33	11.79	97	34.64
21-25 tahun	20	7.14	12	4.29	32	11.43
>26 tahun	5	1.79	2	0.71	7	2.50

Penilaian terhadap prestasi organisasi

Skala Likert yang digunakan bagi memperoleh maklum balas daripada responden adalah 1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju. Isu pengurusan risiko telah dibahagikan kepada (1) prestasi organisasi; (2) implikasi kewangan; (3) pengurusan sumber manusia; dan (4) perancangan strategik. Hasil dapatan analisis akan dikategorikan mengikut skala pengukuran seperti di Jadual 3. Skor purata seimbang bagi kajian ini berada dalam interval 1 hingga 5. Semakin tinggi skor pengukuran itu bermakna semakin tinggi penilaian isu oleh responden. Penilaian ini merangkumi kedua-dua kumpulan pegawai iaitu pegawai P&P dan juga pegawai pelaksana. Analisis data ini merangkumi penilaian min (M) dan sisihan piawai (SP).

Jadual 3. Penilaian terhadap prestasi organisasi

Prestasi organisasi	Min	Sisihan piawai	Skala min
Penyeliaan yang lemah oleh pihak pengurusan dan pengagihan tugas yang tidak teratur	2.78	1.16	Sederhana
Penyeliaan yang lemah oleh pihak pengurusan dalam mengawal pelaksanaan tugas	2.80	1.10	Sederhana
Proses komunikasi yang lemah dan tidak jelas	3.40	0.098	Setuju
Skop pengurusan risiko yang tidak jelas dan pengenpastian jenis-jenis risiko	2.98	1.14	Sederhana
Jumlah purata keseluruhan	2.96	0.93	

Merujuk kepada Jadual 3 iaitu penilaian bagi kumpulan P&P dan pelaksana terhadap aspek prestasi organisasi, terdapat satu item yang diklasifikasikan sebagai "setuju" dan tiga item selebihnya sebagai "sederhana" oleh responden dengan nilai min di antara 2.78 dan 3.40. Keputusan penilaian bagi indikator yang pertama iaitu isu pengurusan risiko melalui indikator prestasi organisasi ditunjukkan seperti Jadual 3. Item yang sangat dipersetujui oleh responden sebagai isu dalam pengurusan risiko melalui prestasi organisasi adalah "proses komunikasi yang lemah dan tidak jelas" dengan nilai min 3.40 dan sisihan piawai 0.93. Hasil dapatan ini adalah selari dengan kajian lepas yang mendapati bahawa komunikasi yang tidak jelas dan ketiadaan

kakitangan yang dilantik untuk mengambil peranan kepimpinan dalam melaksanakan pengurusan risiko dan lain-lain faktor boleh menyebabkan kegagalan dalam pelaksanaan pengurusan risiko (Raanan, 2009). Item yang mencatatkan nilai min terendah iaitu 2.78 dengan sisihan piawai 1.16 bagi aspek penilaian terhadap prestasi organisasi ialah “penyeliaan yang lemah oleh pihak pengurusan dan pengagihan tugas yang tidak teratur”. Organisasi yang efektif dalam menerajui pengurusan risiko akan dapat melaksanakan tindakan yang proaktif dan tangkas terhadap perubahan risiko yang berlaku. Sebaliknya, organisasi yang mengabaikan atau gagal melaksanakan pengurusan risiko akan memberi impak kerugian seperti bajet kewangan (Mohammad et al., 2022). Secara keseluruhannya, nilai purata min bagi penilaian persepsi kumpulan P&P dan pelaksana terhadap aspek penilaian terhadap prestasi organisasi adalah sebanyak 2.96 dengan sisihan piawai 0.93. Keputusan nilai purata min tersebut mengesahkan bahawa aspek terhadap aspek prestasi organisasi berada pada tahap "sederhana".

Penilaian terhadap implikasi kewangan

Jadual 4 menunjukkan penilaian responden kajian terhadap aspek implikasi kewangan dengan nilai min berada di antara 4.43 hingga 4.60 yang mewakili skala min “sangat setuju”. Secara keseluruhan, nilai purata min bagi penilaian persepsi responden terhadap aspek implikasi kewangan bagi mengukur tahap responden terhadap isu pengurusan risiko adalah pada tahap “sangat setuju” iaitu 4.54 dengan sisihan piawai 0.52.

Dalam isu penilaian terhadap implikasi kewangan, pernyataan ‘sumber kewangan perlu diuruskan dengan teliti bagi mengelakkan berlakunya ketirisan’ mendapat skor yang tertinggi (Min=4.60, SP=0.592). Ini menunjukkan responden bagi kumpulan P&P dan pelaksana bersetuju dengan kepentingan ketelusan dalam menguruskan bajet kewangan universiti dengan telus. Hasil dapatan ini selari dengan kajian (Djapan et al., 2019; Yi et al., 2011) bahawa sumber kewangan perlu diuruskan dengan efisien dan ia dipengaruhi oleh jaminan pelaburan, kekangan perbelanjaan, bajet, penyaluran bajet secara konsisten serta isu birokrasi di peringkat pengurusan organisasi. (Henttu-Aho, 2018) pula berpendapat bahawa ketiadaan ramalan bajet akan menyukarkan pengurusan organisasi melaksanakan mekanisme bersistematik dalam merangka anggaran belanjawan organisasi. Item yang mencatatkan nilai min terendah iaitu 4.43 dengan sisihan piawai 0.661 bagi aspek implikasi kewangan adalah ‘kebanyakan isu berkaitan dengan pengurusan kewangan adalah berkaitan dengan bajet yang kejam’. Ini bertepatan dengan pendapat (Henttu-Aho, 2018), ketiadaan ramalan bajet akan menyukarkan pengurusan organisasi melaksanakan mekanisme bersistematik dalam merangka anggaran belanjawan organisasi.

Secara keseluruhannya, nilai purata min bagi penilaian persepsi kumpulan P&P dan pelaksana bagi penilaian terhadap implikasi kewangan berada pada tahap "sangat setuju" iaitu 4.54 dengan sisihan piawai 0.520. Keputusan ini mengesahkan bahawa penilaian persepsi P&P dan pelaksana terhadap isu pengurusan risiko merupakan aspek yang signifikan berbanding kesemua empat aspek di bawah isu pengurusan risiko berdasarkan nilai purata min tertinggi yang diperolehi.

Jadual 4. Penilaian terhadap implikasi kewangan

Implikasi kewangan	Min	Sisihan piawai	Skala min
Sumber kewangan perlu diuruskan dengan teliti bagi mengelakkan berlakunya ketirisan	4.60	0.592	Sangat Setuju
Kebanyakan isu berkaitan dengan pengurusan kewangan adalah berkaitan dengan bajet yang kejat	4.43	0.661	Sangat Setuju
Perancangan bajet, ketepatan maklumat yang dikemukakan dan realistik adalah elemen yang penting dalam prestasi organisasi	4.58	0.680	Sangat Setuju
Kekangan bajet akan memberi implikasi kepada kualiti P&P serta memberi impak kepada kebolehpasaran graduan	4.56	0.672	Sangat Setuju
Jumlah purata keseluruhan	4.54	0.520	

Penilaian terhadap pengurusan sumber manusia

Jadual 5 menunjukkan penilaian bagi responden kumpulan P&P dan pelaksana terhadap aspek pengurusan sumber manusia di mana terdapat tiga item yang diklasifikasikan sebagai "sangat setuju" dan satu item sebagai "setuju". Responden telah bersetuju bagi kesemua item dengan mencatatkan nilai min di antara 3.87 dan 4.13. Nilai purata min bagi penilaian persepsi responden terhadap aspek kompetensi ialah 4.01 dengan sisihan piawai 0.663. Justeru itu, dapat ditafsirkan bahawa secara keseluruhannya penilaian persepsi P&P dan pelaksana terhadap aspek ini berada pada tahap "sangat setuju".

Dalam isu penilaian terhadap pengurusan sumber manusia, pernyataan ‘pelaksanaan pihak pengurusan dari aspek pengambilan dan pemilihan kakitangan, latihan dan pembangunan, ganjaran, pengurusan prestasi dan kesihatan pekerjaan,; sumber kewangan perlu diuruskan dengan teliti bagi mengelakkan berlakunya ketirisan’ mendapat skor yang tertinggi (Min=4.13, SP=0.833). Ini menunjukkan responden bagi kumpulan P&P dan pelaksana bersetuju dengan strategi pihak pengurusan terhadap aspek pembangunan sumber manusia yang melihat dari pelbagai sudut meliputi pemilihan dan pengambilan staf baru, kenaikan pangkat, kebajikan, latihan kepada staf, kebajikan, ganjaran, pengurusan prestasi dan kesihatan pekerjaan. Menurut (Zafir, 2018) fungsi pengurusan sumber manusia seperti pengambilan dan pemilihan, latihan dan pembangunan, ganjaran, pengurusan prestasi dan kesihatan pekerjaan perlu diselaraskan agar selari dengan keperluan Industri 4.0.

Item yang mencatatkan nilai min terendah iaitu (Min=3.87, SP=0.833) dengan bagi aspek pengurusan sumber manusia adalah “kesihatan pekerjaan turut dilaksanakan oleh pihak pengurusan kepada semua kakitangan”. Menurut (Arifin Kadir et al., 2021) tiada penekanan kepada pengurusan keselamatan dan kesihatan pekerjaan dalam industri pendidikan akan memberi kesan kepada kebajikan pekerja. Justeru itu pihak pengurusan perlu memperkasakan lagi aspek kesihatan pekerjaan dengan menjalankan pelbagai kempen dan program seperti bulan kesedaran. Kesedaran pekerja terhadap keselamatan dan kesihatan pekerjaan ini akan membuatkan mereka lebih bersedia terhadap sebarang insiden yang berlaku dan mampu bertindak balas dengan baik dalam menghadapi insiden kecemasan. Di sektor awam, Jabatan Keselamatan dan Kesihatan

Pekerjaan (JKKP) adalah bertanggungjawab terhadap pembangunan dan pelaksanaan program latihan keselamatan terutamanya dalam penyediaan dasar latihan.

Secara keseluruhannya, nilai purata min bagi penilaian persepsi kumpulan P&P dan pelaksana bagi penilaian terhadap pengurusan sumber manusia berada pada tahap “setuju” iaitu 4.01 dengan sisihan piawai 0.663. Keputusan ini mengesahkan bahawa penilaian persepsi P&P dan pelaksana terhadap isu pengurusan risiko dikategorikan sebagai tahap "setuju" berdasarkan catatan nilai jumlah purata min yang diperolehi iaitu 4.01 dengan sisihan piawai 0.663.

Jadual 5. Penilaian terhadap pengurusan sumber manusia

Pengurusan sumber manusia	Min	Sisihan piawai	Skala min
Pelaksanaan pihak pengurusan dari aspek pengambilan dan pemilihan kakitangan, latihan dan pembangunan, ganjaran, pengurusan prestasi dan kesihatan pekerjaan	4.13	0.833	Sangat Setuju
Pihak pengurusan menyediakan latihan dan bimbingan kepada pekerja baru	4.04	0.891	Setuju
Pihak pengurusan melaksanakan proses penilaian prestasi yang telus kepada semua kakitangan	4.00	0.748	Setuju
Kesihatan pekerjaan turut dilaksanakan oleh pihak pengurusan kepada semua kakitangan	3.87	0.954	Setuju
Jumlah purata keseluruhan	4.01	0.663	

Penilaian terhadap perancangan strategik

Responden kumpulan pengurusan/ profesional telah bersetuju dengan kesemua tiga item di bawah aspek perancangan strategik dalam senario amalan pengurusan risiko dengan nilai min di antara 4.19 dan 4.43. seperti di Jadual 6. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa nilai purata min bagi aspek perancangan strategik ialah 4.23 dengan sisihan piawai 0.782. Oleh yang demikian, dapat disimpulkan bahawa secara keseluruhannya penilaian persepsi kumpulan P&P dan pelaksana terhadap aspek ini berada pada tahap "sangat setuju".

Item “pengurusan risiko merupakan sebahagian elemen penting dalam perancangan strategik universiti serta masalah berkaitan ketersediaan sumber dari segi masa” memberikan nilai min tertinggi iaitu 4.43 dengan sisihan piawai 0.777. Memon et al. (2021) menerangkan bahawa pengurusan risiko keseluruhannya dapat membantu universiti untuk mengekalkan kekuatan daya saing, mengukuhkan integriti dan reputasi, bertindak balas dengan berkesan apabila peristiwa penting berlaku, mengelakkan kejutan kewangan dan menguruskan semua sumber dengan berkesan. Ini diikuti dengan item "kurang kerjasama individu, kurang tanggungjawab serta komitmen adalah antara halangan dalam pelaksanaan pengurusan risiko" dan "keupayaan ekonomi yang terhad dan kurang baik" dengan nilai min masing-masing 4.34 dan 4.33.

Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa nilai purata min bagi aspek Penilaian terhadap perancangan strategik ialah 4.23 dengan sisihan piawai 0.782. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa secara keseluruhannya penilaian persepsi kumpulan P&P dan pelaksana terhadap aspek ini berada pada tahap "sangat setuju". Ini menggambarkan kepentingan aspek penilaian terhadap

perancangan strategik bagi mengurangkan risiko dan mengurang impak risiko (Alexander & Marshall, 2006) atau kedua-duanya (Azhar et al., 1999).

Jadual 6. Penilaian terhadap perancangan strategik

Perancangan strategik	Min	Sisihan piawai	Skala min
Pengurusan risiko merupakan sebahagian elemen penting dalam perancangan strategik universiti	4.43	0.777	Sangat Setuju
Ketiadaan prosedur dokumentasi yang seragam dan standard akan mempengaruhi kualiti data dan maklumat	4.33	0.845	Sangat Setuju
Objektif yang tidak jelas, kekeliruan dan persepsi kakitangan terhadap sebarang perubahan	4.19	0.880	Setuju
Kurang kerjasama individu, kurang tanggungjawab serta komitmen adalah antara halangan dalam pelaksanaan pengurusan risiko	4.34	0.782	Sangat Setuju
Jumlah purata keseluruhan	4.23	0.782	

Kesimpulan

Kesimpulannya, kertas kerja ini merungkai intipati isu pengurusan risiko ke arah kelestarian institusi pengajian tinggi. Sektor pendidikan merupakan nadi utama negara dalam menghasilkan tenaga pekerja yang berilmu dan berkualiti dalam agenda pembangunan dan penggerak ekonomi negara. Isu pengurusan risiko dirungkaikan berdasarkan faktor prestasi organisasi, implikasi kewangan, pengurusan sumber manusia dan perancangan strategik. Justeru itu, UiTM perlu membuat penambahbaikan termasuk memperkukuh penggunaan platform digital bagi menyampaikan maklumat dengan lebih konsisten dan membangunkan program latihan untuk meningkatkan kecekapan komunikasi. Penyelidikan lanjutan juga perlu diterokai untuk memahami hubungan antara komunikasi organisasi dan pencapaian objektif keselamatan secara lebih mendalam. Secara praktikalnya, kajian ini mencadangkan agar organisasi dapat memperkasakan program pengurusan risiko serta menambah baik mutu perkhidmatan selari dengan Matlamat Pembangunan Mampan (*Sustainable Development Goals, SDGs*) iaitu SDG 4 menyeru agar institusi memperkukuh sistem pengurusan pendidikan yang holistik dan berkualiti, manakala SDG 13 menuntut pendekatan pengurusan strategik yang proaktif terhadap isu perubahan iklim.

Penghargaan

Terima kasih atas penyediaan Hadiah Latihan Persekutuan oleh Bahagian Tajaan Pendidikan, Kementerian Pendidikan Malaysia. (KPM.BT.700-30/21/153 (3)) dan secara tidak langsung memberikan sokongan kewangan terhadap kajian ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada institusi dan pihak yang terlibat yang telah membantu menjayakan kajian ini.

Rujukan

- Ariff, M. S. B. M., Zakuan, N., Tajudin, M. N. M., Ahmad, A., Ishak, N., & Ismail, K. (2014). A framework for risk management practices and organizational performance in higher education. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(2), 422–432.
- Aziz, M. A. A., Rahman, H. A., Alam, M. M., & Said, J. (2015). Enhancement of the accountability of public sectors through integrity system, internal control system and leadership practices: A review study. *Procedia Economics and Finance*, 28, 163–169.
- Bahar, N. D., Sharif, N. M., Riza, N. U. R., Suradi, M., Mustafa, Z., Ali, Z. M., & Abidin, N. Z. (2019). Pengukuran prestasi universiti menggunakan model kecemerlangan prestasi menyeluruh. *Journal of Quality Measurement and Analysis*, 15(2), 9–23.
- Deineha, I., Danevich, O., Khrystokin, H., Kolhan, T., Krasnoshchok, I., & Bushman, I. (2020). Mechanisms and models of risk management process of educational activity of higher education institutions. *International Journal of Management*, 11(5), 65–77.
- Fourie, W. (2022). Leadership and risk: A review of the literature. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(4), 550–562.
- Gani, M., & Radzi, N. (2012). Kepimpinan Dan proses kawalan terhadap peruntukan kewangan sekolah: Perspektif Malaysia. *Jurnal Internasional Manajemen Pendidikan*, 2, 80–95.
- Gordon, L. A., Loeb, M. P., & Tseng, C. Y. (2009). Enterprise risk management and firm performance: A contingency perspective. *Journal of Accounting and Public Policy*, 28(4), 301–327.
- Helsloot, I., & Jong, W. (2006). Risk management in higher education and research in the Netherlands. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(3), 142–159.
- Lisdiono, P., Said, J., Yusoff, H., & Hermawan, A. A. (2022). Examining leadership capabilities , risk management practices, and organizational resilience : The case of state-owned enterprises in Indonesia. *Sustainability*, 14(10), 6268.
- Makhbul, Z. M., & Hasun, F. M. (2020). *Pengurusan Sumber Manusia Mendepani Industri 4.0*. Penerbit UKM.
- Md Rahaimi, R., Marzita, A. B., Wan Zaliha, O., & Mahathir, F. A. (2020). Kepentingan kemahiran pengurusan risiko dalam kalangan pemimpin pendidikan dan implikasinya kepada pembangunan kapasiti yang berkesan. *Unpublished*, 1–23.
- Memon, S., Abbasi, M., & Abbasi, G. (2021). Risk management in higher educational institutions : A study of Mehran UET Jamhoro. *American Based Research Journal*, 14(7), 29–43.
- Norazizah Che Mat, Muhammad Faizal A. Ghani, Norfariza Mohd Radzi, & Mohd Nazri Che Jaafar. (2017). Keberkesanan kepimpinan untuk keamanan Institusi Pendidikan Tinggi Majlis Amanah Rakyat. *Jurnal Kepimpinan Pendidikan*, 4(4), 12–26.
- Samsuni Mohd Nor, & Zakaria Abd Hadi. (2005). Perancangan Strategik Organisasi Melalui Pelaksanaan Balanced Scorecard. *Jurnal Pengurusan Awam*, 4(1), 64–76.
- Setapa, M., Zakuan, N., Saman, M. Z. M., Ariff, M. S. M., Zaidin, N., & Sulaiman, Z. (2015). The impact of Enterprise Risk Management practices on Malaysian Public Higher Educational Institution performance: A literature review. IEOM 2015 - 5th International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.
- Yakob, S., Ramli, A., & Bakar, M. S. (2016). Pengaruh pengurusan risiko kepada prestasi perusahaan kecil dan sederhana: Pendekatan ERM. *Journal of Human Development and Communication (JoHDEC)*, 5(2012), 103–112.
- Yusoff, Z. J. M., Don, Y., & Ismail, S. N. (2016). Pengaruh kepimpinan distributif terhadap

pengurusan konflik dalam kalangan pemimpin sekolah. *Jurnal Pendidikan Malaysia*, 41(2), 165–171.