

*THE HUMAN TOUCH OF QUALITY CULTURE
TOWARDS MOTIVATION TO WORK IN UTM*

**(SENTUHAN KEMANUSIAAN DALAM BUDAYA KUALITI
KE ARAH MOTIVASI UNTUK BEKERJA DI UTM)**

VOT PENYELIDIKAN NO. 75110

**SEPTEMBER
2007**

PENGHARGAAN

Jutaan terima kasih diucapkan kepada.....

*Pusat Pengurusan Penyelidikan (Research Management Centre), Universiti
Teknologi Malaysia, Skudai;*

Dr. Wan Khairuzaman Wan Ismail,
*Timbalan Dekan (Pengajian Siswazah & Penyelidikan)
Fakulti Pengurusan & Pembangunan Sumber Manusia
Universiti Teknologi Malaysia, Skudai;*

Rakan-rakan Penyelidik Vot 75110
*Fakulti Pengurusan & Pembangunan Sumber Manusia,
Universiti Teknologi Malaysia, Skudai;*

Ummi Nadia Pardi & Mohamad Irwan Zainal Abidin
Pembantu Penyelidik

serta

Staf Akademik UTM
Responden Penyelidikan Vot 75110

SYAHARIZATUL NOORIZWAN MUKTAR
Ketua Penyelidik Vot 75110

Abstract

Total Quality Management (TQM) is a management philosophy which emphasizes the need to meet customer needs precisely, the importance of doing things right from the start, and the importance of recognizing that quality improvement will truly be achieved only when it is a goal of company employees and becomes part of the culture of the entire organization. Therefore, a study concerning academician's awareness and perception of the soft side in quality culture was carried out in Universiti Teknologi Malaysia (UTM). The main objectives of this study are to investigate the level of understanding towards values in quality culture among UTM's academic staff; to investigate the implementation of human touch aspects in UTM's quality culture; to identify the relation between the human touch aspects in quality culture and motivation to work, and lastly to identify the most dominance factors of human touch aspects for the implementation of quality culture in UTM. The study consists of 198 academic staff as research respondents. Finding revealed that majority UTM's academic staff have good understanding towards the values given in quality culture. The findings of this study also showed that the level of perceptions among academicians towards the human touch of quality culture is at the level of average. This reveals that UTM's academic staff still believes the existing of human touch aspects in order to implement the quality culture in UTM that including team working, sharing information and communication, empowerment, job design, creativity and innovation. The findings further elaborated that all the five aspects of human touch in quality culture had shown positive significant correlation towards motivation to work. The best predictor of human touch aspects in quality culture towards motivation to work was empowerment followed by sharing information and communication; creativity and innovation; job design and lastly team working.

Abstrak

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) telah dirujuk sebagai satu falsafah pengurusan yang menekankan kepada keperluan untuk memenuhi kehendak pelanggan, kepentingan untuk membuat sesuatu secara tepat pada permulaan dan kepentingan untuk mengenalpasti bahawa penambahbaikan kualiti hanya akan dicapai apabila ditetapkan sebagai satu matlamat bagi semua pekerja dan dijadikan sebagai sebahagian daripada budaya organisasi. Oleh yang demikian, penyelidikan yang menumpukan kesedaran dan persepsi di kalangan staf akademik terhadap sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dilaksanakan di Universiti Teknologi Malaysia (UTM). Objektif utama dalam penyelidikan ini adalah untuk melihat tahap kefahaman staf akademik terhadap nilai yang disumbangkan dalam budaya kualiti; untuk melihat pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti UTM; untuk mengenalpasti hubungan antara aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja, dan akhirnya untuk mengenalpasti aspek sentuhan kemanusiaan yang dominan dalam pelaksanaan budaya kualiti UTM. Penyelidikan ini melibatkan 198 staf akademik yang merupakan responden penyelidikan. Hasil dapatan menunjukkan bahawa majoriti staf akademik mempunyai kefahaman yang baik terhadap nilai yang diberikan dalam budaya kualiti. Hasil dapatan penyelidikan ini juga menunjukkan bahawa tahap persepsi di kalangan staf akademik terhadap sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti adalah berada pada tahap yang sederhana. Ini membuktikan bahawa staf akademik UTM masih mempercayai kewujudan aspek sentuhan kemanusiaan dalam melaksanakan budaya kualiti di UTM termasuk kerja pasukan, perkongsian maklumat dan komunikasi, pemerkasaan kuasa, reka bentuk kerja, kreativiti dan inovasi. Penemuan ini seterusnya membincangkan mengenai kesemua lima aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti telah menunjukkan korelasi signifikan yang amat positif terhadap motivasi untuk bekerja. Penentu terbaik dalam aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti terhadap motivasi untuk kerja adalah pemerkasaan kuasa, diikuti dengan perkongsian maklumat dan komunikasi, kreativiti dan inovasi, reka bentuk kerja dan terakhir sekali adalah kerja berpasukan.

KANDUNGAN

Halaman

	<i>Halaman Judul</i>	<i>I</i>
	<i>Halaman Penghargaan</i>	<i>Ii</i>
	<i>Abstract</i>	<i>Iii</i>
	<i>Abstrak</i>	<i>Iv</i>
	<i>Kandungan</i>	<i>V</i>
	<i>Senarai Jadual</i>	<i>vi</i>
	<i>Senarai Rajah</i>	<i>vii</i>
	<i>Senarai Simbol</i>	<i>viii</i>
	<i>Senarai Lampiran</i>	<i>ix</i>
BAB 1	PENDAHULUAN DAN RASIONAL PENYELIDIKAN	1 – 23
	1.1 Pengenalan	
	1.2 Latar Belakang Penyelidikan	
	1.3 Penyataan Masalah	
	1.4 Persoalan Penyelidikan	
	1.5 Matlamat Penyelidikan	
	1.6 Objektif Penyelidikan	
	1.7 Skop Penyelidikan	
	1.8 Kepentingan Penyelidikan	
	1.9 Batasan Penyelidikan	
	1.10 Terminologi Penyelidikan	
	1.11 Struktur Laporan Penyelidikan	
BAB 2	EVOLUSI TEORI PENGURUSAN, BUDAYA ORGANISASI, PEKERJA DAN KUALITI	24 – 87
	2.1 Pengenalan	
	2.2 Evolusi Teori Pengurusan	
	2.3 Pendekatan Kualiti Daripada Pelbagai Perspektif .	
	2.4 Justifikasi Terhadap Budaya Organisasi, Pekerja dan Kualiti	
	2.5 Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) .	
	2.6 Model Pengurusan Kualiti Menyeluruh	
	2.7 Rumusan	
		Halaman
BAB 3	KONSEP DAN PENGARUH MOTIVASI DALAM PEKERJAAN	88 – 113

	3.1	Pengenalan	
	3.2	Definisi Konseptual dan Kepentingannya	
	3.3	Teori Motivasi dan Kelakuan Kerja	
	3.4	Model Motivasi : Hubungan antara Budaya Kualiti dan Atitud Pekerja	
	3.5	Rumusan	
BAB 4	PENYELIDIKAN EMPIRIKAL TERDAHULU BERKAITAN BUDAYA KUALITI DALAM ORGANISASI		114 – 127
	4.1	Pengenalan	
	4.2	Perbincangan Kajian Terdahulu : Pelaksanaan Budaya Organisasi dan Pekerja	
	4.3	Rangka Teoritikal Penyelidikan	
	4.4	Rumusan	
BAB 5	METODOLOGI PENYELIDIKAN EMPIRIKAL		128 – 156
	5.1	Pengenalan	
	5.2	Rekabentuk Penyelidikan	
	5.3	Instrumen Penyelidikan	
	5.4	Kaedah Penganalisisan Data	
	5.5	Rumusan	
BAB 6	KAJIAN KES – UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA (UTM)		157 – 182
	6.1	Pengenalan	
	6.2	Latar Belakang Organisasi	
	6.3	Latar Belakang Responden	
	6.4	Perjalanan Budaya Kualiti UTM	
		Rumusan	
			Halaman
BAB 7	ANALISIS DATA PENYELIDIKAN		183 – 215

7.1	Pengenalan
7.2	Bahagian A : Latar Belakang Demografi Responden Terhadap Nilai Dalam Budaya Kualiti
7.3	Bahagian B : Tahap Kefahaman Responden Terhadap Nilai Dalam Budaya Kualiti
7.4	Bahagian C : Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti Di UTM
7.5	Analisis Perbezaan Antara Pembolehubah Demografi Terpilih Dengan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti Dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM
7.6	Analisis Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti Dan Motivasi Untuk Bekerja
7.7	Analisis Faktor Yang Dominan Terhadap Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti Di UTM

BAB 8 PERBINCANGAN DAN CADANGAN

216 – 228

8.1	Pengenalan
8.2	Perbincangan Objektif 1 Penyelidikan
8.3	Perbincangan Objektif 2 Penyelidikan
8.4	Perbincangan Objektif 3 Penyelidikan
8.5	Perbincangan Objektif 4 Penyelidikan
8.6	Perbincangan Objektif 5 Penyelidikan
8.7	Perbincangan Objektif 6 Penyelidikan
8.8	Rumusan.....

*Rujukan**Lampiran*

SENARAI JADUAL

Bil.**Tajuk****Halaman**

Jadual 2-1	Aspek Elemen Lembut dan Keras dalam Budaya Kualiti Menyeluruh	60
Jadual 2-2	Perbezaan antara TQM dan ISO	61
Jadual 2-3	Perbandingan antara Pendekatan Pengurusan Tradisional dan Amalan TQM dalam Konteks Budaya Korporat	66
Jadual 2-4	Elemen Utama dalam TQM	69
Jadual 2-5	Makna 5-S	82
Jadual 3-1	Perbandingan Kepuasan Kerja antara Pekerja Berkolar Biru dan Putih	94
Jadual 3-2	Corak Umum Pendekatan Pengurusan Terhadap Motivasi	97
Jadual 3-3	Klasifikasi Keperluan Mengikut Empat Teori Motivasi	101
Jadual 4-1	Dapatan Kajian Lepas Terhadap Pelaksanaan Budaya Kualiti di Organisasi Tempatan	115
Jadual 4-2	Dapatan Kajian Lepas Terhadap Pelaksanaan Budaya Kualiti di Organisasi Luar Negara	122
Jadual 5-1	Bilangan Staf Akademik Mengikut Fakulti di UTM	132
Jadual 5-2	Saiz Sampel Kelompok Mengikut Fakulti di UTM	136
Jadual 5-3	Edaran Borang Soal Selidik Mengikut Fakulti di UTM	137
Jadual 5-4	Pemilihan Pembolehubah Sentuhan Kemanusiaan dalam Budaya Kualiti Beserta Sumber Rujukan	142
Jadual 5-5	Pemilihan Pembolehubah Motivasi Untuk Bekerja Beserta Sumber Teori Motivasi	144
Bil.	Tajuk	Halaman
Jadual 5-6	Pecahan Bahagian dan Kategori dalam Borang Soal Selidik	147

Jadual 5-7	Pemarkatan Skala Likert Soal Selidik Bahagian B	148
Jadual 5-8	Pembahagian Skor Min Bagi Setiap Tahap di Bahagian B	149
Jadual 5-9	Pemarkatan Skala Likert Soal Selidik Bahagian C	150
Jadual 5-10	Pembahagian Skor Min Bagi Setiap Tahap di Bahagian C	151
Jadual 5-11	Nilai Kebolehpercayaan (α) dalam Soal Selidik Kajian Rintis	152
Jadual 7-1	Taburan Responden Mengikut Jantina	184
Jadual 7-2	Taburan Responden Berdasarkan Taraf Perkahwinan	184
Jadual 7-3	Taburan Responden Berdasarkan Kategori Umur	185
Jadual 7-4	Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan	186
Jadual 7-5	Taburan Responden Berdasarkan Latarbelakang Pendidikan Tertinggi	186
Jadual 7-6	Taburan Responden Berdasarkan Nama Jawatan	187
Jadual 7-7	Taburan Responden Berdasarkan Peringkat Penganugerahan Kejayaan dan Pengiktirafan Personal	188
Jadual 7-8	Taburan Responden Berdasarkan Lokasi Bekerja di UTM	188
Jadual 7-9	Taburan Persepsi Kefahaman Responden Terhadap Nilai Dalam Budaya Kualiti	190
Jadual 7-10	Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Kerja Berpasukan	191
Jadual 7-11	Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Perkongsian Maklumat dan Komunikasi	193
Jadual 7-12	Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Pemerksaan Kuasa Di UTM	194
Jadual 7-13	Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Kreativiti dan Inovasi Di	195

	UTM	
Jadual 7-14	Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Reka Bentuk Kerja	196
Jadual 7-15	Taburan Persepsi Responden Terhadap Perkembangan Diri	198
Jadual 7-16	Taburan Persepsi Responden Terhadap Minat Dalam Kerja	199
Jadual 7-17	Taburan Persepsi Responden Terhadap Kesetiaan dan Komitmen	200
Jadual 7-18	Perbezaan Faktor Jantina Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	203
Jadual 7-19	Perbezaan Faktor Jantina Terhadap Motivasi Untuk Bekerja	204
Jadual 7-20	Perbezaan Faktor Kategori Jawatan Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	204
Jadual 7-21	Perbezaan Faktor Kategori Jawatan Terhadap Motivasi Untuk Bekerja	205
Jadual 7-22	Perbezaan Dilihat Daripada Faktor Lokasi Bekerja Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti dan Motivasi Untuk Bekerja di UTM	206
Jadual 7-23	Perbezaan Faktor Lokasi Bekerja Terhadap Motivasi Untuk Bekerja	207
Jadual 7-24	Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dan Perkembangan Diri	208
Jadual 7-25	Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dan Minat Dalam Kerja	208
Jadual 7-26	Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dan Kesetiaan dan Komitmen	209
Jadual 7-27	Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM	210
Jadual 7-28	Aspek Kerja Berpasukan Dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM	211

Jadual 7-29	Aspek Perkongsian Maklumat dan Komunikasi Dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM	212
Jadual 7-30	Aspek Pemerkasaan Kuasa dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM	213
Jadual 7-31	Aspek Kreativiti Dan Inovasi Dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM	213
Jadual 7-32	Aspek Reka Bentuk Kerja Dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM	214

SENARAI RAJAH

Bil.	Tajuk	Halaman
Rajah 2-1	Evolusi Teori Pengurusan	26

Rajah 2-2	Kumpulan Berkepentingan Organisasi	47
Rajah 2-3	Kedudukan Manusia dalam Pekerjaan	49
Rajah 2-4	Sentimen Pekerja dalam Budaya Organisasi	51
Rajah 2-5	Elemen-elemen Suasana Kualiti Kerja	52
Rajah 2-6	Model Budaya Kualiti Menyeluruh	54
Rajah 2-7	Hubungan antara TQM dan Budaya Korporat	55
Rajah 2-8	Membentuk Budaya Kualiti	56
Rajah 2-9	Model Simbiosis dalam Mengurus Sumber Manusia	63
Rajah 2-10	Elemen-elemen TQM dalam Pengurusan Sumber Manusia	70
Rajah 2-11	Ciri-ciri Pengurusan Kualiti Menyeluruh	72
Rajah 2-12	Prinsip-prinsip Yang Menyokong TQM	74
Rajah 2-13	Model TQMEX	81
Rajah 2-14	Model TQM – <i>Three Leg Stool</i>	85
Rajah 3-1	Pembentukan Motivasi	91
Rajah 3-2	Proses Asas Motivasi	92
Rajah 3-3	Tujuan Motivasi	95
Rajah 3-4	Perkembangan Teori Motivasi Kerja	100
Rajah 3-5	Perbandingan Teori Keperluan Hirarki Maslow dengan Teori ERG	104
Rajah 3-6	Pandangan Tradisional dan Herzberg Tentang Kepuasan – Ketidakpuasan Kerja	108
Rajah 3-7	Model Budaya, Motivasi dan Prestasi	112
Rajah 4-1	Kerangka Teoritikal Penyelidikan	127
Bil.	Tajuk	Halaman
Rajah 5-1	Carta Alir Rekabentuk Penyelidikan	130
Rajah 5-2	Proses Persampelan Penyelidikan	132
Rajah 5-3	Carta Alir Pembentukan Instrumen Penyelidikan	141

SENARAI SIMBOL

TQM	Total Quality Management
ISO	International Organization For Standardization
PMQA	Prime Ministry Quality Award

SIRIM	Standard and Industrial Research Institute Of Malaysia
UTM	Universiti Teknologi Malaysia
&	Dan
m.s	Muka Surat
□	Alpha Cronbach
Ed.	Edition
<i>r</i>	Pekali Korelasi
%	Peratus

SENARAI LAMPIRAN

Lampiran A	Jadual Penentuan Saiz Sampel (S) Bagi Saiz Populasi Tertentu (N)
Lampiran B	Perangkaan Staf Akademik Universiti Teknologi

Malaysia Mengikut Fakulti & Jawatan Pada
Disember 2004

Lampiran C Borang Soal Selidik Penyelidik

VOT 75110

Judul lengkap
penyelidikan

**THE HUMAN TOUCH OF QUALITY CULTURE
TOWARDS MOTIVATION TO WORK IN UTM**
**(SENTUHAN KEMANUSIAAN DALAM BUDAYA KUALITI
KE ARAH MOTIVASI UNTUK BEKERJA DI UTM)**

Nama penuh
penyelidik

SYAHARIZATUL NOORIZWAN MUKTAR (KETUA PROJEK)
SUAIBAH ABU BAKAR
SALWA ABD PATAH
ROSSILAH JAMIL
NORLIN AHMAD
SARIATI AZMAN
ANIZA OTHMAN
HAKIMAH MOHD. ZIN
SHAH ROLLAH ABD WAHAB

Nama Fakulti/Institut/
Pusat/Jabatan

JABATAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA
FAKULTI PENGURUSAN DAN PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA
UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

Tahun
diserahkan

2007

BAB 1

PENDAHULUAN DAN RASIONAL PENYELIDIKAN

'The objective of academic research, whether by sociologists, political scientists, or anthropologists, is to try to find answers to theoretical questions within their respective fields. In contrast, the objective of applied social research is to use data so that decisions can be made'
[Rubin, (1983)]

'Treat people as adult. Treat them as partners, treat them with dignity, treat them with respect. Treat them – not capital spending and automation – as the primary source of productivity gains. These are the fundamental lesson from the excellence companies' research. In other words, if you want productivity and financial reward that goes with it, you must treat your workers as your most important asset'
[Peters and Waterman, (1982)]

1.1 Pengenalan

Beberapa dekad ini, kerajaan telah menyedari bahawa anggota perkhidmatan awam memainkan peranan yang penting dalam agenda pembangunan negara. Malahan peranan ini akan menjadi lebih mencabar dalam usaha menjadikan Malaysia sebuah negara maju menjelang tahun 2020 di samping menghadapi pelbagai cabaran sejagat seperti globalisasi, pembangunan ICT, persaingan barang-barang pengeluaran dengan negara-negara maju, negara yang sedang membangun, negara-negara jiran dan sebagainya. Persaingan dan pencapaian cemerlang pembangunan negara kita Malaysia

sebahagian besarnya adalah bergantung kepada perkhidmatan berkualiti anggota perkhidmatan awam.

Menyedari mengenai pentingnya perkhidmatan awam yang berkualiti dan berorientasi baru dalam agenda pembangunan negara, pada 27 November 1989, Tun Mahathir Mohamad, mantan Perdana Menteri Malaysia ke 4, telah melancarkan Gerakan Budaya Kerja Cemerlang dalam organisasi. Ia bertujuan untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang mempunyai satu budaya kerja cemerlang dan berteraskan kualiti, di samping menunjukkan komitmen kerajaan untuk membina satu semangat dan identiti para pekerja dalam meningkatkan kualiti perkhidmatannya. Budaya Kerja Cemerlang ini adalah merupakan satu konsep yang perlu dikekalkan secara berterusan kerana ia melibatkan perubahan dalam cara manusia berfikir, bertindak dengan berkesan dan bekerja dengan penuh komitmen. Oleh yang demikian, semangat dan konsep Budaya Kerja Cemerlang ini, dalam apa cara sekalipun, perlu dipupuk kepada setiap fikiran dan jiwa warga perkhidmatan awam bagi meningkatkan integriti dan akauntabiliti.

Pengurusan kualiti dan agenda pembangunan negara adalah merupakan dua perkara yang berasingan dari segi tafsiran umum. Bagaimanapun, pengurusan kualiti dan agenda pembangunan adalah merupakan dua perkara yang perlu diamal dan difahami konsepnya oleh setiap anggota perkhidmatan awam. Setiap seorang daripada anggota perkhidmatan awam mungkin boleh menjalankan urusan harian sehingga mencapai ke tahap kualiti yang tinggi seperti tekun, bersemangat dan berdedikasi dengan lebih cekap dan berkesan sekiranya berteraskan semangat pembangunan.

Pewujudan Hari Kualiti adalah bertujuan untuk memperkukuhkan nilai-nilai budaya kualiti dalam sesebuah organisasi. Di samping itu, ia juga bertujuan memberi pengiktirafan dan memperbaharui komitmen dan dedikasi pekerja dan pihak pengurusan kepada usaha-usaha yang dijalankan oleh agensi-agensi mereka ke arah peningkatan kualiti. Hari tersebut adalah merupakan satu acara bagi mewujudkan kesedaran para pekerja bahawa satu perubahan telah berlaku dalam organisasinya dan

pengiktirafan diberi untuk perubahan-perubahan tersebut. Perubahan yang dimaksudkan ini adalah dari segi kejayaan dalam usaha-usaha peningkatan kualiti keluaran/perkhidmatan yang berkualiti. Agensi-agensi Kerajaan juga telah diminta memilih satu hari yang sesuai pada setiap tahun khusus untuk merayakan kejayaan mereka dalam usaha-usaha kualiti.

Sambutan Hari Kualiti ini diadakan adalah bertujuan untuk memperkukuhkan nilai-nilai budaya kualiti dalam sesebuah organisasi, memberi pengiktirafan, memperbaharui komitmen dan juga dedikasi pekerja dan pihak atasan ke arah peningkatan kualiti. Pada kebiasaannya, pengiktirafan diberi di atas sesuatu kejayaan kepada individu, badan-badan, jabatan-jabatan/agensi-agensi di dalam sesebuah organisasi. Peningkatan dalam hal ini ada dua konsep pengiktirafan yang sangat penting iaitu pengiktirafan secara langsung dan pengiktirafan secara tidak langsung. Pengiktirafan secara langsung adalah diberi kepada sesuatu kejayaan sama ada ianya diberi oleh organisasi yang berkenaan atau organisasi-organisasi luar yang bertanggungjawab di atas peranan dan aktiviti-aktiviti tertentu. Dalam hal ini sebahagian daripada jabatan kerajaan yang dari semasa ke semasa telah memberi perkhidmatan yang berkualiti dan cemerlang sehingga mendapat beberapa pengiktirafan di peringkat kebangsaan dan antarabangsa. Sebagai contoh jabatan-jabatan yang terus berusaha untuk mendapatkan persijilan MS ISO 9000 dan beberapa jabatan yang telah mendapat pengiktirafan dalam kerja-kerja amal dan kebajikan di peringkat antarabangsa.

Di dalam perekonomian global, kemampuan sesebuah organisasi mengekalkan daya saingnya merupakan faktor penting penentu kejayaan pada masa hadapan. Bagi mengekalkan daya saing, maka setiap kakitangan awam perlu mengambil kira kemampuan untuk memuaskan hati pelanggan. Maka dengan itu, kita perlu memberikan perhatian yang sewajarnya untuk meningkatkan kecekapan sama ada dari segi pengurusan mahu pun pengeluaran agar dapat mengurangkan kos yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan margin keuntungan di samping memuaskan

pelanggan. Untuk itu elemen kualiti perlu diberikan penekanan khusus. Ini kerana dengan berupaya mengeluarkan produk atau membekalkan perkhidmatan yang berkualiti, pelanggan akan berasa puas dan senang hati apabila membelanjakan wang mereka untuk memperolehi barangan atau perkhidmatan yang ditawarkan. Sehubungan itu akan menjadikan pelanggan berasa lebih yakin dan percaya kepada barangan atau perkhidmatan yang ditawarkan. Ini seterusnya mewujudkan situasi "kesetiaan pelanggan" yang merupakan antara faktor pengekal kelangsungan hidup sesebuah organisasi dan bukannya semata-mata bergantung kepada keupayaan organisasi terbabit untuk mengaut keuntungan besar.

Konsep penswastan yang diperkenalkan kepada organisasi telah berjaya mengurangkan beban kerajaan di samping turut berupaya meningkatkan kualiti perkhidmatan yang ditawarkan memandangkan operasi pihak swasta banyak bergantung kepada keupayaan mereka untuk bersaing dengan menawarkan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggan. Penswastan juga telah memberi peluang kepada perkhidmatan awam untuk menyusun semula strukturnya agar menjadi lebih cekap di dalam menguruskan sumber-sumber yang dimilikinya. Maka sebab itu perkhidmatan awam di Malaysia sejak beberapa tahun kebelakangan telah menerima pakai konsep kualiti di dalam perkhidmatannya. Konsep yang memberikan penekanan kepada keperluan pelanggan ini telah dijadikan polisi pentadbiran dan ini pastinya akan memartabatkan perkhidmatan awam di negara kita agar lebih cekap serta boleh dipercayai. Untuk itu pelbagai cara digunakan untuk menzahirkan dan seterusnya membudayakan kualiti di dalam perkhidmatan awam. Di antaranya ialah dengan memperkenalkan konsep pengurusan yang lebih dinamik seperti Budaya 'TQM', Piagam Pelanggan, Hari Q, Minggu Q, Kualiti Meningkatkan Mutu Kerja (KMK), Anugerah Kualiti dan MS ISO.

Sungguhpun program-program seperti itu telah lama diperkenalkan, namun hasil yang diharapkan masih belum lagi tercapai. Ini dapat dilihat apabila terdapat banyak komen dan aduan pelanggan terhadap mutu perkhidmatan dalam organisasi

kerajaan dan juga kerugian yang dialami oleh beberapa syarikat berkaitan kerajaan (*Government Link Companies – GLC*). Halangan yang dikenalpasti paling utama dalam menjayakan TQM kepada organisasi adalah disebabkan kurangnya komitmen pihak pengurusan untuk memahami konsep TQM itu sendiri [Zhu dan Schenerman (1999)]. Merujuk kepada Gatchalian (1997), antara penyebab kegagalan TQM secara umumnya berhubung dengan:

- Penolakan pihak pengurusan atasan untuk belajar dan memahami TQM;
- Kaedah yang sering berubah-ubah dalam pelaksanaan program kualiti;
- Desakan tetapi semangat yang tidak kekal dalam melaksanakan TQM;
- Pemerksaan kuasa di semua tahap pengurusan adalah terbatas;
- Pengurusan strategi komunikasi tidak digunakan sepenuhnya dalam organisasi; dan
- Kumpulan pembaikan kualiti tidak berfungsi secara berkesan.

Oleh yang demikian, masih terdapat banyak ruang yang perlu diperbaiki. Seharusnya anugerah kualiti yang diberikan setiap tahun kepada agensi kerajaan yang layak sepatutnya dijadikan rangsangan kepada anggota perkhidmatan awam untuk berusaha mencapai yang terbaik dalam setiap kegiatan pengurusan.

1.2 Latar Belakang Penyelidikan

Tema kualiti kerap diperkatakan dari dulu hingga kini, terutamanya di kalangan usahawan dan juga industri. Pada era globalisasi ini, pembudayaan kualiti merupakan satu komponen atau agenda yang amat penting dalam sesebuah organisasi untuk mencapai matlamatnya [Kondo (1999)]. Ekoran daripada itu, amalan TQM merupakan suatu strategi pembaikan yang diterima pakai dalam budaya kerja organisasi di seluruh dunia dan dijadikan sebagai alat untuk bersaing yang berorientasikan kecekapan, kecanggihan dan keungulan yang optimum. Konsep TQM ini bukan sahaja diaplikasikan dalam sektor pengeluaran bahkan juga dalam sektor kerajaan, pendidikan dan perkhidmatan. TQM memang telah mendapat banyak

penerimaan dari segi kelebihan bersaing dalam pasaran global. Ini dapat dibuktikan dengan kemunculan banyak anugerah seperti Malcolm Baldrige National Quality Award, Deming Prize dan European Quality Award yang merupakan suatu bentuk TQM.

Konsep TQM telah diperkenalkan sejak tahun 1920an lagi di mana kaedah saintifik digunakan dalam pengawalan kualiti di kilang-kilang Amerika Syarikat. Kemudiannya, konsep ini mendapat sambutan yang baik di kalangan pengurus korporat di Jepun mulai 1950an yang ketika itu giat membangunkan sektor industri. Industri orang Jepun telah mencapai prestasi yang sangat cemerlang pada tahun 1980. Dengan itu, semua syarikat di seluruh dunia mula mencontohi laluan kejayaan orang Jepun apabila menyedari bahawa kualiti amat penting dalam kehidupan manusia. Oleh itu, dari tahun 1980 sehingga 1990, banyak syarikat mula sibuk melaksanakan TQM seperti Motorola, Ford, Toyota, Philips, Shell, antara syarikat-syarikat yang terkenal dengan pencapaian mereka dalam pelaksanaan TQM, namun begitu masih terdapat organisasi yang mengalami kegagalan dalam pelaksanaan TQM ini [Ahire *et al.* (1996), dalam Huarng dan Chen (2002)].

Terdapat banyak syarikat di seluruh dunia yang melaksanakan TQM. Ini adalah kerana TQM menyumbangkan kepada peningkatan ke atas produktiviti, prestasi organisasi, semangat dan motivasi pekerja serta kemahiran [Lawler *et al.* (1992), dalam Chiu (1999)]. Di samping itu, pelaksanaan TQM dalam organisasi juga bertujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap produk dan perkhidmatan dan seterusnya memenuhi kehendak mereka agar tidak ketinggalan zaman yang berorientasikan pelanggan.

Walau bagaimanapun, bukan semua organisasi yang melaksanakan TQM mempunyai matlamat yang sama. Kajian yang dilakukan oleh Chiu (1999) di Hong Kong, beliau mendapati firma yang membuat keputusan untuk melaksanakan TQM adalah disebabkan oleh tekanan daripada pesaing. Majikan beranggapan bahawa nama

baik firma akan terjejas jika tidak diiktiraf persijilan ISO. Sementara itu, alasan lain yang turut menyebabkan firma di Hong Kong memulakan TQM adalah keinginan untuk memenangi pertandingan pengurusan kualiti dan menurut arahan atau perintah pemilik syarikat. Ini jelas menunjukkan motivasi bagi firma-firma tersebut adalah tidak konsisten dengan sebab utama mengaplikasikan TQM.

Untuk mewujudkan budaya kualiti dalam organisasi bukanlah suatu perkara yang mudah. Dalam erti kata yang lain, TQM tidak akan berlaku dalam satu hari atau tidak mempunyai jalan yang singkat untuk melaksanakannya [Besterfield *et al.*, (1995)]. Pada hakikatnya, pelaksanaan TQM memerlukan pelaburan yang besar dari segi masa dan wang. Oleh yang demikian, para pengurus mestilah mempunyai kesabaran kerana satu falsafah TQM tidak mungkin dibangunkan dalam masa satu hari tetapi memerlukan tempoh masa yang panjang dan ia berkembang secara beransur-ansur [Jeffries *et al.* (1996), dalam Curry dan Kadasah (2002)]. Pekerja juga perlu diberi masa yang cukup untuk memahami faedah yang boleh diperolehi daripada pelaksanaan TQM.

Walaupun konsep TQM telah berkembang pesat di seluruh dunia, tetapi masih terdapat ramai orang mempunyai tanggapan yang salah terhadap pelaksanaannya. Dalam konteks ini, Babbar dan Aspelin (1994) telah menjelaskan beberapa tanggapan salah yang biasa diberikan oleh sebilangan orang. Pertamanya, TQM adalah terlalu rumit dan memerlukan usaha yang lebih untuk dilaksanakan. Sebenarnya, falsafah TQM adalah ringkas dan ia berperanan sebagai fasilitator dan memberi satu mekanisme sokongan yang boleh memberi sumbangan kepada kemampuan firma untuk terus bersaing. Selain itu, ada tanggapan yang menunjukkan bahawa TQM hanya boleh diajar oleh pakar. Sejajar dengan ini, TQM adalah berdasarkan akal waras dan tidak memerlukan pakar kualiti untuk membantu kita mengenal pasti nilai yang memuaskan pelanggan atau keperluan untuk menambahbaik. Ketiga, pengalaman lepas menunjukkan TQM selalu mengalami kegagalan. Menurut pandangan Babbar dan Aspelin (1994), kegagalan terhadap usaha-usaha dalam peningkatan berterusan

akan mendatangkan kesan kepada organisasi untuk berdaya saing. Yang penting, setiap ahli dalam organisasi perlu memahami intipati falsafah TQM dan berusaha menuju ke satu tahap yang lebih efektif.

Walau bagaimanapun, berdasarkan analisis kajian yang dijalankan oleh para penyelidik bidang pengurusan mahupun kejuruteraan, TQM memang mendatangkan kebaikan kepada seluruh organisasi. Menurut Idris *et al.*, (1996), manfaat yang boleh diperolehi daripada TQM ialah TQM dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, kerja berpasukan, produktiviti, komunikasi dan keefisienan. Jeffries *et al.*, (1996) [dalam, Curry dan Kadasah (2002)], pula menyatakan bahawa TQM boleh mendatangkan manfaat seperti meningkatkan keuntungan, mengurangkan kos, membentuk satu pendekatan inovatif, kebertanggungjawaban dan mewujudkan persekitaran kerja yang lebih menyeronokkan. Sementara itu, Oakland (1996) merujuk manfaat TQM kepada sinergi organisasi yang lebih baik, penyingkiran aktiviti yang tidak produktif, lebih memahami pesaing melalui menanda aras dan sistem komunikasi yang lebih dipercayai dapat diwujudkan.

Satu kajian yang dijalankan oleh Radovilski *et al.*, (1996) [dalam, Curry dan Kadasah (2002)] telah membuktikan TQM membawa manfaat di mana 235 buah syarikat yang melaksanakan TQM telah menunjukkan peningkatan dalam keuntungan (21%), saham pasaran (9%), dan produktiviti (20%) dengan kecacatan dikurangkan (24%) serta kos mencapai kualiti (20%). Berdasarkan kepada kajian yang dilakukan oleh Terziovski dan Samson (1999), TQM telah memberi kesan kepada prestasi perniagaan, hubungan pekerja dan kepuasan pekerja. Di samping itu, pelaksanaan TQM juga membawa pelbagai manfaat kepada organisasi yang menerimanya seperti mengurangkan pertenggaran dan pengulangan kerja, meminimakan kos, meningkatkan tahap keefisienan dan produktiviti, meningkatkan semangat dan motivasi pekerja serta mengelakkan kecacatan [Walsh *et al.*, (2002)].

Berdasarkan sumber SIRIM (Standard and Industrial Research In Malaysia), di Malaysia, permintaan terhadap kualiti telah bermula pada awal tahun 1980an [Poh, (2000)]. Pada masa itu, banyak syarikat multinasional antaranya seperti Sony dan Texas Instrument telah menyedari bahawa kualiti merupakan aspek penting untuk bersaing dalam pasaran yang penuh kompetitif. SIRIM dan National Productivity Corporation (NPC) memainkan peranan penting untuk mempromosikan pengurusan kualiti di Malaysia. Pada tahun 1990an, syarikat tempatan telah mula menyedari kepentingan kualiti sebagai suatu strategi kompetitif untuk bersaing dengan pesaing. Bagi menggalakkan pelbagai industri tempatan untuk bersaing di peringkat global menerui proses peningkatan kualiti, Kerajaan Malaysia telah menganjurkan beberapa skim anugerah seperti Anugerah Kecemerlangan Pengurusan Kualiti, Anugerah Kualiti Perdana Menteri, Persijilan Sistem Kualiti ISO 9000 dan sebagainya.

1.3 Penyataan Masalah

Pada tahun 1990 adalah detik berakhirnya pelaksanaan Dasar Ekonomi Baru (DEB), iaitu satu dasar yang mementingkan ekuiti ekonomi di kalangan kaum. Dasar ini juga melindungi kegiatan usahawan bumiputera agar mampu bersaing secara terbuka dengan pelabur tempatan dan luar negara. Dengan penamatan DEB, keresahan berlaku di kalangan bumiputera, khususnya orang Melayu, sehubungan itu, pemimpin Melayu seperti Perdana Menteri menyeru bumiputera agar mengorak langkah dengan berani dan yakin untuk berjaya dalam pelbagai bidang kehidupan. Sungguh pun begitu, agenda pembangunan negara masih tetap diteruskan dan satu wawasan jangka panjang yang baru telah dibentuk bagi menggantikan DEB, untuk dijadikan panduan dalam usaha mencapai kemajuan negara. Maka pada tahun 1991, mantan Perdana Menteri Malaysia Tun Dr. Mahathir Mohamad membentangkan pemikirannya tentang negara bertamadun maju dalam satu kertas perdana bertajuk “Malaysia: Melangkah ke Hadapan” atau “Wawasan 2020”. Sebahagian petikan dalam kertas perdana itu menyatakan:

“Malaysia tidak harus menjadi negara yang maju dari segi ekonominya semata-mata. Negara kita mesti menjadi negara maju dari segala segi: ekonomi, politik, sosial, kerohanian, psikologi, dan kebudayaan. Kita hendaklah mencapai kemajuan sepenuhnya dari segi perpaduan negara dan kesepaduan sosial serta dari segi ekonomi, keadilan sosial, kestabilan politik, sistem pemerintahan, mutu kehidupan, nilai-nilai sosial dan kerohanian, selain mempunyai rasa bangga dan berkeyakinan akan bangsa sendiri”

[Mahathir, 1991]

Terdapat sembilan aspek yang digariskan dalam Wawasan 2020 iaitu [Mahathir, 1991]:

- (i) Perpaduan yang utuh antara wilayah dan kaum, dan rakyat hidup sebagai Bangsa Malaysia yang harmoni dan mengamalkan nilai-nilai keadilan dan persamaan hak;
- (ii) Kecemerlangan individu dan masyarakat dalam segala bidang berlandaskan sifat yakin diri, berani, progresif, dan membina potensi diri;
- (iii) Masyarakat dan kerajaan yang mengamalkan suatu budaya demokratik yang unggul melalui cara muafakat dan musyawarah;
- (iv) Warganegara yang mempunyai rohani dan peribadi mulia serta berpegang teguh kepada nilai-nilai murni keagamaan;
- (v) Masyarakat majmuk yang bersifat liberal, toleran dan matang dalam pelbagai bidang kehidupan, khususnya amalan adat resam dan kegiatan sosiobudaya;
- (vi) Masyarakat progresif yang gigih menimba dan mengaplikasikan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang sains dan teknologi;
- (vii) Masyarakat penyayang dan bertimbang rasa dengan sistem kekeluargaan dan sosial yang mementingkan nilai-nilai kemanusiaan dan kesejahteraan masyarakat;

- (viii) Sistem ekonomi negara yang berkembang maju dan kekayaan negara dinikmati oleh rakyat secara adil dan saksama tanpa mengira kaum; dan
- (ix) Negara yang makmur dan mempunyai sistem ekonomi yang kompetitif, dinamik, dan teguh.

Wawasan 2020 ini dibentuk berteraskan konsep negara maju yang mempunyai ciri-ciri seperti sistem ekonomi berasaskan perindustrian dan eksport barangan, kemajuan industri berasaskan kemajuan ilmu sains dan teknologi, pendapatan per kapita rakyat yang tinggi, taraf hidup yang tinggi, taraf kesihatan yang tinggi, taraf pendidikan yang tinggi, prasarana awam yang baik, pentadbiran kerajaan yang adil dan demokratik, masyarakat yang tiada rusuhan dan peperangan, dan rakyat yang kreatif serta berdaya maju. Wawasan 2020 juga merupakan aspirasi negara untuk membina satu tamadun dan masyarakat yang bertaraf dunia. Oleh yang demikian, selaras dengan Wawasan 2020, keinginan kerajaan membentuk satu tamadun berkualiti tinggi memerlukan jentera pentadbiran kerajaan yang mantap serta mengamalkan dasar kualiti dan produktiviti tinggi. Maka, dalam tahun 1991 dan 1992, Jabatan Perkhidmatan Awam melancarkan secara agresif operasi kualiti melalui beberapa surat pekeliling yang mengarahkan semua jabatan dan agensi kerajaan melaksanakan program pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) melalui kursus, seminar, dan bengkel. Sekolah, maktab, dan universiti juga tidak ketinggalan; mereka juga mesti mewujudkan iklim dan pentadbiran berkualiti tinggi. Sasaran mereka ialah anugerah logo Q dan ISO 9000. Operasi Q telah berjaya mengubah suasana dan budaya organisasi dalam kerajaan.

Bagi merealisasikan matlamat ini, institusi pendidikan menjadi saluran utama untuk melahirkan generasi wawasan. Institusi pendidikan, dari peringkat sekolah hingga ke universiti, diseru oleh kerajaan untuk menjadi global, cemerlang, dan berkualiti di dunia. Salah satu daripada saranan kerajaan untuk institusi pendidikan bergerak ke arah tujuan ini adalah dengan memberi penekanan terhadap budaya kerja dalam organisasi agar mendapat pengiktirafan kualiti menyeluruh yang bertaraf

antarabangsa seperti ISO 9000. Oleh itu, isu pentadbiran sistem pendidikan yang ketara pada masa ini ialah produktiviti dan kualiti menyeluruh organisasi pendidikan [Sufean, 2000]. Kini semua institusi pendidikan sama ada awam dan swasta, berkerja keras untuk memantapkan organisasi mereka dalam mencapai wawasan Malaysia.

Bagi UTM sendiri, untuk universiti mencapai tahap kecemerlangan dan mereliasasikan wawasan Malaysia, perkara yang paling penting dititikberatkan adalah aspek pengurusan sumber manusia menerusi pembangunan insan atau pembangunan sumber manusia. Menurut Naib Canselor UTM, Datuk Profesor Ir. Dr Mohd Zulkifli, sesebuah universiti bukannya terdiri daripada bangunan dan makmal semata-mata tetapi profesor dan pensyarah. Kerana itu, menurut beliau lagi, sekiranya UTM mahukan kecemerlangan, ia perlu memberi tumpuan ke arah budaya cemerlang terhadap staf sekali gus pada masa yang sama boleh melahirkan mahasiswa yang cemerlang ilmu, cemerlang akhlak dan cemerlang daya kepimpinannya [Sumber dipetik daripada Berita Minggu, 23 Januari 2005].

Isu pembangunan sumber manusia adalah sangat penting kerana ia bertujuan untuk membentuk tenaga mahir, cekap, kreatif dan berdedikasi dalam membuat kerja-kerja harian mereka supaya produktiviti mereka mencapai tahap maksimum, lantas memberi keuntungan maksimum kepada organisasi. Ini dapat dilihat apabila, dengan usaha, semangat dan tekad staf UTM, mereka telah menggunakan daya keintelektualan untuk menaikkan nama UTM sehingga mencapai pelbagai kejayaan sama ada di peringkat nasional mahupun di persada antarabangsa. Peranan untuk menjadi penyumbang dan bukan setakat pengguna kepada kemajuan Sains dan Teknologi adalah merupakan agenda UTM. Selain mendapat Kualiti ISO 9000 ataupun Anugerah Sijil Kualiti Perdana Menteri, UTM juga telah mengecapi beberapa siri kejayaan yang lain antaranya menerusi hasil penyelidikan universiti yang telah diiktiraf oleh pihak luar.

Justeru itu, dengan perkembangan UTM dan stafnya, ia telah menarik minat para penyelidik dalam bidang pengurusan untuk mengkaji sejauhmana keberkesanan

aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dilaksana dan diterapkan kepada staf UTM. Menerusi penyelidikan ini, para penyelidik mengandaikan bahawa dengan kejayaan-kejayaan yang diperolehi oleh staf UTM khususnya di kalangan para staf akademik, ia menunjukkan bahawa berkemungkinan UTM telah berjaya menerapkan budaya kualitinya sebagai satu budaya kerja yang cemerlang. Selaras dengan kejayaan staf akademik UTM juga, penyelidik mengandaikan bahawa berkemungkinan terdapatnya hubungan antara pelaksanaan sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di UTM.

Penyelidikan ini dirasakan menarik kerana para sarjana terkenal dalam bidang budaya organisasi seperti Peters dan Waterman (1982), begitu juga Deal dan Kennedy (1982) turut berpandangan bahawa isu budaya organisasi mempunyai pengaruh yang besar dalam organisasi terutama berkaitan prestasi dan produktiviti. Dale dan Lascelles (1997) juga mengatakan bahawa disebabkan oleh persekitaran yang sering berubah-ubah maka TQM merupakan suatu strategi yang menekankan pembangunan sesebuah budaya dalam organisasi yang mana pekerja di dalamnya akan cuba mengatasi sebarang cabaran yang mereka dihadapi. Sehubungan itu, secara umumnya berdasarkan analisis yang dilaksanakan oleh Thiagaragan dan Zairi (1997) terhadap pelaksanaan TQM, kedua-dua penyelidik mengiktiraf bahawa semakin lama sesebuah organisasi membudayakan TQM, maka semakin berjaya organisasi tersebut.

1.4 Persoalan Penyelidikan

Berdasarkan daripada pernyataan masalah dan andaian, maka beberapa persoalan dikemukakan dalam penyelidikan ini iaitu:

1. Di manakah kedudukan tahap pengetahuan staf akademik terhadap konsep nilai dalam budaya kualiti?
2. Di manakah kedudukan tahap persepsi staf akademik terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM?
3. Di manakah kedudukan tahap motivasi staf akademik untuk bekerja di UTM?

4. Adakah terdapat perbezaan antara pembolehubah demografi yang dikaji [jantina, kategori jawatan dan lokasi bekerja] dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dan motivasi untuk bekerja di UTM?
5. Adakah terdapat hubungan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti terhadap motivasi untuk bekerja? Berdasarkan aspek berikut:
 - minat untuk bekerja di kalangan staf akademik;
 - perkembangan diri pekerja;
 - kesetiaan dan komitmen staf akademik di UTM.
6. Apakah faktor sentuhan kemanusiaan yang paling mempengaruhi pelaksanaan budaya kualiti di UTM?

1.5 Matlamat Penyelidikan

Matlamat utama penyelidikan ini adalah untuk melihat persepsi staf akademik terhadap pelaksanaan budaya kualiti di UTM dan pengaruh pembudayaan kualiti yang dilihat daripada dimensi sentuhan kemanusiaan terhadap motivasi staf akademik untuk bekerja di UTM. Pengetahuan umum staf akademik terhadap konsep nilai dalam budaya kualiti juga diuji dengan tujuan untuk melihat kefahaman staf akademik terhadap kepentingan pengwujudan budaya kualiti yang diamalkan oleh kebanyakan organisasi sama ada sektor awam dan swasta.

1.6 Objektif Penyelidikan

Berikut merupakan objektif untuk penyelidikan ini:

1. Melihat tahap pengetahuan staf akademik terhadap konsep nilai dalam budaya kualiti;
2. Mengenalpasti tahap persepsi staf akademik terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM;
3. Melihat tahap motivasi staf akademik untuk bekerja di UTM.

4. Melihat perbezaan antara pembolehubah demografi yang dikaji [jantina, kategori jawatan dan lokasi bekerja] dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di UTM;
5. Melihat hubungan antara pelaksanaan sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti terhadap motivasi untuk bekerja, berdasarkan aspek berikut:
 - minat untuk bekerja di kalangan staf akademik;
 - perkembangan diri pekerja;
 - kesetiaan dan komitmen staf akademik di UTM.
6. Menentukan faktor sentuhan kemanusiaan yang paling mempengaruhi pelaksanaan budaya kualiti di UTM; dan
7. Membentuk satu rangka budaya kualiti yang baru dan boleh diaplikasikan oleh UTM berdasarkan keperluan dan kehendak staf akademik di UTM.

1.7 Skop Penyelidikan

Skop penyelidikan adalah tertumpu kepada kakitangan pengurusan dan profesional yang melibatkan staf akademik daripada semua fakulti di UTM, Skudai Johor Bahru dan Jalan Semarak, Kuala Lumpur. Jumlah responden dalam penyelidikan ini adalah seramai 313 orang staf akademik yang dipilih secara rawak berkelompok mengikut fakulti. Pemilihan staf akademik sebagai responden dalam penyelidikan ini disebabkan oleh peranan yang dimainkan oleh mereka terhadap Universiti begitu besar, antaranya di bidang pengajaran, penyelidikan, penulisan, perundingan, dan perkhidmatan masyarakat. Oleh yang demikian, pemilihan staf akademik sebagai responden merupakan pilihan yang tepat dalam pelaksanaan budaya kualiti di UTM berdasarkan sumbangan dan anugerah kecemerlangan yang diperolehi oleh mereka untuk meningkatkan kualiti dan imej Universiti.

Skop perbincangan penyelidikan berfokus kepada kesan pelaksanaan budaya kualiti di UTM dan pengaruhnya terhadap motivasi untuk bekerja yang merupakan pembolehubah bersandar dalam penyelidikan ini. Terdapat tiga aspek motivasi untuk bekerja yang dikaji iaitu minat untuk bekerja, perkembangan diri, dan kesetiaan serta komitmen. Manakala pembolehubah tidak bersandar dalam penyelidikan ini adalah budaya kualiti yang dilihat daripada penglibatan pekerja di UTM. Penglibatan pekerja merupakan faktor sentuhan kemanusiaan di dalam budaya kualiti dalam sesebuah organisasi. Faktor sentuhan kemanusiaan yang dikaji adalah berdasarkan daripada lima aspek iaitu kerja berpasukan, perkongsian maklumat dan komunikasi, pemerksaan kuasa (*empowerment*), kreativiti dan inovasi, serta reka bentuk kerja di UTM.

1.8 Kepentingan Penyelidikan

Berikut merupakan faedah yang boleh diperolehi daripada penyelidikan ini:

1. Hasil penyelidikan ini diharap boleh menjadi satu saluran formal kepada UTM untuk melihat pengaruh budaya kualiti terhadap perkembangan diri pekerja, minat dalam kerja serta kesetiaan dan komitmen yang mempengaruhi motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik;
2. Hasil penyelidikan ini juga diharap dapat memberi gambaran menyeluruh terhadap motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik selepas pelaksanaan budaya kualiti menyeluruh di UTM;
3. Di samping itu, dapatan penyelidikan ini diharap dapat membantu UTM mengenalpasti tahap penglibatan staf akademik dalam pelaksanaan budaya kualiti di UTM; dan
4. Dapatan yang diperolehi diharap dapat memberi UTM satu input yang amat berguna dalam pelan tindakan budaya kecemerlangan ke arah bertaraf dunia.

1.9 Batasan Penyelidikan

Para penyelidik hanya mengkaji lima (5) dimensi sentuhan kemanusiaan sahaja dalam budaya kualiti iaitu kerja berpasukan, perkongsian maklumat, pemerksaan kuasa, kreativiti dan inovasi. Manakala faktor motivasi untuk bekerja di UTM pula hanya dilihat daripada segi perkembangan diri, minat untuk bekerja dan kesetiaan serta komitmen di kalangan staf akademik. Kesemua dimensi yang dikaji adalah menerusi penggunaan borang soal selidik dan tiada sesi temu bual dilakukan. Data penyelidikan ini juga hanya tertumpu kepada persepsi staf akademik terhadap pelaksanaan budaya kualiti di UTM. Oleh yang demikian, ketepatan dan kebenaran daripada hasil dapatan penyelidikan amat bergantung kepada kesahan dan kebolehpercayaan instrumen penyelidikan yang digunakan dengan mengandaikan bahawa jawapan yang diberikan oleh responden adalah jujur sepenuhnya.

1.10 Terminologi Penyelidikan

Berikut merupakan definisi-definisi yang digunapakai untuk dijadikan pembolehubah dalam penyelidikan ini. Definisi konseptual untuk terma-terma berikut juga diperbincangkan dengan lebih terperinci di Bab 2 dan Bab 3 iaitu bahagian ulasan literatur berkaitan budaya kualiti dan hubungannya dengan motivasi untuk bekerja.

1.10.1 Sentuhan Kemanusiaan

Harvery dan Brown (1996) berpendapat sentuhan kemanusiaan merupakan satu terma yang menggambarkan penglibatan pekerja dalam organisasi. Pengwujudan sentuhan kemanusiaan ini juga merupakan proses membangunkan satu psikologi perasaan kesepunyaan di kalangan ahli dalam organisasi.

Sentuhan kemanusiaan juga dikatakan sebagai suatu indikator untuk menggalakkan penglibatan yang tinggi kepada pembangunan tempat kerja dan pembelajaran di kalangan pekerja dengan tujuan meningkatkan tahap persaingan. [Roth (1993); Savolainen (1997)].

Menurut Wilkinson *et. al* (1992), sentuhan kemanusiaan ini merupakan isu jangka panjang dalam organisasi dan pelaksanaannya tidak boleh dihentikan. Sentuhan kemanusiaan ini melibatkan beberapa faktor dalaman organisasi dan banyak berteraskan kepada penglibatan dan pembangunan sumber manusia.

Storey (1992) berpandangan bahawa sentuhan kemanusiaan merupakan suatu bentuk pengurusan sumber manusia yang berorientasikan pembangunan kemanusiaan merangkumi nilai serta etika pekerja dan berhubung dengan pekerjaan. Oleh yang demikian, pendekatan dimensi kemanusiaan ini telah mengenalpasti bahawa pemerksaan, kepercayaan, pengiktirafan, keterbukaan dan persekitaran pekerjaan yang fleksibel merupakan faktor sentuhan kemanusiaan dalam pengurusan sumber manusia.

Guest (1989) pula merujuk sentuhan kemanusiaan sebagai suatu pendekatan yang berorientasikan hubungan pekerja melalui etika hormat kepada individu, memaksimumkan bakat individu, membangun dan mengintegrasikan polisi dan praktis, penglibatan dan perundingan yang ikhlas, matlamat yang jelas dan mencabar serta mendapat maklum balas untuk usaha yang telah dilaksanakan.

Sentuhan kemanusiaan dalam penyelidikan ini adalah dirujuk sebagai dimensi penglibatan pekerja dalam membudayakan kualiti di UTM.

1.10.2 Budaya Kualiti

Ambro□ (2004), melihat budaya kualiti sebagai suatu budaya korporat dalam organisasi yang berfokus kepada pengawalan kepada tugas kerja, motivasi untuk membentuk imej sendiri yang positif dan keupayaan memenuhi asas keperluan pekerja untuk berhubung dengan orang lain.

Menurut Sinclair dan Collins (1994), budaya kualiti adalah suatu bentuk pengurusan budaya yang menggalakkan pengekalan kualiti menerusi peningkatan komitmen dan kerjasama pekerja dalam organisasi.

Aspek dalam teori organisasi yang melibatkan perubahan dalam nilai dan norma organisasi merupakan perkara yang sangat berkaitan dengan transformasi ke arah mewujudkan sebuah budaya kualiti. Antara agen-agen yang mempengaruhi perubahan budaya ini adalah motivasi, ganjaran, organisasi polisi dan nilai, persekitaran di tempat kerja dan struktur organisasi [Dean dan Evans (1994)].

Drummond (1992) berpendapat bahawa budaya kualiti merupakan suatu pendekatan pengurusan yang berorientasikan pembelajaran dan setiap pekerja mempunyai peluang dalam meningkatkan pengetahuan dan kepakaran untuk menjamin kejayaan organisasi dan pembangunan kerjaya mereka sendiri.

Oleh yang demikian, dalam penyelidikan ini budaya kualiti adalah dirujuk sebagai suatu budaya korporat yang diamalkan oleh UTM dengan mengaplikasikan beberapa agen sentuhan kemanusiaan yang telah dikenalpasti memainkan peranan dalam pembudayaan kualiti di UTM iaitu kerja berpasukan, perkongsian maklumat, pemerksaan kuasa, kreativiti dan inovasi.

1.10.3 Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Daft (2003), menghuraikan TQM sebagai satu komitmen seluruh entiti organisasi untuk mengaplikasikan kualiti dalam setiap aktiviti melalui peningkatan berterusan.

Ross (1999) pula berpendapat TQM bermaksud integrasi semua fungsi dan proses dalam sesebuah organisasi terhadap usaha mencapai peningkatan berterusan untuk kualiti produk dan perkhidmatan. Matlamat utama adalah tertumpu kepada kepuasan pelanggan.

Menurut Knouse (1995), TQM membawa makna budaya organisasi telah digariskan dengan jelas dan menyokong pencapaian kepuasan pelanggan melalui satu sistem yang mengintergrasikan alat, teknik dan latihan. Ini melibatkan peningkatan

proses organisasi secara berterusan dan menghasilkan produk dan perkhidmatan yang berkualiti tinggi.

TQM juga merujuk kepada satu bentuk kerjasama dalam menjalankan perniagaan yang bergantung kepada kebolehan dan keupayaan tenaga kerja dan pengurusan untuk meningkatkan kualiti dan produktiviti secara berterusan dengan menggunakan pasukan kerja [Jablonski, (1992)].

Kesimpulannya, TQM dalam penyelidikan ini dirujuk sebagai satu falsafah pengurusan yang memberi fokus kepada peningkatan kualiti secara berterusan melalui penglibatan staf akademik di UTM.

1.10.4 Motivasi

Motivasi adalah nilai dan kepercayaan yang ada pada pekerja yang menentukan perlakuan mereka dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan. [Zainuddin dan Goh, (2006)].

Motivasi juga dirujuk sebagai daya gerakan sama ada dalaman atau luaran kepada seseorang individu dimana membangkitkan semangat, minat dan ketabahan yang berterusan yang mengarah sesuatu kelakuan untuk mengejar sesuatu [Daft, (2003)].

McShane dan Glinow (2003), berpendapat motivasi merupakan dorongan atau desakan dalaman seseorang individu yang akan mempengaruhi hala tujunya, kekuatan dan kekekalan sesuatu tingkahlakunya. Pekerja yang bermotivasi akan bersedia dan sanggup berusaha bersungguh-sungguh untuk suatu masa yang tertentu bagi mencapai matlamat tertentu.

Menurut Ishak (1999), motivasi merupakan tenaga atau dorongan yang menggerakkan, menghidupkan dan mengekalkan tingkahlaku seseorang bagi mencapai sesuatu matlamat yang diingini.

Selain itu, motivasi juga dirujuk sebagai kesediaan untuk berusaha bersungguh-sungguh bagi mencapai matlamat organisasi, dimana pada masa yang sama juga untuk memuaskan keperluan individu [Robbins *et. al.*, (1997)].

Hodgetts (1996) pula berpandangan bahawa motivasi ialah satu daya gerakan psikologi yang mengarahkan seseorang ke arah pencapaian sesuatu objektif tertentu. Motivasi juga dikatakan merangkumi lebih luas daripada pergerakan, dimana proses motivasi menurut Hodgetts melibatkan kedua-dua pergerakan fizikal dan mental.

Manakala, Bennett (1992) pula berpendapat bahawa motivasi merupakan semua panduan, tenaga dan pengaruh secara sedar atau tidak sedar yang menyebabkan seseorang pekerja ingin berada dalam keadaan tertentu.

Merujuk kepada pandangan Arnold *et. al.* (1991), motif ialah alasan untuk melakukan sesuatu. Maka, motivasi adalah berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang individu untuk berkelakuan dalam cara yang tertentu. Beliau telah menyenaraikan tiga komponen motivasi, iaitu:

- Arahan (*direction*) – Apa yang cuba dilakukan oleh seseorang individu?
- Usaha (*effort*) - Bagaimana seseorang individu cuba melakukannya?
- Kekalan (*persistence*) – Berapa lama seseorang individu itu meneruskan usahanya dalam melakukan sesuatu?

Oleh yang demikian, dalam penyelidikan ini, motivasi untuk bekerja adalah dirujuk sebagai suatu dorongan dan usaha yang dilakukan oleh staf akademik untuk memperkembangkan kerjaya mereka, minat dalam kerja, kesetiaan dan komitmen dengan pelaksanaan Budaya Kualiti di UTM.

1.10.5 Universiti

Merujuk kepada Kod Amalan Jaminan Kualiti Institusi Pengaji Tinggi Awam (2005), universiti adalah institusi induk atau utama yang mempunyai kuasa Akta Parlimen untuk menganugerah ijazah.

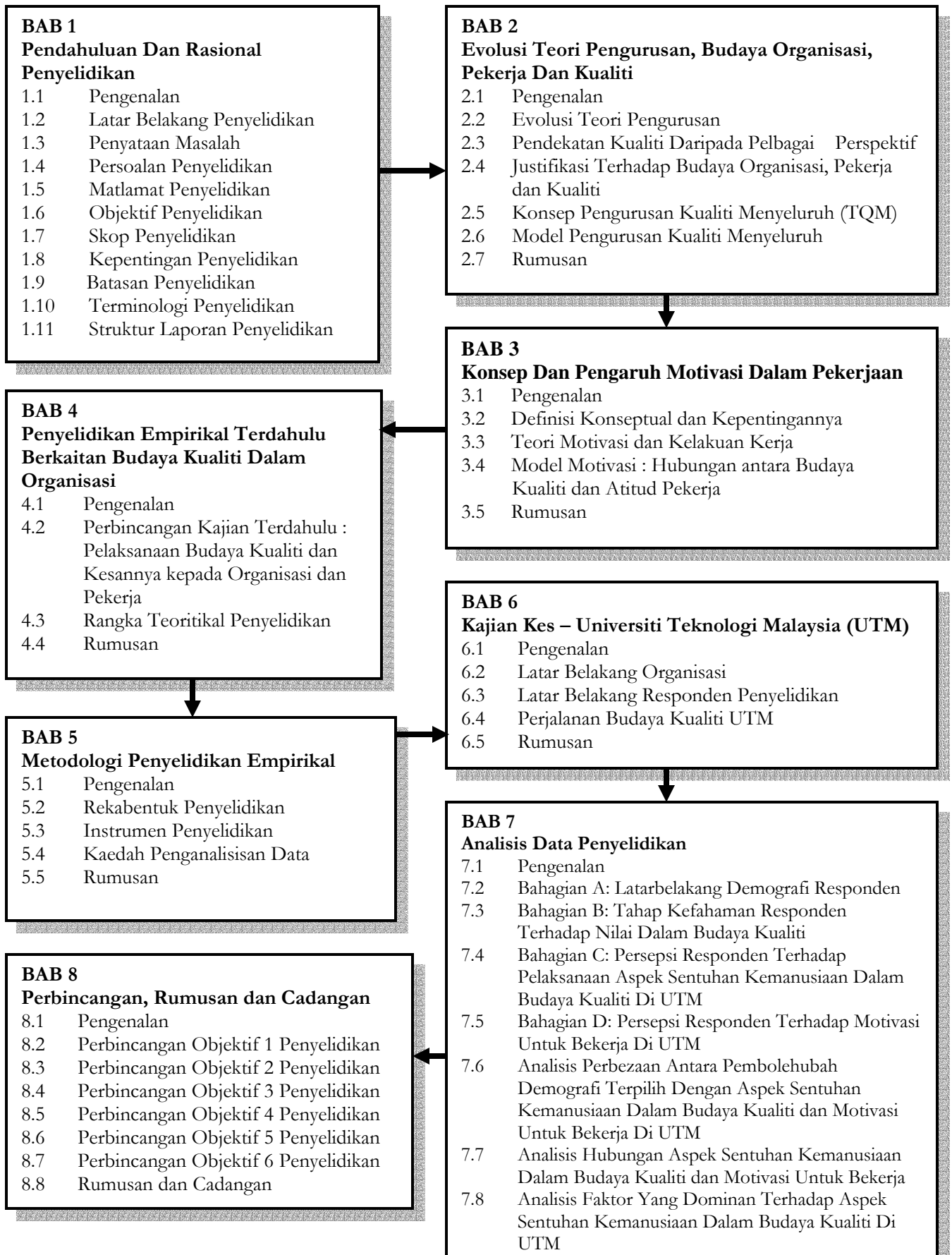
Universiti dalam penyelidikan ini adalah dirujuk sebagai Universiti Teknologi Malaysia yang digunakan sebagai tempat kajian kes dilaksanakan.

1.10.6 Staf Akademik

Merujuk buku Kod Etika Profesional Staf (2002), Pensyarah Universiti dalam konteks perkhidmatan Universiti Teknologi Malaysia ialah Pensyarah, Profesor Madya dan Profesor. Pensyarah ialah jawatan akademik dalam universiti. Pensyarah atau juga dikenali sebagai staf akademik memainkan peranan dan tanggungjawab yang penting kerana bisnes utama universiti adalah akademik. Justeru itu pensyarah harus dibangunkan, diberi pendedahan serta arah tuju yang jelas agar profesion Pensyarah dapat menjadi nadi utama atau tunggak kepada kejayaan dan kecemerlangan akademik sesebuah universiti.

Dalam penyelidikan ini, staf akademik yang merupakan responden penyelidikan adalah dirujuk sebagai pekerja yang terlibat dalam proses pelaksanaan budaya kualiti dan penyumbang utama dalam menjayakan budaya kualiti di UTM.

1.11 Struktur Laporan Penyelidikan



BAB 2

EVOLUSI TEORI PENGURUSAN, BUDAYA ORGANISASI, PEKERJA DAN KUALITI

*'Culture is not something that is imposed on a social setting;
Rather, it develops during the course of social interaction;
In organisations there are often many different and competing value systems that
create a mosaic of organisational realities rather than a uniform corporate culture'*
[Morgan, G. (1997)]

*'TQM is concerned with moving the focus of control
from outside the individual to within;
the objective being to make everyone accountable
for their own performance, and to get them committed
to attaining quality in a highly motivated fashion.
The assumptions a director or manager must make in order
to move in this direction are simply that people do not
need to be coerced to perform well, and that people
want to achieve, accomplish, influence activity and challenge their abilities'*
[Oakland, (1989)]

2.1 Pengenalan

Beberapa teori pengurusan dilihat telah membuktikan bahawa sentuhan kemanusiaan adalah antara komponen utama untuk memotivasikan pekerja ke arah membentuk satu budaya organisasi yang cemerlang. Budaya organisasi yang merupakan salah satu alat pengukuran kepada kecemerlangan organisasi, kini seringkali dikaitkan dengan konsep kualiti sebagai satu landasan untuk mencapai matlamat tersebut.

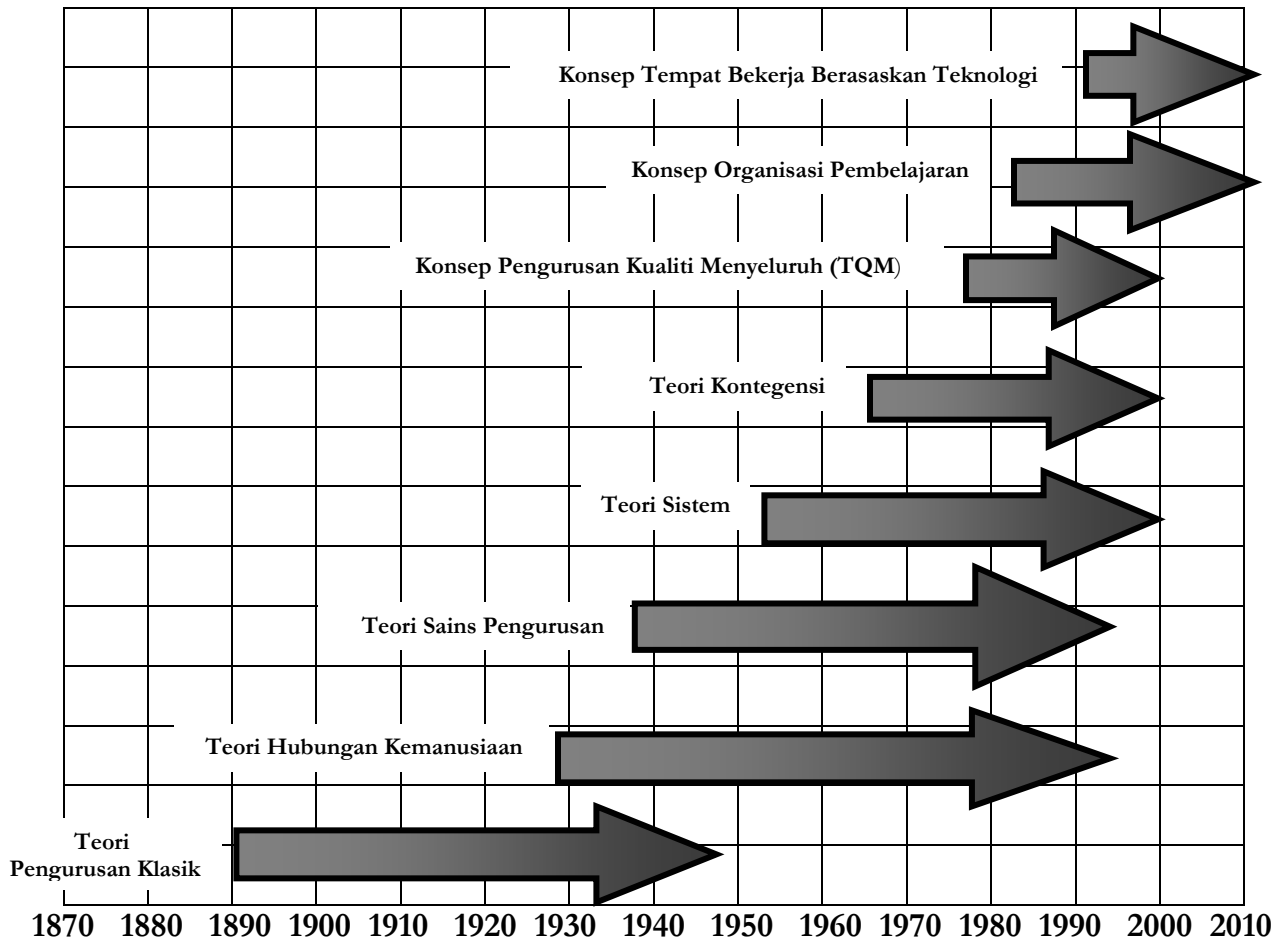
Justeru itu, dalam **Bab 2** ini, ia membincangkan isu-isu berikut:

- Beberapa pemikiran mahaguru pengurusan yang membincangkan isu sentuhan kemanusiaan dalam evolusi teori pengurusan organisasi;
- Pendekatan kualiti daripada pelbagai perspektif yang berbeza;
- Perbezaan definisi dan konseptual budaya organisasi;
- Melihat perkaitan antara konsep budaya organisasi, kualiti dan pekerja;
- Membincangkan konseptual dan model yang berkaitan tentang kualiti pengurusan menyeluruh (TQM)

2.2 Evolusi Teori Pengurusan

Sejarah perkembangan teori pengurusan yang wujud sejak dahulu lagi telah memberi sumbangan yang amat besar dalam mencorakkan sistem pengurusan organisasi yang ada pada hari ini. Evolusi teori pengurusan seperti ditunjukkan dalam rajah 2-1, yang dipelopori oleh mahaguru-mahaguru pengurusan telah berjaya membuktikan bahawa isu pengurusan sumber manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi kerana unsur-unsur lain yang dimiliki oleh sesebuah organisasi seperti wang, kelengkapan pejabat, polisi, peraturan dan keuntungan hanya dapat dimanfaatkan sekiranya pekerja berusaha membangunkan organisasi tersebut.

Teori pengurusan klasik adalah berkait dengan Fredrick Winslow Taylor (1856-1915) yang mempelopori aliran pemikiran pengurusan saintifik. Aliran ini berpendapat bahawa suatu aspek penting kerja seseorang pengurus ialah untuk memastikan supaya para pekerja melakukan tugas-tugas mereka yang berulang dan membosankan dengan cara yang paling cekap. Para pengurus perlu menentukan bagaimana kerja-kerja seharusnya dilakukan dan menggunakan sistem insentif upah untuk mendorong para pekerja. Mengikut teori pengurusan saintifik, lebih banyak hasil yang dikeluarkan oleh pekerja, maka lebih banyak upah yang akan diperolehi oleh mereka.



Rajah 2-1 : Evolusi Teori Pengurusan

Sumber : Daft, R. (2003). *Management*. 6th Ed. USA: Thompson South-Western.

Pendekatan ini juga menganggap bahawa para pekerja pada dasarnya adalah malas dan para pengurus lebih memahami dengan baik tugas seseorang pekerja daripada pekerja itu sendiri. Ganjaran kewangan dianggap satu-satunya yang boleh mendorong pekerja. Pada peringkat awal, pendekatan ini telah terbukti keberkesanannya, dan apabila kecekapan pekerja semakin meningkat, para pengurus mula mengurangkan bilangan pekerja dalam sesuatu tugas disamping mengurangkan kadar insentif upah pekerja. Pada era ini, kebanyakan perniagaan adalah berorientasikan produktiviti dan keuntungan. Pusing ganti kerja adalah suatu fenomena biasa dalam organisasi, di mana pekerja yang berhenti sebenarnya cuba mencari kerja yang lebih terjamin dan bukan melihat kepada kenaikan upah yang

kecil dan sementara. Teori pengurusan saintifik pada akhirnya telah menunjukkan bahawa pekerja dapat dimotivasikan dengan ganjaran kewangan semata-mata adalah tidak tepat. Lain-lain aliran pemikiran yang wujud dan merupakan sub bidang pengurusan klasik adalah konsep penggunaan carta Gantt [Henry L. Gantt (1861-1919)], pengurusan birokratik [Max Weber (1864-1920)], dan teori pengurusan pentadbiran [Henry Fayol (1841-1925), Chester I. Barnard (1886-1961), dan Mary Parker Follet (1868-1933)].

Disebabkan oleh teori pengurusan klasik kurang mengutamakan hubungan kemanusiaan, maka pada abad ke-20 telah melahirkan beberapa aliran pemikiran yang mengutamakan nilai perhubungan kemanusiaan dalam pengurusan organisasi. Kalau dahulu proses pengeluaran hanya dianggap sebagai pengurusan dan modal, tetapi kini tenaga buruh dianggap sebagai satu keperluan dalam proses pengeluaran. Penggunaan mesin yang meluas pada era ini juga telah mendesak pengwujudan satu sistem pengurusan yang baru, di mana kepakaran dan kemahiran pekerja amat diperlukan untuk mengendalikan mesin-mesin tersebut. Walau bagaimanapun, antara punca-punca yang mencetus kepada aliran pemikiran hubungan kemanusiaan dalam pengurusan organisasi adalah disebabkan oleh reaksi pekerja terhadap amalan sosial darwinisme, gerakan pemikiran baru, perkembangan kesatuan sekerja, perkembangan pengurusan saintifik dan kesan kemelesetan ekonomi yang amat teruk di negara-negara perindustrian [Daft, (2003)]. Kesemua pengaruh ini telah melahirkan satu semangat ahli-ahli teori pengurusan yang mengiktiraf betapa pentingnya ciri-ciri kemanusiaan dalam pengurusan organisasi.

Teori perhubungan kemanusiaan telah menambah satu lagi dimensi pemikiran dalam pengurusan organisasi, iaitu interaksi antara individu dengan organisasi. Asas teori ini adalah ingin membuktikan bahawa perhubungan manusia merupakan sumber yang paling penting mempengaruhi sesebuah organisasi. Teori perhubungan kemanusiaan ini dibahagikan kepada dua kumpulan yang besar iaitu teori klasik perhubungan kemanusiaan dan teori moden perhubungan kemanusiaan. Teori klasik

perhubungan kemanusiaan dipelopori oleh Mary Parker Follet (1868-1933), Elton Mayo (1880-1949), Chester I. Barnard (1886-1961), Elton Mayo (1880-1949), dan Oliver Sheldon (1894-1951). Pemikir-pemikir ini mendapati bahawa menerusi penjaanaan fikiran, kepakaran, tenaga dan penglibatan ahli-ahli dalam organisasi dapat menentukan prestasi sesebuah organisasi. Keperluan, emosi dan keistimewaan individu juga secara langsung atau tidak langsung memberi kesan kepada kedudukan pengurusan organisasi. Manakala golongan ahli teori moden perhubungan kemanusiaan pula terdiri daripada Abraham Maslow (1908-1970), Douglas McGregor (1906-1964), Frederick I. Herzberg (1923-2000), Chryis Argyis (1923-), Edgar H. Schein (1928-) dan Victor H. Vroom (1932-). Maslow, McGregor dan Herzberg menumpukan analisis dan pemikiran mereka terhadap keperluan asas manusia dalam organisasi dan bagaimana pihak organisasi perlu memenuhi keperluan ini. Manakala Argyis, Schein dan Vroom pula lebih menumpukan perhatian terhadap perhubungan kemanusiaan oleh individu dan kumpulan dalam organisasi. Mereka banyak membicarakan perihal integrasi antara pekerja dan majikan yang boleh menyumbang kepada pembangunan organisasi dan dapat dimanfaatkan oleh ke dua-dua belah pihak.

Berdasarkan analisis Abdul Shukor (2004), cetusan pemikiran ahli-ahli teori perhubungan kemanusiaan ini adalah berlandas kepada empat (4) andaian iaitu:

- i. Organisasi bergerak dengan tujuan memenuhi keperluan pekerja. Pekerja pula jarang bertindak untuk memenuhi keperluan organisasi. Oleh yang demikian, organisasi perlu berfungsi dengan berlandaskan ahli-ahlinya;
- ii. Organisasi dan pekerja merupakan entiti yang saling bergantung antara satu sama lain. Organisasi memerlukan pemikiran, tenaga, kemahiran dan kepakaran yang disumbangkan oleh pekerja untuk berkembang. Sebaliknya, pekerja pula bergantung pada kerjaya, ganjaran, faedah dan kemudahan yang disediakan oleh pihak pengurusan organisasi. Tahap sumbangan dan prestasi yang diberikan oleh pekerja pula bergantung kepada kepuasan terhadap kemudahan dan layanan yang diberikan oleh organisasi;

- iii. Organisasi dan pekerja diibaratkan entiti yang berkongsi nyawa untuk hidup. Apabila perhubungan antara organisasi dan pekerja adalah lemah, maka ke dua-duanya akan menghadapi kesukaran. Pekerja akan bertindak balas dengan cara yang dapat menjejaskan perjalanan pengurusan organisasi. Sebaliknya, pekerja akan menghadapi kerugian yang besar apabila pihak pengurusan bertindak balas seperti pembuangan pekerja.
- iv. Apabila perhubungan antara pekerja dengan pihak pengurusan berkeadaan harmoni, maka ke dua-duanya akan memperolehi faedah yang besar daripada perhubungan tersebut. Pekerja akan memberi galakan dan sumbangan yang optimum sehingga meningkatkan prestasi ke dua-dua belah pihak. Apabila situasi ini wujud secara meluas dalam organisasi, pihak pengurusan pula akan menyediakan infrastruktur sumber yang mencukupi serta memberi keistimewaan kepada pekerja. Sokongan dan keistimewaan ini akan melahirkan minat untuk bekerja bersungguh-sungguh di kalangan pekerja supaya prestasi organisasi dapat dipertingkatkan.

Teori pengurusan saintifik jugak turut diperkenalkan yang lebih menumpukan terhadap penggunaan matematik, statistik dan pengurusan maklumat untuk menyokong pembuatan keputusan dan keberkesanan organisasi. Tiga komponen utama yang diutarakan dalam perkembangan pengurusan saintifik adalah sains pengurusan yang menumpukan kepada usaha meningkatkan keberkesanan keputusan melalui penggunaan model matematik dan kaedah statistik yang canggih. Komponen ke dua adalah pengurusan operasi yang bertanggungjawab untuk menguruskan pengeluaran, penghantaran produk dan perkhidmatan organisasi. Ini termasuklah bidang-bidang seperti pengurusan inventori, penjadualan kerja, perancangan pengeluaran, rekabentuk, dan lokasi kemudahan serta jaminan kualiti. Pengurusan operasi biasanya diaplikasikan dalam sektor perkilangan. Komponen yang terakhir dalam teori pengurusan saintifik adalah sistem maklumat pengurusan yang memberi tumpuan terhadap merekabentuk dan melaksanakan sistem maklumat berasaskan

komputer untuk digunakan oleh pihak pengurusan. Dalam era global kini perkembangan sistem komunikasi dan teknologi telah menjadi satu alat senjata kepada organisasi untuk bersaing.

Dapat dilihat di sini, perjalanan organisasi telah melalui beberapa evolusi pendekatan pengurusan atas hasil usaha pemerhatian, pemikiran dan penyelidikan golongan cerdik pandai dalam bidang pengurusan. Aktiviti pengurusan dalam organisasi secara semulajadinya adalah dinamik dan kompleks, sungguhpun begitu ahli-ahli pemikir teori hubungan kemanusiaan telah berusaha untuk mencari titik penyesuaian antara kehendak individu dan pengurusan organisasi. Menurut Adams (1963), kegagalan mahupun kelemahan dalam penyesuaian ini akan mengakibatkan motivasi pekerja untuk bekerja akan kurang, dan seterusnya menimbulkan kehampaan, konflik, dan mungkin sabotaj terhadap organisasi. Sebahagian daripada teori pengurusan klasik yang dibincangkan di atas masih lagi diguna pakai dan dianggap relevan (sebagai contoh sistem birokrasi) untuk pengurusan organisasi sehingga hari ini, manakala pendekatan teori hubungan kemanusiaan masih lagi diperkembangkan dan merupakan teori yang paling berpengaruh dalam pengurusan organisasi kini. Terdapat tiga lagi pendekatan pengurusan kontemporari yang terhasil daripada perkembangan teori hubungan kemanusiaan iaitu teori sistem, teori kontigensi dan pengurusan kualiti menyeluruh (TQM) [Daft, (2003)].

Oleh kerana penyelidikan empirikal ini mempunyai kaitan dengan konsep TQM, maka perbincangan seterusnya adalah melihat pandangan para sarjana dan penyelidik yang berusaha membudayakan hubungan kemanusiaan (atau disebut sentuhan kemanusiaan yang merupakan terma penyelidikan) dalam organisasi yang berteraskan kualiti.

2.3 Pendekatan Kualiti daripada Pelbagai Perspektif

Kualiti merupakan perkara yang amat penting dalam kehidupan harian. Bagi seseorang individu, kualiti itu merupakan jaminan kepada kesempurnaan hidup. Menurut Mohd. Yusof (2000), untuk mencapai taraf kualiti yang tinggi bukanlah sesuatu perkara yang mudah, tetapi tidak mustahil dilakukan. Sebahagian besar organisasi atau industri sanggup membelanjakan wang yang cukup banyak untuk memastikan organisasi atau industri mereka cemerlang dan hasil yang mereka keluarkan adalah berkualiti.

Pada hakikatnya, terma kualiti adalah sukar dibicarakan kerana ia bersifat terlalu subjektif dan abstrak. Kualiti juga seringkali dikaitkan dengan keunggulan, kecemerlangan, kejayaan dan mutu sesuatu produk, perkhidmatan dan persekitaran, malahan kualiti dari segi tanggapan manusia adalah berbeza-beza daripada seseorang dengan seseorang yang lain, daripada sesebuah organisasi dengan organisasi yang lain, daripada satu suasana dengan suasana yang lain, dan dari suatu zaman dengan zaman yang lain. Sesuatu perkara yang kita anggap berkualiti berkemungkinan tidak berkualiti pada penglihatan orang lain. Perkara yang kita anggap baik mungkin juga tidak baik untuk orang lain. Oleh yang demikian, disebabkan perbezaan tanggapan manusia maka usaha untuk menentukan tahap kualiti sesuatu perkara itu menjadi agak sukar dicapai.

Kualiti sebenarnya bukan merupakan slogan atau kata-kata semata-mata untuk individu mahupun organisasi. Kualiti harus diurus dan ia tidak berlaku begitu sahaja [Oakland, (1996)]. Ini bermakna, prosesnya harus melibatkan setiap orang dan konsep kualiti itu sendiri perlu diterapkan ke seluruh organisasi. Konsep pengurusan kualiti juga tidak boleh dihadkan kepada segala urusan yang boleh 'disistemkan', 'diprocedurkan' dan 'diteknikkan'. Ini seolah-olah mengandaikan bahawa tiada input daripada manusia yang diperlukan. Sebaliknya, kita perlu tahu bahawa manusia itu mempunyai peranan yang lebih besar daripada teknik, prosedur dan sistem. Input

manusia adalah amat penting dalam serba hal terutamanya sebagai penyumbang kepada kecemerlangan organisasi. Jelas menunjukkan bahawa kualiti itu sendiri merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh manusia.

Apabila merujuk kepada Kamus Dewan Inggeris-Melayu, terbitan Dewan Bahasa dan Pustaka (1992), terma kualiti ditakrifkan sebagai,

“Darjah kecemerlangan, mutu dan sifat keunggulan”

Takrifan kecemerlangan, mutu dan keunggulan di atas, bukan bermaksud kesempurnaan secara total yang dicapai oleh individu dan organisasi. Ini kerana sesuatu kehidupan atau perkara yang wujud dalam dunia ini adalah tidak terlepas daripada kesilapan, dan sesungguhnya kesempurnaan hakiki adalah hanya pada Allah. Walaubagaimanapun, manusia boleh berusaha untuk mencapai kecemerlangan. Kecemerlangan di sini adalah merujuk kepada peningkatan dari satu masa ke satu masa atau dari satu tahap ke tahap yang lebih tinggi. Ini menggambarkan bahawa, kecemerlangan merupakan satu sasaran yang terus bergerak. Konsep peningkatan seperti ini boleh dicapai oleh semua lapisan tenaga manusia daripada ketua eksekutif tertinggi hingga ke peringkat pengurusan yang terendah sekali. Kecemerlangan juga boleh dilihat daripada beberapa sudut, antaranya seperti produktiviti kualiti dan perubahan kemajuan yang berterusan.

Dilihat dalam konteks pengurusan, menurut Mohd. Yusof (2000), setiap organisasi yang telah menguasai kecemerlangan pengurusan dan pekerja, bermakna ia telah dapat menghasilkan produk atau perkhidmatan yang berkualiti, mampu untuk bersaing, menang dalam persaingan, dan berjaya mewujudkan kepuasan bekerja di kalangan pekerjanya. Untuk mencapai kecemerlangan ini, setiap organisasi perlu mempunyai dasar yang bersaing, tingkahlaku pekerja yang boleh bersaing serta mempunyai faktor-faktor yang boleh bersaing. Dasar bersaing ini menjadi asas kepada pengurusan tenaga manusia. Usaha untuk mendapatkan tenaga manusia yang berkemampuan untuk bersaing ialah dengan melatih, membangun, serta mendorong

pekerja untuk mengekal dan meneruskan kredibiliti mereka ke tahap kualiti yang dikehendaki.

Untuk mencapai darjah kecemerlangan, mutu dan keunggulan, setiap organisasi perlu mempunyai faktor-faktor bersaing seperti mempunyai satu standard pencapaian kualiti, kuantiti yang cukup, pemasaran yang agresif, saluran-saluran yang banyak, distribusi dan servis yang cekap dan pantas, mesra dan sebagainya. Jelas menunjukkan bahawa terma kualiti adalah besar ertinya kepada dunia perniagaan yang penuh dengan persaingan. Dalam menuju ke arah kecemerlangan organisasi, konsep kualiti ini sebenarnya adalah menjurus kepada suatu praktis yang mendatangkan faedah dan kebaikan.

Beberapa orang pakar atau mahaguru dalam bidang kualiti daripada Amerika Syarikat antara yang tersohor adalah Crosby, Dr. Deming, Dr. Juran, dan Dr. Feigenbaum, telah banyak memberikan khidmat nasihat kepada industri di serata dunia tentang bagaimana melaksana dan mengurus kualiti. Pakar-pakar tersebut telah menubuh syarikat perundingan berkaitan kualiti dengan menggunakan falsafah dan pendekatan mereka yang tersendiri. Kesemua pakar-pakar tersebut juga bersependapat bahawa tiada cara yang mudah untuk memperoleh kualiti, tiada sesuatu yang diatur dengan cepat, dan penambahbaikan memerlukan komitmen dan sokongan sepenuhnya daripada pihak atasan, latihan yang ekstensif dan penyertaan semua pekerja.

Berikut merupakan definisi, idea dan pendekatan tentang kualiti daripada perspektif pakar-pakar kualiti, dan juga para sarjana dalam bidang kualiti:

Dr. William Edwards Deming, dilahirkan di Sioux City, Iowa, Amerika Syarikat pada 14 Oktober 1900 [Petersen, (1999)]. Beliau merupakan seorang ahli statistik yang mencapai kemasyhuran dengan menolong syarikat-syarikat Jepun meningkatkan kualiti selepas perang dunia ke dua. Dalam tahun 1947, beliau memberikan ceramah tentang kawalan kualiti statistik dan pengeluaran ekonomi

kepada pemimpin-pemimpin perniagaan semasa lawatan pertamanya di Jepun. Hasil usahanya telah diiktiraf di negara itu melalui anugerah 'Hadiah Deming' yang diberikan atas dasar kadar penyebaran, kaedah penggunaan, dan harapan masa depan dalam kaedah statistik kawalan kualiti. Idea Deming secara umumnya diterimapakai oleh pengurus dan jurutera Jepun, lantas telah membawa kepada revolusi kualiti di Jepun. Deming juga telah mengarang beberapa buah buku tentang penambahbaikan kualiti dan produktiviti.

Menurut Deming (1982), kualiti boleh didefinisikan sebagai 'satu kadar yang boleh diramalkan tentang kesamaan dan keboleharapan, pada kos yang rendah dan sesuai dengan pasaran'. Beliau menegaskan bahawa kualiti sesuatu perkhidmatan dan keluaran mempunyai banyak skala, di mana sesuatu keluaran mungkin mencapai markah yang rendah pada satu skala, tetapi markah yang tinggi pada skala yang lain. Ini membuktikan bahawa kualiti adalah satu kaedah untuk memenuhi keperluan dan kehendak pelanggan. Disebabkan oleh citarasa dan keperluan pelanggan yang sentiasa berubah, maka pada pandangan Deming, sebahagian besar daripada usaha kualiti harus ditumpukan kepada penyelidikan pasaran. Falsafah asas Deming adalah dengan membaikpulih kualiti maka tidak mustahil akan menambah produktiviti organisasi, dan seterusnya dapat meningkatkan daya saing dalam dunia perniagaan.

Deming juga merupakan seorang penyokong terhadap budaya penyertaan pekerja dalam pembuatan keputusan. Beliau mendakwa bahawa pihak pengurusan organisasi adalah bertanggungjawab terhadap 94 peratus daripada masalah kualiti dan telah mencadangkan kepada pihak organisasi bahawa langkah pertama yang mereka harus atasi adalah rintangan yang menghalang pekerja melakukan pekerjaan yang baik, dengan menggalakkan pekerja bekerja dengan lebih bijak dan bukannya dengan lebih kuat. Deming berpendapat dalam usaha organisasi meningkatkan produktiviti, pengurus perlulah menumpukan usaha ke atas manusia dan juga operasi. Untuk faktor manusia, antara perkara yang perlu diberi perhatian ialah pembuatan keputusan secara berpenglibatan, pengurusan melalui objektif, pasukan kerja dan sistem ganjaran

yang seimbang. Selain berpandangan bahawa, manusia adalah sumber terpenting untuk meningkatkan produktiviti dan kualiti organisasi, beliau juga menegaskan bahawa setiap individu yang bercita-cita untuk melakukan yang terbaik, perlu juga mengetahui apa yang harus dilakukan.

Deming telah menetapkan 14 perkara utama yang harus dipatuhi oleh pihak pengurusan agar penambahbaikan dalam produktiviti dapat dilaksanakan [Deming, (1986)]:

- i) Mewujudkan matlamat yang konsisten ke arah penambahbaikan keluaran dan perkhidmatan;
- ii) Menerima dan mengamalkan falsafah baru. Ini bermaksud bahawa sesebuah organisasi tidak lagi boleh hidup dengan tahap kelewatan, kesilapan, bahan yang teruk, kemahiran kerja yang tidak sempurna yang biasanya diterima dan;
- iii) Jangan bergantung pada pemeriksaan secara lambakan. Sebaliknya, menurut Deming, kualiti tidak datang daripada sesuatu pemeriksaan tetapi daripada penambahbaikan terhadap proses kerja organisasi;
- iv) Menghentikan amalan memilih perniagaan atas dasar tanda harga. Harga sesuatu belian tidak akan bermakna tanpa pengukuran kualiti terhadap sesuatu barangan. Setiap organisasi perlu mengejar kepada kualiti yang terbaik. Tahap kualiti tertinggi boleh dicapai apabila wujudnya kerjasama pintar antara pembekal tunggal dan organisasi, di mana kedua-duanya berusaha mewujudkan satu hubungan dan proses kerja yang baik;
- v) Sentiasa memperbaiki sistem pengeluaran dan perkhidmatan dalam organisasi;
- vi) Memperkenalkan kaedah latihan moden di tempat kerja;

- vii) Memperkenalkan kaedah penyeliaan moden kepada pekerja pengeluaran mahupun perkhidmatan. Ini bermaksud seseorang penyelia perlu membantu pekerja di bawah seliaannya membuat pekerjaan yang betul tanpa ada elemen tekanan dan paksaan;
- viii) Menghilangkan rasa takut di kalangan pekerja, supaya setiap pekerja boleh bekerja dengan lebih efisien dan efektif dalam organisasi;
- ix) Mengatasi halangan antara pekerja daripada setiap jabatan;
- x) Menghapuskan matlamat berangka, poster, dan slogan yang memaksa pekerja meningkatkan produktiviti tanpa menyediakan kaedah dan sumber peralatan yang cukup;
- xi) Menghapuskan piawaian kerja dan kuota berangka. Menurut Deming, apabila wujudnya sasaran kuantitatif, maka tekanan untuk mengejar kepada sesuatu jumlah pengeluaran adalah lebih utama dibandingkan dengan kualiti pengeluaran tersebut;
- xii) Mengalihkan rintangan yang menghalang pekerja yang bekerja mengikut jam, agar pekerja dapat membuktikan kemahiran mereka sepenuhnya dan tidak melakukan kerja seperti melepaskan batuk ditangga;
- xiii) Memperkenalkan satu program pendidikan dan latihan yang berterusan kepada semua pekerja dengan penuh semangat;
- xiv) Mencipta satu struktur pengurusan atasan yang akan mendesak pelaksanaan terhadap 13 perkara utama yang dinyatakan di atas setiap hari.

Walaupun bagaimanapun, menurut Krüger (2001), pendekatan kualiti yang dikemukakan oleh Deming tidak menekankan kepada keperluan pengiktirafan di kalangan pekerja yang sebenarnya boleh membawa kepada kualiti kerja. Isu sumber

manusia seperti komitmen dan motivasi pekerja dalam organisasi juga tidak disentuh dalam idea Deming.

Seangkatan dengan Deming, Dr. Joseph Moses Juran yang dilahirkan di Romania pada tahun 1904 juga dianggap pakar kualiti yang bertanggungjawab terhadap sebahagian kejayaan syarikat-syarikat di Jepun. Pada umur 8 tahun, Juran dan keluarga telah berhijrah ke Minneapolis, Amerika Syarikat. Beliau merupakan orang yang pertama memperkembangkan kefahaman terhadap kawalan kualiti, dan menekankan kepada aspek pengurusan. Juran banyak mengarang buku-buku tentang pengurusan dan kawalan kualiti dan pada tahun 1951 beliau telah menerbitkan sebuah karya yang popular iaitu '*Quality Control Handbook*'. Beliau juga telah mengasaskan Institut Juran yang menjalankan seminar latihan kualiti.

Juran juga merupakan orang pertama yang menangani isu-isu pengurusan dan kualiti dengan lebih luas dan berjaya membezakan pendekatannya daripada pakar-pakar kualiti sebelumnya yang banyak menekankan kepada teknik-teknik tertentu. Dalam tahun 1940an, beliau mendakwa bahawa 'aspek-aspek teknikal kawalan kualiti' telah meliputi dengan menyeluruh, tetapi kebanyakan syarikat-syarikat tidak tahu bagaimana mengurus untuk mencapai kualiti tersebut. Juran kemudiannya telah mengenalpasti masalah-masalah berikut dalam kualiti iaitu kelemahan organisasi, komunikasi dan penyelarasan fungsi dengan kata lain lebih kepada kelemahan unsur kemanusiaan. Tiga langkah asas telah dibentuk oleh Juran bagi mengatasi pemasalahan tersebut iaitu menerusi penambahbaikan secara tahunan dan berstruktur dengan menekankan budaya kesepunyaan dan rasa dihargai oleh pekerja, mengadakan latihan yang banyak, dan sokongan kepimpinan pihak pengurusan atasan secara berterusan. Mengikut pandangan Juran, kurang daripada 20 peratus daripada masalah kualiti adalah disebabkan oleh pekerja, dengan bakinya dianggap berpunca daripada pihak pengurusan (bandingkan 94 peratus menurut pandangan Deming). Oleh yang demikian, beliau amat menyarankan konsep kumpulan kualiti kerana ia dapat

memperbaiki kelemahan dalam organisasi dan komunikasi antara pihak pengurusan dan pekerja.

Juran juga tidak ketinggalan telah membentuk 10 petua untuk mencapai penambahbaikan kualiti dalam organisasi iaitu [Juran, (1988)]:

- i) Membina kesedaran tentang keperluan dan peluang untuk penambahbaikan;
- ii) Menetapkan matlamat untuk penambahbaikan;
- iii) Mengurus untuk mencapai matlamat dengan menubuhkan majlis kualiti, kenalpasti masalah, memilih projek yang bersesuaian, membentuk kerja berkumpulan, dan melantik pakar perunding;
- iv) Menyedia dan memberikan latihan yang banyak dan berterusan kepada pekerja;
- v) Menjalankan projek untuk menyelesaikan masalah;
- vi) Sentiasa membuat laporan kemajuan yang konsisten;
- vii) Memberikan pengiktirafan kepada pekerja-pekerja agar rasa dihargai dan meningkatkan kesetiaan;
- viii) Pihak pengurusan perlu memberitahu pencapaian hasil organisasi kepada pekerja;
- ix) Setiap kejayaan organisasi perlu dicatatkan mata sebagai petunjuk prestasi;
- x) Pihak pengurusan organisasi perlu mengekalkan momentum dengan menjadikan penambahbaikan tahunan sebahagian daripada sistem dan proses yang tetap dalam organisasi.

Juran menolak sebahagian pendapat para sarjana yang mengatakan bahawa 'kualiti adalah percuma' kerana pada pandangan beliau, hukum pulangan berkurangan

yang menghasilkan titik optimum kualiti, yang di luar keselarasannya adalah lebih mahal daripada nilai kualiti yang diperolehi. Pandangan ini sedikit sebanyak bercanggah dengan pendekatan penambahbaikan berterusan yang dikemukakan oleh Deming.

Seorang lagi mahaguru dalam bidang kualiti adalah Dr. Armand Vallin Feigenbaum, dilahirkan pada tahun 1919 di Massachusetts, Amerika Syarikat. Feigenbaum boleh dikatakan pencetus kepada konsep kualiti kawalan menyeluruh. Konsep TQM yang dibentuk oleh Feigenbaum adalah meliputi elemen-elemen seperti kualiti pengurusan, sistem kualiti menyeluruh, pengurusan strategi dan kualiti, teknologi kejuruteraan dan kualiti, teknologi statistik dan aplikasi kualiti menyeluruh dalam organisasi.

Feigenbaum menyumbangkan dua pendekatan yang membincangkan tentang kualiti iaitu [Feigenbaum, (1994)]:

- i) Kualiti adalah tanggungjawab bersama semua pihak di dalam organisasi bermula daripada pengurusan atasan sehingga ke peringkat pekerja bawahan. Menurut Feigenbaum, TQM perlu menyediakan dasar kualiti yang asas ke arah membentuk komitmen positif di kalangan pekerja dalam organisasi perniagaan. Dengan kesan positif oleh TQM akan dapat meningkatkan kebertanggungjawaban pekerja terhadap pengeluaran kualiti sesuatu produk. Kualiti itu sendiri dikeluarkan dan ia tidak terhad kepada Jabatan Pengeluaran dalam sesebuah organisasi tetapi juga melibatkan jabatan-jabatan yang lain seperti Pemasaran, Kewangan, Penyelidikan dan Pembangunan dan sebagainya. Pendekatan yang dibawa oleh Feigenbaum dalam TQM juga amat menekankan penglibatan pekerja secara menyeluruh dan pengintegrasian semua bahagian teknikal dan sumber manusia akan membawa kepada kejayaan organisasi dalam jangka masa yang panjang.

- ii) Organisasi perlu mengkategorikan kos kualiti yang tidak kelihatan jika ingin menguruskan hal-hal kualiti yang lain. Kos kawalan dan kos kawalan kegagalan perlu dikurangkan menerusi program penambahbaikan kualiti. Kos kawalan perlu diukur berdasarkan dua prinsip yang meliputi kos pencegahan (sebagai contoh kualiti latihan kepada pekerja) seharusnya kecacatan aktiviti tersebut dapat dielakkan daripada berlaku dan kos penilaian (sebagai contoh kos audit kualiti) yang merangkumi kos mengekalkan tahap kualiti dalam organisasi. Kos kawalan kegagalan juga diukur berdasarkan kepada dua faktor iaitu kos kegagalan dalaman (sebagai contoh pertikaian antara jabatan) dan kos kegagalan luaran (sebagai contoh aduan pelanggan). Menurut Feigenbaum, lebih banyak kecacatan yang dilakukan, kos kegagalan akan menjadi lebih tinggi. Feigenbaum juga mencadangkan agar perbelanjaan terhadap pencegahan kecacatan perlu ditingkatkan jika organisasi berkehendakkan pengurangan dalam kos kegagalan dan kos penilaian.

Pendekatan yang dikemukakan oleh Feigenbaum sebenarnya lebih menekankan kepada kesedaran kualiti pihak pengurusan ke arah membantu organisasi perniagaan untuk membentuk kualiti sistem yang melibatkan setiap pekerja. Walaupun beliau telah menyediakan satu struktur pendekatan terhadap kawalan kualiti menyeluruh secara terperinci, isu motivasi dan komitmen di kalangan pekerja terhadap kualiti masih kurang disentuh dalam pendekatannya.

Philip Bayard Crosby atau juga dikenali sebagai Phil Crosby dilahirkan pada 18 Jun 1926 di West Virginia, Amerika, adalah antara pakar kualiti yang paling dikenali kerana telah memperkenalkan konsep '*Zero Defect*' atau 'Kecacatan Sifar' dan juga 'Do It Right the First Time' atau 'Buat yang Betul Pada Pertama Kali' yang diciptanya pada awal tahun 1960an [Krüger, (2001)]. Definisi kualiti menurut Crosby ialah 'keselarasan dengan keperluan'. Crosby merumuskan pengurusan kualiti dalam satu perkataan iaitu 'pencegahan', yang berbeza dengan pendekatan konvensional yang

mengatakan bahawa kualiti dapat dicapai melalui pemeriksaan, pengujian, dan penyemakan. Mempunyai pandangan yang sama seperti Feigenbaum, Crosby juga berpendapat bahawa pencegahan merupakan satu-satunya sistem yang dapat dimanfaatkan untuk menuju ke arah kesempurnaan. Crosby telah mencipta istilah ‘vaksin kualiti’ yang mengandungi tiga komponen utama iaitu keazaman, pendidikan dan pelaksanaan, boleh digunakan oleh syarikat untuk mengelakkan ketakselarasan (tidak mengikut keperluan dan kehendak pelanggan). Crosby berpendirian tegas tentang tanggungjawab pihak pengurusan terhadap isu kualiti dan menggalakkan para pengurusan organisasi agar mementingkan kualiti sebagaimana mereka mementingkan keuntungan. Hasil kajian beliau juga menunjukkan bahawa pengurusan yang komited dapat memperoleh 40 peratus pengurangan dengan cepat terhadap kesilapan daripada tenaga kerja yang komited. Crosby juga berpendapat bahawa masalah kualiti akan menjadi semakin buruk dan kritikal, apabila pihak pengurusan organisasi tidak memahami kehendak pekerja, wujudnya suasana yang tidak harmoni dengan pekerja bawahan, dan sekali gus boleh melemahkan motivasi pekerja untuk bekerja.

Senarai di bawah merupakan 14 langkah yang dibentuk oleh Crosby untuk mencapai penambahbaikan kualiti dalam organisasi [Crosby, (1984)]:

- i) Menunjukkan dengan jelas bahawa pihak pengurusan adalah komited dengan isu kualiti;
- ii) Membentuk pasukan penambahbaikan kualiti yang diwakili oleh ahli daripada setiap jabatan;
- iii) Menentukan di mana letaknya masalah semasa dan masalah potensi;
- iv) Menilai kos kualiti dan kaedah penggunaan kualiti sebagai satu instrumen pengurusan;
- v) Meningkatkan kesedaran kualiti kepada semua pekerja dalam organisasi;

- vi) Mengambil tindakan untuk membetulkan masalah yang dikenal pasti melalui langkah-langkah yang diambil sebelumnya;
- vii) Menubuhkan satu jawatankuasa bagi melaksanakan program 'Kecacatan Sifar';
- viii) Melatih penyelia untuk menjalankan peranan mereka secara aktif dalam program penambahbaikan kualiti;
- ix) Menganjurkan 'Hari Kecacatan Sifar' untuk membuat semua pekerja sedar bahawa telah ada sedikit perubahan;
- x) Menggalakkan individu menetapkan matlamat penambahbaikan untuk diri sendiri dan juga kumpulan mereka;
- xi) Menggalakkan pekerja untuk menyampaikan kepada pihak pengurusan terhadap halangan-halangan yang mereka hadapi dalam mencapai matlamat penambahbaikan mereka;
- xii) Mengiktiraf dan menghargai pekerja-pekerja yang mengambil bahagian dalam penambahbaikan kualiti;
- xiii) Menubuhkan majlis kualiti dalam organisasi agar setiap ahli dalam organisasi dapat berkomunikasi secara tetap;
- xiv) Pihak organisasi perlu menekankan kepada pekerja bahawa penambahbaikan kualiti tidak mempunyai kesudahan.

Apabila diamati pendekatan dan definisi terhadap kualiti seperti yang diberikan oleh mahaguru-mahaguru kualiti di atas, pada keseluruhannya, mereka mengiktiraf dan menggunakan teori pengurusan saintifik walaupun ada menyentuh sedikit teori hubungan kemanusiaan menerusi pendekatan teori sistem dalam mempraktikkan konsep kualiti dalam organisasi. Seperti mana evolusi dalam teori

pengurusan organisasi, transformasi terhadap konsep kualiti juga tidak kurang hebatnya. Perubahan yang ketara terhadap perkembangan pendekatan kualiti di abad 21 ini ialah apabila kebanyakan para sarjana moden dan penyelidik dalam bidang kualiti telah mengenalpasti dan mengklasifikasikan kualiti kepada dua bahagian iaitu yang keras dan lembut. Bahagian yang keras dalam pendekatan kualiti lebih menekankan prosedur, sistem dan proses iaitu masih berpandukan kepada teori pengurusan saintifik dan teori sistem. Manakala bahagian yang lembut dalam pendekatan kualiti menumpukan kepada aspek sentuhan kemanusiaan seperti faktor penglibatan pekerja dalam organisasi iaitu mengikut perspektif hubungan kemanusiaan. Jika dahulunya aspek sentuhan kemanusiaan dalam kualiti kurang diberi penekanan tetapi kini ia merupakan elemen yang amat penting kepada organisasi perniagaan dalam menuju kejayaan [Dale, (1994)].

Dr. Stephen R. Covey merupakan seorang yang dianggap pakar dalam bidang kualiti pada masa kini. Buku beliau yang bertajuk *'The Seven Habits of Highly Effective People'* mendapat pasaran dan liputan yang meluas di peringkat antarabangsa. Walaupun dalam penulisannya, Covey banyak menekankan kepada tujuh tabiat utama menjadikan manusia menjadi seorang insan yang berkesan, tetapi beliau juga merumuskan bahawa kualiti sebenarnya adalah terletak kepada manusia dan juga tabiatnya. Beliau juga telah menyatakan kepada Ketua-ketua Eksekutif perniagaan bahawa kualiti bukan semata-mata berdasarkan nombor, statistik atau pemeriksaan tetapi kualiti sebenarnya lebih kepada sikap, kepercayaan, nilai dan cara hidup pekerja dalam organisasi [Covey, (1995)].

2.4 Justifikasi Terhadap Budaya Organisasi, Pekerja dan Kualiti

Semenjak dua dekad yang lalu, budaya korporat telah diiktiraf sebagai suatu komponen yang penting ke arah kecemerlangan organisasi [Gore Jr, (1999); Corbett dan Rastrick, (2000); Lim, (1995); Irani *et al.* (2003)]. Menurut Furnham dan Gunter (1993), perkataan korporat atau budaya organisasi pada awalnya digunakan untuk menerangkan kejayaan ekonomi firma-firma Jepun dan Amerika menerusi pembangunan pekerja yang bermotivasi tinggi, komited terhadap satu set nilai, kepercayaan dan andaian. Terdapat pelbagai curahan pendapat daripada para sarjana untuk membicarakan frasa budaya organisasi. Sebelum terbentuknya kombinasi terma budaya organisasi, perkataan budaya dan organisasi itu sendiri mempunyai pelbagai definisi yang berbeza. Sejak tahun 1952, beberapa ahli antropologi seperti Kroeber dan Kluckhohn telah mengasingkan lebih kurang 164 definisi yang berbeza terhadap budaya [Brown, (1998)]. Kini, terdapat lebih banyak percambahan definisi budaya organisasi jika dibandingkan pada tahun 1952 dan terma budaya organisasi atau budaya korporat itu sendiri kerap digunakan di dalam kajian literatur dan penyelidikan dengan pelbagai gaya dan terjemahan yang berkisar kepada kehidupan organisasi.

Secara amnya, setiap organisasi mempunyai identiti dan personalitinya yang tersendiri. Identiti dan personaliti tersebut merupakan budaya dalam sesebuah organisasi. Eldridge dan Crombie (1974) [dalam Brown, (1998)] berpendapat bahawa budaya organisasi adalah merujuk kepada konfigurasi yang unik terhadap norma, nilai, kepercayaan, dan corak ahli dalam organisasi berkelakuan untuk mencapai matlamat. Faktor sejarah, kesan terhadap ciri-ciri pembentukan keputusan yang lepas dan pemimpin-pemimpin terdahulu amat memainkan peranan dalam membezakan budaya sesebuah organisasi. Schwartz dan Davis (1981) pula menyatakan bahawa budaya itu merupakan suatu corak kepercayaan dan jangkaan yang dikongsi bersama oleh ahli dalam organisasi. Kepercayaan dan jangkaan ini akan menghasilkan suatu norma yang kuat sehingga boleh membentuk kelakuan individu dan kumpulan dalam organisasi. Tunstall (1983) pula menggunakan terma budaya korporat dengan menghuraikannya

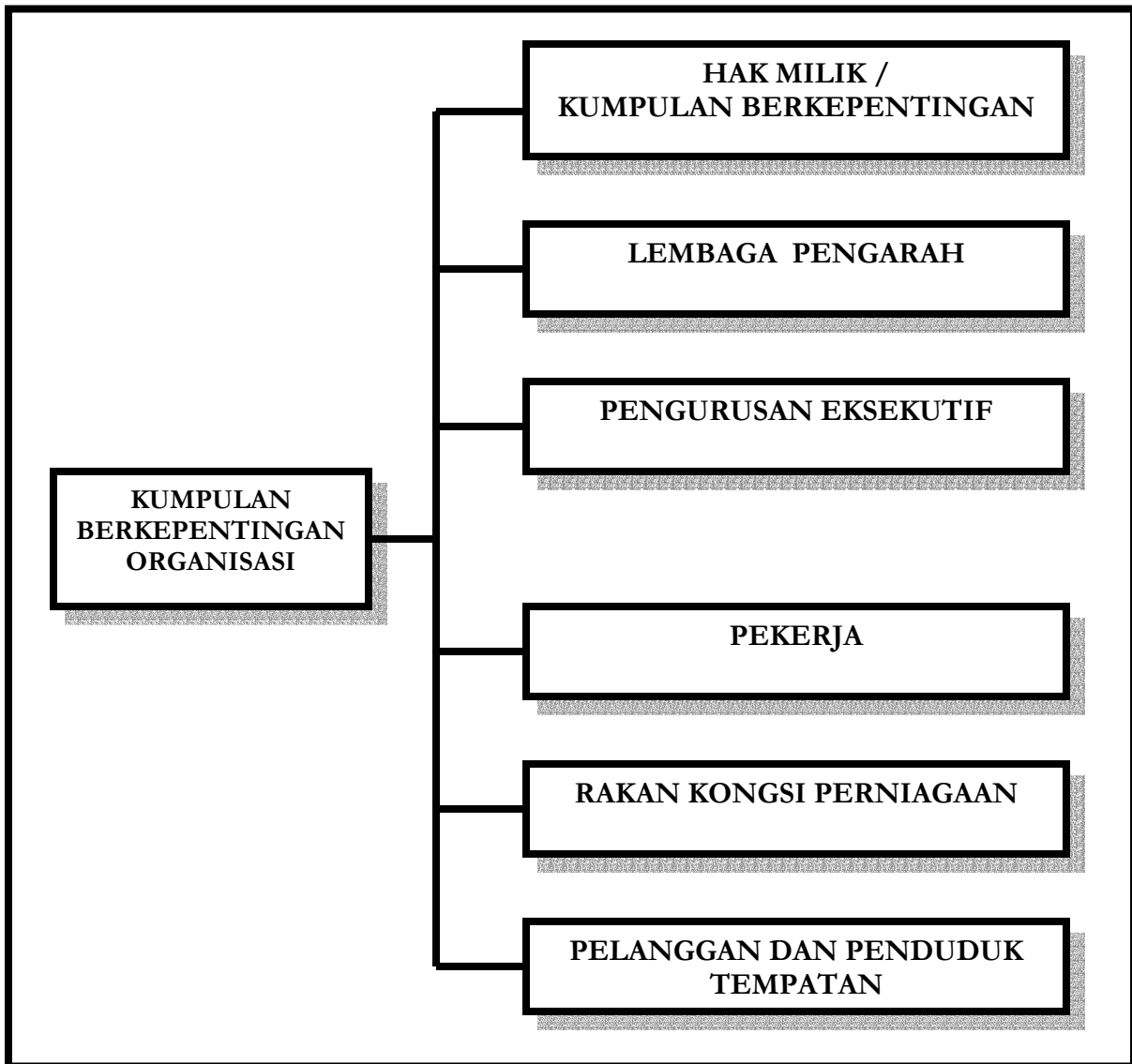
sebagai suatu kelompok kepercayaan, adat, sistem nilai, norma kelakuan dan cara melaksanakan perniagaan yang unik untuk setiap organisasi. Corak aktiviti budaya korporat tersebut juga melambangkan corak kelakuan dan emosi kehidupan sesebuah organisasi.

Melangkah ke abad 20an, memperlihatkan definisi dan pendekatan yang sama digunakan oleh para sarjana, antaranya Denison (1990), yang mempunyai huraian definisi yang sama dengan pengkaji terdahulu, dengan merujuk budaya sebagai suatu nilai, kepercayaan, prinsip yang menyediakan asas kepada sistem pengurusan dan juga menjadi praktis pengurusan dan tingkahlaku pekerja sebagai suatu alat pengukuhan dalam organisasi. . Pendapat yang sama juga diberikan oleh Morgan (1997) iaitu dengan mengatakan bahawa metaphor budaya merupakan pembentukan penyelarasan aktiviti menerusi pengaruh bahasa, norma, adat, perayaan, dan lain-lain aktiviti sosial yang menghubungkan ideologi yang utama, nilai dan kepercayaan untuk memandu sesuatu komuniti bertingkahlaku. Menurut Azman (2001), budaya korporat juga dibentuk berasaskan pada wawasan dan misi sesebuah organisasi. Menurut beliau, budaya tersebut datang daripada falsafah dan pegangan pengurusan atasan yang menguasai perjalanan sesebuah organisasi. Ia tidak wujud dalam masa sehari tetapi ia wujud melalui proses evolusi dan perkembangan kehidupan sesebuah organisasi. Untuk menangani persaingan dalam era globalisasi pada hari ini, budaya korporat menjadi amat penting sebagai satu strategi pengurusan kehidupan organisasi yang menyeluruh dari peringkat atasan hingga ke peringkat bawahan. Mumtaz Begam *et al.* (2002) melihat terma budaya organisasi sebagai nilai dominan yang diamalkan oleh organisasi, iaitu falsafah yang memandu polisi sesebuah organisasi terhadap pekerja dan pelanggan, cara pengendalian kerja, kepercayaan atau tanggapan yang dikongsi bersama oleh ahli-ahli di dalam sesebuah organisasi.

Berdasarkan pendapat para sarjana di atas, jelas menunjukkan bahawa budaya dalam sesebuah organisasi biasanya dikaitkan dengan sistem nilai, norma, sikap dan etika yang dikongsi bersama oleh ahli-ahlinya. Empat elemen ini dilihat menjadi asas

dalam mengawal perlakuan pekerja, cara mereka berfikir, berhubung antara satu sama lain dan berinteraksi dengan persekitarannya. Menurut Zahidi (2003), jika budaya organisasi itu baik, maka akan membolehkan pekerjaanya meningkatkan mutu kerja yang cemerlang dan akan menyumbangkan kepada kejayaan organisasi tersebut. Kajian yang dilakukan oleh Deal dan Kennedy (1982) juga telah membuktikan bahawa budaya organisasi merupakan faktor utama yang menentukan prestasi sesebuah organisasi.

Penubuhan sesebuah organisasi itu bermakna ia akan membentuk satu unit sosial bagi manusia mengurus secara kolektif untuk mencapai matlamat tertentu yang dikongsi bersama. Dalam organisasi kerja juga akan berlaku perkongsian dan penggemblengan tenaga terhadap peralatan, jentera, modal, tempat, ruang, maklumat dan sistem yang dirangka dan dilaksanakan oleh manusia. Menurut Abdul Shukor (2004), disebabkan oleh organisasi itu dianggotai oleh sekumpulan manusia atau pekerja, maka apa yang dilakukan oleh organisasi akan ditentukan oleh pekerjaanya sendiri. Rajah 2-2 menunjukkan kumpulan berkepentingan yang utama dalam sesebuah organisasi iaitu terdiri daripada para pemegang saham, pengurusan lembaga pengarah, pekerja, rakan perniagaan, dan pengguna/masyarakat.



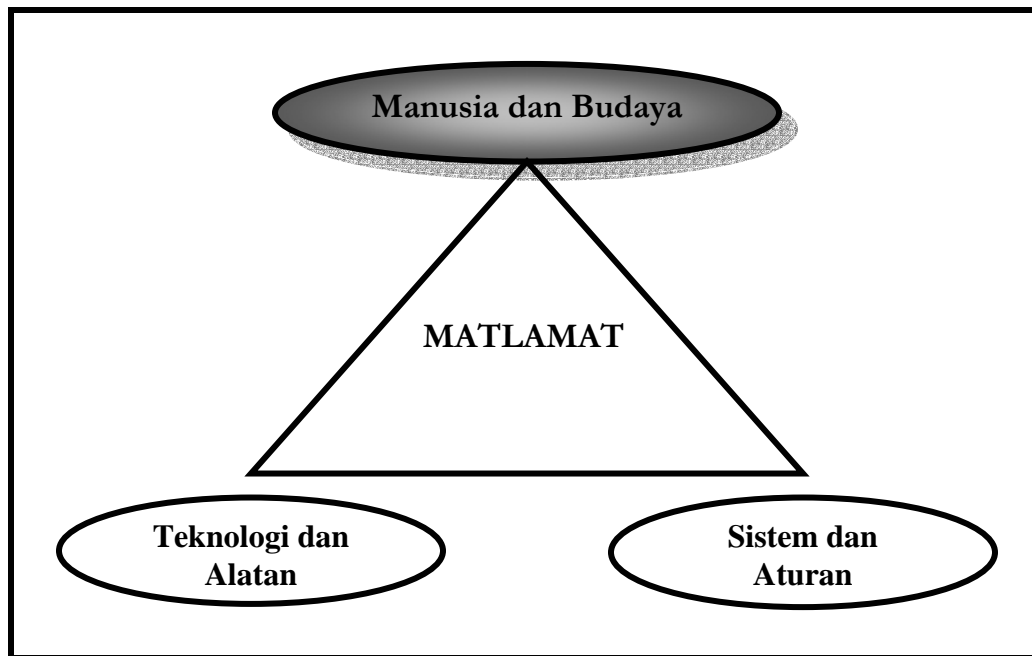
Rajah 2-2 : Kumpulan Berkepentingan Organisasi

Sumber : Conti, T. (2002). "Human and Social Implications of Excellence Models: Are They Really Accepted By The Business Community?". *Managing Service Quality*. **Bil. 12 (3)**. m.s: 151-158

Apabila dilihat daripada perspektif kemanusiaan/sosial, pekerja merupakan pemegang berkepentingan yang paling utama dalam organisasi [Dahlgaard, (1999)]. Kualiti, tanggungjawab dan rasa dipunyai oleh pekerja merupakan perkara asas untuk organisasi mencapai misi dan matlamat [Kondo, (1991)]. Dengan lain perkataan, pekerja merupakan aset yang paling berharga, tenaga penggerak dan penentu kejayaan bagi sesuatu organisasi. Syarikat-syarikat yang berjaya seperti Toyota [Reitsperger and Daniel, (1990)], Xerox, Motorola, Syarikat Ford Motor [Richardson, (1993)], IBM [Hofstede *et. al*, (1990)] dan Kumpulan Syarikat Shell [Bate, (1994)] mengakui bahawa dengan menjaga kebajikan pekerja dan menganggap mereka sebahagian daripada pemilik syarikat telah mewujudkan satu budaya yang kuat seterusnya meningkatkan prestasi syarikat tersebut. Menurut Conti (2002), pekerja perlu dilayan sebagai seorang pelabur kerana mereka melaburkan aset personal kepada organisasi, seperti kemahiran, pengetahuan dan dedikasi. Aset personal pekerja itu merupakan aset yang paling berharga jika dibandingkan dengan perniagaan berasaskan keuntungan semata-mata dalam organisasi.

Alauddin (2003), berpandangan bahawa apabila pekerja dilihat sebagai aset yang paling utama maka faktor kejayaan kritikal kepada organisasi adalah mengenalpasti kedudukan pekerja dalam pekerjaannya dan hubungan pekerja dalam organisasi seperti di tunjukkan dalam rajah 2-3. Menurut Alauddin lagi, walaupun organisasi dilengkapi oleh teknologi moden dan sistem paling canggih, ia tidak akan bermakna sekiranya sentuhan kemanusiaan tidak dikongsi dan dihayati bersama dalam melakukan pekerjaan. Sesuatu pekerjaan akan menjadi lebih bermakna jika dilakukan oleh manusia yang memiliki kestabilan emosi, kesopanan perilaku, kekuatan dorongan dan kemurnian hubungan. Kesemua nilai dan norma ini kemudiannya menjadi amalan dan budaya, yang akan memandu organisasi ke arah kejayaan. Pekerja perlu dibentuk agar menjadi aset yang berharga kepada pekerjaannya, organisasi dan juga masyarakat (pelanggan).

Walaupun bagaimanapun, sesuatu pekerjaan dapat dilaksanakan dengan lancar, memuaskan dan sempurna jika wujudnya hubungan baik antara manusia dalam organisasi. Jika hubungan baik terjalin antara semua pihak dalam organisasi, maka pekerjaan akan menjadi satu cara hidup yang seronok dan organisasi kerja juga akan menjadi tempat yang menggembirakan.



Rajah 2-3 : Kedudukan Manusia Dalam Pekerjaan

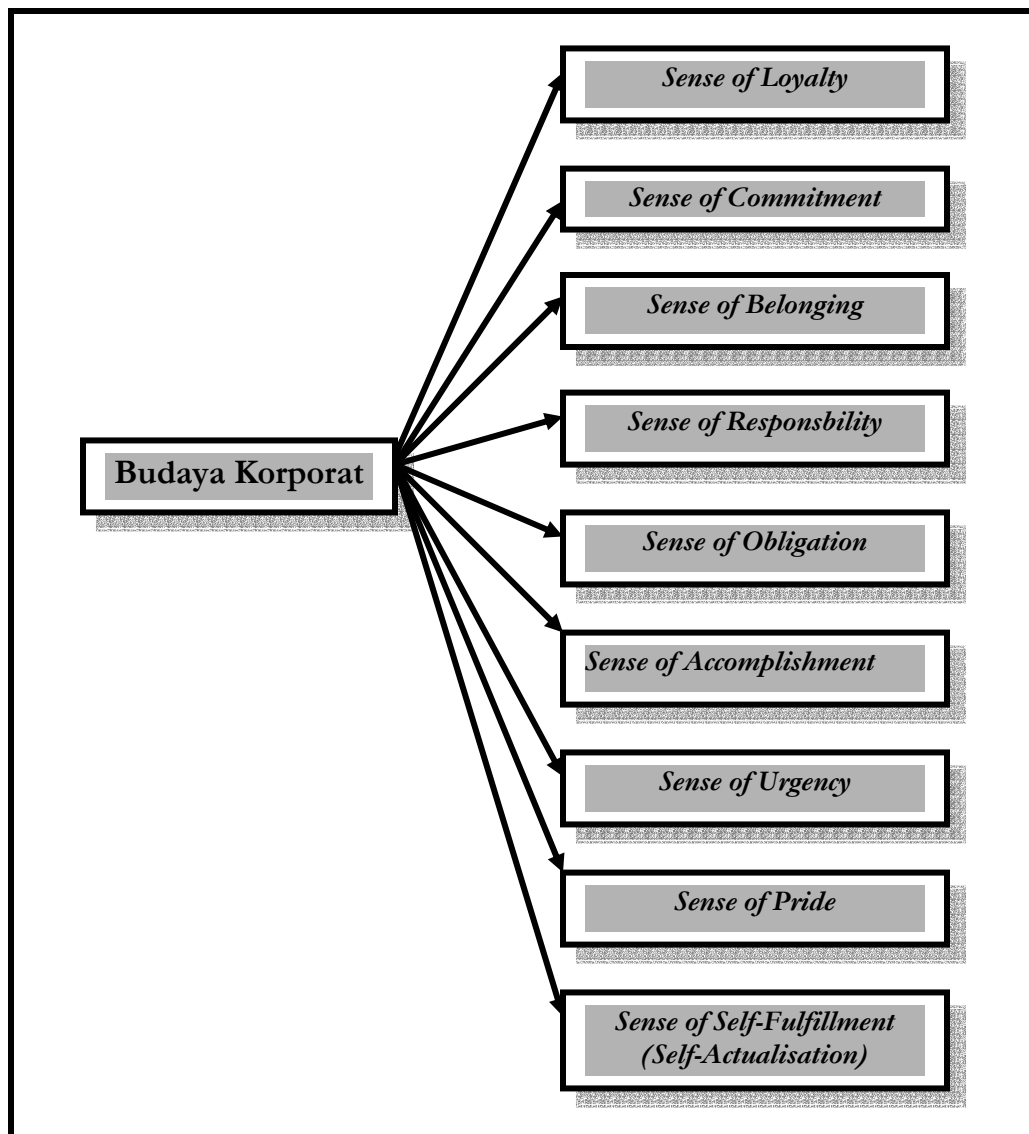
Sumber : Alauddin Sidal (2003). “Manusia dan Budaya Kerja”. Dipetik dari *Qalam INTURA*: Penerbitan INTAN Wilayah Utara.
http://www.geocities.com/psmintura/artikel/manusia_dan_budaya_kerja.htm

Berdasarkan rajah 2-3 di atas, ia menunjukkan bahawa dalam organisasi, manusia (pekerja) dan budaya adalah saling berkait rapat. Organisasi merupakan wadah bagi pembentukan sesuatu budaya yang unik dan tersendiri. Budaya diumpamakan seperti baja yang menyuburkan organisasi bagi menghasilkan buah (matlamat dan keuntungan) agar dapat dimanfaatkan oleh pekerja dan pelanggannya. Organisasi yang digerakkan tanpa budaya kerja yang sihat akan menghadapi krisis tertentu dan berhadapan dengan pelbagai permasalahan dalaman yang berkaitan

dengan sikap, perilaku, tindakan, amalan dan kepercayaan manusia pekerja di dalamnya.

Dalam hal ini, jika budaya kerja yang bersesuaian gagal diwujudkan, ditanam dan dimantapkan dalam diri setiap pekerja, organisasi akan berhadapan dengan bahaya kehancuran. Sebaliknya budaya kerja positif akan menyumbang kepada kejayaan organisasi keseluruhannya. Amalan dan penghayatan nilai-nilai positif dalam organisasi ini akan dapat mendorong manusia pekerja menjalankan tugas dengan penuh komitmen dan kolektif. Menerusi budaya kerja murni, amalan negatif akan dapat dihindarkan, manakala perlakuan baik dapat dipertingkatkan bagi membolehkan organisasi bergerak lancar mencapai matlamatnya. Oleh yang demikian secara keseluruhannya, pengamalan dan penghayatan amalan kerja yang betul akan memantapkan budaya kecemerlangan dalam organisasi.

Budaya kerja yang mendorong ke arah kejayaan inilah yang merupakan identiti sebuah budaya korporat dalam organisasi dimana ia dapat membentuk amalan, perlakuan dan tindakan yang bertujuan untuk menerbitkan perasaan dan sentimen tertentu dalam organisasi, seperti dalam rajah 2-4. Amalan seperti mengutamakan pelanggan, membuat keputusan secara kolektif, sikap prihatin terhadap pekerja, komunikasi dua hala dan sebagainya, adalah antara ciri-ciri dalam budaya korporat. Budaya korporat ini jika telah mantap pastinya akan memberi sumbangan berkesan dalam penghasilan output yang berkualiti. Penghasilan perkhidmatan yang berkualiti dan berkesan akan memberi kepuasan kepada pelanggan. Manakala kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap organisasi merupakan suatu bentuk pengiktirafan dan ganjaran yang tertinggi kepada para pekerja [Alauddin, (2003)].

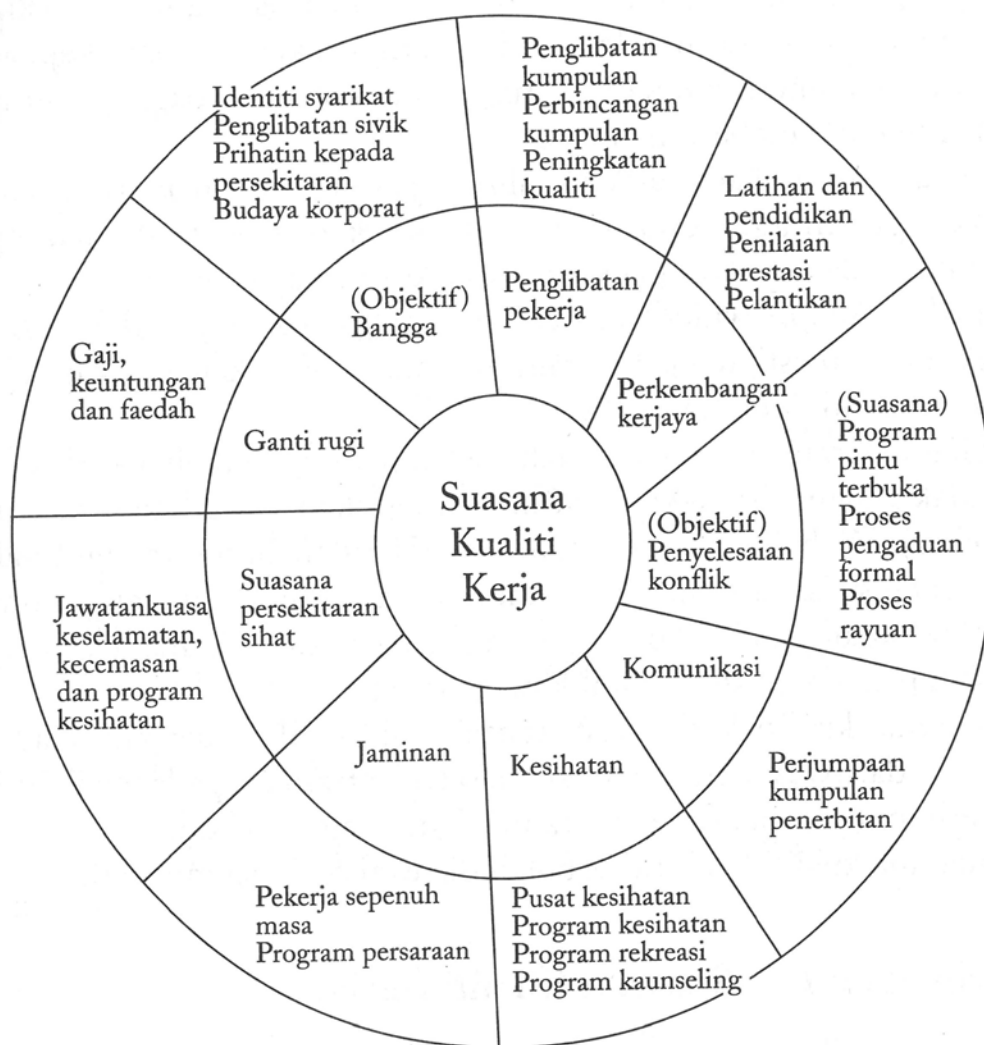


Rajah 2-4 : Sentimen Pekerja Dalam Budaya Organisasi

Sumber : Alauddin Sidal (2003). "Manusia dan Budaya Kerja". Dipetik dari *Qalam INTURA*: Penerbitan INTAN Wilayah Utara.
http://www.geocities.com/psmintura/artikel/manusia_dan_budaya_kerja.htm

Jelas sekali menunjukkan bahawa untuk menuju ke arah budaya korporat yang cemerlang, pihak organisasi perlu mewujudkan suasana organisasi yang sihat dan kondusif. Menurut Mumtaz Begam *et al.* (2002), cabaran utama yang harus dihadapi oleh majikan ialah usaha untuk mengembangkan suasana kualiti kerja. Suasana kualiti kerja melibatkan pengurusan cara bekerja dan cara ia dicorakkan. Dalam penulisannya, Mumtaz Begam *et al.*, telah membahagikan suasana kualiti kerja kepada

dua pengertian iaitu pertama, suasana kualiti kerja dilihat sebagai satu set keadaan dan amalan yang berkaitan dengan objektif organisasi seperti pengkayaan kerja, penyeliaan demokrasi, penglibatan pekerja dan pewujudan suasana kerja yang selamat. Kedua, suasana kualiti kerja juga merujuk kepada persepsi pekerja terhadap keselamatan, kepuasan dan kemampuan pengembangan dan pembangunan di dalam organisasi sebagai manusia yang unik. Rajah 2-5 menunjukkan elemen-elemen suasana kualiti kerja yang boleh mewujudkan budaya kecemerlangan dalam sesebuah organisasi.



Rajah 2-5 : Elemen-elemen Suasana Kualiti Kerja

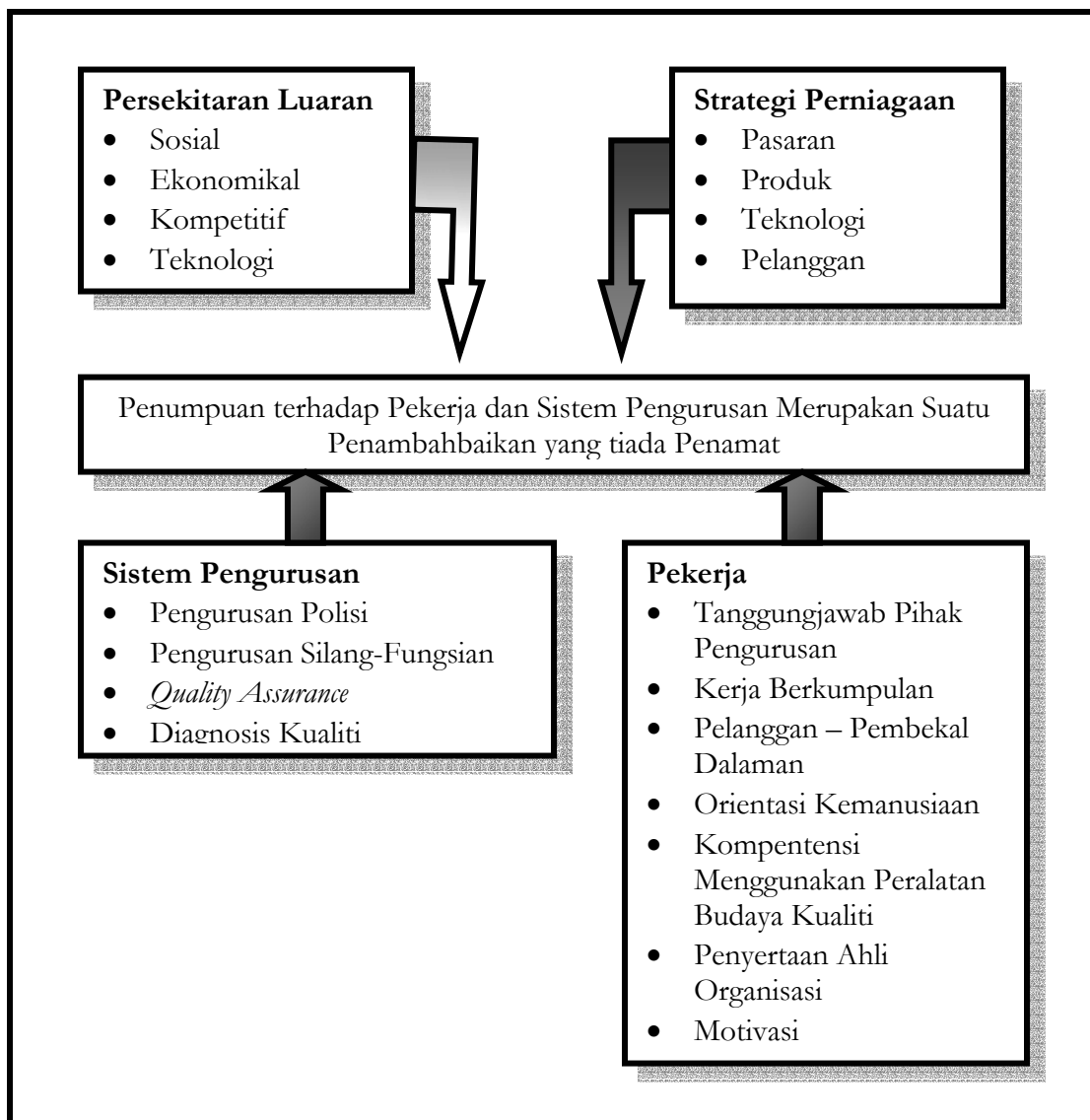
Sumber : Mumtaz Begam Hj. Abdul Kadir, Norasiken Bakar, dan Norhayatee Ismail. (2002). *Kualiti Dalam Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur : Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

Berdasarkan rajah 2-5, suasana kualiti kerja melibatkan kuasa membuat keputusan yang luas, keadaan tempat kerja yang sihat dan selamat serta amalan atau kaedah kerja yang cekap dan berkesan. Suasana kualiti kerja juga menggalakkan kewujudan pekerja dan pengurusan yang mementingkan kerja. Ini bermakna, fokus suasana kualiti kerja lebih memberi penekanan terhadap isu sentuhan kemanusiaan antara pekerja dan pihak pengurusan. Pekerja mesti mengetahui asas kos, kualiti, keuntungan, kerugian dan kepuasan. Manakala, pengurus pula mesti memahami tugas mereka sebagai pemimpin, pembantu dan pemberi maklumat. Usaha mewujudkan suasana kualiti kerja yang sihat memerlukan masa antara 3 hingga 10 tahun untuk diintegrasikan dengan sepenuhnya dalam budaya organisasi pekerjaan. Berikut merupakan keperluan yang perlu ada untuk mewujudkan suasana kualiti kerja yang baik dan sihat [Mumtaz Begam *et al.* (2002)]:

1. Pengurus mesti menjadi pemimpin yang baik, bukan bersifat seperti seorang diktator atau ketua;
2. Sifat keterbukaan dan amanah adalah penting. Suasana kualiti kerja tidak boleh digunakan untuk menjejaskan kedudukan kesatuan sekerja. Sebaliknya, kesatuan sekerja tidak harus menggunakan elemen suasana kualiti kerja untuk menentang pihak pengurusan;
3. Maklumat mesti dikongsi bersama dan sebarang cadangan oleh pekerja mesti diambil kira secara serius;
4. Suasana kualiti kerja mesti sentiasa disesuaikan dengan keadaan, iaitu daripada menyelesaikan masalah bersama kepada menjalinkan perhubungan bersama antara majikan dengan pekerja; dan
5. Suasana kualiti kerja tidak boleh dikawal oleh pengurusan.

Dalam membentuk identiti sebuah organisasi cemerlang, perkaitan budaya dan suasana kualiti dikenalpasti antara komponen yang utama untuk menjadi lebih berdaya saing. Di Jepun, pembangunan budaya kualiti menyeluruh telah bermula pada tahun 1950an dan pada era 1970an, budaya tersebut semakin mantap dibangunkan. Kanji dan Yui (1997) telah mencadangkan satu model budaya kualiti menyeluruh dan

mengatakan bahawa sesebuah organisasi akan mencapai keunggulan menerusi proses diagnosis dan perubahan dimensi seperti ditunjukkan dalam rajah 2-6. Menurut Kanji dan Yui terdapat empat (4) dimensi yang perlu dititikberatkan oleh pihak pengurusan dalam membentuk budaya kualiti menyeluruh dalam organisasi iaitu persekitaran luaran, strategi perniagaan, sistem pengurusan dan pekerja.

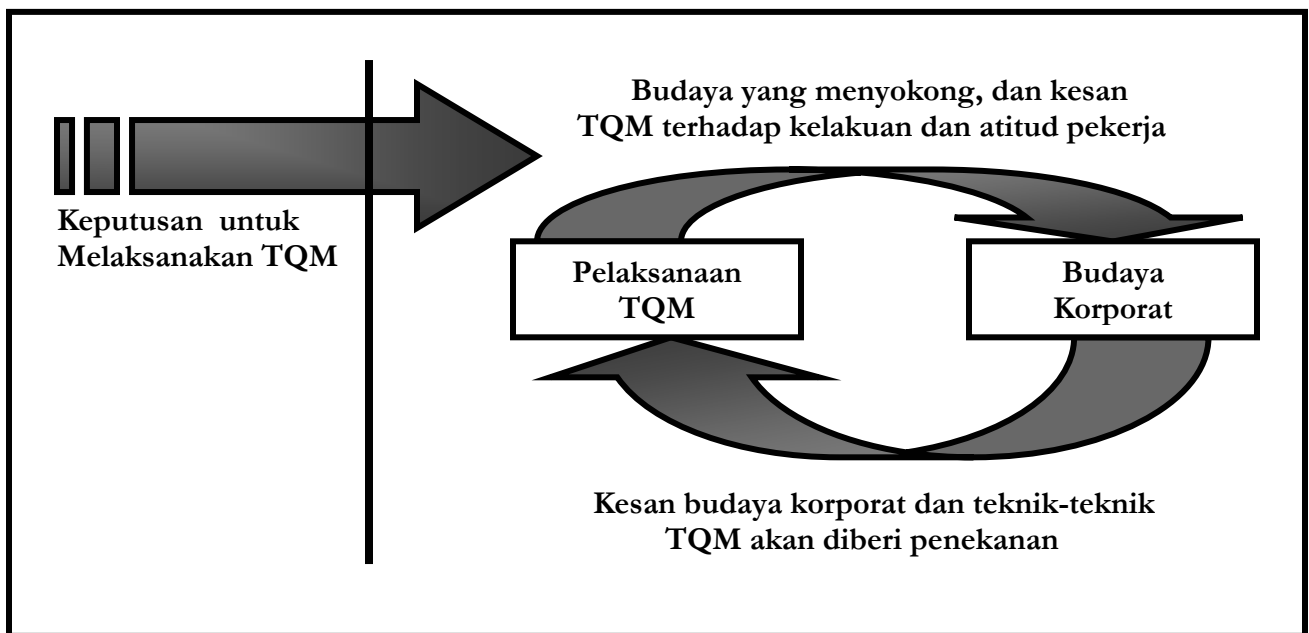


Rajah 2-6 : Model Budaya Kualiti Menyeluruh

Sumber : Kanji, G.K dan Yui, H. (1997). "Total Quality Culture". *Total Quality Management*. **Bil. 8(6)** m.s: 417-428

Merujuk kepada rajah 2-6, dapat dilihat bahawa pekerja adalah antara pembolehubah yang utama dalam pembentukan budaya kualiti menyeluruh. Ini membuktikan bahawa aspek sentuhan kemanusiaan dalam organisasi perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan bagi melicinkan lagi perjalanan ke arah kecemerlangan budaya organisasi.

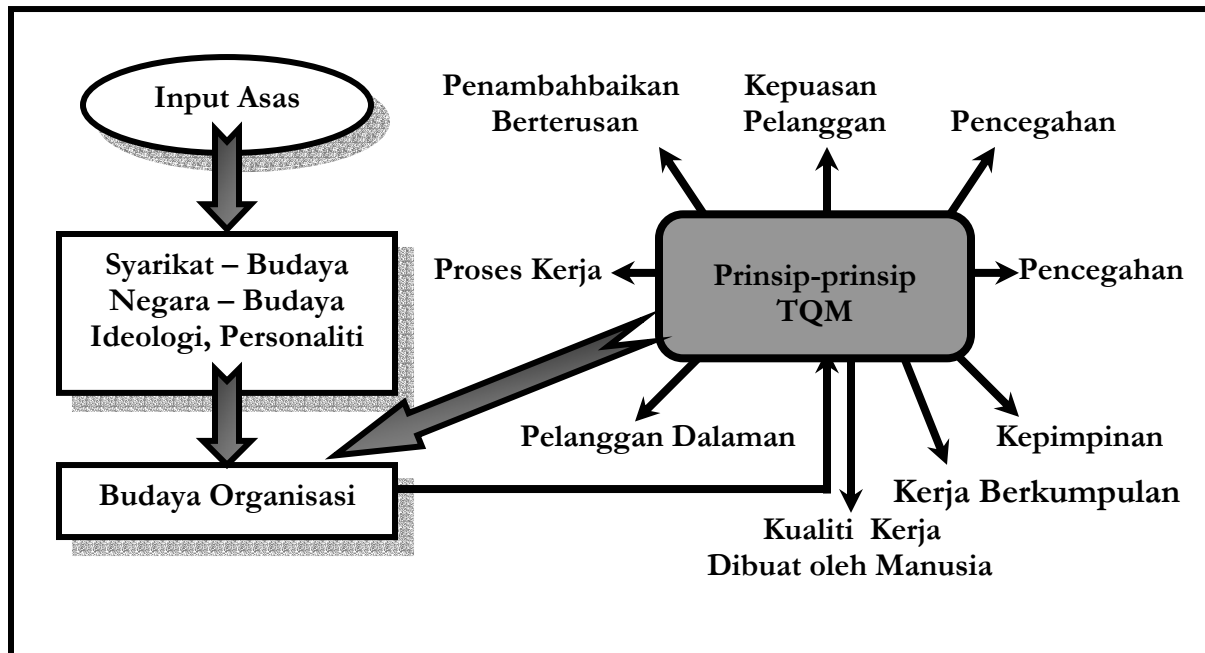
Dalam kajian yang dilaksanakan oleh Sluti *et al.* (1995), keputusan menunjukkan bahawa budaya korporat yang kuat berupaya untuk menambahbaik kualiti, pengoperasian dan prestasi perniagaan. Menurut Sousa-Poza *et al.* (2001), budaya korporat yang kuat juga didapati boleh mempengaruhi tindakan dan kelakuan manusia dalam organisasi, seperti yang ditunjukkan dalam rajah 2-7. Ia juga boleh mengubah tindakan persepsi pekerja dalam segala aspek kerja termasuk terhadap isu kualiti.



Rajah 2-7 : Hubungan antara TQM dan Budaya Korporat

Sumber : Souza-Poza, A., Nystrom, H. dan Wiebe, H. (2001). "A Cross-Cultural Study of the Differing Effects of Corporate Culture on TQM in the Three Countries". *International Journal of Quality & Reliability Management*, **Bil. 18(7)**.m.s. 744-761

Kanji dan Yui (1997) menjustifikasikan dengan terperinci hubungan antara TQM dan budaya organisasi. Mereka menambah bahawa budaya organisasi boleh juga dipengaruhi oleh beberapa dimensi seperti latarbelakang negara, ideologi, personaliti ahli dalam organisasi dan prinsip-prinsip TQM itu sendiri, seperti ditunjukkan dalam rajah 2-8.



Rajah 2-8 : Membentuk Budaya Kualiti

Sumber : Kanji, G.K dan Yui, H. (1997). "Total Quality Culture". *Total Quality Management*. **Bil. 8(6)** m.s: 417-428

Untuk mewujudkan suasana budaya kualiti kerja, penglibatan daripada pekerja dan pihak pengurusan amat diperlukan. Penglibatan bersama ini diperlukan bagi tujuan mengenalpasti masalah dan peluang di dalam persekitaran kerja, membuat keputusan dan melaksanakan perubahan. Penyertaan bersama yang melibatkan kedua-dua peringkat di dalam organisasi yang berlainan ini sukar menjadi realiti memandangkan pihak pengurusan mungkin terpaksa mengurangkan kuasa mereka, dan ini merupakan antara penyebab kegagalan pelaksanaan budaya kualiti dalam dalam organisasi.

Berikut merupakan lima (5) kaedah penglibatan yang dikemukakan oleh Mumtaz Begam *et al.* (2002), dalam usaha untuk mewujudkan suasana budaya kualiti kerja yang sihat:

- i. Penubuhan sebuah kumpulan kerja yang bertanggungjawab untuk menyelesaikan masalah pekerja;
- ii. Penubuhan projek usaha sama antara kesatuan sekerja dengan pihak pengurusan dalam membuat keputusan dan menentukan skop kerja;
- iii. Mewujudkan kerja yang memerlukan penglibatan daripada semua pihak yang berkepentingan;
- iv. Menggalakkan perkongsian keuntungan; dan
- v. Menekankan hak milik pekerja atau stok hak milik pekerja.

Untuk memastikan penglibatan yang berkesan oleh pihak syarikat, faktor-faktor berikut juga perlu dipertimbangkan bagi melancarkan pelaksanaan budaya kualiti dalam organisasi [Mumtaz Begam *et al.* (2000)]:

- i. Pelaksanaan program yang melibatkan pekerja bagi tujuan menambahkan keuntungan merupakan salah satu daripada cara yang berkesan untuk meningkatkan produktiviti pekerja;
- ii. Penerimaan positif oleh individu atau kumpulan yang terlibat secara langsung;
- iii. Strategi penglibatan memberi kesan ke atas sikap dan produktiviti pekerja, misalnya penglibatan pekerja di dalam proses penyelesaian masalah tanpa menambahkan autoriti dan tanggungjawab mereka, hanya dapat memotivasikan pekerja untuk suatu jangka masa yang singkat;
- iv. Penglibatan akan terhapus jika pihak pengurusan tidak mengambil kira nilai dan tingkahlaku pekerja. Berikut ialah keadaan yang dapat menghapuskan penglibatan pekerja:
 - (a) Pengurusan tidak menghiraukan cadangan pekerja;
 - (b) Sistem pembayaran gaji tidak selaras dengan sumbangan pekerja;
 - (c) Penyelia tidak memberi perhatian kepada pekerja; dan

- (d) Norma-norma syarikat menyebabkan pekerja tiada inisiatif untuk bekerja.
- v. Latihan dan pembelajaran adalah sangat penting bagi memastikan penglibatan pekerja yang berkesan. Oleh itu, pekerja perlu mempelajari kemahiran yang berkaitan dengan bidang tugas mereka;
- vi. Pekerja akan menolak sesuatu program jika mendapati program tersebut mengancam kedudukan jangka panjang mereka dalam organisasi;
- vii. Penglibatan secara tidak langsung adalah lebih baik daripada penggunaan mekanisma formal; dan
- viii. Kecekapan produktiviti pekerja dipengaruhi penglibatan langsung dalam jangka masa panjang.

Dapat dirumuskan di sini bahawa budaya dan kualiti berhubung langsung dengan manusia dan kemanusiaan. Menurut Chek Mat (1996), semakin tinggi hubungan kemanusiaan maka semakin berkualiti sesebuah organisasi. Pembentukan budaya kerja dalam organisasi adalah untuk membolehkan pekerjanya memiliki perkongsian set nilai dan persefahaman bersama. Menerusi pengamalan bersepadu terhadap ciri-ciri tertentu seperti nilai, norma, sikap dan perilaku diharap dapat mewujudkan satu budaya kerja yang positif dalam organisasi. Budaya yang mementingkan kualiti dan produktiviti dalam mana-mana organisasi merupakan komponen utama untuk meningkatkan prestasi ketahap yang lebih tinggi, terutama dalam suasana persekitaran yang semakin mencabar dan kompetitif. Berdasarkan pendapat dan kajian terhadap budaya kualiti yang dilakukan oleh para sarjana dan penyelidik di organisasi, majoriti mereka mengatakan bahawa budaya kualiti hanya akan dapat dipupuk jika wujud semangat yang sewajarnya di kalangan ahli-ahli organisasi untuk bekerja dalam satu pasukan yang efisien dan efektif, serta terdapat 'sense of belonging' mereka terhadap organisasi. Apabila mempunyai semangat dan perasaan tersebut, maka ahli-ahli dalam organisasi akan terdorong untuk memberi input masing-masing bagi memperbaiki prestasi organisasi dan meningkatkan kualiti dan produktiviti. Ini bermakna apabila sesebuah organisasi mengamalkan budaya

kerja yang sesuai atau secocok dengan ahli-ahlinya akan memandu organisasi berkenaan ke arah kejayaan dan kecemerlangan.

2.5 Konsep Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) dianggap sebagai salah satu sumbangan terbesar dalam bidang pengurusan pada alaf 21. walaupun banyak yang telah diperkatakan tentang TQM, konsep ini terus hidup dan semakin berkembang. Malah, amalan TQM terus tersebar luas melangkaui sempadan antarabangsa dan hampir diterima pakai oleh setiap organisasi di seluruh dunia sebagai satu pendekatan asas di dalam pengurusan yang boleh digunakan dalam pelbagai budaya kerja. Pada peringkat awal, konsep TQM merupakan satu pendekatan mekanikal yang hanya mementingkan pengeluaran dan prosedur untuk mengurus sesebuah organisasi. Tetapi berdasarkan beberapa penyelidikan yang dilakukan terhadap pelaksanaan TQM didapati punca kegagalan adalah disebabkan kurangkan faktor kemanusiaan dalam pengurusan organisasi. Oleh yang demikian, kini di Barat, TQM dianggap sebagai satu dimensi baru yang berkembang sehingga merangkumi faktor sosial seperti komitmen pihak pekerja, komunikasi dalam organisasi dan sifat-sifat amanah pekerja.

Konsep TQM juga dikatakan suatu perubahan budaya dalam organisasi yang melibatkan beberapa elemen dengan tujuan untuk meningkatkan hubungan kerja di antara pekerja, pihak pengurusan, pelanggan dan pembekal. Hollis (2004) membahagikan elemen-elemen dalam kualiti menyeluruh kepada dua faktor iaitu lembut (*soft*) dan keras (*hard*) seperti ditunjukkan di jadual 2-1. Menurut Hollis, elemen lembut adalah yang paling penting dalam kualiti menyeluruh. Ini kerana tanpa perubahan dalam budaya, sistem dan peraturan perniagaan tidak akan berfungsi. Kebanyakan organisasi kini cuba mendapatkan pengiktirafan diperingkat antarabangsa dengan melaksanakan ISO 9000. Pada pandangan umum, dengan memperolehi sijil ISO tersebut membuktikan bahawa produk atau perkhidmatan sesebuah organisasi telah mencapai standard piawaian antarabangsa. Menurut Hollis lagi, jika budaya

organisasi itu betul dan sesuai, maka sebarang prosedur dan sistem akan senang diurus dan dilaksanakan.

Jadual 2-1 : Aspek Elemen Lembut dan Keras Dalam Kualiti Menyeluruh

ELEMEN LEMBUT (Pekerja dan Budaya)	ELEMEN KERAS (Sistem Perniagaan)
Pemeriksaan kuasa (Empowering)	Melibatkan sistem perniagaan
Komunikasi terbuka, jujur dan tidak dipersalahkan	Melibatkan perancangan perniagaan
Proses pembuatan keputusan yang efektif	Pensijilan ISO 9000
Pelanggan dan pembekal termasuk sebagai satu kumpulan kerja	Pengukuran dan penanda aras
Penekanan kepada memberi kemudahan	Penilaian kompetensi
Kumpulan menyelesaikan masalah	Latihan untuk keperluan pekerja
Menyambut kejayaan bersama	Lebih kepada dokumentasi berbentuk carta, diagram dan jadual

Sumber : Hollis, D. (2004). "Total Quality, Culture Change and Facilitation".
<http://www.davidhollis.com/tq/what.htm>

Seringkali terdapat kekeliruan untuk membezakan antara praktis TQM dan ISO. Pada hakikatnya pendekatan yang digunakan oleh ke dua-dua kaedah tersebut adalah berbeza walaupun masing-masing berasaskan konsep kualiti. Pike dan Barnes (1996) menjelaskan bahawa TQM merupakan proses pengurusan kualiti yang berpandukan falsafah kualiti yang berorientasikan pelanggan, beroperasi secara berterusan, melibatkan semua aspek dalam organisasi dan memberi penekanan kepada kerja berpasukan. Manakala ISO pula merupakan satu standard rujukan berkenaan prinsip-prinsip asas yang perlu ada dalam sistem kualiti bagi memastikan setiap perkhidmatan yang diberikan oleh sesebuah organisasi dapat memenuhi kehendak serta memenangi hati setiap pelanggan. Pelaksanaan ISO ini akan memastikan bahawa produk serta perkhidmatan yang dihasilkan bertepatan dengan

spesifikasi yang dihasilkan bertepatan dengan spesifikasi yang telah ditetapkan untuk produk atau perkhidmatan tersebut.

Menurut Brown dan Wiele (1996), ISO 9000 menyediakan asas yang kukuh untuk pelaksanaan TQM. Ia memberi penekanan kepada aspek-aspek pengurusan proses. Sistem kualiti dan sistem kepastian kualiti yang diwujudkan melalui pelaksanaan ISO 9000 akan meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pengurusan proses yang diberi tumpuan oleh TQM. Jadual 2-2 menunjukkan matlamat dan perspektif yang berbeza antara konsep TQM dan pensijilan ISO.

Jadual 2-2 : Perbezaan antara TQM dan ISO

Persijilan ISO 9000	Pendekatan TQM
Perstandardan aktiviti	Penambahbaikan berterusan
Patuh kepada spesifikasi	Kepuasan pelanggan
Audit untuk memastikan kepatuhan	Penilaian diri untuk mencari peluang bagi penambahbaikan
Alat statistik digunakan sebagai teknik	Berfokuskan kepada falsafah, konsep, teknik dan peralatan
Birokratik disebabkan prosedur ditulis dalam buku panduan kualiti	Orientasi budaya dan banyak penglibatan pekerja
Tanggungjawab pengurus kualiti	Tanggungjawab dan peranan semua ahli dalam organisasi
Persijilan ISO memberi satu matlamat yang konkrit	Perjalanan TQM yang tidak berakhir
Orientasi proses secara dalaman	Orientasi organisasi dan hubungan dalam dan di luar organisasi
Lebih mementingkan <i>status-quo</i>	Lebih mementingkan proses dan perubahan budaya dalam organisasi

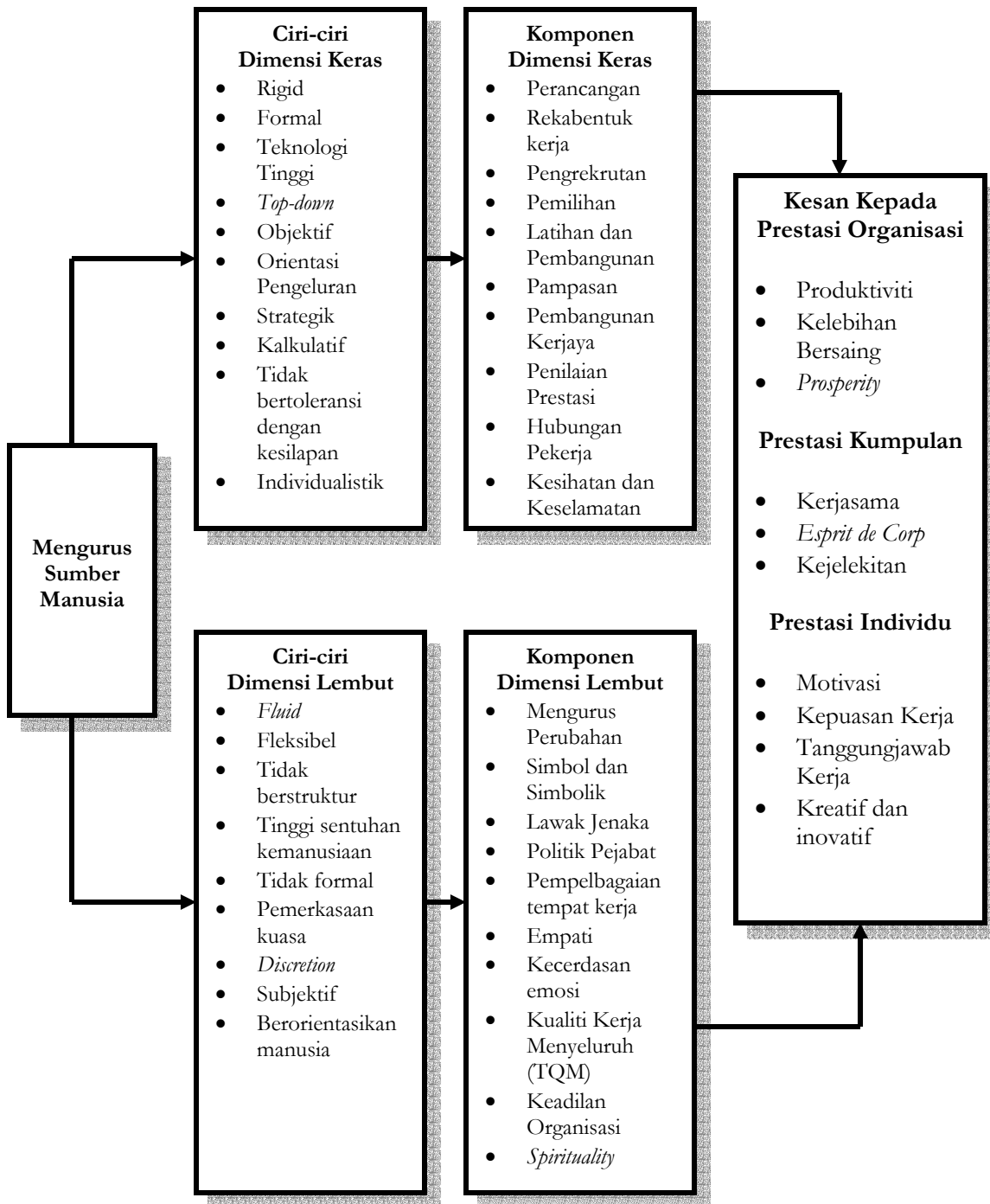
Sumber : Brown, A. dan Wiele, T.V.D. (1996). "A Typology of Approaches to ISO Certification and TQM". *Australian Journal of Management*. **Bil 21(1)**. m.s. 57-72

Wilkinson (1992) [dalam Baidoun (2003)] juga membahagikan TQM dalam bentuk keras (*hard*) dan lembut (*soft*). TQM yang berbentuk keras menekankan kepada faktor alat dan teknik, pengukuran sistematik dan kawalan proses kerja untuk

memastikan kepatuhan kepada piawaian prestasi. Manakala, TQM yang berbentuk lembut lebih tertumpu kepada kesedaran pelanggan dan kewajipan pekerja untuk mengambil tanggungjawab terhadap pelaksanaan kualiti. Faktor 'lembut' dalam TQM juga adalah berkaitan dengan modal manusia seperti latihan, pasukan kerja, penglibatan pekerja dan sebagainya. Menurut Wilkinson, faktor lembut dalam kualiti merupakan isu jangka masa panjang untuk pembangunan strategi organisasi dan pihak pengurusan tidak boleh mengambil mudah terhadapnya. Sesebuah organisasi dikatakan paling mudah mengalami kegagalan dalam melaksanakan proses TQM jika faktor-faktor lembut dalam kualiti tidak diberi perhatian secukupnya.

Berdasarkan Model Simbiosis Sintok [rujuk rajah 2-9] dalam mengurus sumber manusia yang diperkenalkan oleh Ab Aziz (2005), mengatakan bahawa ke dua-dua dimensi keras dan lembut perlu diuruskan secara strategik dan simbiotik kerana ia akan memberi kesan yang signifikan kepada keseluruhan prestasi organisasi. Ab Aziz juga berpandangan bahawa dimensi keras adalah dicirikan sebagai sesuatu yang rigid, formal dan terlalu mekanik. Dimensi keras menekankan bahawa aspek asas dan strategik dalam memastikan pulangan ke atas pelaburan untuk pekerja seharusnya lebih tinggi berbanding kos yang telah dilaburkan. Lim (2004) juga berpendapat bahawa sumber manusia adalah hanya satu sumber modal, sedangkan sumber semulajadi (bahan mentah) dilihat sebagai komponen yang kritikal dalam organisasi.

Berbeza dengan pendekatan dimensi lembut seperti ditunjukkan dalam rajah 2-9, memperlihatkan bahawa pekerja dianggap sebagai 'pemain' yang utama dalam organisasi. Oleh yang demikian dimensi lembut ini dicirikan sebagai mempunyai tahap pemeraksanaan yang tinggi, kompleksiti dan formaliti yang rendah. Ia juga menggalakkan rangkaian informasi yang komprehensif dengan menggunakan kaedah komunikasi secara mendatar, menegak dan melintang. Menurut Ab Aziz, menerusi pendekatan dimensi lembut, ia amat menggalakkan penglibatan yang tinggi dalam pembuatan keputusan dan boleh membawa kepada peningkatan komitmen di kalangan pekerja kepada organisasi.



Rajah 2-9 : Model Simbiosis Sintok Dalam Mengurus Sumber Manusia

Sumber : Ab Aziz Yusof (2005). *The Human Resource Management: The Soft Dimension*. 1st Edition. Kuala Lumpur. Prentice Hall.

Dale dan Cooper (1992) mengenalpasti tujuh (7) elemen penting dalam menjayakan TQM dalam organisasi iaitu:

1) Komitmen dan Kepimpinan Pengurus

Pemimpin perlu mendefinisikan objektif organisasi berdasarkan hala tuju organisasi. Pihak pengurusan perlu memberi sokongan padu terhadap usaha penambahbaikan yang dijalankan. Di dalam TQM, pihak pengurusan mesti menghapuskan ketegangan dan keraguan yang wujud di dalam sesebuah organisasi. Konsep menghukum perlu digantikan dengan konsep membantu, menyokong, membimbing dan mendidik. Konsep penilaian prestasi perlu digantikan dengan konsep memimpin dan mendorong manakala hierarki organisasi dihapuskan dan digantikan dengan rangkaian kerja.

2) Perubahan Budaya

TQM melibatkan perubahan budaya organisasi, TQM juga merangkumi pembaharuan asas terhadap cara seseorang individu atau kumpulan mengendalikan tugas masing-masing. Pelanggan diberikan fokus utama apabila menghasilkan sesuatu keluaran bagi memastikan kehendak dan keperluan pelanggan dipenuhi. Segala masalah yang timbul dalam menghasilkan sesuatu barang atau perkhidmatan dianggap sebagai peluang untuk memperbaiki kualiti sesuatu hasil.

3) Perancangan dan Pengorganisasian

Perancangan diperlukan untuk menghasilkan keluaran yang berkualiti dan mengenalpasti kesilapan atau kelemahan yang wujud melalui pengenalan suatu sistem dan tatacara bagi mengekalkan kualiti keluaran. Struktur kerja yang menekankan kualiti keluaran juga perlu dibentuk. Perancangan juga penting bagi menentukan cara mengukur dan memantau kualiti.

4) Pendidikan dan Latihan

Pekerja perlu didedahkan kepada latihan atau kursus yang berkaitan dengan tugas mereka. Menerusi latihan atau kursus seperti ini, pekerja akan dapat menjana

idea, penemuan, pengalaman dan pengetahuan baru bagi meningkatkan mutu hasil kerja. Latihan juga diperlukan untuk memahami pendekatan baru di dalam bidang pengurusan dengan lebih berkesan.

5) Penglibatan

Pekerja harus dilibatkan di dalam proses memperbaiki kualiti kerja. Ini termasuk langkah mengutarakan cadangan di dalam mesyuarat kumpulan kualiti atau menjadi ahli kumpulan projek yang bertanggungjawab untuk mengkaji isu yang berkaitan dengan kualiti.

6) Tahap Kerja

Tahap pertama adalah tertumpu kepada proses asas, tahap ke dua lebih menekankan kepada bekerja mengikut proses dan sistem yang disediakan, dan tahap ke tiga pula adalah memperbaiki kualiti pemikiran dan menjalankan pembaharuan.

7) Fokus Kepada Pelanggan

Pengguna atau pelanggan dianggap sebagai aset yang penting kepada organisasi. Oleh itu, kehendak dan keperluan pelanggan harus sentiasa dipenuhi bagi menjamin kemajuan organisasi.

Kesemua tujuh (7) elemen utama yang dikemukakan oleh Dale dan Cooper di atas adalah berkaitan dengan fokus TQM untuk mengubah peranan pengurusan sumber manusia dalam organisasi. Pelaksanaan TQM sebenarnya, melibatkan perubahan dalam budaya organisasi di mana praktis pengurusan tradisional dirasakan tidak lagi konsisten dengan pendekatan TQM [Snape *et. al* (1995)]. Jadual 2-3 menunjukkan perbandingan antara amalan pengurusan tradisional dengan amalan TQM berdasarkan konteks budaya korporat.

Jadual 2-3 : Perbandingan Antara Pendekatan Pengurusan Tradisional dan Amalan TQM dalam Konteks Budaya Korporat

Konteks Korporat	Pendekatan Pengurusan Tradisional	Pendekatan Amalan TQM
1. Budaya Korporat	Individualistik - perbezaan - kepimpinan autokratik - keuntungan - produktiviti	Usaha bersama - fungsi kerja - bimbingan - kepuasan pelanggan - kualiti
2. Komunikasi	Atas ke bawah	Atas ke bawah Mendatar Lateral Pelbagai arah
3. Suara dan Penglibatan	Arahan tugas Sistem cadangan	Proses yang sesuai Pusingan kualiti Kajian sikap
4. Corak Kerja	Kecekapan Prosedur piawai Kawalan kecil Pengkhurusan kerja	Produktiviti Pelanggan Inovasi Kawasan luas Pengagihan kuasa
5. Latihan	Kemahiran kerja Fungsian Teknikal Produktiviti	Kemahiran yang luas Diagnosis Penyelesaian masalah Produktiviti dan kualiti
6. Prestasi	Matlamat individu	Matlamat kumpulan
7. Pengukuran dan penilaian	Tanggapan penyelia Penekanan terhadap kedudukan kewangan	Pelanggan dan rakan sekerja Tanggap penyelia Penekanan terhadap kualiti dan perkhidmatan
8. Ganjaran	Pertandingan untuk mendapatkan markah individu	Ganjaran kewangan dan penghargaan diberikan dalam bentuk berkumpulan
9. Kesihatan dan Keselamatan	Menyelesaikan masalah	Mencegah masalah Program keselamatan Bantuan kebajikan

10. Pemilihan atau Kenaikan	Dipilih oleh pengurus	Dipilih oleh rakan sekerja dan Berdasarkan kemahiran Menyelesaikan masalah.
11. Perkembangan Kerjaya	Kenaikan berdasarkan kekananan individu	Kenaikan berdasarkan prestasi kumpulan dan keupayaan individu

Sumber : Dale, B. and Cooper, C. (1992). *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*. Oxford, UK : Blackwell

Dapat dilihat di jadual 2-3, pengurusan tradisional dan amalan TQM menunjukkan pendekatan gaya pengurusan yang amat berbeza. Pengurusan tradisional lebih menekankan gaya pengurusan berbentuk mekanistik manakala pendekatan TQM lebih ke arah gaya pengurusan berbentuk organik. Berdasarkan daripada kajian terhadap pelaksanaan TQM, permasalahan yang sering timbul adalah berkisar kepada isu sumber manusia seperti gaya pengurusan, pengetahuan dan komitmen, sikap dan budaya. Kesimpulan yang dibuat oleh para penyelidik ialah TQM yang dibentuk oleh pihak organisasi adalah berdasarkan perspektif pematuhan kualiti semata-mata dan lebih menekankan aspek-aspek teknikal seperti prestasi pengeluaran dan operasi seterusnya mengabaikan aspek-aspek kemanusiaan [Dale *et.al* (1997)]. Disebabkan kekeliruan terhadap praktis sebenar amalan TQM ini maka banyak organisasi mengalami kegagalan dalam pelaksanaannya.

Lau dan Anderson (1998) melalui terjemahan yang agak unik menjelaskan TQM secara terperinci iaitu dengan melihat kepada komponen bagi setiap huruf TQM seperti yang dinyatakan di bawah dan diringkaskan dalam jadual 2-4.

● **Komponen T bagi TQM**

Pelaksanaan TQM memerlukan komitmen seluruh entiti organisasi terhadap kepentingan kualiti. Ini bermakna, warga organisasi termasuk pembekal adalah bertanggungjawab kepada kualiti dan melibatkan diri dalam semua usaha untuk mengekalkan atau meningkatkan mutu kerja mereka.

- **Komponen Q bagi TQM**

Matlamat utama kualiti adalah untuk memenuhi jangkaan pelanggan. Walau bagaimanapun, pengurusan perlu mengenalpasti bahawa pelanggan dalaman iaitu pekerja adalah sama penting seperti pelanggan luaran yang membeli produk untuk mengekalkan kualiti. Selain itu, penambahbaikan berterusan juga mesti diintergrasikan dalam semua pengurusan sistem dan proses. Menyedari akan faedah yang dibawa oleh penambahbaikan berterusan, maka pengoperasian sesebuah organisasi amat menitik beratkan sesuatu perancangan, pelaksanaan dan penilaian seluruh proses pengeluaran dan pengagihan. Cabaran utama bagi pengurusan adalah untuk komited ke atas dasar jangka panjang, sumber kritikal dalam menyebarkan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan dalam pengurusan kualiti dan kawalan terhadap pekerja.

- **Komponen M bagi TQM**

Usaha TQM memerlukan komitmen yang tinggi daripada pihak pengurusan atasan. Pengurusan atasan adalah bertanggungjawab untuk membentuk nilai yang jelas dan seterusnya mengintegrasikan nilai tersebut dalam pelan strategik perniagaan. Justeru itu, pengurusan atasan merupakan pemandu terpenting kepada pelaksanaan TQM. Di samping itu, semua pekerja mesti terlibat dalam usaha menjayakan TQM sebagai suatu budaya dalam organisasi.

Jadual 2-4 : Elemen Utama Dalam TQM

Pengurusan (M)	Kualiti (Q)	Menyeluruh (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memerlukan komitmen daripada pengurusan atasan. 2. Menetapkan tujuan dan nilai kepada syarikat. 3. Kepimpinan adalah kritikal. 4. Membuat perubahan yang sesuai dalam budaya organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan (dalaman dan luaran). 2. Menekankan penambahbaikan berterusan. 3. Isu teknikal (latihan untuk kemahiran dan pengetahuan). 4. Isu manusia (menggalakkan inovasi). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memerlukan penyertaan dan kerja berpasukan. 2. Setiap orang perlu mempunyai kesedaran membangunkan kualiti. 3. Melibatkan setiap lapisan dan fungsi organisasi. 4. Mengaplikasikan pemikiran sistem.

Sumber : Lau, R.S.M., and Anderson, C.A. (1998). "A Three Dimensional Perspective of Total Quality Management." *International Journal of Quality and Reliability Management*. **Bil. 15(1)**. m.s. 85-98

Menurut Simmons *et. al* (1995) untuk memastikan kejayaan pelaksanaan TQM, pihak pengurusan organisasi perlu meletakkan fungsi pengurusan sumber manusia sebagai satu pendekatan yang bersepadu dalam TQM. Oleh yang demikian, Simmons dan rakan-rakannya juga tidak ketinggalan dalam menyumbangkan idea, dan telah mengenalpasti elemen-elemen TQM yang perlu ada dalam pengurusan sumber manusia seperti dalam rajah 2-10.

Terdapat lapan (8) elemen utama terdiri daripada aspek lembut dan nilai kemanusiaan yang dikenalpasti sangat penting dalam melaksanakan TQM, iaitu:

- i) Etika;
- ii) Integriti, etnik dan kepercayaan;
- iii) Latihan;
- iv) Kerja Berkumpulan;
- v) Kepimpinan;

- vi) Pengiktirafan;
- vii) Komunikasi.



Rajah 2-10 : Elemen-elemen TQM Dalam Pengurusan Sumber Manusia

Sumber : Simmons, D., Shadur, M., and Preston, A. (1995). 'Integrating TQM and HRM'. *Employee Relation*. **Bil. 17(3)**. m.s. 75-86.

Merujuk rajah 2-10, Simmons *et. al* (1995), mengklasifikasikan elemen-elemen tersebut kepada empat (4) kumpulan mengikut fungsi-fungsinya. Kumpulan-kumpulan tersebut adalah:

- a) *Foundation* – yang merangkumi etika, integriti dan kepercayaan. Pada peringkat ini keterbukaan, keadilan dan keikhlasan daripada semua pihak amat diharapkan untuk melancarkan pelaksanaan TQM dalam organisasi.
- b) *Building Bricks* – yang merangkumi latihan, kerja berkumpulan dan kepimpinan. Pada peringkat ini, ketiga-tiga komponen akan diterapkan kepada ahli dalam organisasi sebagai satu alat pengukur kompetensi dan

juga menjadikan komponen tersebut sebagai sumber untuk memperolehi kelebihan bersaing. Dengan membangun komponen ini akan memantapkan lagi peringkat asas pelaksanaan TQM.

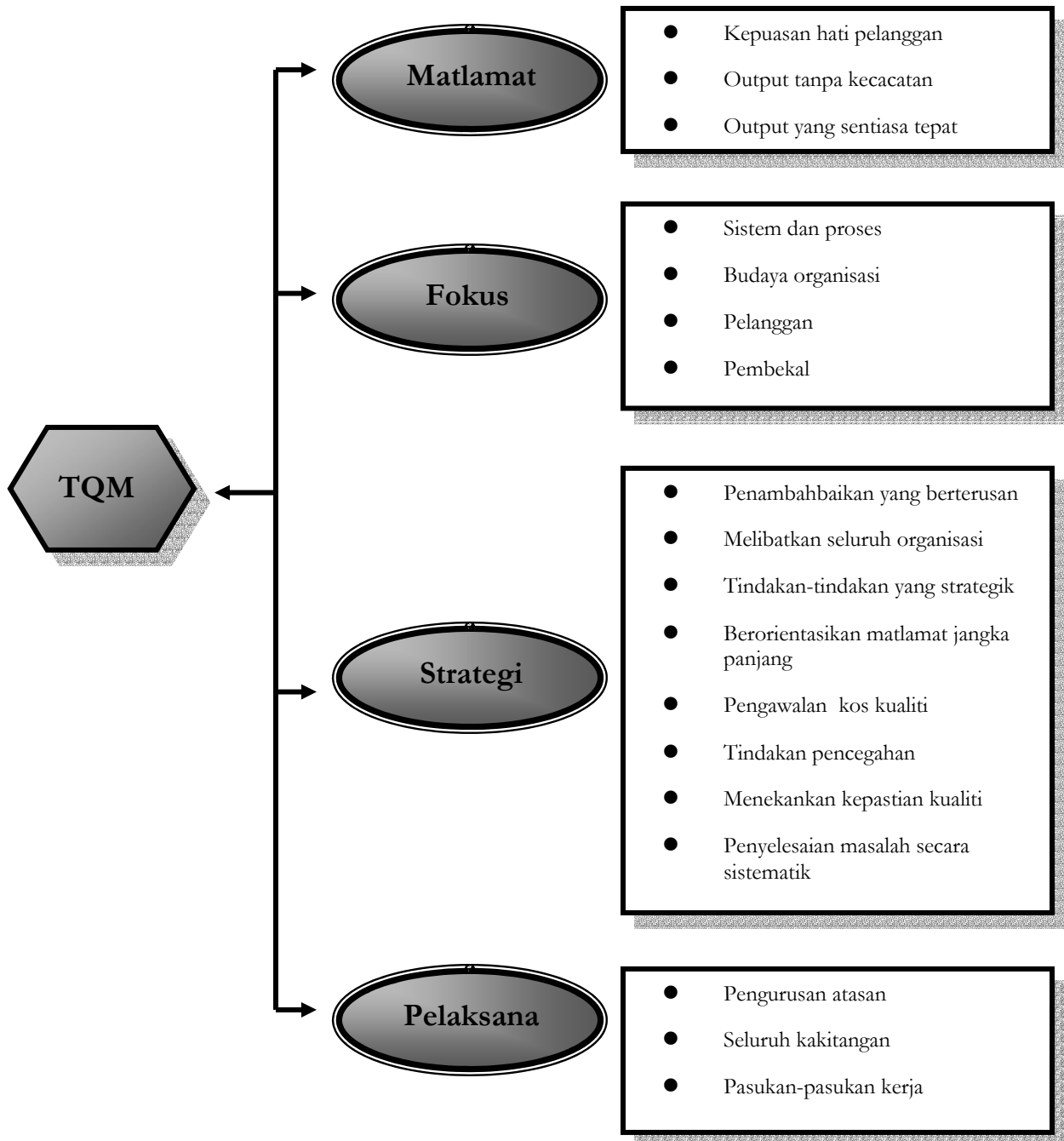
- c) *Binding Mortar* – yang merangkumi faktor komunikasi. Komunikasi memainkan peranan dalam mengutuhkan lagi pembentukan budaya TQM dalam organisasi. Komunikasi juga merupakan faktor yang mengikat semua komponen-komponen yang digunakan untuk membentuk budaya TQM ini. Penggunaan kaedah komunikasi mengikut kesesuaian dan dengan cara yang betul dan tepat akan dapat melancarkan lagi perjalanan budaya TQM.
- d) *Roof* – yang merangkumi faktor pengiktirafan. Pengiktirafan merupakan elemen terakhir dan digambarkan sebagai sebuah atap dalam pembentukan sistem budaya TQM dalam organisasi. Pada peringkat ini, pihak pengurusan perlu meraikan kejayaan berkumpulan dan individu yang telah berusaha dan bertungkus lumus dalam menyumbangkan kejayaan kepada organisasi. Apabila pekerja tahu usaha mereka diberi pengiktirafan, pastinya akan memberi satu perubahan yang besar dalam penghargaan sendiri, produktiviti dan kualiti kerja di kalangan pekerja.

2.5.1 Pengurusan Kualiti Menyeluruh Bagi Perkhidmatan Awam Malaysia

Berdasarkan kepada Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh bagi perkhidmatan awam di Malaysia yang dikeluarkan oleh Jabatan Perdana Menteri Malaysia pada tahun 1992, beberapa ciri penting TQM telah dibincangkan. Ciri-ciri tersebut boleh dilihat daripada empat (4) aspek iaitu matlamat TQM, fokus TQM, strategi TQM dan pihak yang bertanggungjawab untuk melaksanakannya seperti ditunjukkan dalam rajah 2-11.

Tujuan utama pelaksanaan TQM adalah untuk memberi kepuasan kepada pelanggan. Ini dapat dilakukan dengan menghasilkan output yang akan memenuhi kehendak pelanggan serta menepati jangkaan mereka. Oleh itu, organisasi perlulah

memastikan hasil keluaran tidak mempunyai sebarang kecacatan atau kesilapan supaya tidak menimbulkan sebarang ketidakpuasan hati pelanggan. Organisasi juga perlu memastikan output sentiasa tepat sejak dari awal pengeluarannya.



Rajah 2-11 : Ciri-ciri Pengurusan Kualiti Menyeluruh

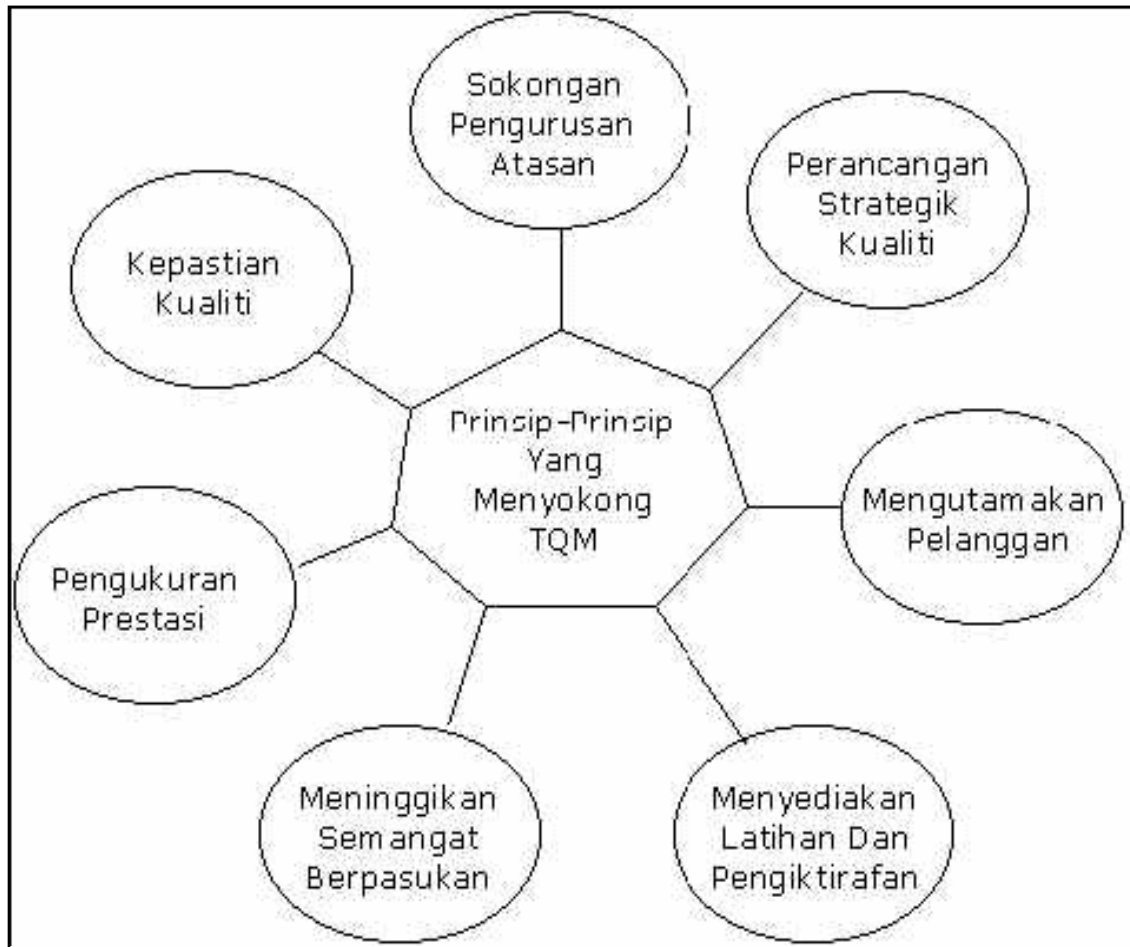
Sumber : Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Bagi Perkhidmatan Awam (1992)

Mengikuti panduan tersebut, TQM memfokus kepada pembangunan sistem dan proses kerja yang berkualiti. Ini kerana dengan adanya sistem dan proses yang berkualiti dapat menjamin penghasilan output yang berkualiti. TQM juga memberi fokus kepada pelanggan dan pembekal. Segala maklumbalas dan pandangan pelanggan boleh digunakan untuk membuat rekabentuk sistem dan proses kerja yang akan dilaksanakan. Golongan pembekal pula dianggap sebagai rakan kongsi yang sama-sama bertanggungjawab menghasilkan keluaran yang berkualiti. Golongan pembekal berperanan penting kerana mereka yang membekalkan input yang berkualiti kepada organisasi.

Dalam strategi meningkatkan kualiti pula, TQM menekankan proses penambahbaikan secara berterusan. Panduan tersebut menyatakan bahawa proses ini merangkumi tindakan-tindakan strategik yang dirancang dengan teliti dan berorientasikan matlamat jangka panjang. Penglibatan seluruh organisasi adalah diperlukan dalam usaha pelaksanaan kualiti tersebut. Selain itu, aspek pengawalan kos kualiti harus sentiasa diberikan perhatian. Kos-kos ini timbul akibat daripada pembaziran sumber, kesilapan kerja, penghasilan output yang tidak berkualiti dan sebagainya. Oleh itu, tindakan pencegahan amat ditekankan untuk memperbaiki proses kerja agar kesilapan atau kecacatan yang terjadi dapat dikawal sepenuhnya. Sekiranya berlaku sebarang masalah kualiti, langkah penyelesaian yang sistematik perlu diikuti supaya masalah tersebut tidak berpanjangan dan terus mengganggu operasi organisasi. Kepastian kualiti juga merupakan salah satu strategi TQM di mana setiap output perlu dipastikan benar-benar berkualiti.

Merujuk kepada panduan TQM bagi perkhidmatan awam, penglibatan setiap anggota dalam organisasi adalah sangat penting dalam menjayakan pelaksanaan TQM. Sehubungan itu, penglibatan ini dilaksanakan secara terkawal supaya masa dan tenaga yang disumbangkan oleh kakitangan awam dapat difokuskan mengikut keutamaan organisasi. Pengurusan atasan juga memainkan peranan penting dalam usaha peningkatan kualiti iaitu mereka bertanggungjawab menerajui perubahan dan

memberi kepimpinan yang berkesan. Di samping itu, sumbangan pasukan-pasukan kerja amat digalakkan di bawah TQM kerana didapati berkesan dalam memberi idea-idea yang kreatif dan inovatif serta dapat melaksanakan pembaharuan dengan berjaya.



Rajah 2-12 : Prinsip-prinsip Yang Menyokong TQM

Sumber : Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Bagi Perkhidmatan Awam (1992)

Berdasarkan kepada panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Pekhidmatan Awam, terdapat tujuh (7) prinsip pengurusan kualiti yang dikemukakan kepada badan kerajaan seperti yang ditunjuk dalam rajah 2-12. Semua organisasi kerajaan digalakkan memberi penekanan terhadap prinsip-prinsip tersebut agar TQM dapat bertapak dengan kukuh, berkembang dan diamalkan sebagai satu budaya dalam organisasi.

Tujuh (7) prinsip yang menyokong pelaksanaan TQM adalah:

1) *Sokongan Pengurusan Atasan*

Peningkatan kualiti di bawah TQM akan mengakibatkan perubahan yang menyeluruh ke atas cara sesebuah organisasi beroperasi. Perubahan yang dibawa oleh TQM akan menyentuh segala aspek seperti dasar, sistem, prosedur, struktur dan sebagainya. Sokongan daripada pengurusan atasan adalah penting supaya perubahan tersebut dapat dibuat dengan berkesan. Dengan adanya penglibatan langsung daripada pengurusan atasan, keputusan dapat dibuat dengan cepat dan ini melicinkan perjalanan TQM. Longenecker *et al.* (1996), juga berpendapat bahawa sokongan pengurusan kritikal kepada peningkatan kualiti yang berjangka panjang. Menurut panduan TQM tersebut, pengurusan atasan boleh memberi sokongan kepada pelaksanaan TQM dengan mengambil tindakan-tindakan yang konkrit seperti:

- a) Mewujudkan dasar kualiti;
- b) Menubuhkan struktur pengurusan kualiti;
- c) Menarik penglibatan pekerja menyeluruh;
- d) Menyebarkan maklumat kualiti;
- e) Menguruskan proses perubahanp;
- f) Menganjurkan Hari Kualiti

2) *Perancangan Strategik Kualiti*

Keupayaan organisasi menghasilkan output yang berkualiti memerlukan perancangan yang berkesan. Terdapat bukti yang menunjukkan bahawa organisasi yang mempunyai strategi berdasarkan TQM telah mencapai kejayaan yang cemerlang [Ross, (1999)]. Melalui proses perancangan strategik organisasi akan dapat mengetahui dengan jelas pelanggan yang harus diutamakan dan seterusnya menentukan jenis-jenis output yang perlu dikeluarkan. Perancangan strategik ini juga akan menjadi asas kepada penggubalan wawasan dan objektif kualiti sesuatu organisasi serta penentuan aktiviti-aktiviti penambahbaikan yang sesuai. Panduan tersebut menyatakan proses perancangan strategik akan melibatkan lima tindakan yang penting seperti berikut:

- a) Menganalisis persekitaran luaran;
- b) Menganalisis persekitaran dalaman;
- c) Menggubal wawasan organisasi;
- d) Menggubal objektif-objektif kualiti;
- e) Mengenalpasti aktiviti penambahbaikan.

3) *Mengutamakan Pelanggan*

Model pengurusan perniagaan yang terkini di dunia adalah banyak berteraskan orientasi pelanggan [George dan Weinmerskirch, (1994)]. Pelanggan merupakan individu yang menentukan kualiti dan pekerja akan menghasilkan apa yang dikehendaki oleh pelanggan. Evan dan Lindsay (1993) [dalam, Curry dan Kadasah (2002)], menyatakan bahawa pelanggan merupakan elemen terpenting bagi TQM. Organisasi harus mengutamakan pelanggan pada setiap masa dengan menghasilkan output yang berkualiti agar dapat memuaskan hati mereka. Dalam usaha mengeluarkan output yang berkualiti, organisasi boleh mengikut langkah-langkah berikut seperti yang disarankan dalam Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Perkhidmatan Awam (1992):

- a) Mengenalpasti pelanggan;
- b) Mengenalpasti kehendak pelanggan;
- c) Menterjemahkan kehendak pelanggan menjadi standard kualiti output;
- d) Mewujudkan proses penghasilan output; dan
- e) Melaksanakan proses.

Dalam melaksanakan langkah-langkah tersebut, sistem pengukuran prestasi kualiti perlu diwujudkan pada setiap peringkat untuk mengukur kesempurnaan langkah-langkah yang dijalankan. Sekiranya sebarang kecacatan dapat dikesan melalui pengukuran ini, tindakan pembetulan boleh disegerakan.

4) *Latihan dan Pengiktirafan*

Merujuk panduan tersebut, latihan dalam bidang kualiti adalah keperluan asas bagi kejayaan kritikal TQM. Ini disebabkan oleh, pelaksanaan TQM memerlukan sokongan dan penyertaan pekerja yang mahir dan berpengetahuan. Oakland (1999) melihat latihan sebagai satu komponen penting untuk meningkatkan kualiti. Kanji dan Asher (1993) dalam [Zhang, (2000)] juga sebulat suara menyatakan bahawa latihan merupakan elemen utama dalam kualiti menyeluruh. Manafaat yang boleh dibawa oleh latihan adalah seperti mengurangkan kesilapan pengeluaran, meningkatkan produktiviti, mengurangkan kadar pusing ganti, memupuk semangat berpasukan, meningkatkan kualiti dan sebagainya [Goetsch dan Davis, (1994)]. Menurut Curry dan Kadasah (2002), latihan untuk peningkatan kualiti yang boleh diadakan termasuk kemahiran kerja berpasukan, komunikasi, hubungan interpersonal, teknik penyelesaian masalah, pelaksanaan TQM dan lain-lain lagi.

Di bawah merupakan beberapa peringkat yang disarankan dalam melaksanakan latihan Pengurusan Kualiti Menyeluruh untuk Perkhidmatan Awam:

- e) Menggubal pelan induk latihan yang sejajar dengan dasar kualiti;
- f) Menentukan pegawai yang bertanggungjawab mengenai latihan;
- g) Menggariskan objektif latihan;
- h) Membentuk struktur organisasi untuk mengendalikan latihan;
- i) Menggariskan keperluan latihan;
- j) Menyediakan program dan bahan-bahan latihan;
- k) Melaksanakan dan mengesan kemajuan program latihan;
- l) Menilai pencapaian program; dan
- m) Mengkaji semula keberkesanan latihan.

Pengiktirafan mempunyai fungsi yang penting dalam menjayakan TQM. Sehubungan itu, pengiktirafan merupakan penghargaan kepada pekerja atas pencapaian cemerlang mereka dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan. Menurut Knouse (1995), pengiktirafan mempunyai beberapa fungsi iaitu merupakan

idikator kepada pencapaian pekerja, satu bentuk maklum balas mengenai hasil seseorang individu atau usaha kumpulan dan menunjukkan penghargaan organisasi kepada usaha yang dicurahkan oleh pekerja. Oleh yang demikian, pengiktirafan merupakan satu faktor motivasi yang kuat untuk mendorong pekerja terus meningkatkan prestasi kerja pada masa depan. Pengiktirafan boleh diberikan dalam pelbagai bentuk seperti surat pujian, peluang latihan, pemberian pingat dan anugerah serta cuti rehat tambahan.

5) *Semangat Berpasukan*

Mengikut Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh tersebut, semangat berpasukan ialah unsur yang menyatupadukan seluruh kakitangan organisasi dalam menjayakan proses peningkatan kualiti. Semangat ini dipraktikkan melalui kerjasama, komitmen dan penyertaan kakitangan secara menyeluruh dalam program-program peningkatan kualiti. Peningkatan kualiti bukan suatu usaha yang boleh diserahkan kepada pekerja secara individu kerana masalah dalam proses kerja adalah bersifat kompleks, melibatkan pelbagai bahagian dan sistem. Oleh itu, setiap pihak dalam organisasi perlu bertindak secara berpasukan supaya kekuatan dan sumber yang ada dapat digembelungkan sepenuhnya. Berpandukan kepada pandun tersebut, semangat berpasukan boleh diperkukuhkan melalui usaha yang dicurahkan oleh pihak pengurusan dengan mengambil tindakan yang bersesuaian seperti berikut:

- a) Menjalankan kempen kesedaran;
- b) Mengadakan latihan;
- c) Mewujudkan struktur pasukan;
- d) Memberi lebih kuasa bertindak kepada pasukan kerja; dan
- e) Memberi pengiktirafan.

Dengan terbentuknya satu pasukan kerja, pekerja boleh menyelesaikan masalah, memperbaiki mutu kualiti, memperkenalkan proses dan produk baru dengan berkesan [Hoevemeyer, (1993)].

6) *Pengukuran Prestasi*

Proses peningkatan kualiti di organisasi akan dapat berjalan dengan lancar dan berterusan sekiranya mendapat sokongan daripada sistem pengukuran prestasi kualiti yang baik. Sistem pengukuran prestasi diperlukan untuk mengetahui keberkesanan program peningkatan kualiti yang dijalankan. Di samping itu, sistem pengukuran akan membekalkan data dan maklumat yang penting kepada pihak pengurusan tentang prestasi semasa sesuatu proses kerja yang dijalankan. Maklumat ini boleh digunakan untuk tujuan menilai prestasi semasa sesuatu proses kerja, mengesan perbezaan di antara prestasi semasa proses kerja dengan matlamat atau standard kualiti yang ditetapkan, mengenalpasti peringkat-peringkat proses kerja yang mempunyai masalah dan merancang tindakan-tindakan penambahbaikan yang diperlukan. Panduan Kualiti Menyeluruh Perkhidmatan Awam telah menyenaraikan beberapa langkah yang boleh diambil untuk mewujudkan sistem pengukuran yang berkesan iaitu:

- a) Menentukan ciri-ciri kualiti output yang hendak dikawal;
- b) Menentukan matlamat atau standard kualiti dikehendaki;
- c) Mewujudkan mekanisme pengumpulan data; dan
- d) Menyediakan saluran maklum balas.

7) *Kepastian Kualiti*

Kepastian kualiti merupakan sistem aktiviti yang direkabentuk untuk memastikan pengeluaran adalah memenuhi keperluan yang ditetapkan. Kepastian kualiti juga dapat memberi jaminan kualiti kepada pelanggan melalui pengukuran produk yang berdasarkan kepada spesifikasi proses dan prestasi yang ditetapkan [Schlenker, (1998)]. Organisasi harus bertanggungjawab untuk memastikan pelanggan mereka sentiasa berpuas hati dan mempunyai keyakinan dengan keluaran atau perkhidmatan yang disediakan. Lantaran itu, matlamat tersebut boleh dicapai melalui pengamalan kepastian kualiti.

Kepastian kualiti menekankan kepada pencegahan daripada timbulnya masalah-masalah kualiti semasa penghasilan sesuatu output melalui tindakan-tindakan

yang dirancang dan sistematis. Oleh yang demikian, output yang dikeluarkan tidak akan bebas daripada kecacatan (*defect free*) atau kesilapan (*error free*). Pengurusan Kualiti Menyeluruh bagi Perkhidmatan Awam menyediakan beberapa langkah bagi memastikan matlamat kepastian kualiti ini dicapai dalam organisasi, iaitu:

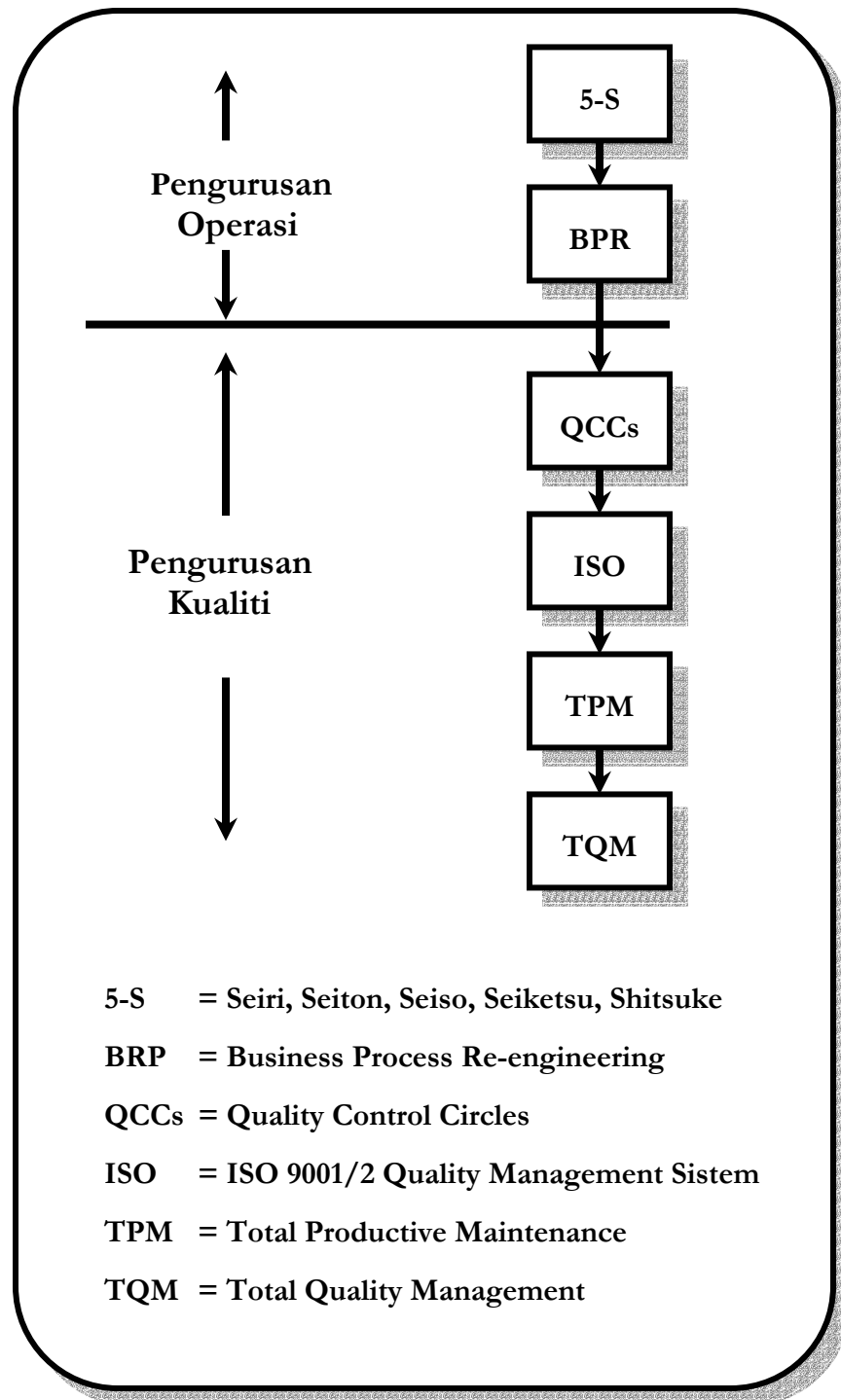
- a) Melaksanakan pemeriksaan kualiti;
- b) Mengamalkan perancangan output; dan
- c) Latihan kepada kakitangan.

2.6 Model Pengurusan Kualiti Menyeluruh

Penggunaan dan pelaksanaan TQM yang semakin popular dalam pelbagai organisasi telah menyebabkan timbulnya berbagai bentuk model TQM yang dikemukakan oleh pakar-pakar dalam bidang kualiti. Model-model tersebut dijadikan sebagai panduan bagi pelaksanaan sesuatu proses dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi. Dengan adanya Model TQM juga dapat membantu pihak pengurusan membuat perancangan dan keputusan serta dapat menjayakan pelaksanaan TQM dalam organisasi.

2.6.1 Model TQMEX

Model TQMEX ini dibangunkan oleh Ho pada tahun 1993. Beliau merupakan pakar kualiti yang pertama melawat SIRIM di Shah Alam, Selangor. Ho telah membangunkan satu pelan kualiti dalam jangkamasa lima tahun untuk menyumbang kepada peningkatan ISO 9000, 5-S dan perkhidmatan TQM yang ditawarkan oleh SIRIM kepada syarikat-syarikat di Malaysia. Model TQMEX yang direka oleh Ho adalah sempena menggunakan perkataan **TQM** dan **Excellence**, yang melambangkan bahawa standard tinggi dan kejayaan unggul merupakan matlamat model ini. Sehubungan itu, Model TQMEX telah diterima oleh Dr. Tajuddin selaku Pengarah SIRIM pada masa itu, sebagai pelan kualiti untuk SIRIM dan dilaksanakan dalam tempoh lima tahun iaitu dari tahun 1995 hingga 1999.



Rajah 2-13 : Model TQMEX

Sumber : Ho, S.K. (1995). *TQM-An Integrated Approach*. London: Kogan Page.

Model TQMEX merupakan model susulan ke arah pendekatan kualiti menyeluruh dalam usaha menyokong peralihan ke pengurusan sistem yang terdiri daripada proses penambahbaikan berterusan. Model ini juga menyenaraikan lima elemen yang memberi pemahaman asas terhadap falsafah TQM dan pelaksanaan proses di seluruh syarikat. Dalam model ini terdapat lima peringkat yang perlu diusahakan dan dipraktikkan sekiranya ingin mencapai ke peringkat TQM seperti ditunjukkan dalam rajah 2-13.

Lima (5) peringkat tersebut adalah seperti ditunjukkan dalam rajah 2-13, iaitu yang terdiri daripada:

a) Amalan 5-S Jepun (*Japanese 5-S Practice*)

Menurut Ho (1995), amalan 5-S merupakan satu teknik yang digunakan untuk membangun dan mengekalkan persekitaran kualiti dalam sesebuah organisasi. Teknik 5-S terdiri daripada lima perkataan Jepun iaitu Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke (rujuk jadual 2-5). Teknik ini telah diamalkan secara meluas di Jepun dan kebanyakan pengamal 5-S berpendapat bahawa ia bukan sahaja berguna untuk meningkatkan persekitaran fizikal malah proses pemikiran pekerja menjadi lebih baik.

Jadual 2-5 : Makna 5-S

Amalan 5-S	Makna
Seiri	Organisasi
Seiton	Kekemasan
Seiso	Kebersihan
Seiketsu	Standard
Shitsuke	Disiplin

Sumber : Ho, S.K. (1995). *TQM - An Integrated Approach*. London : Kogan Page.

b) Rekayasa Semula Proses Perniagaan (*Business Process Re-engineering*)

Menurut Ho, rekayasa semula proses perniagaan merupakan satu proses pengurusan yang digunakan untuk mentakrifkan semula kenyataan misi, menganalisis faktor kejayaan kritikal, merekabentuk semula struktur organisasi dan mengatur dan mengawal semula proses kritikal untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Rekayasa semula proses perniagaan dapat mencabar pengurus untuk mengimbas semula keadaan tradisional melakukan kerja dan melibatkan mereka dalam proses yang memfokus kepada pelanggan. Penggunaan teknik ini telah membawa beberapa matlamat seperti meningkatkan produktiviti, mengurangkan kadar kecacatan dan kesilapan, mengadakan hubungan baik dengan pelanggan dan sebagainya.

c) Kumpulan Kawalan Kualiti (*Quality Control Circles*)

Kumpulan kawalan kecil adalah satu kumpulan yang terdiri daripada pekerja yang menjalankan tugas secara bersama untuk memberi sumbangan kepada syarikat, menghormati manusia dan membentuk satu kumpulan kerja yang ceria melalui pembangunan potensi pekerja. Para pekerja biasanya berasal dari bahagian kerja yang sama dan bertemu pada masa yang ditetapkan secara sukarela untuk mengenalpasti, menyiasat, menganalisis dan menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan kerja mereka.

d) Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9001 (*ISO 9001 Quality Management System*)

Siri ISO 9000 merupakan keluarga pengurusan kualiti dan standard kepastian kualiti yang dibangunkan oleh *International Organisation for Standardisation* (ISO). Siri tersebut mengandungi tujuh belas standard yang berbeza. Menurut Ho, daripada jumlah tersebut hanya ISO 9001, ISO 9002 dan ISO 9003 boleh diaudit manakala yang lain merupakan panduan sahaja. Justeru itu, ISO 9001 digunakan sebagai kerangka kerja bagi sistem pengurusan kualiti dalam Model TQMEX. Sehubungan itu, ISO 9001 bertujuan untuk mencapai kesilapan sifar dengan menekankan

kepastian kualiti dalam semua produk yang dihasilkan agar pelanggan mendapat kepuasan yang optimum.

e) Penyengara Produktif Menyeluruh (*Total Productive Maintenance*)

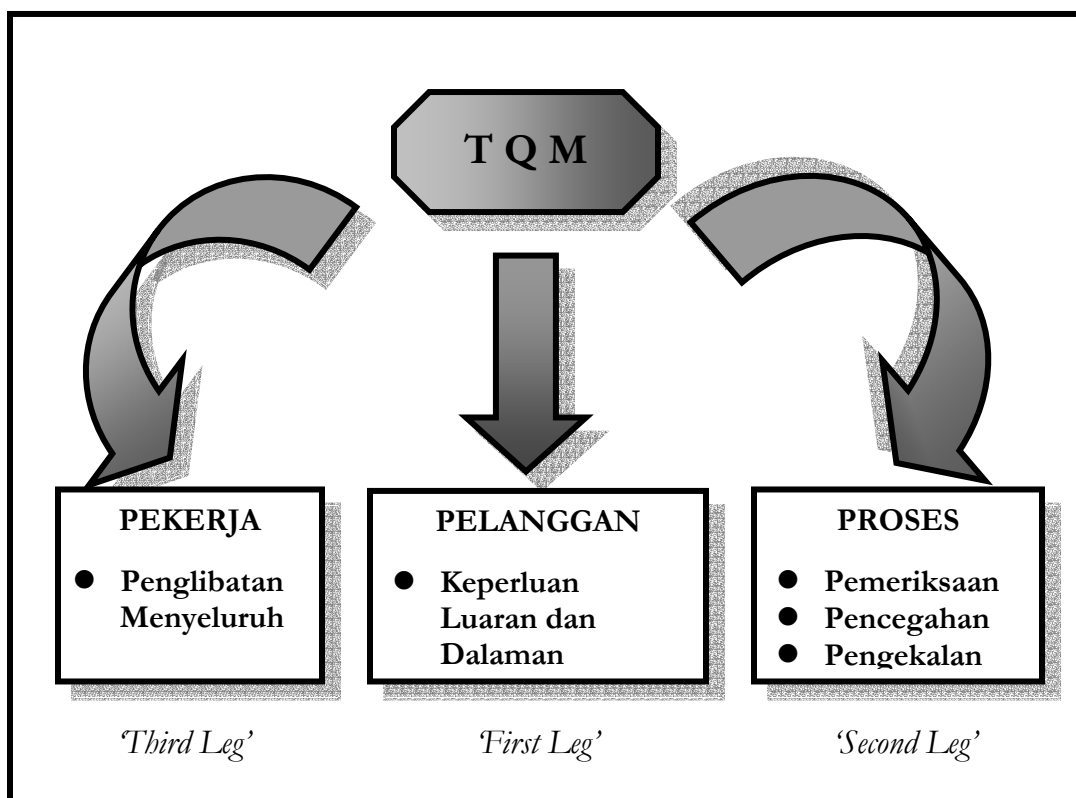
Japan Institut of Plant Maintenance (JIPM) telah mendefinisikan penyengaraan produktif menyeluruh sebagai suatu sistem penyengaraan yang merangkumi seluruh hayat peralatan dalam setiap bahagian termasuk perancangan, pengeluaran dan penyengaraan. Penyengaraan produktif menyeluruh ini merupakan satu program yang bertujuan untuk mengelakkan penurunan kualiti yang berpunca daripada kerosakan atau keburukan peralatan. Oleh yang demikian matlamat utama 'TPM' ini adalah menambahbaik peralatan supaya menghasilkan kualiti yang tinggi, meningkatkan keselamatan dan kesihatan pekerja serta mengelakkan pencemaran daripada terus berleluasa. Menurut Ho, jika 'TPM' dilaksanakan dengan sepenuhnya, produktiviti dan kualiti akan dipertingkatkan dan kos dapat dikurangkan.

Secara kesimpulannya, model ini boleh dijadikan sebagai satu panduan untuk memudahkan usaha syarikat mencapai standard yang ditetapkan oleh anugerah kualiti. Sesebuah organisasi dikatakan sudah berhampiran dengan pencapaian ke peringkat akhir iaitu TQM sekiranya kelima-lima peringkat tersebut dilaksanakan dengan jayanya. Ini bermakna, organisasi tersebut telah mempunyai satu persekitaran kualiti yang baik, objektif perniagaan yang jelas, proses yang berkesan dapat dijalankan, pekerja yang berbakti kepada kualiti, sistem kualiti yang efektif dan semua kemudahan dan peralatan berada dalam keadaan yang baik. Pada peringkat terakhir ini juga, merupakan masa yang tepat bagi sesebuah organisasi untuk mendapat pendaftaran standard kualiti yang diiktiraf di peringkat kebangsaan dan antarabangsa.

2.6.2 Model TQM – *Three Leg Stool*

Hill dan Wilkinson (1995) [dalam, Poh (2000)] menyatakan bahawa prinsip asas TQM adalah berpandukan kepada tiga (3) aspek yang utama iaitu orientasi pelanggan, orientasi proses dan penambahbaikan berterusan. Pendekatan yang sama

juga digunakan Pike dan Barnes (1996) dengan memperkenalkan Model *Three Leg Stool*. Model ini menunjukkan bahawa TQM merupakan satu falsafah pengurusan yang menekankan kepada pengurusan seluruh organisasi dalam satu cara yang dapat membawa kecemerlangan dalam semua dimensi operasinya. Dalam model tersebut, terdapat tiga isu yang diberi perhatian iaitu komitmen terhadap pelanggan yang dirujuk sebagai '*first leg*', proses dan penambahbaikan produk yang berterusan iaitu '*second leg*' dan '*third leg*' pula meliputi penglibatan pekerja secara menyeluruh. Pike dan Barnes (1996), menyatakan bahawa, sekiranya organisasi gagal untuk memberi tumpuan kepada salah satu '*leg*', maka seluruh struktur TQM akan menjadi tidak stabil dan kukuh. Model ini ditunjukkan dalam rajah 2-14. Isu penglibatan pekerja iaitu '*third leg*' dijadikan sebagai sebahagian daripada model penyelidikan ini, yang merujuk kepada sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti organisasi.



Rajah 2-14 : Model TQM – *Three Leg Stool*

Sumber : Pike, J., and Barnes, R. (1996). *TQM in Action*. 2nd Ed. London: Chapman & Hall.

Menurut Pike dan Barnes (1996), untuk menghasilkan kualiti yang terbaik pada kos yang rendah, organisasi harus mengurus pelanggan luaran dan dalaman dengan baik dan teratur. Manakala, untuk meningkatkan kualiti dan memenuhi keperluan pelanggan, organisasi perlu melalui sistem dan prosedur yang kukuh dan mempunyai kebolehpercayaan. Sistem seperti ISO 9000 memainkan peranan yang penting dalam bahagian proses. Pike dan Barnes berpendapat, isu pekerja kurang dititikberatkan oleh majikan dibandingkan dengan isu pelanggan dan proses, sedangkan ke dua-dua 'leg' yang dinyatakan hanya boleh beroperasi apabila mendapat sokongan dan penglibatan yang aktif daripada pekerja. Pada hakikatnya, pekerja memainkan peranan yang penting dalam organisasi sebagaimana mereka merupakan suatu aset yang dapat membezakan syarikat mereka dengan yang lain. Menurut Pike dan Barnes, ini merupakan salah satu sebab bagi kejayaan syarikat Jepun dalam pasaran dunia, di mana mereka meletakkan nilai yang banyak kepada integrasi pekerja dengan objektif, peralatan dan proses dalam organisasi. Mereka juga menyatakan bahawa pelaksanaan TQM sememangnya memerlukan tahap kerja berpasukan yang tinggi, komunikasi yang meluas, dan mendapat sokongan pimpinan dalam organisasi.

2.7 Rumusan

Pada era ini, organisasi mula menyedari bahawa sumber manusia dalam sesebuah organisasi merupakan sumber yang paling penting untuk menentukan kejayaan kepada organisasi. Kebanyakan daripada dapatan kajian para sarjana pengurusan mendapati bahawa kejayaan sesebuah organisasi bergantung kepada pengurusan sumber manusia yang berkesan.

Apabila dilihat daripada perspektif organisasi, hubungan antara pekerja dan organisasi itu sendiri amat penting kerana ia merupakan faktor utama yang menyumbang kepada produktiviti. Sesebuah organisasi yang tidak peka, sensitif atau mengamalkan strategi hubungan kemanusiaan yang tidak baik akan berhadapan dengan pelbagai masalah yang berkaitan dengan atitud pekerja. Perkara ini akan

memudaratkan iklim organisasi dan seterusnya menjejaskan produktiviti. Justeru itu, setiap organisasi perlu memberi tumpuan kepada aspek sentuhan kemanusiaan bagi terus menjamin produktiviti yang tinggi dan mengekalkan kualiti kerja yang bermutu di kalangan pekerjaanya.

BAB 3

KONSEP DAN PENGARUH MOTIVASI DALAM PEKERJAAN

'Pleasure in the job put the perfection in the work'
[Aristotle]

'Management is, above all else, about achieving results through people. Not that there is no value to crunching numbers, analysing trends, or restructuring activities. But these traditional responsibilities here – far too long, distracted managers from their most basic and most valuable role-being able to attract, motivate, develop and retain individuals with scarce and valuable knowledge and skills. It is a role that is, at the same time, both enormously simple and incredibly difficult'
[Ghosal and Bartlett, (1998)]

3.1 Pengenalan

Pihak pengurusan organisasi perlu mempunyai kefahaman tentang motivasi pekerja, ini kerana ia membolehkan pihak pengurusan atasan memahami sebab-sebab sesuatu tingkahlaku ditunjukkan di dalam organisasi. Ia juga dapat membantu pihak pengurusan organisasi meramalkan kesan tindakan mereka dan seterusnya menggalakkan tingkahlaku yang sejajar dengan matlamat organisasi dan individu.

Justeru itu dalam **Bab 3** ini, ia menyentuh beberapa isu yang berkaitan tentang motivasi pekerja seperti berikut:

- Perbincangan definisi konseptual motivasi;
- Pendekatan teori motivasi daripada perspektif berbeza yang mendorong kepada kelakuan pekerja untuk bekerja;

- Melihat hubungan antara budaya kualiti dan pengaruhnya terhadap atitud pekerja.

3.2 *Definisi Konseptual Motivasi dan Kepentingannya*

Pada era 50an merupakan detik permulaan bagi pembangunan konsep motivasi. Sejak daripada itu, ramai pengkaji cuba mengetengahkan idea masing-masing berhubung dengan motivasi. Takrifan ke atas konsep motivasi dibuat secara teknikal dan bukan teknikal, mengikut kecenderungan, pemahaman dan pendirian pengkaji-pengkaji terdahulu. Takrifan motivasi secara teknikal merumuskan motivasi sebagai gelagat individu yang didorong oleh proses psikologi. Takrifan secara bukan teknikal pula menumpukan kepada sejauhmana sukarnya individu bekerja untuk melaksanakan tugasnya. Disiplin motivasi secara amnya mengkaji sebab-sebab individu bergelagat.

Terdapat pelbagai definisi yang diberikan terhadap konsep motivasi, antaranya adalah:

Mengikut Steers dan Porter (1983), apabila dilihat dari segi istilah, terma motivasi adalah daripada perkataan Inggeris iaitu '*motivation*' yang asalnya diambil daripada perkataan Latin iaitu '*movere*' (menggerak). Pemisahan perkataan '*motivation*' seterusnya membawa maksud berikut:

MOTIV / ATION	=	MOTIVE	+	ACTION
MOTI / VASI	=	MOTIF	+	AKSI

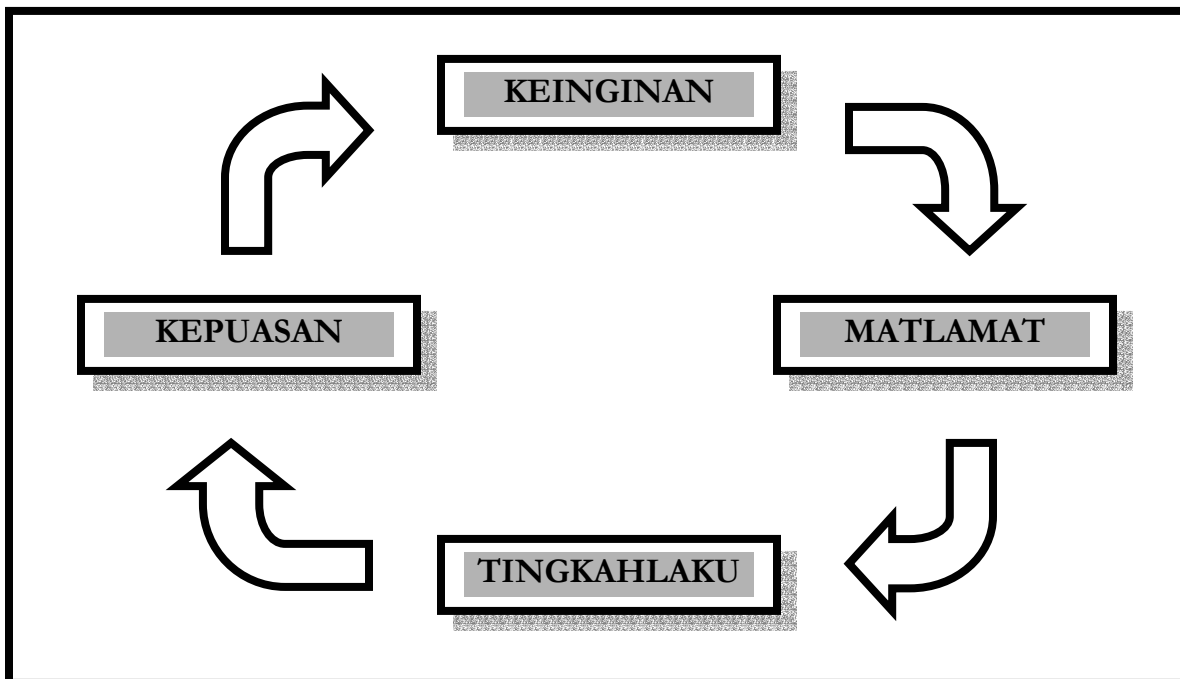
Oleh yang demikian, motivasi bermaksud aksi yang digerakkan ke arah motif. Hal ini kemudiannya membahagikan matlamat hidup individu manusia kepada dua iaitu keperluan dan kehendak. Apabila merujuk kepada takrifan psikologi, motivasi dilihat sebagai suatu pembolehubah yang digunakan untuk menerangkan tentang faktor dalam organisma yang membangkitkan, mengekalkan dan mengarahkan tingkahlaku ke arah sesuatu matlamat [Chaplin, (1985)]. Motivasi juga dikatakan

sebagai satu panduan, tenaga dan pengaruh secara sadar atau tidak sadar yang menyebabkan seseorang pekerja ingin berada dalam keadaan tertentu [Bennett, (1992); Stoner *et.al*, (1995)]. Robbins dan Coulter (2005) pula mentakrifkan motivasi sebagai kesediaan untuk mempamerkan tahap usaha yang tinggi bagi mencapai matlamat organisasi, dengan syarat usaha-usaha yang dipamerkan itu mempunyai keupayaan untuk memenuhi keperluan seseorang individu.

Berdasarkan daripada takrifan-takrifan terhadap motivasi, dapat disimpulkan bahawa motivasi merupakan satu kaedah pencarian pengaruh bagi membangkitkan, menguatkan, dan mengarahkan sesuatu kelakuan seseorang individu. Pendek kata motivasi atau dorongan merupakan alat penggerak kepada kelakuan untuk membangkitkan tindakan yang berpunca daripada satu motif atau beberapa motif. Motif pula merupakan hasrat tinggi yang bersifat dalaman dan adakalanya merujuk kepada keperluan, keinginan atau kehendaki seseorang individu. Motif tersebut akan bertindakbalas dalam diri dan mendorong individu untuk bertindak lalu menghasilkan idea, emosi, tabiat atau dorongan. Dengan kata lain, motivasi adalah dorongan untuk seseorang mengambil tindakan ke atas sesuatu kerana merasakan ia perlu dilakukan. Keperluan yang berpengaruh atau dominan di dalam diri seseorang pada satu masa tertentu mendorong aksi dan aktiviti yang berkaitan. Sebagai contoh, jika seseorang itu berasa tertekan ke atas sesuatu kerana merasakan ia perlu dilakukan. Walaubagaimanapun, jika mereka bermotivasi, mereka akan membuat pilihan yang positif untuk melakukan sesuatu kerana tindakan-tindakan tersebut adalah penting dilakukan untuk memenuhi keperluan mereka.

Menurut Muhammad Ali (2001), motivasi dalam diri seseorang secara umumnya melalui beberapa tingkat proses motivasi. Proses motivasi bermula apabila seseorang individu itu mempunyai keinginan dalaman sama ada bersifat fisiologi ataupun psikologi yang perlu dipuaskan. Keinginan yang perlu dipuaskan ini seterusnya akan menjadi satu matlamat yang membawa kepada suatu desakan atau penggerak yang mendorong seseorang untuk bertindak ke arah mencapai kepuasan

atau keinginan tersebut. Hasilnya, lahirlah tingkahlaku yang dimotivasikan oleh keinginan tersebut sehingga mencapai tahap kepuasannya. Setelah matlamat atau kepuasan ini tercapai maka tingkahlaku akan terhenti kerana tidak ada penggerak atau motivasi ke atas tingkahlaku tersebut. Tingkahlaku itu akan wujud semula apabila keinginan dalaman tersebut timbul semula pada diri individu. Pusingan proses motivasi individu digambarkan dalam rajah 3-1.

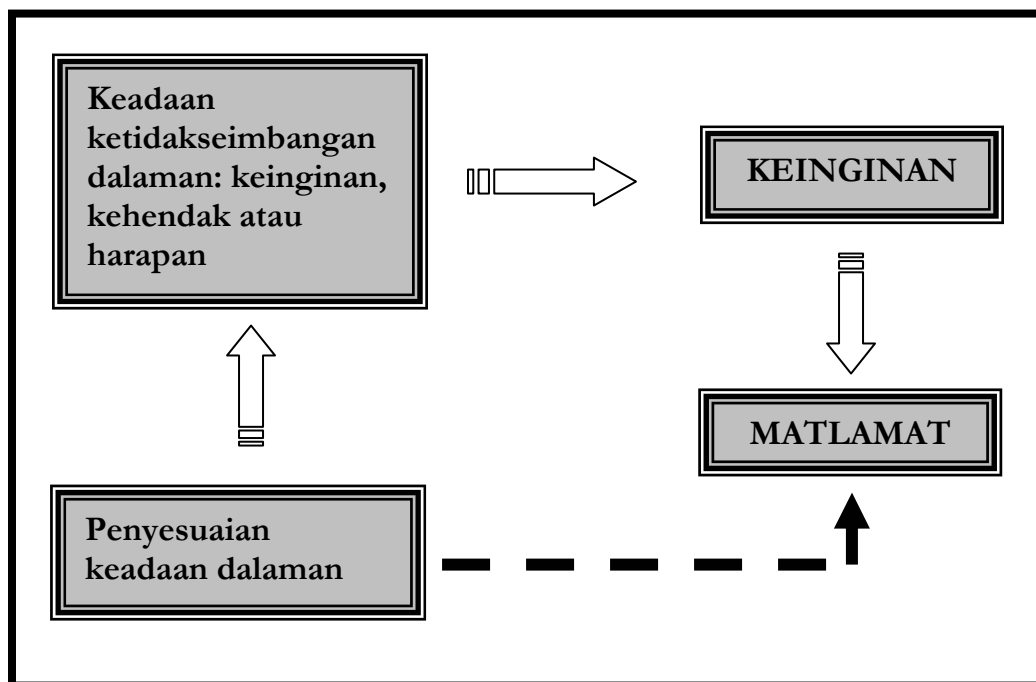


Rajah 3-1 : Pembentukan Motivasi

Sumber : Muhammad Ali Imbi (2001). *Pendekatan Pengurusan Sumber Manusia Masa Kini*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn Bhd.

Berdasarkan rajah 3-1 di atas, motivasi akan dapat diwujudkan sekiranya wujud tiga aspek berikut iaitu pertama apabila timbul keinginan atau naluri dalaman untuk mendapatkan sesuatu kepuasan; keduanya terbentuk matlamat yang ingin dicapai oleh individu berkenaan dan aspek yang terakhir apabila wujud desakan yang mendorong kepada wujudnya tindakan bagi memenuhi keinginan tersebut.

Dunnette dan Kirchner (1965) pula berpendapat bahawa terdapat empat elemen penting di dalam proses motivasi seperti ditunjukkan dalam rajah 3-2. Rajah ini merupakan satu model asas yang menerangkan perjalanan proses motivasi. Menurut Dunnette dan Kirchner, apabila wujud suatu keinginan atau harapan dalam diri seseorang, keinginan atau harapan tersebut akan menimbulkan keadaan ketidakseimbangan dalaman di dalam diri individu tersebut. Individu akan cuba mengurangkan keadaan ketidakseimbangan tersebut melalui tindakan atau kelakuan mengarah kepada matlamat yang ingin dicapai. Tahap pencapaian tindakan ini akan ditentukan oleh maklum balas yang diterima. Jika maklum balas adalah positif, keinginan tersebut akan menjadi matlamatnya. Sekiranya maklum balas yang diterima adalah negatif maka tindakan tersebut akan dilindungi sehingga matlamatnya tercapai dan keinginan atau harapan tersebut dapat dipenuhi.



Rajah 3-2 : Proses Asas Motivasi

Sumber : Dunnette, M.D. dan Kirchner, W.K. (1965). *Psychology Applied to Industry*. Appleton-Century-Crofts, NY.

Proses ini adalah berterusan kerana apabila satu keperluan dipenuhi maka individu merasakan bahawa keperluan ini mungkin tidak mencukupi untuk memuaskan kehendak mereka. Individu akan dimotivasikan oleh ganjaran yang akan memenuhi keperluan mereka atau sesuatu matlamat yang boleh dicapai oleh pekerja.

Jelas menunjukkan di sini bahawa motivasi merupakan satu proses dalam mempengaruhi individu bertingkah laku. Di dalam organisasi, tugas pengurusan atasan banyak berkait dengan mendorong atau mempengaruhi orang lain. Tugas ini juga merupakan satu proses pengurusan yang meliputi kerja-kerja mempengaruhi gelagat orang lain berdasarkan kepada pengetahuan tentang apa yang menyebabkan mereka berkelakuan.

3.2.1 Tujuan Motivasi

Pengurus di dalam semua jenis organisasi secara automatik akan berhadapan dengan kenyataan bahawa prestasi kelompok pekerja itu adalah berbeza. Sesetengah pekerja menunjukkan prestasi yang tinggi, memerlukan pengawasan yang sedikit dan menunjukkan kegembiraan tentang kerja yang mereka lakukan. Sebaliknya, terdapat pekerja-pekerja lain yang hanya menunjukkan usaha yang minimum dan memerlukan pengawasan yang rapi. Penyebab kepada berlakunya perbezaan prestasi ini amatlah kompleks untuk setiap pekerja. Kita dapat memberikan sebab yang berasaskan ciri-ciri individu seperti personaliti, kepintaran, atau kebolehan. Kita juga dapat memfokuskan pengaruh organisasi seperti kerja itu sendiri, gaya kepimpinan penyelia atau sistem ganjaran yang terdapat di dalam organisasi. Konsep penting yang mempunyai hubungan dengan setiap ciri di atas ialah motivasi.

Motivasi merupakan satu topik yang susah untuk diperbincangkan tetapi ia juga merupakan komponen terpenting di dalam pengurusan. Ini disebabkan oleh faktor motivasi seseorang individu adalah berbeza-beza dan menjadikannya tidak mudah untuk difahami. Penyelidikan yang dilaksanakan oleh Jabatan Buruh Amerika

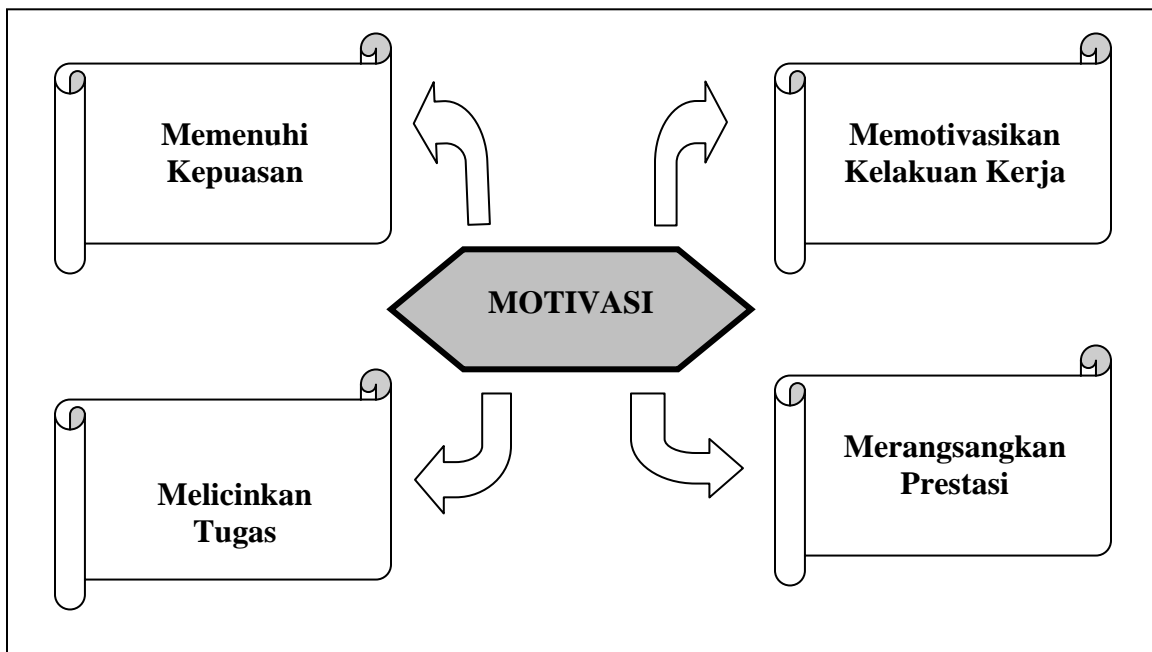
Syarikat di kalangan 1500 pekerja untuk menilai faktor kerja yang boleh menarik perhatian pekerja mendapati bahawa terdapat banyak perbezaan dalam menilai kepuasan pekerja terhadap pekerjaan mereka antara pekerja berkolar biru dan putih (Sanzotta, 1977). Antara yang menarik didapati daripada hasil dapatan penyelidikan adalah daripada beberapa faktor kerja yang disenaraikan untuk tinjauan tersebut, pekerja berkolar biru meletakkan pembayaran gaji yang baik adalah faktor yang paling utama menarik perhatian mereka, manakala pekerja berkolar putih pula meletakkan faktor pembayaran gaji adalah yang paling kurang menarik perhatian mereka. Jadual 3-1 menunjukkan hasil dapatan yang diperolehi dalam penyelidikan perbandingan kepuasan kerja terhadap pekerjaan antara pekerja berkolar biru dan putih.

Jadual 3-1 : Perbandingan Kepuasan Kerja Antara Pekerja Berkolar Biru dan Putih

Aturan Kepentingan	Pekerja Berkolar Putih	Pekerja Berkolar Putih
1	Kerja yang menarik	Pembayaran gaji yang menarik
2	Peluang untuk membangunkan keupayaan diri	Penyediaan pertolongan dan peralatan yang cukup dalam organisasi
3	Maklumat yang cukup dalam organisasi	Keselamatan pekerjaan
4	Autoriti yang cukup dalam organisasi	Maklumat yang cukup dalam organisasi
5	Penyediaan pertolongan dan peralatan yang cukup dalam organisasi	Kerja yang menarik
6	Rakan sekerja yang baik	Rakan sekerja yang baik
7	Peluang untuk melihat hasil kerja	Tanggungjawab dan tugas kerja adalah jelas
8	Penyeliaan yang kompeten	Peluang untuk melihat hasil kerja
9	Tanggungjawab dan tugas kerja yang jelas	Autoriti yang cukup dalam organisasi
10	Pembayaran gaji yang menarik	Penyeliaan yang kompeten

Sumber : Sanzotta, D. (1977). *Motivational Theories & Applications For Managers*. New York : Amacom.

Berdasarkan daripada hasil dapatan di jadual 3-1, ia juga membuktikan bahawa kehendak dan keperluan setiap orang pekerja adalah berbeza terutama apabila ia melibatkan latarbelakang yang berlainan. Menurut Mohd Hizam dan Zafir (2002), motivasi bukan sahaja mempengaruhi perlakuan atau prestasi malahan kebolehan atau keupayaan dan persepsi peranan juga dapat mempengaruhi prestasi seseorang itu. Aspek motivasi diwujudkan di dalam sesebuah organisasi adalah untuk mencapai pelbagai tujuan tertentu. Tujuan motivasi adalah digambarkan melalui rajah 3-3.



Rajah 3-3 : Tujuan Motivasi

Sumber : Mohd. Hizam Hanafiah dan Zafir Mohd. Makhbul (2002). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur : McGraw-Hill Education.

Tujuan pertama motivasi adalah untuk memenuhi kepuasan. Pekerja yang berpuas hati dan mempunyai semangat bekerja yang tinggi akan mempamerkan kerjasama yang erat dan ketaatan yang baik kepada organisasi. Mogok kerja, ketidakhadiran dan sabotaj terhadap operasi tidak akan berlaku. Hal ini berlaku kerana mereka merasakan bahawa kerja yang dilakukan dapat memenuhi keperluan, mungkin dari kerja yang dilaksanakan itu (merupakan pendorong), keperluan mereka terhadap

tuntutan ekonomi atau pun sosial telah dipenuhi. Keduanya, motivasi di dalam organisasi bertujuan untuk memotivasi kelakuan kerja. Sebagai seorang pengurus yang berkesan, seseorang individu itu harus memahami dan mengetahui gelagat kerja yang patut dimotivasi supaya matlamat organisasi dapat dicapai. Sesebuah organisasi harus cuba memotivasi gelagat-gelagat berikut terhadap pekerjanya iaitu menyertai sesebuah organisasi, terus berada di dalam organisasi tersebut dan menunjukkan prestasi kerja yang cemerlang. Ketiga, motivasi dapat melicinkan tugas. Setiap insan tidak akan terlepas daripada sebarang halangan atau gangguan di tempat kerja. Oleh itu, dengan adanya motivasi, halangan seperti ketidakhadiran dapat dikurangkan atau dielakkan. Apabila halangan di atasi, maka tugas dapat dijalankan dengan lancar oleh seseorang pekerja.

Pelbagai bentuk motivasi boleh digunakan untuk melicinkan pelaksanaan tugas. Pengurus boleh menggunakan program latihan, menurunkan sedikit kuasa kepada pekerja dan sebagainya. Akhirnya, motivasi dapat merangsangkan prestasi individu. Kerelaan seseorang adalah penting sekiranya sesuatu kerja itu ingin dilaksanakan dengan baik. Suasana kerja yang memberangsangkan seperti kebebasan dalam cara melaksanakan kerja akan menggalakkan pekerja untuk bekerja bersungguh-sungguh dan seterusnya meningkatkan prestasi kerjayanya. Dalam jangka masa panjang, organisasi akan memiliki ramai tenaga kerja yang sentiasa bersaing secara sihat untuk meningkatkan prestasi mereka dan juga prestasi organisasi. Dengan yang demikian, motivasi, kebolehan, dan persepsi peranan seseorang itu mempunyai hubungan antara satu dengan lain. Banyak penyelidikan telah dibuat tentang motivasi dan daripada penyelidikan ini, beberapa definisi dan teori telah muncul. Satu pendekatan untuk mengkaji motivasi ialah dengan memeriksa setiap model motivasi secara berasingan dan menganalisis persamaan, dan perbezaannya.

Di bawah merupakan jadual 3-2 yang menunjukkan secara umum perbandingan corak pendekatan pengurusan terhadap model-model motivasi mengikut pandangan awal para sarjana.

Jadual 3-2 : Corak Umum Pendekatan Pengurusan Terhadap Motivasi

Model Tradisional	Model Hubungan Manusia	Model Sumber Manusia
A N D A I A N		
1. Bekerja adalah sesuatu yang tidak menyeronokkan bagi kebanyakan individu.	1. Manusia mahu rasa mereka berguna dan penting kepada organisasi.	1. Kerja adalah sesuatu yang menyeronokkan. Manusia mahu menyumbang kepada matlamat yang bermakna di mana mereka sama-sama membentuknya.
2. Mereka lebih mementingkan apa yang bakal mereka terima daripada apa yang sepatutnya mereka lakukan.	2. Manusia mahu dimiliki dan diiktiraf sebagai seorang manusia.	2. Kebanyakan manusia boleh menggamalkan kreativiti, kawalan diri, dan hala tuju diri lebih daripada yang dituntut oleh kerja mereka.
3. Sedikit pekerja boleh melakukan tugas yang memerlukan kreativiti, kawalan diri dan hala tuju diri.	3. Keperluan sosial lebih penting daripada ganjaran ekonomi untuk memotivasikan pekerja.	
P O L I S I – P O L I S I		
1. Pengurus perlu menyelia dan mengawal pekerja dengan teliti.	1. Pengurus mesti menjadikan pekerja berasa penting dan berguna.	1. Pengurus mesti mengoptimumkan penggunaan sumber manusia.
2. Tugasan mesti dipecahkan kepada unit-unit yang ringkas, mudah, berulang-ulang dan senang dipelajari.	2. Pekerja mesti dimaklumkan/didengar bantahannya tentang perancangan pihak pengurusan.	2. Persekitaran yang menggalakkan pekerja menyumbang sesuatu mengikut kemampuan, patut diwujudkan dalam organisasi.

3. Amalan dan tatacara kerja mesti diperincikan dan dilaksanakan secara adil dan tegas.	3. Pekerja mesti dibenarkan mengamalkan sedikit kawalan diri dan hala tuju diri ke atas tugas rutin.	3. Penyertaan penuh terhadap perkara-perkara penting, perluasan kawalan diri dan hala tuju diri perlu digalakkan.
H A R A P A N		
1. Individu boleh menerima kerja jika bayaran setimpal dan pengurus yang adil.	1. Perkongsian maklumat dengan subordinat dan libatkan mereka dalam pembuatan keputusan rutin akan membuatkan mereka berasa dimiliki dan penting.	1. Dengan meluaskan pengaruh subordinat, kawalan diri dan hala tuju diri akan membawa kepada pemulihan kecekapan operasi secara langsung.
2. Jika tugas mudah dan individu dikawal dengan ketat, produktiviti boleh mencapai piawai yang ditetapkan.	2. Memuaskan keperluan ini akan memulihkan moral dan mengurangkan penolakan terhadap autoriti formal yang dimiliki pengurus. Subordinat akan bekerjasama secara sukarela.	2. Kepuasan kerja akan meningkat.

Sumber : Porter, L.W., Bigley, G.A. and Steers, R.M. (2003). *Motivation and Work Behavior*. 7th Ed. New York : McGraw-Hill/Irwin.

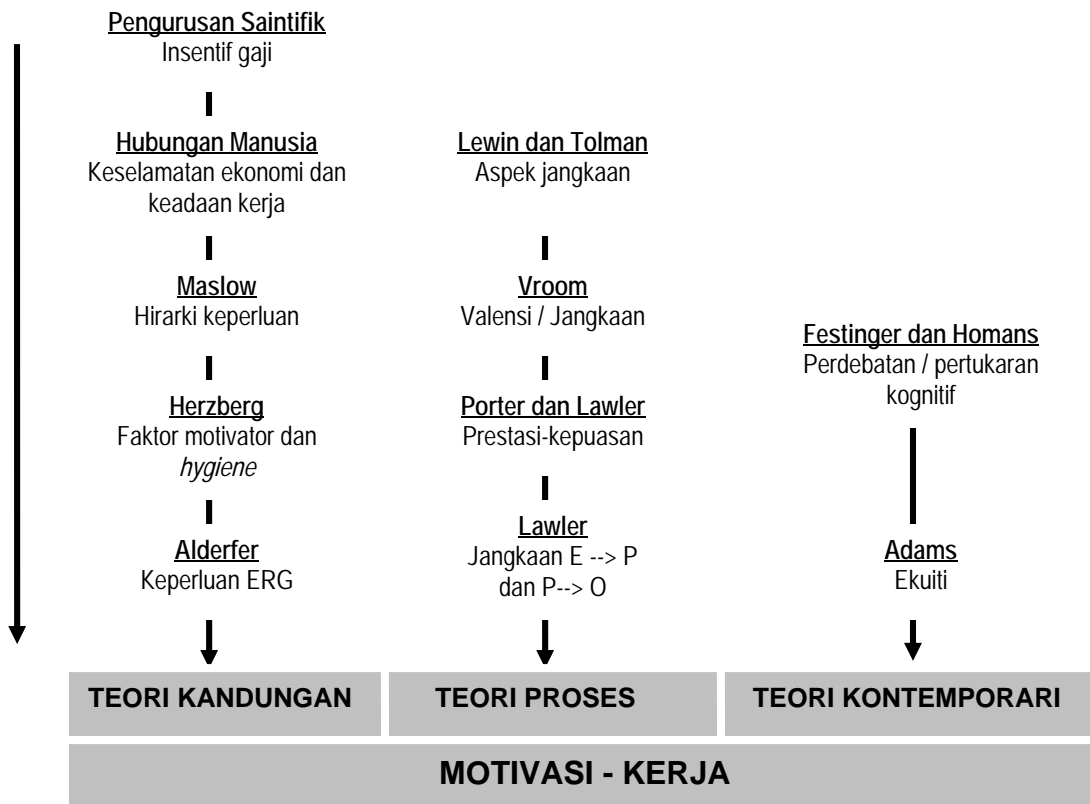
3.3 *Teori Motivasi dan Kelakuan Kerja*

Motivasi amat penting untuk difahami oleh pihak pengurusan memandangkan para pekerja perlu didorong supaya berupaya mencapai matlamat peribadi dan organisasi. Sekitar tahun 1950an merupakan tempoh yang telah berjaya memperkembangkan konsep motivasi, walaupun telah dikecam hebat dan kini dipersoalkan kesahihannya. Terdapat beberapa teori khusus yang telah dihuraikan dalam tempoh tersebut dan masih merupakan penerangan motivasi pekerja yang terbaik. Para sarjana juga bersependapat mengatakan bahawa motivasi merupakan asas kepada proses psikologi yang mengandungi motif primer, umur dan sekunder yang mendorong kepada motif keperluan pencapaian, kuasa dan perhubungan, serta faktor motivasi instrinsik dan ekstrinsik. Untuk memahami tingkahlaku organisasi ini dengan lebih lanjut, maka Luthans (2002) mengemukakan sejarah permulaan latar belakang teori yang berkaitan dengan motivasi – kerja seperti ditunjukkan dalam rajah 3-4.

Perkembangan teori motivasi – kerja ini dibahagikan kepada tiga (3) pendekatan yang berbeza iaitu:

- a) *Teori Kandungan* : teori ini dikemukakan untuk menentukan apakah perkara yang dapat memotivasikan seseorang di tempat kerja. Pengkaji-pengkaji teori kandungan ini memberi penekanan kepada mengenalpasti keperluan atau keinginan manusia dan bagaimana keperluan/keinginan mereka diberikan prioriti. Teori ini menitik beratkan tentang jenis-jenis ganjaran atau matlamat yang mendorong manusia berusaha mendapatkannya bagi mencapai kepuasan. Teori kandungan juga dikatakan ‘statik’ kerana ia hanya menekankan kepada satu atau dua faktor sahaja pada satu-satu masa. Oleh yang demikian, teori ini tidak semestinya menggambarkan motivasi atau tingkahlaku pekerja. Walau bagaimanapun, Luthans (2002) berpendapat bahawa ia masih penting untuk

menganalpasti dan memahami perkara-perkara yang memotivasikan pekerja di tempat kerja.



Rajah 3-4 : Perkembangan Teori Motivasi Kerja

Sumber : Luthans, F (2002). *Organizational Behavior*. 9th Ed. Boston : McGraw-Hill /Irwin.

- b) *Teori Proses* : teori ini pula lebih menitik beratkan tentang aspek kognitif yang mendorong kepada motivasi atau usaha seseorang, dan hubungannya di antara kedua-duanya. Menurut Luthans (2002), aspek jangkaan daripada teori kognitif memberikan sumbangan yang signifikan dalam usaha untuk memahami proses-proses yang kompleks dalam motivasi – kerja.
- c) *Teori Kontemporari* : walaupun motivasi – kerja secara umumnya dikategorikan di dalam pendekatan kandungan dan proses, namun teori ekuiti keadilan berposedur telah mendapat perhatian pengkaji motivasi pada hari ini

Pemahaman terhadap pembangunan teoritikal ini perlu untuk memahami dan mengkaji motivasi – kerja dalam tingkah laku organisasi [Luthans, (2002)].

Gabungan empat (4) teori kandungan iaitu Teori Hirarki Keperluan Maslow, Teori ERG, Teori Herzberg dan Teori McClelland akan digunapakai dalam penyelidikan ini. Pemilihan keempat-empat teori ini adalah berdasarkan kepada perkaitan yang amat rapat dalam mendorong tingkah laku seseorang untuk bekerja. Jadual 3-3 menunjukkan perkaitan antara keempat-empat teori kandungan ini.

Jadual 3-3 : Klasifikasi Keperluan Mengikut Empat Teori Motivasi

Teori Hirarki Keperluan Maslow	Teori Alderfer ERG	Teori Dua Faktor Herzberg	Teori McClelland
Kesempurnaan Kendiri	Perkembangan	<i>Motivator</i>	Kuasa Pencapaian
Penghargaan Kendiri			
Sosial	Perhubungan	<i>Hygiene</i>	Perhubungan
Keselamatan	Kewujudan		
Fisiologi			

Sumber : Lussier, R. N. (2002). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. 5th Ed. Boston : McGraw-Hill/Irwin.

3.3.1 Teori Hirarki Keperluan Maslow

Pada tahun 1940, Abraham Maslow telah membangunkan teori motivasi yang berasaskan lima (5) keperluan. Teori ini berasaskan kepada tiga (3) andaian utama (Lussier, 2002):

- keperluan manusia adalah tersusun mengikut kepentingan (hirarki). Bermula dengan keperluan asas (fisiologi) kepada keperluan yang lebih kompleks (peningkatan sendiri);
- manusia tidak akan termotivasi untuk memenuhi keperluan peringkat atas melainkan keperluan di peringkat bawah dipenuhi terlebih dahulu;
- manusia mempunyai lima klasifikasi keperluan; (1) keperluan fisiologi, (2) keperluan keselamatan, (3) keperluan sosial, (4) keperluan penghargaan sendiri dan (5) keperluan penyempurnaan sendiri.

Lima (5) keperluan berikut disusun mengikut kepentingan kepada individu.

Keperluan fisiologi: ini merupakan keperluan asas atau primer manusia.

Keperluan ini termasuklah udara, makanan, tempat tinggal, seks dan mengelak daripada kesakitan. Dalam konteks organisasi keperluan ini termasuk gaji, cuti dan keadaan kerja.

Keperluan keselamatan: setelah memenuhi keperluan fisiologi, individu akan mula melihat kepada aspek keselamatan. Dalam konteks organisasi, keperluan ini termasuklah keadaan kerja yang selamat, peningkatan gaji untuk memenuhi inflasi, jaminan pekerjaan dan faedah sampingan yang melindungi keperluan fisiologi.

Keperluan sosial: keperluan peringkat ketiga adalah keperluan kasih sayang, persahabatan, penerimaan dan keperluan untuk disukai. Dalam konteks organisasi, keperluan ini meliputi peluang untuk berinteraksi dengan orang lain untuk diterima dan mempunyai kawan.

Keperluan penghargaan sendiri: pada peringkat keempat individu mula memfokuskan kepada ego, status, penghormatan sendiri, pengiktirafan daripada pencapaian, dan perasaan yakin dan dihormati kerana reputasi dan pencapaian. Di dalam organisasi, keperluan ini meliputi jawatan, kepuasan kerana menyempurnakan

sesuatu tugas, peningkatan gaji merit, pengiktirafan, tugas-tugas yang mencabar, penyertaan dalam membuat keputusan, dan peluang untuk perkembangan.

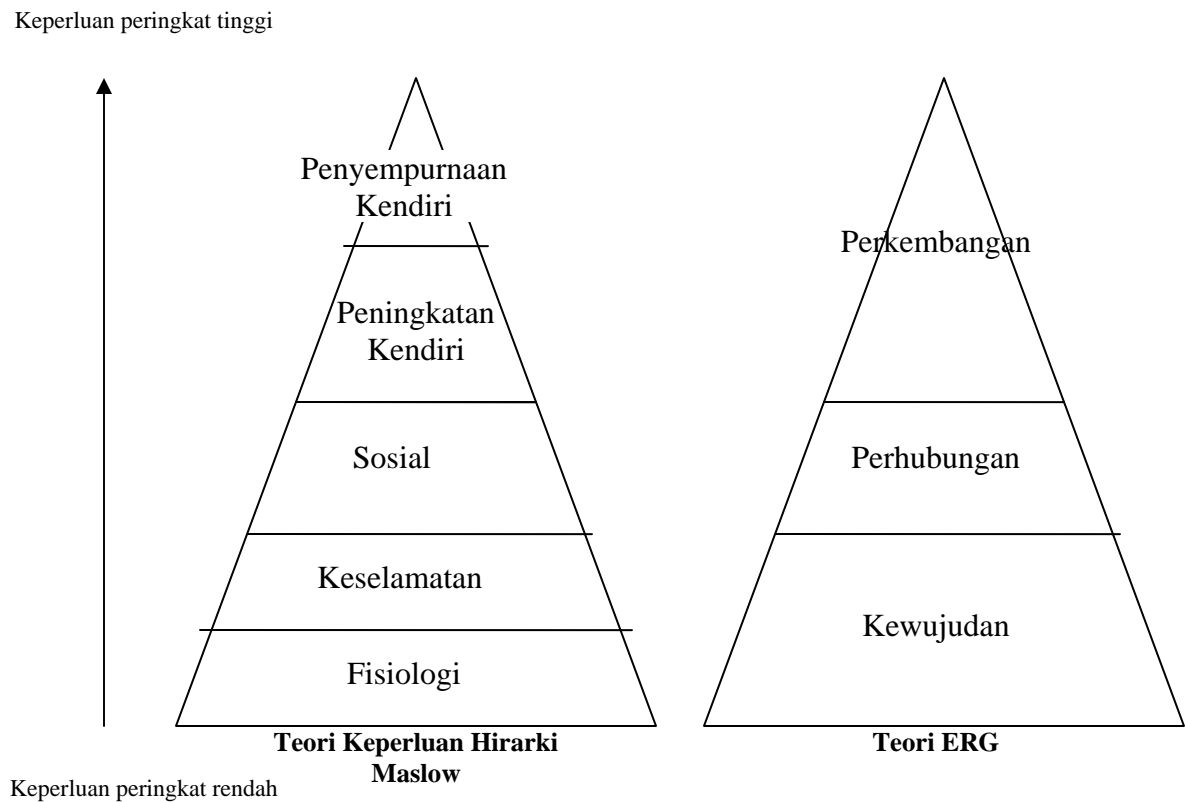
Keperluan penyempurnaan sendiri: keperluan ini merupakan keperluan tertinggi dalam hirarki keperluan Maslow. Peringkat tertinggi ini membentuk potensi penuh seseorang. Untuk itu, seseorang perlu mencari perkembangan, pencapaian, dan kemajuan. Di dalam aspek organisasi, keperluan ini termasuklah perkembangan kemahiran seseorang, peluang untuk menjadi kreatif, pencapaian dan kenaikan pangkat, dan kebolehan untuk mengawal tugas seseorang dengan menyeluruh.

3.3.2 Teori ERG Alderfer

Teori ERG Alderfer telah diilhamkan oleh Clayton Alderfer. Hasil daripada pemikiran Maslow, Alderfer telah mengemukakan teori ERG. Alderfer bersetuju dengan pandangan Maslow yang mengatakan bahawa keperluan individu disusun mengikut hirarki. Walaubagaimanapun, beliau mencadangkan hirarki keperluan yang melibatkan tiga keperluan iaitu [Gibson *et.al.* (2006)]:

- i) Kewujudan (*Existence*) - keperluan yang dipenuhi dengan faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan keadaan kerja;
- ii) Perhubungan (*Relatedness*) - keperluan yang dipenuhi dengan perhubungan sosial dan interpersonal yang bermakna; dan
- iii) Pertumbuhan (*Growth*) - keperluan yang dipenuhi dengan sumbangan dan kreatif dan produktif individu sendiri.

Rajah 3-5 di bawah menunjukkan perbandingan antara Teori Keperluan Maslow dan Teori ERG Alderfer.



Rajah 3-5 : Perbandingan Teori Keperluan Hirarki Maslow dengan Teori ERG

Sumber : Lussier, R.N. (2002). *Human Relation in Organizations: Application and Skill Building*. 5th Ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Teori ERG ini telah disokong dengan keputusan kajian yang dibuat oleh Wanous dan Zwany (1987). Menurut kajian yang dijalankan oleh Wanous dan Zwany, mereka mendapati ketiga-tiga keperluan dalam teori ini adalah bebas daripada pergantungan antara satu sama lain dan boleh diukur dengan berkesan. Kajian mereka juga menunjukkan bahawa perkembangan pemikiran manusia mempunyai kaitan dengan ketiga-tiga keperluan yang telah disarankan oleh Alderfer. Oleh itu teori ini sesuai digunakan dalam konteks pengurusan.

3.3.3 Teori Pencapaian McClelland

Menurut Kinicki dan Kreitner (2006), teori ini telah diasaskan oleh David McClelland, seorang pakar psikologi terkenal pada era tahun 1940an. Beliau dikenali

kerana kajian beliau ke atas keperluan pencapaian, juga menyelidik keperluan perhubungan dan kuasa. Hasil daripada kajian tersebut, beliau menjelaskan keperluan-keperluan tersebut kepada berikut:

Keperluan pencapaian: keperluan ini ditentukan dengan keinginan mencapai sesuatu yang sukar, keinginan untuk menguasai, memanipulasi atau menguruskan objek, manusia dan idea-idea. Keperluan ini mendorong seseorang untuk kerap melakukan keinginan-keinginan tersebut. Mereka yang termotivasi melalui keperluan pencapaian ini mempunyai tiga (3) ciri berikut iaitu, (1) sukakan kerja-kerja yang bertahap sederhana dan susah, (2) suka kepada situasi dan kejayaan yang dicapai dengan usaha sendiri bukannya semata-mata kerana tuah, dan (3) suka kepada maklumbalas kepada setiap kejayaan mahupun kegagalan. Kajian yang dijalankan menunjukkan bahawa keperluan pencapaian terdapat dalam diri kebanyakan usahawan.

Keperluan perhubungan: mereka yang mempunyai keperluan perhubungan yang tinggi suka menghabiskan masa mereka untuk mengekalkan hubungan sosial, menyertai kumpulan, dan suka untuk disayangi. Menurut Kinicki dan Kreitner (2006) individu yang mempunyai keperluan perhubungan yang tinggi tidak sesuai menjadi seorang pengurus kerana akan menghadapi kesulitan dalam membuat keputusan kerana bimbang dirinya akan dibenci oleh pekerja lain.

Keperluan kuasa: keperluan untuk mempengaruhi, mengarah, mengajar atau menggalakkan orang lain untuk berjaya. Individu yang tinggi keperluan kuasa suka bekerja dan memandang serius tentang disiplin dan penghormatan sendiri. Keperluan kuasa boleh membawa kepada kesan negatif dan positif. Kesan negatif yang dikenalpasti adalah wujudnya mentaliti 'kalau saya menang, awak kalah', tidak wujud keinginan yang dikatakan 'saya menang, awak menang' (*win-win situation*). Manakala jika dilihat dari kesan positif, mereka yang mempunyai keperluan kuasa ini akan berfokus untuk cuba mencapai matlamat kumpulan di samping dapat mewujudkan semangat bersaing di kalangan rakan sekerja. Untuk menjadi seorang

pengurus yang berjaya hendaklah boleh mempengaruhi pekerja bawahannya, oleh itu, McClelland mencadangkan bahawa pengurus atasan hendaklah mempunyai keperluan kuasa yang tinggi dan keperluan perhubungan yang rendah. Menurut Kinicki dan Kreitner (2006), McClelland percaya bahawa individu yang mempunyai motivasi pencapaian yang tinggi paling tidak sesuai menjadi seorang pengurus atasan. Pandangan beliau telah disokong oleh beberapa kajian yang dijalankan oleh McNee-Smith (1995), Harrel dan Stahl (1986) serta Stahl (1983).

Teori McClelland ini memberi implikasi kepada aspek pengurusan iaitu; (1) teori ini mengatakan bahawa motivasi pencapaian individu boleh dipupuk dan dilatih, dan ianya berkait rapat dengan prestasi, oleh itu pihak organisasi perlu menyediakan latihan berkaitan motivasi pencapaian untuk pekerjanya; (2) ketiga-tiga keperluan iaitu keperluan pencapaian, keperluan perhubungan dan keperluan kuasa perlu diambil kira dalam menentukan jawatan dan kerja dalam organisasi, dan (3) memandangkan keperluan pencapaian mempunyai hubungan yang positif dengan pencapaian matlamat, maka pengurus perlu menetapkan matlamat dan berusaha untuk mencipta kerja-kerja dan tugas yang mencabar bagi menggalakkan peningkatan keperluan ini di kalangan pekerja.

3.4 Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg, seorang pakar psikologi dan pengurusan pada tahun 1966 (Gibson *et.al.*, 2006). Teori ini juga dikenali sebagai Teori Faktor Kepuasan Kerja, Teori Intrinsik dan Ekstrinsik atau Teori *Hygiene* dan *Motivator* bergantung kepada aspek perbincangan yang dibuat.

Hasil daripada kajian yang dijalankan oleh Herzberg, beliau membuat dua kesimpulan iaitu:

- a) Terdapat satu set aspek ekstrinsik dalam konteks kerja. Ianya termasuklah faktor gaji, status dan keadaan kerja. Kehadiran faktor-faktor tersebut tidak menjamin kepada kepuasan dalam kerja, tetapi

ketiadaannya akan menyebabkan berlakunya ketidakpuasan dalam pekerjaan. Faktor ekstrinsik ini dikenali sebagai faktor ketidakpuasan atau faktor *hygiene*.

- b) Terdapat juga satu set aspek intrinsik dalam konteks kerja. Ianya meliputi faktor keinginan untuk pencapaian, peningkatan dalam tanggungjawab, dan pengiktirafan.

Hasil daripada kajian yang dijalankan oleh Herzberg, pengkaji-pengkaji motivasi mula membuat kajian susulan dan meletakkan bahawa kepuasan kerja sebagai konsep yang tidak berdimensi. Hasilnya, mereka meletakkan faktor kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja dalam satu kontinum yang masing-masing berada di hujung kontinum tersebut. Pada awalnya, pengkaji berpendapat bahawa sekiranya pekerja puas, maka tidak wujud aspek ketidakpuasan dalam kerja, begitu juga sebaliknya. Namun, setelah kajian Herzberg ini dijalankan, pengkaji meletakkan kontinum tersebut pada setiap faktor *hygiene* dan *motivator*.

Berdasarkan rajah 3-6 di atas, Gibson *et.al* (2006) menerangkan tentang implikasi teori Herzberg ke atas bidang pengurusan.

- i) *Rendah Ketidakpuasan Kerja, Tinggi Kepuasan Kerja* – pekerja yang mendapat gaji memuaskan, mempunyai jaminan kerja dan hubungan yang baik dengan rakan sekerja (wujud faktor *hygiene* = tidak wujud ketidakpuasan kerja), dan diberikan kerja yang mencabar yang boleh mendorong kredibilitinya. Pekerja ini dikatakan akan termotivasi.

Oleh itu, untuk menjadikan pekerja tersebut seorang yang berprestasi tinggi, pihak pengurusan perlu terus memberikan kerja-kerja yang mencabar, peningkatan gaji, jaminan kerja dan penyeliaan yang baik kepada pekerja tersebut.

- ii) *Rendah Ketidakpuasan Kerja, Tinggi Kepuasan Kerja* – pekerja yang mendapat gaji memuaskan, mempunyai jaminan kerja, dan hubungan baik dengan rakan sekerja (wujud faktor *hygiene* = tidak wujud ketidakpuasan kerja), tetapi tidak diberikan kerja-kerja yang mencabar dan mendorong kredibilitinya. Pekerja ini akan berasa bosan dengan kerjanya dan tidak akan termotivasi.

Pihak pengurusan perlu menilai semula bidang kerja pekerja mereka. Mereka perlu diberikan kerja/tugas yang lebih mencabar dan menarik. Peningkatan gaji, jaminan pekerjaan dan penyeliaan yang baik perlu diteruskan.

- iii) *Tinggi Keidakpuasan Kerja, Rendah Kepuasan Kerja* – pekerja yang mendapat gaji yang memuaskan, tidak mempunyai jaminan kerja dan hubungan buruk dengan rakan sekerja dan penyelia (tidak wujud faktor *hygiene* – tahap ketidakpuasan kerja tinggi), dan tidak diberikan kerja yang mencabar kredibilitinya. Pekerja ini akan berasa bosan dan tidak akan termotivasi.

Untuk mencegah penurunan prestasi pekerja, fenomena ponteng kerja, dan pusingganti yang tinggi dalam organisasi, pengurus perlu melakukan perubahan segera dengan menambahkan faktor-faktor *hygiene* dan *motivator* dalam pekerjaan mereka.

Segala teori kandungan yang diutarakan dalam penyelidikan ini, memperlihatkan bahawa motivasi, tingkahlaku dan prestasi mempunyai hubungan sama ada secara langsung dan tidak langsung. Oleh yang demikian, motivasi merupakan perkara yang perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan secara mendalam untuk memastikan kejayaan sesebuah organisasi. Biasanya sesuatu tingkahlaku yang positif akan wujud daripada faktor motivasi yang positif, tinggi dan berkesan. Prestasi yang tinggi pula bergantung kepada motivasi dan tingkahlaku yang positif daripada seseorang individu. Ini bermakna prestasi yang tinggi adalah merujuk

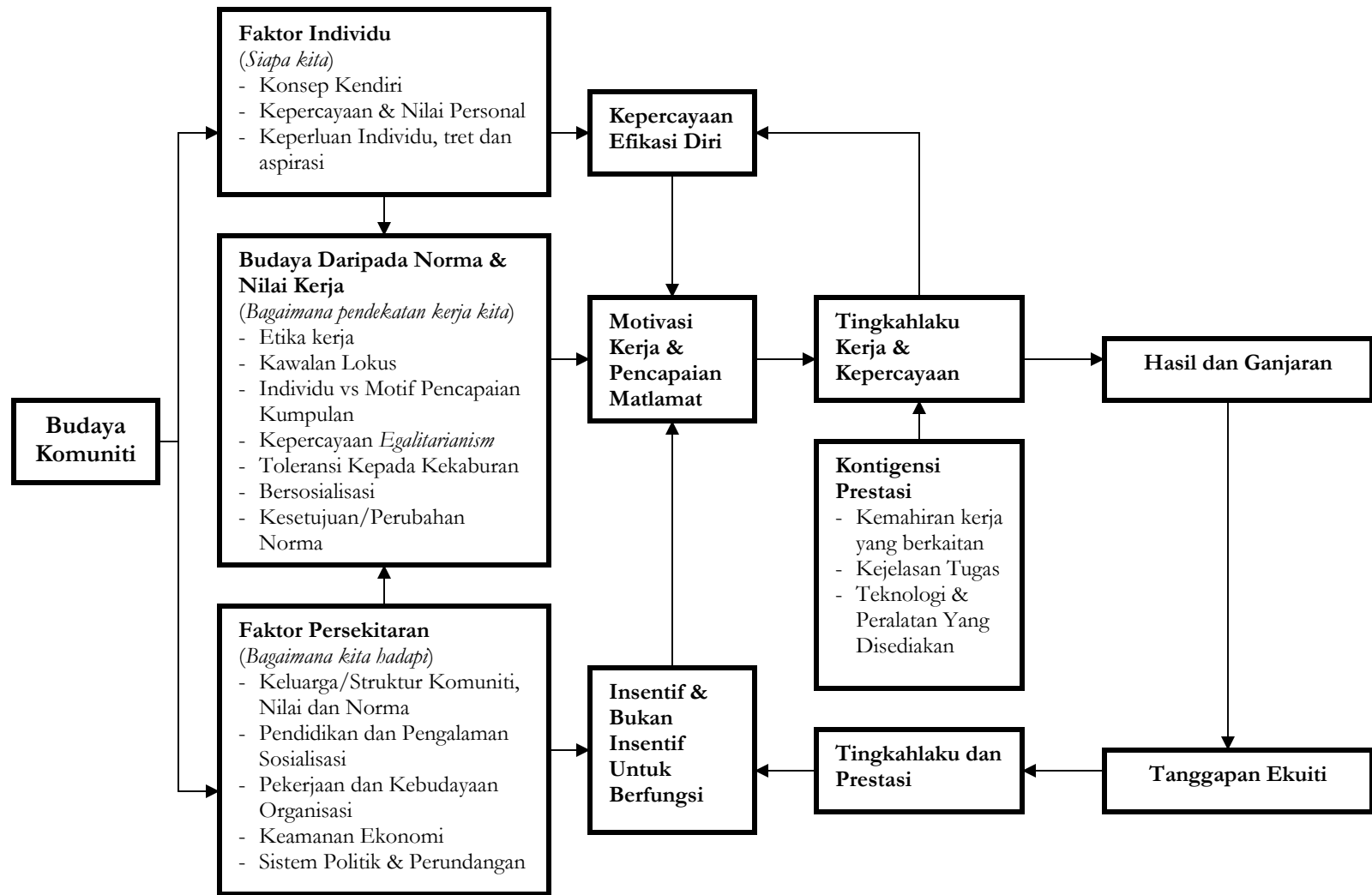
kepada kejayaan dalam pencapaian matlamat organisasi. Pekerja yang berpuas hati dengan situasi kerja mereka akan menunjukkan produktiviti yang tinggi. Selanjutnya, produktiviti yang tinggi juga adalah berpunca daripada peningkatan faktor motivasi.

3.5 Model Motivasi : Hubungan Antara Budaya Kualiti dan Atitud Pekerja

Kebanyakan pengurus pada masa kini telah mengenalpasti bahawa perbezaan kebudayaan boleh memberi kesan kepada motivasi untuk bekerja dan juga tingkahlaku bekerja [Sanchez-Runde dan Steers, (2003) dalam, Porter *et. al* (2003)]. Pada pandangan ke dua-dua penulis, walaupun ia sesuatu yang sukar dilihat dengan nyata tetapi budaya sememangnya mempengaruhi proses asas motivasi. Mereka juga berpendapat bahawa konsep budaya itu sendiri adalah berhubung dengan kedinamikan organisasi dan menjadikan praktis pengurusan sukar dikenalpasti, kabur, kompleks, mempunyai pelbagai perbezaan bentuk dan elemen, begitu juga tidak mempunyai struktur yang jelas. Disebabkan faktor-faktor ini maka dalam kajian dan pemerhatian mereka mendapati sesuatu tindakan dan tingkahlaku individu adalah berlainan lebih-lebih lagi apabila ia melibatkan budaya negara yang berbeza.

Perbincangan di Bab 2 tentang budaya organisasi, pekerja dan atitud, para sarjana dan penyelidik terdahulu telah berjaya membuktikan bahawa budaya organisasi boleh mempengaruhi tingkahlaku seseorang. Pembentukan budaya yang baik, akan memberi pulangan yang besar dalam organisasi, ini kerana pekerja bertingkahlaku dan memberi tindakbalas positif terhadap persekitaran pekerjaan mereka. Perbincangan di Bab 3 juga membuktikan bahawa persekitaran pekerjaan akan mempengaruhi motivasi pekerja untuk bekerja dalam organisasi. Beberapa penyelidik yang telah berjaya membuktikan terdapatnya hubungan antara budaya dan motivasi kerja adalah Slocum (1971), Runyon (1973), Linclon dan Kalleberg (1990), Erez dan Earley (1993), Brown (1998), begitu juga Porter *et. al* (2003).

Rajah 3-7 menunjukkan model yang menghubungkan pengaruh budaya terhadap nilai personal individu, motivasi dan juga tingkahlaku kerja yang dibentuk oleh Porter *et. al* (2003) khas untuk penyelidik yang berminat untuk mengkaji dalam bidang ini pada masa hadapan. Model ini mengenalpasti bahawa perbezaan budaya boleh mempengaruhi ke dua-dua pembolehubah untuk faktor individu dan persekitaran. Faktor individu yang boleh dipengaruhi oleh budaya adalah seperti pembangunan konsep sendiri individu, nilai personal dan kepercayaan, keperluan individu, tret dan aspirasi. Faktor persekitaran yang boleh dipengaruhi oleh budaya pula termasuk struktur keluarga dan komuniti, nilai dan norma, pengalaman pendidikan dan sosialisasi, budaya organisasi dan pekerjaan, status pembangunan ekonomi dan juga sistem perundangan dan politik. Sesebuah budaya menekankan kepada usaha dan pengorbanan, manakala selainnya menekankan kepada hubungan sosial dan kegembiraan. Ada juga budaya yang menumpukan kepada pencapaian individu, tetapi ada juga yang memberi tumpuan kepada pencapaian berkumpulan. Tidak ketinggalan sesebuah budaya yang memberi ganjaran dalam bentuk berkumpulan, tetapi ada juga budaya yang memberi ganjaran personal kepada individu. Menurut Porter *et. al* (2003), institusi pendidikan adalah sangat dipengaruhi oleh sesebuah budaya terutamanya dalam pembentukan nilai organisasi dan pekerjaan. Faktor budaya juga seterusnya mampu mempengaruhi seseorang bertingkahlaku dalam organisasi dan memberi kesan yang besar kepada motivasi untuk bekerja dan juga prestasi seseorang pekerja.



Rajah 3-7 : Model Budaya, Motivasi Dan Prestasi

Sumber : Porter, L.W., Bigley, G.A. and Steers, R.M. (2003). *Motivation and Work Behaviour*. 7th Ed. New York : MacGraw-Hill/Irwin.

3.6 Rumusan

Usaha untuk memotivasikan pekerja bukan sesuatu yang mudah dan ia merupakan tanggungjawab yang rumit kepada organisasi. Adalah menjadi lumrah dan menjadi sifat semulajadi manusia didorong melakukan pekerjaan berdasarkan tahap motivasi masing-masing. Tahap motivasi setiap manusia juga adalah berbeza mengikut persepsi dan naluri individu, ia juga berkait rapat dengan nilai dan kepercayaan individu tersebut pada pekerjaan yang dilakukan dan sumbangan yang diharapkan daripada mereka.

Motivasi, prestasi kerja, produktiviti dan kualiti merupakan antara persoalan yang sering diberi perhatian dalam perbincangan mengenai organisasi. Pada hakikatnya keberkesanan keupayaan individu dalam menjalankan sesuatu tugas boleh dimaksimumkan sekiranya pekerja-pekerja dapat dimotivasikan. Pengwujudan satu budaya yang seragam dan harmoni dikatakan boleh menghubungkan ke semua elemen tersebut menjadi pelengkap di antara satu dengan yang lain.

Manusia sentiasa berinteraksi dengan persekitarannya, oleh yang demikian, hubungan manusia amat penting kerana ia merupakan antara faktor utama yang menyumbang kepada produktiviti. Sesebuah organisasi yang tidak peka, sensitif atau mengamalkan strategi hubungan manusia yang tidak baik akan berhadapan dengan banyak masalah yang berkaitan dengan manusia dan kemanusiaan. Perkara ini seterusnya akan memudaratkan iklim organisasi dan menjejaskan produktiviti. Ini bermakna kejayaan untuk memotivasikan pekerja bergantung kepada kejayaan pengurusan menyelaraskan kepentingan organisasi dan kepentingan individu dalam organisasi.

BAB 4

PENYELIDIKAN EMPIRIKAL TERDAHULU BERKAITAN BUDAYA KUALITI DALAM ORGANISASI

‘Thinking without comparisons is unthinkable. And, in the absence of comparisons, so is all scientific thought and all scientific research. No one should be surprised that comparisons, implicit and explicit, pervade the work social scientists and have done from the beginning’

[Swanson, (1971)]

4.1 Pengenalan

Perbincangan literatur berkaitan evolusi pengurusan, hubungan budaya kualiti, pekerja dan motivasi dalam Bab 2 dan Bab 3 membuktikan bahawa, ketiga-tiga komponen ini memainkan peranan yang amat besar dalam sesebuah organisasi. Rujukan-rujukan daripada penyelidikan terdahulu sama ada tempatan dan luar negara digunakan untuk menyokong fakta kajian, disamping mendapat gambaran kesan penerimaan atau sebaliknya oleh masyarakat sedunia terhadap pelaksanaan budaya kualiti dalam organisasi mereka. Penyelidikan empirikal terdahulu juga digunakan untuk mengukuh dan memperluaskan lagi pengetahuan penyelidik dalam bidang yang dikaji.

Justeru itu, dalam **Bab 4** ini, ia memperlihatkan beberapa isu berikut:

- Beberapa penyelidikan empirikal terdahulu iaitu merangkumi penyelidikan tempatan dan luar negara berkaitan TQM;
- Pendekatan yang pelbagai dan unik digunakan oleh para penyelidik tempatan dan luar negara untuk mengkaji budaya kualiti;

- Perbezaan dan persamaan hasil dapatan penyelidikan mereka;
- Pengadaptasian penyelidikan empirikal terdahulu dalam membina rangka kerja teoritikal untuk penyelidikan ini.

4.2 *Perbincangan Kajian Lepas : Pelaksanaan Budaya Kualiti dan Kesannya Kepada Organisasi dan Pekerja*

4.2.1 *Penyelidikan Dalam Negara*

Jadual 4-1 menunjukkan sebahagian daripada hasil dapatan penyelidikan empirikal terhadap pelaksanaan budaya kualiti di organisasi tempatan.

Jadual 4-1 : Dapatan Kajian Lepas Terhadap Pelaksanaan Budaya Kualiti di Organisasi Tempatan

Penyelidik	Rumusan Penyelidikan
<p>Amarjit Kaur (1993)</p>	<p>Satu penyelidikan tinjauan terhadap kesedaran dan persepsi TQM dijalankan di organisasi berasaskan perkilangan. Penyelidikan ini bertujuan untuk melihat:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Kesedaran pengurus terhadap terhadap TQM; (b) Persepsi pengurus terhadap faktor kejayaan kritikal; (c) Persepsi pengurus terhadap kesukaran dalam mendapatkan komitmen untuk melaksanakan TQM. <p>Kesedaran dan persepsi TQM berasaskan dua model iaitu Model Pelaksanaan TQM dan Model Hirarki kritikal. Sampel kajian merangkumi 261 orang pengurus atasan, pengurus pertengahan dan pengurus bawahan daripada 13 jabatan iaitu Kebajikan Awam dan Personel, Kawalan Kos, Pembelian, Penghantaran, Data Pemprosesan Elektronik, Kawalan Kualiti dan Kawalan Bahagian.</p> <p>Hipotesis alternatif yang dibina dalam penyelidikan ini adalah:-</p> <ul style="list-style-type: none"> - kesedaran pengurus terhadap TQM berbeza mengikut peringkat pengurusan dan jabatan; - kesukaran pada tanggapan pengurus mendapatkan komitmen untuk TQM adalah berbeza mengikut pengurusan dan jabatan. <p>Hasil dapatan mendapati tiada terdapat perbezaan statistik yang signifikan wujud untuk::</p> <ul style="list-style-type: none"> - kesedaran pengurus terhadap TQM di kalangan peringkat pengurusan; - persepsi pengurus terhadap faktor kejayaan kritikal di kalangan peringkat pengurusan; dan - persepsi pengurus terhadap kesukaran/halangan di kalangan peringkat pengurusan dan jabatan.

	<p>Hasil dapatan juga mendapati bahawa wujud perbezaan statistik yang signifikan untuk::</p> <ul style="list-style-type: none"> - kesedaran pengurus terhadap TQM mengikut jabatan; - persepsi pengurus terhadap kejayaan faktor kritikal mengikut jabatan. <p>Dalam penyelidikan ini medapati kebanyakan pengurus bertanggung bahawa TQM memberi kepuasan kepada pelanggan luaran/klien. Pengurus juga dikatakan perlu mempunyai tabiat pengurusan sebagai faktor kejayaan kritikal dalam melaksanakan TQM. Hasil dapatan mendapati TQM memang dilaksanakan dalam organisasi yang dikaji walaupun tidak sepenuhnya.</p>
<p>Mokhtar (1995)</p>	<p>Penyelidikan tinjauan berbentuk deskriptif ini bertujuan untuk menentukan:-</p> <ol style="list-style-type: none"> (a) pelaksanaan ciri-ciri model TQM dalam Kepimpinan Sekolah; (b) ciri model TQM yang manakah paling banyak dan paling kukuh dilaksanakan; dan (c) adakah terdapat hubungan yang signifikan antara pendapatan guru-guru ke atas ciri model TQM ini dengan latar belakang status kerja dan gred sekolah tempat mereka bertugas. <p>Penyelidikan ini menggunakan soal selidik yang dibina berdasarkan Model TQM Dalam Kepimpinan Sekolah oleh Murgatroyd dan Morgan (1993). Sebanyak 35 item pembolehubah tidak bersandar dibina dari ciri model ini dan diletakkan di bawah 6 komponen, iaitu:-</p> <ol style="list-style-type: none"> (i) Pelaksanaan Misi Sekolah; (ii) Pelaksanaan Pasukan Kerja; (iii) Pelaksanaan Kualiti Tersirat; (iv) Penggunaan Alat Pengurusan Harian; (v) Pelaksanaan Kualiti Tersirat; dan (vi) Kepuasan Pelanggan. <p>Seramai 214 orang Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Bukan Siswazah (PPP BS) dan 257 orang Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Siswazah (PPPS) atau 25 peratus daripada jumlah guru dipilih secara rawak nisbah berlapis dari 16 buah sekolah menengah gred A dan 14 buah sekolah menengah gred B di daerah Kota Setar, Kedah dijadikan sebagai responden. Kedua-dua status kerja guru (PPP BS dan PPP S) dang red sekolah (Gred A dan Gred B) digunakan sebagai pembolehubah bersandar dalam penyelidikan ini. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif, regresi berganda dan analisis faktor. Analisis statistik deskriptif menunjukkan semua 6 komponen model ini memberikan kumulatif skor min melebihi 3.50. Ini menggambarkan ciri-ciri model TQM sedang dilaksanakan di sekolah menengah daerah ini. Terdapat 4 ciri model yang menerima skor min tertinggi, iaitu melebihi 4.00, dan 2 ciri model yang menerima skor min terendah, iaitu kurang daripada 3.50. Analisis korelasi menunjukkan terdapat hubungan yang</p>

	<p>signifikan antara pembolehubah status kerja guru dengan hanya satu ciri model ini, dan 22 daripada 35 ciri menunjukkan hubungan yang signifikan dengan pembolehubah gred sekolah. Analisis Regresi Berganda dengan kedua-dua pembolehubah gred sekolah dan status kerja guru masing-masing menunjukkan hanya terdapat 8.05 peratus dan 6.68 peratus daripada ciri-ciri model TQM ini dilaksanakan secara signifikan di sekolah menengah daerah Kota Setar. Analisis Faktor ke atas kedua-dua pembolehubah status kerja guru dan gred sekolah menunjukkan dua keputusan menarik iaitu PPP BS memberikan penilaian yang lebih tinggi kepada kepimpinan sekolah mereka yang melaksanakan TQM berbanding PPP S, dan kepimpinan sekolah menengah gred A lebih berkemampuan melaksanakan ciri model TQM ini berbanding kepimpinan sekolah menengah gred B.</p>
<p>Leslie Tawan (1996)</p>	<p>Penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji korelasi kesedaran TQM di kalangan kakitangan awam di Ibu Pejabat Pendidikan Negeri, di Kuching Sarawak. Secara terperinci, penyelidikan ini bertujuan untuk mencari hubungan antara kesedaran TQM dengan jantina, umur, kumpulan etnik, taraf perkahwinan, kelayakan pendidikan, jawatan pekerjaan, tempoh perkhidmatan dan sektor jabatan responden yang dikaji. Unit yang dianalisis adalah kakitangan jabatan pendidikan daripada lapan sektor dan seksyen, perempuan dan lelaki. Metodologi penyelidikan menggunakan kaedah tinjauan berasaskan pengedaran soal selidik berskala likert. Maklumat yang didapati di analisis menggunakan kaedah statistik seperti ujian-t, ANOVA sehalu, Analisis Korelasi Pearson dan Regresi Pelbagai untuk menentukan hubungan yang signifikan terhadap item-item yang dikaji dengan kesedaran TQM. Prinsip-prinsip TQM yang ditekankan dalam pekeliling jabatan adalah:</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Sokongan pihak atasan; (ii) Perancangan kualiti strategik; (iii) Fokus pelanggan; (iv) Kerja berkumpulan; (v) Pengiktirafan dan latihan; (vi) Pengukuran prestasi; dan (vii) Jaminan kualiti. <p>Hasil dapatan mendapati tiada terdapat perbezaan yang signifikan terhadap kesedaran TQM di kalangan kakitangan lelaki mahupun perempuan. Hasil dapatan penyelidikan ini juga menunjukkan bahawa tanggapan kakitangan adalah selaras dengan kesedaran TQM tanpa mengira umur, kumpulan etnik, taraf perkahwinan, tempoh perkhidmatan dan sektor jabatan/seksyen yang diduduki oleh responden. Walau bagaimanapun, kelayakan pendidikan dan jawatan pekerjaan responden menunjukkan sesuatu yang positif dan hubungan yang signifikan dengan kesedaran TQM. Hasil dapatan mendapati tujuh prinsip TQM yang dikaji menunjukkan hubungan korelasi yang signifikan dan positif dengan kesedaran</p>

	<p>TQM. Pembolehubah dalam kesedaran TQM yang paling ketara adalah kerja berkumpulan, diikuti dengan fokus pelanggan, jaminan kualiti, latihan dan pengiktirafan, perancangan kualiti strategik, pengukuran prestasi dan terakhir adalah sokongan pihak pengurusan. Secara keseluruhannya hasil dapatan mendapati kelayakan pendidikan dan jawatan pekerjaan adalah sangat berkait rapat. Kakitangan yang berijazah merupakan kumpulan pengurusan yang menunjukkan kesedaran positif terhadap pelaksanaan TQM.</p>
<p>Sharif (1997)</p>	<p>Penyelidikan ini bertujuan untuk mengkaji kesedaran dan persepsi staf bukan guru (SBG) terhadap pelaksanaan TQM dan MS ISO 9002. Kajian ini melibatkan tiga pembolehubah bersandar iaitu:-</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) Kesedaran SBG terhadap kepentingan pelaksanaan TQM dan MS ISO 9002; (ii) Persepsi SBG terhadap faktor-faktor kritikal yang menjayakan pelaksanaan TQM dan MS ISO 9002; dan (iii) Persepsi SBG terhadap kesukaran atau halangan dalam pelaksanaan TQM dan MS ISO 9002. <p>Seramai 76 orang staf yang terdiri daripada Pembantu Tadbir, Pembantu Makmal, Pembantu Makmal Rendah, Pembantu Am Rendah dan Pekerja Rendah Awam yang berkhidmat di sekolah menjadi responden kajian. Kajian dilakukan berdasarkan maklum balas responden dari borang soal selidik yang diedarkan. Hipotesis yang dibina bagi penyelidikan ini ialah:-</p> <ul style="list-style-type: none"> (i) tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam kesedaran mengenai TQM dan MS ISO 9002 di kalangan SBG; (ii) tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam persepsi SBG terhadap faktor-faktor kritikal yang menjayakan TQM dan MS ISO 9002; dan (iii) tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam persepsi SBG terhadap kesukaran atau halangan dalam menjayakan TQM dan MS ISO 9002 yang dikaji. <p>Hasil kajian menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan dalam ketiga-tiga pembolehubah yang dikaji. Hal ini menunjukkan bahawa SBG yang mendapat pendedahan, mempunyai kesedaran dan persepsi yang serupa terhadap TQM dan MS ISO 9002, walaupun responden mempunyai latar belakang yang berbeza dari segi kelulusan asas dan faktor-faktor demografi yang lain. Dapatan yang positif daripada kajian ini menyokong usaha Kementerian Pendidikan Malaysia untuk melaksanakan TQM dan MS ISO 9002 dalam institusi pendidikan.</p>

<p>Hishamudin (1997)</p>	<p>Penyelidikan mengenai Budaya Kualiti dalam Industri Kecil Sederhana adalah dibuat untuk organisasi yang berasaskan pengeluaran bagi mendapatkan maklum balas mengenai 13 elemen budaya kualiti yang menunjangi perjalanan syarikat seharian. Model kajian ini diketengahkan bagi mengetahui sejauhmana organisasi ini mampu mencernakan kualiti sebagai sebahagian dari kehidupan berorganisasi. Pekerja di Perbadanan Unit Nasional Berhad (PUNB) dijadikan sebagai responden kajian. PUNB dipilih kerana syarikat ini tergolong di dalam pembangunan Industri Kecil Sederhana (IKS). Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kes, dan 3 syarikat gabungan PUNB yang terletak di persekitaran Sungai Petani, Kedah telah dipilih untuk dikaji mengenai Budaya Kualiti di organisasi mereka. Analisa statistik deskriptif digunakan untuk menilai mengenai kajian ini. Seramai 231 orang responden yang terdiri dari pekerja pengeluaran sehinggalah ke peringkat Ketua Pegawai Eksekutif telah memberikan maklum balas mereka dengan menggunakan borang soal selidik. Penemuan kajian ini menunjukkan bahawa tahap pengamalan dan penerimaan terhadap budaya kualiti pada keseluruhannya adalah sederhana, walau bagaimanapun Kesedaran dan Budaya Q adalah dipersetujui oleh responden akan kepentingannya untuk organisasi. Suatu bentuk proses yang berterusan adalah amat diperlukan agar kualiti organisasi ini akan terus diperbaiki dan dihayati oleh masyarakat organisasi berkenaan.</p>
<p>Gurcharan Singh (1997)</p>	<p>Penyelidikan ini bertujuan mengkaji tahap semangat berpasukan berkualiti di kalangan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di negeri Perak. Semangat berpasukan merupakan satu elemen dalam Pengurusan Menyeluruh Kualiti (TQM). Semangat berpasukan dalam kajian ini berlandaskan tahap kepercayaan, komunikasi, kerjasama, sokongan pemimpin, pengendalian konflik, kebebasan pendapat, dan iltizam pasukan-pasukan serta ahli-ahlinya di institusi yang dikaji. Pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan dalam kajian ini adalah merujuk kepada guru-guru, pensyarah-pensyarah, termasuk ketua unit, ketua jabatan, penolong kanan, naib ketua dan pengetua. Soal selidik kajian ini mengandungi 29 item yang direka sendiri oleh penyelidik, terdiri daripada 9 soalan tentang latar belakang peribadi responden dan 20 soalan berdasarkan skala Likert 1 hingga 5. Responden kajian ini terdiri daripada 458 orang pegawai perkhidmatan pendidikan dari 3 buah maktab/institut perguruan, 3 buah sekolah menengah gred B, 3 buah sekolah menengah jenis kebangsaan (Cina) dan 4 buah sekolah menengah vokasional. Alat statistik yang digunakan dalam kajian ini ialah ujian kebolehppercayaan (Cronbach Alpha) untuk kajian rintis, statistik deskriptif, Ujian-t, dan analisis Varians (ANOVA). Tahap kebebasan 95 peratus ditetapkan untuk keputusan berkait signifikan manakala dasar rujukan ialah < 0.05. Dapatan kajian menunjukkan tahap semangat berpasukan secara keseluruhan ialah pada min 3.59, iaitu tahap</p>

	<p>sederhana. Elemen kerjasama menunjukkan min tertinggi iaitu 3.96 manakala elemen komunikasi menunjukkan min terendah iaitu 3.14. Ujian-t dilakukan untuk melihat perbezaan persepsi pegawai lelaki dan perempuan terhadap amalan elemen-elemen semangat berpasukan. Data yang diperolehi menunjukkan perbezaan kepercayaan, kerjasama dan kebebasan pendapat. Ujian-t juga dilakukan untuk mencari perbezaan signifikan antara responden yang pernah menghadiri kursus TQM dengan responden yang tidak pernah sebarang kursus TQM. Perbezaan signifikan didapati pada elemen kerjasama, kebebasan pendapat, dan iltizam. Analisis Varians (ANOVA) dan ujian Bonferroni juga dilakukan dalam kajian ini. Analisis Varians untuk responden yang berlainan jawatan menunjukkan tahap signifikan untuk elemen kepercayaan, kerjasama, sokongan pemimpin, kebebasan pendapat dan iltizam. Analisis Varians untuk responden yang berlainan umur, berlainan institusi tempat berkhidmat, berlainan tempoh perkhidmatan dan berlainan kelayakan akademik tidak menunjukkan sebarang perbezaan signifikan.</p>
<p>Arawati & Za'faran (2000)</p>	<p>Kedua-dua penyelidik ini menjalankan kajian terhadap syarikat pengeluaran yang disenaraikan di Bursa Saham Kuala Lumpur. Kajian yang dilaksanakan bertujuan untuk menentukan faktor kejayaan TQM dalam syarikat pengeluaran, membandingkan tahap pelaksanaan TQM antara syarikat yang berlainan industri dan melihat impak TQM terhadap prestasi kewangan. Hasil kajian mendapati bahawa komitmen pengurusan atasan dan latihan berkaitan kualiti merupakan faktor kritikal TQM dan diikuti pula dengan hubungan yang baik dengan pembekal, mengutamakan pelanggan dan pengukuran kualiti. Selain daripada itu, dapatan kajian menunjukkan syarikat yang mempunyai tahap pelaksanaan TQM yang tinggi adalah merangkumi industri gas, telekomunikasi, plastik, tembakau, bahan kimia, besi, kayu, minuman dan automotif. Hasil kajian juga mendapati bahawa TQM mempunyai impak yang positif dan signifikan terhadap prestasi kewangan syarikat.</p>
<p>Poh (2000)</p>	<p>Penyelidik membuat kajian perbandingan terhadap praktis pengurusan di antara syarikat yang melaksanakan TQM dan syarikat yang tidak melaksanakan TQM. Faktor-faktor kejayaan dalam melaksanakan TQM dan perhubungan di antara praktis pengurusan dan faktor demografi juga dikaji. Data primer kajian tersebut dikumpul daripada 200 orang responden daripada 12 syarikat di Malaysia dengan menggunakan soal selidik. Keputusan kajian tersebut menunjukkan bahawa praktis pengurusan di antara syarikat TQM dan syarikat bukan TQM adalah berbeza. Dapatan penyelidikan mendapati, pekerja di syarikat TQM menganggap bahawa pengurusan atasan mereka menunjukkan komitmen yang lebih ke atas kualiti dan semangat berkumpulan juga menunjukkan tahap yang tinggi. Selain</p>

	<p>daripada itu, pekerja di syarikat TQM juga menganggap bahawa mereka lebih berkuasa jika dibandingkan dengan pekerja dari syarikat bukan TQM. Kajian ini juga mendapati bahawa syarikat TQM lebih mementingkan aspek latihan dan pembangunan daripada syarikat bukan TQM. Bagi faktor-faktor kejayaan pula, kajian Poh ini mendapati bahawa ke dua-dua pihak sama ada dari syarikat TQM atau bukan TQM bersetuju bahawa komitmen pihak atasan adalah faktor terpenting manakala pembahagian kuasa adalah faktor yang paling tidak penting dalam melaksanakan program TQM. Selain itu, hasil kajian mendapati bahawa kaum lelaki lebih mementingkan kualiti jika dibandingkan dengan kaum wanita. Dapatan kajian ini juga menunjukkan bahawa mereka yang berjawatan tinggi adalah lebih mementingkan kualiti. Tempoh masa pekerja berada di syarikat juga merupakan satu faktor yang mempengaruhi persepsi kualiti.</p>
<p>Lau dan Idris (2001)</p>	<p>Kajian yang dilaksanakan oleh kedua penyelidik ini bertujuan untuk mengkaji elemen-elemen lembut yang memberi impak terhadap kesan nyata TQM dalam industri di Malaysia. Keputusan keseluruhan kajian menunjukkan bahawa elemen lembut yang paling banyak membawa perubahan kepada kesan nyata TQM ialah budaya, kepercayaan dan pasukan kerja. Di samping itu, hasil kajian juga mendapati bahawa semua kesan nyata dalam TQM sekurang-kurangnya dipengaruhi oleh satu elemen lembut.</p>
<p>Syahrizatul Noorizwan (2002)</p>	<p>Penyelidikan ini bertujuan untuk melihat sama ada pelaksanaan TQM boleh mewujudkan budaya kesepunyaan di kalangan pengurus. Lokasi penyelidikan dijalankan di Ibu Pejabat Telekom Malaysia, Kuala Lumpur. Penyelidikan ini menggunakan kaedah pengedaran borang soal selidik dan responden yang memberi maklum balas adalah seramai 102 orang pengurus daripada pelbagai peringkat pengurusan. Hasil dapatan mendapati bahawa majoriti pengurus bersetuju bahawa pelaksanaan TQM mewujudkan perasaan psikologi kesepunyaan mereka terhadap organisasi. Walau bagaimanapun, berdasarkan daripada hasil dapatan juga mendapati bahawa maklum balas positif yang tinggi daripada pengurus untuk item orientasi bekerja dan orientasi individu dalam melaksanakan TQM. Manakala, pengurus-pengurus Telekom juga merasakan bahawa masih kekurangan kerjasama, perkongsian maklumat dan komunikasi, kreativiti dan inovasi, serta kesetiaan dan komitmen berdasarkan daripada kadar peratusan yang berada pada skala sederhana.</p>

4.2.2 Kajian Penyelidikan Luar Negara

Jadual 4-2 menunjukkan sebahagian daripada hasil dapatan penyelidikan empirikal terhadap pelaksanaan budaya kualiti di organisasi luar negara.

Jadual 4-2 : Dapatan Kajian Lepas Terhadap Pelaksanaan Budaya Kualiti di Organisasi Luar Negara

Penyelidik	Rumusan Penyelidikan
Lim (1995)	Telah membuat kajian terhadap impak program pengurusan kualiti menyeluruh terhadap kepuasan kerja dan kajiannya juga melihat perubahan yang dibawa oleh TQM terhadap kerja-kerja seharian penyelia. Responden kajian ini terdiri daripada 220 orang penyelia daripada 8 organisasi yang berlainan dan telah melaksanakan TQM lebih daripada dua tahun di Hong Kong. Lau telah menggunakan JDI (<i>Job Description Index</i>) untuk melihat kesan TQM terhadap kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa responden kurang berpuashati dengan dimensi kerja berbanding dengan dimensi JDI yang lain seperti penyeliaan dan rakan sekerja. TQM dilihat tiada impak terhadap gaji dan kenaikan pangkat. Responden kajian juga berpendapat pelaksanaan TQM tidak menjadikan kerja mereka lebih menarik ataupun penting. Walaubagaimanapun, dalam kajian ini mendapati bahawa TQM membawa banyak perubahan kepada kerja-kerja penyeliaan seperti keperluan terhadap kemahiran, ketepatan dan permintaan yang tinggi. Kesimpulan dalam kajian Lau, menunjukkan bahawa TQM tidak meningkatkan semua aspek kepuasan kerja pekerja.
Mann dan Kehoe (1995)	Penyelidikan yang dilaksanakan ini bertujuan untuk melihat faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi keberkesanan pelaksanaan TQM. Kaedah soal selidik dan temuduga telah digunakan dan sebanyak 200 syarikat dipilih sebagai responden kajian. Analisis kajian menunjukkan bahawa terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pelaksanaan TQM dalam organisasi iaitu faktor proses, jenis pekerja, nilai yang dikongsi, gaya pengurusan, struktur organisasi, bilangan pekerja dan hubungan industri.
Kivimäki <i>et al.</i> (1997)	Penyelidikan yang dijalankan ini bertujuan untuk melihat impak pelaksanaan TQM terhadap kesejahteraan dan persepsi berkaitan dengan kerja di kalangan staf hospital di Finland. Hasil kajian mereka menunjukkan bahawa pelaksanaan TQM tidak semestinya mengubah kesejahteraan pekerja dalam bentuk kepuasan kerja, motivasi kerja dan komitmen terhadap organisasi dan persepsi berkaitan dengan kerja iaitu kejelasan matlamat dan proses, keterbukaan komunikasi, tahap

	<p>penglibatan dan inovatif serta darjah kuasa. Hasil kajian juga mendapati wujudnya masalah komitmen terhadap TQM di kalangan para doktor.</p>
<p>Guimares (1997)</p>	<p>Guimaraes telah menjalankan satu kajian ke atas impak TQM terhadap pelakuan pekerja sebelum dan selepas pelaksanaan TQM di sebuah kilang bahan kimia dan plastik di Amerika Syarikat. Terdapat beberapa hipotesis telah dikemukakan dalam kajiannya iaitu peranan pembawa tekanan (<i>role stressors</i>) seperti kekaburan peranan (<i>role ambiguity</i>) dan konflik peranan (<i>role conflict</i>) akan menjadi rendah selepas pelaksanaan TQM. Andaian-andaian lain yang dibuat adalah ciri-ciri kerja, penglibatan kerja, kepuasan kerja, kepuasan kerjaya, komitmen terhadap organisasi akan meningkat selepas pelaksanaan TQM dan kadar pusing ganti kerja akan menurun selepas pengamalan TQM. Hasil daripada kajian Guimaraes menunjukkan bahawa terdapat peningkatan yang signifikan dalam kekaburan peranan, kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi selepas pelaksanaan TQM. Kadar pusing ganti juga menjadi rendah selepas TQM dilaksanakan. Manakala, dapatan kajiannya menunjukkan tiada perubahan yang signifikan dalam konflik peranan, ciri-ciri kerja dan kepuasan kerjaya.</p>
<p>Terziovski dan Samson (1999)</p>	<p>Kajian yang dijalankan oleh kedua-dua penyelidik ini bertujuan untuk menguji kekuatan hubungan antara pelaksanaan TQM dan prestasi organisasi dengan faktor saiz firma, jenis industri dan status persijilan ISO 9000. Untuk kajian ini, sampel yang besar telah diambil daripada syarikat pengeluaran di Australia dan New Zealand. Analisis kajian mereka berdua menunjukkan bahawa hubungan antara TQM dan prestasi organisasi tidak dipengaruhi oleh status persijilan ISO 9000 di kedua-dua buah Negara. Walaubagaimanapun, hubungan antara TQM dan prestasi menjadi kuat apabila mengambilkira saiz firma dan jenis industri. Dalam kajiannya ini, TQM dilihat mendatangkan kesan yang positif terhadap prestasi operasi dan perniagaan, hubungan pekerja dan kepuasan pelanggan.</p>
<p>Zhang (2000)</p>	<p>Kajian yang dijalankan Zhang pula bertujuan untuk melihat kesan pelaksanaan TQM ke atas prestasi keseluruhan perniagaan di 212 buah syarikat pengeluaran di China. Prestasi perniagaan yang dilihat merangkumi kepuasan pekerja, kualiti produk, kepuasan pelanggan dan prestasi perniagaan yang strategik. Dapatan dalam kajian Zhang menunjukkan bahawa pelaksanaan TQM mempunyai kesan positif ke atas prestasi keseluruhan perniagaan. Kualiti produk pula mempunyai kesan positif ke atas kepuasan pelanggan dan prestasi perniagaan yang strategik. Sungguhpun begitu, kepuasan pelanggan tidak mempunyai impak yang positif terhadap prestasi perniagaan yang strategik.</p>

<p>Boselie dan Wiele (2001)</p>	<p>Tujuan kajian yang dilaksanakan oleh Boselie dan Wiele adalah untuk meninjau persepsi ke atas pengurusan sumber manusia dan TQM, dan kesannya terhadap kepuasan dan niat untuk meninggalkan organisasi di syarikat Ernst & Young, di Netherlands. Hasil kajian mereka mendapati pekerja mempunyai persepsi yang positif terhadap pengurusan sumber manusia dan konsep TQM yang membawa kepada kepuasan yang tinggi dan niat untuk meninggalkan organisasi yang kurang. Faktor seperti kerjasama dalam unit, kepimpinan dan gaji member kesan yang signifikan kepada kepuasan kerja pekerja.. Kesimpulan hasil kajian mereka menunjukkan bahawa pekerja yang berpuashati terhadap terhadap pengurusan sumber manusia dan pelaksanaan TQM akan dapat mengekalkan kesetiaan pekerja dalam organisasi.</p>
<p>Brah et al. (2002)</p>	<p>Brah <i>et al.</i> (2002), telah melakukan satu kajian di syarikat-syarikat Singapura yang bertujuan untuk membangunkan satu rangka kerja kualiti bagi menentukan faktor kejayaan program kualiti melalui pemerhatian terhadap hubungan antara amalan pengurusan kualiti, prestasi kualiti, kepuasan pelanggan dan kepuasan pekerja. Kajian ini juga mengkaji sama ada prestasi kualiti dipengaruhi oleh jenis dan saiz organisasi serta tempoh melaksanakan TQM. Hasil kajian yang diperolehi menunjukkan bahawa pelaksanaan TQM berhubung dengan prestasi kualiti. Selain itu, faktor-faktor seperti kepimpinan pengurusan atasan, mengutamakan pelanggan, memfokus kepada sumber manusia, menekankan kualiti, perancangan korporat, memfokus kepada proses dan maklumat didapati menyumbang kepada kejayaan TQM, kepuasan pekerja dan pelanggan. Di samping itu, hasil kajian mereka juga menunjukkan saiz dan tempoh syarikat yang mengamalkan TQM memberi kesan kepada prestasi kualiti. Namun begitu, jenis syarikat tidak mempunyai impak terhadap prestasi kualiti.</p>
<p>Rahman dan Bullock (2002)</p>	<p>Rahman dan Bullock pula melihat faktor lembut dan faktor keras TQM dan hubungannya dengan prestasi organisasi yang dijalankan ke atas 260 buah syarikat pengeluaran di Australia. Hasil kajian menunjukkan bahawa faktor lembut dan faktor keras TQM, ke dua-duanya menyumbang kepada prestasi organisasi. Disamping itu, kajian mereka juga mendapati terdapat hubungan antara elemen lembut dan elemen keras TQM. Kajian Rahman dan Bullock juga menunjukkan elemen lembut TQM memberi kesan secara tidak langsung kepada prestasi organisasi menerusi kesannya terhadap elemen keras TQM.</p>

<p>Huarng dan Chen (2002)</p>	<p>Tujuan kajian yang dijalankan adalah untuk meninjau hubungan antara falsafah TQM, kaedah dan prestasi organisasi. Kajian mereka adalah berdasarkan 64 buah syarikat pengeluaran di Taiwan. Hasil kajian mendapati bahawa falsafah dan kaedah TQM boleh mempengaruhi prestasi organisasi. Terdapat 2 faktor dalam falsafah TQM dan 4 faktor dalam kaedah TQM yang mempengaruhi secara positif terhadap prestasi perniagaan. Faktor-faktor tersebut adalah pemberian kuasa, persepsi kualiti pekerja, latihan, kaedah statistik, penanda aras ke atas kos dan kerjasama pembekal. Selain daripada itu, integrasi falsafah dan kaedah TQM, didapati mempengaruhi secara positif terhadap prestasi organisasi dan pengurangan kos.</p>
<p>Chapman dan Al-Khawaldeh (2002)</p>	<p>Kajian ini bertujuan untuk menentukan tahap pelaksanaan falsafah dan amalan TQM dalam korporat industri di Jordan. Angkubah yang digunakan untuk melihat pelaksanaan TQM ialah penglibatan pekerja, pendidikan dan latihan, komunikasi organisasi, mengutamakan pelanggan, pendekatan saintifik dalam pembuatan keputusan, kaedah statistik untuk kawalan kualiti, komitmen organisasi dan keazaman yang bersepadu. Responden dalam kajian ini dibahagikan kepada 2 kumpulan iaitu pelaksanaan TQM yang tinggi dan pelaksanaan TQM yang rendah. Hasil kajian menunjukkan min bagi pengukuran produktiviti tenaga kerja yang dikategorikan di bawah pelaksanaan TQM yang tinggi adalah lebih tinggi berbanding syarikat TQM yang rendah. Berdasarkan daripada analisis regresi, kajian mendapati terdapat satu hubungan yang positif antara TQM dan produktiviti.</p>

4.3 Kerangka Teoritikal Penyelidikan

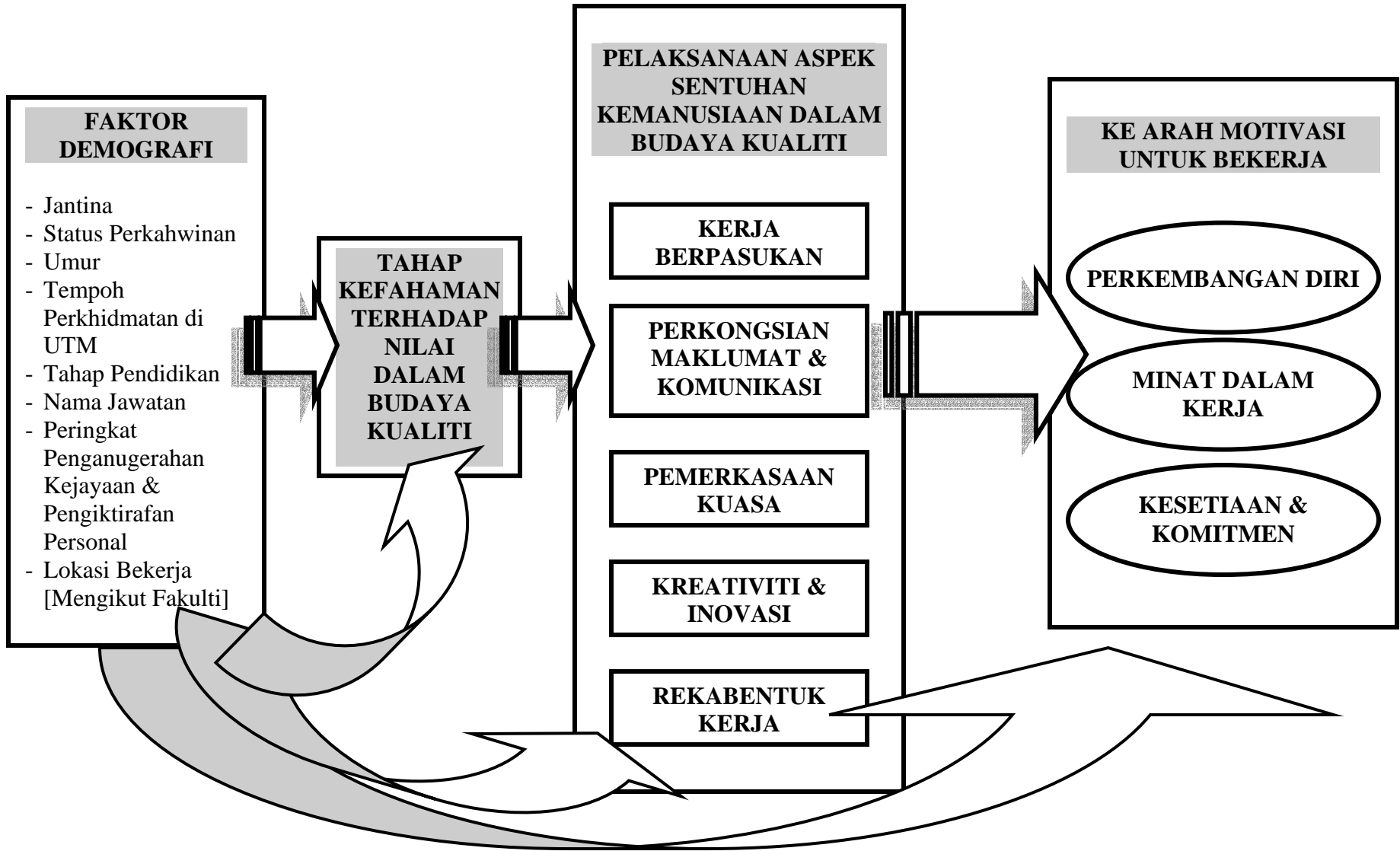
Rajah 4-1 merupakan kerangka teoritikal penyelidikan yang dibentuk khas untuk tujuan kegunaan penyelidikan ini. Setiap elemen yang dikaji dalam kerangka teoritikal ini adalah berdasarkan daripada sumber ilmiah yang diterangkan secara terperinci di Bab 5 Metodologi Penyelidikan Empirikal. Kerangka teoritikal ini juga dibangunkan berasaskan daripada objektif penyelidikan dan elemen yang dipilih juga adalah mengambilkira beberapa faktor berikut iaitu latarbelakang dan suasana bekerja responden adalah selaras dengan budaya kualiti UTM. Dengan pemilihan item yang rapi dapat menggambarkan dengan lebih tepat persepsi staf akademik [responden

penyelidikan] terhadap pelaksanaan budaya kualiti dan pengaruhnya kepada motivasi untuk bekerja di UTM.

4.4 Rumusan

Merujuk kepada Jadual 4-1 dan Jadual 4-2, penyelidikan terdahulu sama ada daripada tempatan mahupun luar negara, mendapati bahawa penyelidikan berkaitan TQM ini merupakan suatu kajian yang berterusan dijalankan oleh para penyelidik. Walaupun hampir kesemua penyelidikan berikut melihat pada pelaksanaan TQM tetapi setiap penyelidikan masih mempunyai perbezaan daripada segi objektif kajian, skop kajian dan juga pembolehubah yang dikaji dalam TQM.

Penyelidikan terdahulu yang berkaitan dengan TQM banyak membincangkan pelaksanaan TQM dengan prestasi dan produktiviti organisasi, manakala penyelidikan ini lebih cenderung untuk melihat persepsi pekerja terhadap pembudayaan TQM dalam organisasi dan hubungannya dengan motivasi untuk bekerja. Secara keseluruhannya, berdasarkan jadual 4-1 dan 4-2, hasil dapatan penyelidikan terdahulu berkaitan pembudayaan TQM mendapati bahawa pelaksanaannya boleh membawa impak positif kepada organisasi.



Rajah 4-1 : Kerangka Teoritikal Penyelidikan

BAB 5

METODOLOGI PENYELIDIKAN EMPIRIKAL

Measurement, in short, is not an end in itself. Its scientific worth can be appreciated only in an instrumentalist perspective, in which we ask what ends measurement is intended to serve, what role it is called upon to play in the scientific situation, what functions it performs in inquiry'
[Kaplan, (1964)]

'Can we expect 'frameworks' and 'methodologies' to show anything other than the palest shadow of organisational complexity? This dynamic and ambiguous complexity of an organisation's future just cannot be reduced to such simplistic data structures, which imply a tidy and convenient homogeneity in organisations that is just not there. An approach valid or otherwise will come to nothing without the input of quality individual, the 'thinking managers' who can fully understand the disposition of the organisation'
[Angell and Smithson, 1991]

5.1 Pengenalan

Bab 5 membincangkan metodologi dan pelaksanaan metodologi yang digunakan untuk penyelidikan ini. Perbincangan dimulakan dengan mengenalpasti perkara-perkara berikut:

- Metodologi yang digunakan dan rasional pemilihannya dalam penyelidikan;
- Jenis instrumen yang digunakan dalam penyelidikan ini;
- Populasi penyelidikan dan pemilihan populasi;
- Penentuan sampel penyelidikan, kaedah pengumpulan data, kaedah penganalisan data dan kesahan kesimpulan awal.

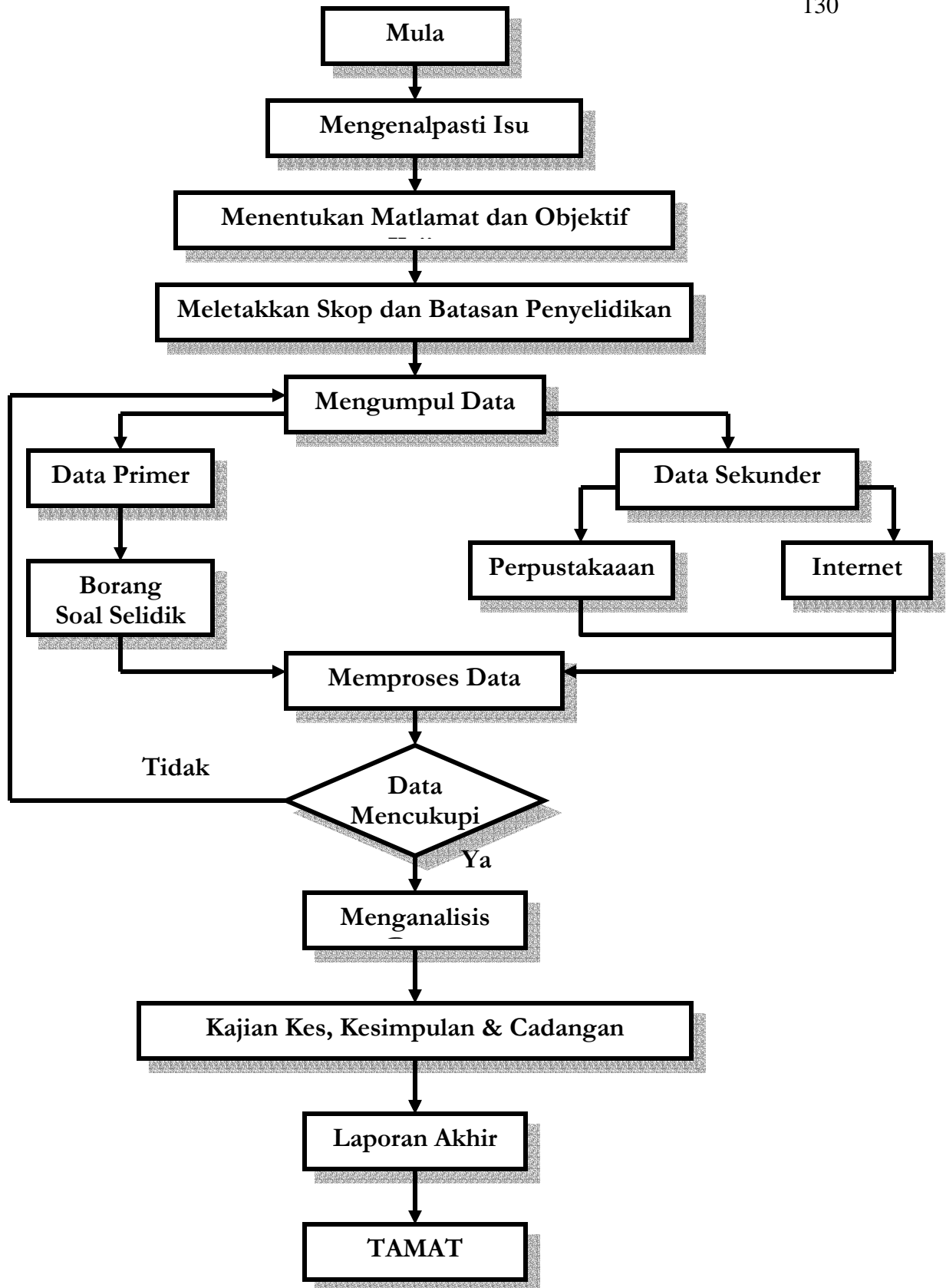
Perbincangan seterusnya ialah mengenai instrumen penyelidikan secara mendalam. Ia termasuk pemilihan aspek-aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan sebab-sebab pemilihannya, ujian kesahan untuk faktor tersebut, dengan rekabentuk yang digunakan, kajian pilot dan ujian kebolehpercayaan, kaedah penganalisan data dan diakhiri dengan rumusan.

Kajian ini menggunakan kaedah penyelidikan deskriptif dan kuantitatif. Kaedah ini adalah yang paling bersesuaian untuk mengenalpasti keadaan semasa dan hubungan sesuatu pembolehubah.

5.2 Rekabentuk Penyelidikan

Rekabentuk penyelidikan ini boleh dilihat di carta alir dalam rajah 5-1. Ia bermula dengan mengenalpasti isu yang mendorong penyelidikan ini dijalankan. Setelah isu dikenalpasti, matlamat dan objektif penyelidikan disenaraikan sebagai panduan pelaksanaan penyelidikan ini. Seterusnya, penetapan skop dan batasan penyelidikan dibuat untuk memudahkan proses penyelidikan. Pada peringkat ini, penentuan populasi penyelidikan dan penentuan komponen-komponen aspek sentuhan kemanusiaan yang terkandung dalam budaya kualiti serta hubungannya dengan faktor-faktor motivasi untuk bekerja dijalankan serentak. Selepas penentuan populasi penyelidikan, pengumpulan maklumat populasi dijalankan. Saiz sampel kemudiannya ditentukan dan diikuti dengan pemilihan sampel.

Penentuan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti adalah berdasarkan penulisan dan kajian ilmiah yang dibuat oleh para sarjana dan penyelidik terdahulu. Soal selidik kemudiannya dibina dan kajian pilot dijalankan untuk melihat kebolehpercayaannya. Selepas soal selidik dibaiki, ia diedarkan kepada staf akademik di UTM yang terpilih sebagai sampel penyelidikan. Responden diberi tempoh selama seminggu untuk memberi maklum balas. Selepas tempoh yang ditetapkan, responden yang tidak memberi maklum balas dihubungi menggunakan telefon.



Rajah 5-1 : Carta Alir Rekabentuk Penyelidikan

Selepas soal selidik diperolehi, data dianalisis dan kesimpulan awal dibuat. Hasil kesimpulan awal ini kemudian disahkan dengan temubual dengan pakar kaunseling dan kualiti di UTM. Selepas pengesahan ini, barulah kesimpulan akhir dibuat.

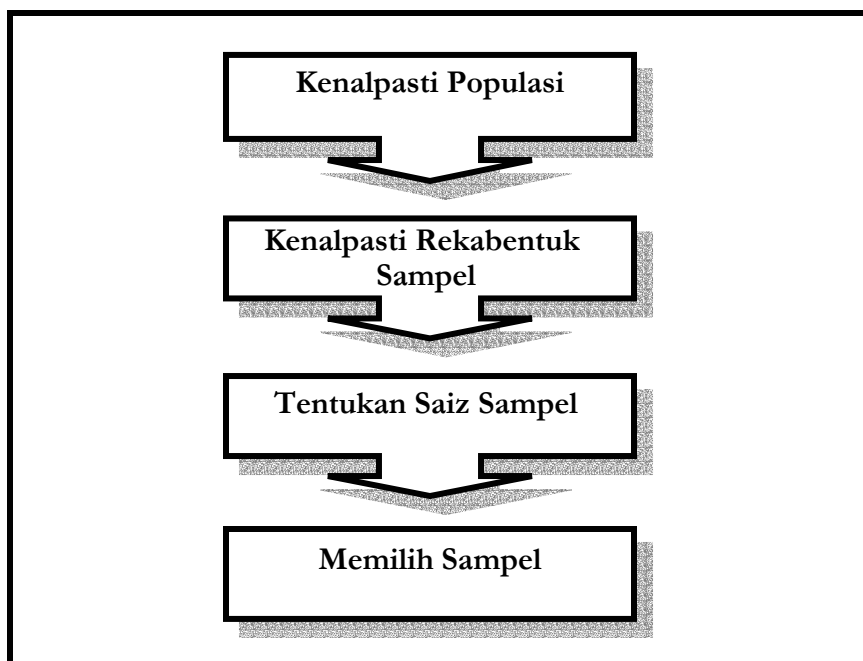
Penerangan dengan lebih terperinci setiap proses ini diterangkan dalam sub-sub judul berikut [rujuk rajah 5-1].

5.2.1 Penentuan Populasi dan Sampel Penyelidikan

Populasi adalah suatu kelompok elemen di mana kesimpulan terhadapnya dapat dibuat (Ravindra Singh dan Naurang Sing, 1996). Populasi penyelidikan ini adalah terdiri daripada staf akademik di Universiti Teknologi Malaysia. Di UTM, terdapat 10 buah fakulti dan 2 buah pusat pengajian, pecahan bilangan staf akademik mengikut fakulti dan pusat pengajian adalah ditunjukkan seperti di jadual 5-1. Berdasarkan jadual 5-1, jumlah keseluruhan populasi dalam penyelidikan ini adalah seramai 1667 orang staf akademik.

Sampel digunakan dalam penyelidikan ini adalah untuk mewakili keseluruhan populasi. Sampel adalah subset kepada populasi yang boleh menggambarkan ciri-ciri populasi tersebut [Alreck dan Settle (1996); Ravindra Singh dan Naurang Singh (1996); Miller (1994); Wilmmer dan Dominick (1991)]. Proses persampelan dalam penyelidikan ini boleh dilihat dalam rajah 5-2.

Merujuk kepada proses pensampelan di rajah 5-2, dalam penyelidikan ini rekabentuk sampel dikenalpasti supaya pemilihan sampel yang terbaik dapat dilakukan. Saiz sampel yang mencukupi ditentukan supaya hasil dapatan boleh mewakili populasi penyelidikan.



Rajah 5-2 : Proses Persampelan Penyelidikan

Jadual 5-1 : Bilangan Staf Akademik Mengikut Fakulti di UTM

FAKULTI	BIL. STAF AKADEMIK
Fakulti Alam Bina	101
Fakulti Kejuruteraan Awam	146
Fakulti Kejuruteraan Elektrikal	170
Fakulti Kejuruteraan Mekanikal	159
Fakulti Kejuruteraan dan Sains Geoinformasi	93
Fakulti Sains Komputer dan Sains Maklumat	157
Fakulti Sains	207
Fakulti Kejuruteraan Kimia dan Kejuruteraan Sumber Asli	128
Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia	170
Fakulti Pendidikan	103
Pusat Pengajian Islam dan Pembangunan Sosial	43

Pusat Pengajian Diploma	190
JUMLAH POPULASI KESELURUHAN	1667

Sumber : Pejabat Pendaftar, Unit Pengurusan Sumber Manusia, UTM. 'Perangkaan Staf Akademik Mengikut Fakulti Pada Disember 2004'.

Ketepatan anggaran bagi jumlah populasi boleh diperolehi dengan mengikut saiz sampel. Ia juga boleh diperolehi dengan membahagikan populasi kepada beberapa kumpulan. Oleh itu sampel yang lebih kecil dapat diambil dalam setiap kumpulan dan ini memberi lebih ketepatan di dalam sampel.

Penyelidikan ini menggunakan persampelan berkelompok (*cluster sampling*) kerana kaedah berkelompok dapat memastikan bahawa sampel yang dipilih lebih mewakili populasi. Kumpulan dalam populasi ini dipanggil kelompok dan proses untuk membentuk kelompok ini dipanggil berkelompok (Ravindra Singh dan Naurang Singh, 1996). Sekiranya, sampel diambil daripada setiap kelompok dan di pilih secara rawak, maka ia dipanggil persampelan rawak berkelompok (*cluster random sampling*). Terdapat dua langkah dalam mengenalpasti sampel ini iaitu kenalpasti bilangan kelompok dan memperuntukan saiz sampel bagi setiap kelompok.

Populasi penyelidikan ini dipilih daripada 10 buah fakulti dan 2 buah pusat pengajian yang berlainan di UTM. Oleh itu, kelompok bagi populasi adalah mengikut fakulti dan ini bermakna terdapat 12 kelompok dalam populasi penyelidikan ini, seperti di tunjukkan dalam jadual 5-1. Berikut merupakan langkah-langkah untuk mengenalpasti bilangan kelompok:

i) Peruntukan Saiz Sampel

Terdapat tiga jenis kaedah yang biasa digunakan untuk memperuntukan sampel bagi setiap kelompok iaitu (Ravindra Singh dan Naurang Singh, 1996):

- a) Peruntukan samarata (*Equal allocation*);
- b) Peruntukan berkadar (*Proportional allocation*)
- c) Peruntukan optimum (*Optimum allocation*)

Untuk penyelidikan ini, kaedah ke dua iaitu, peruntukan berkadar digunakan. Ini bermaksud saiz sampel kelompok adalah berkadar terus dengan populasi kelompok. Formula untuk mendapatkan saiz sampel setiap kelompok adalah seperti yang dinyatakan oleh Ravindra Singh dan Naurang Singh (1996).

ii) *Kenalpasti Saiz Sampel dan Memilih Sampel*

Sampel digunakan untuk menggambarkan keseluruhan populasi penyelidikan. Menurut Levin dan Rubin (1998), sampel adalah satu cara pengumpulan sebahagian unsur-unsur yang dikaji dan semakin mirip sampel dengan populasi, maka semakin baik hasil yang akan diperolehi. Populasi penyelidikan ini terdiri daripada 1667 orang staf akademik di UTM. Berpandukan jadual penentuan saiz sampel di Lampiran A, sampel yang sesuai untuk saiz populasi yang hampir kepada 1667 adalah 313 (Isaac dan William, 1981).

Oleh kerana penyelidikan ini menggunakan rekabentuk persampelan berkelompok berkadar, maka sampel ini dibahagikan kepada tiga bahagian mengikut formula yang dinyatakan oleh Ravindra Singh dan Naurang Singh (1996), seperti berikut :

$$n_h = \frac{n}{N} N_h$$

di mana;

- n_h = saiz sampel kelompok;
- N = jumlah populasi keseluruhan;
- N_h = populasi kelompok
- n = saiz sampel keseluruhan populasi

Di bawah merupakan contoh untuk mengira saiz sampel kelompok untuk Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia:

$$n_{\text{FPPSM}} = \frac{313}{1667} (170) = 32 \text{ orang}$$

Ini bermakna saiz sampel untuk Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia adalah seramai 32 orang. Jadual 5-2 merupakan saiz sampel kelompok yang telah dikira mengikut fakulti.

Walau bagaimanapun, sebanyak 500 borang soal selidik diedarkan kepada staf akademik di UTM. Ini adalah kerana dikhuatiri maklumbalas daripada staf akademik adalah rendah. Oleh yang demikian sekiranya lebih banyak borang soal selidik diedarkan maka kemungkinan maklumbalas yang diperolehi adalah tinggi. Pengiraan persampelan berkelompok berkadaran yang sama digunakan dengan hanya menukar jumlah saiz sampel (n) sahaja iaitu sebanyak 500. Pecahan edaran borang soal selidik mengikut fakulti adalah seperti di jadual 5-3. Sampel responden penyelidikan dipilih secara rawak daripada senarai staf akademik di setiap fakulti. Pemilihan sampel ini adalah menggunakan jadual nombor rawak.

Jadual 5-2 : Saiz Sampel Kelompok Mengikut Fakulti di UTM

FAKULTI	BIL. STAF AKADEMIK (N_h)	SAIZ SAMPEL KELOMPOK (n_h)
Fakulti Alam Bina	101	19
Fakulti Kejuruteraan Awam	146	27
Fakulti Kejuruteraan Elektrikal	170	32
Fakulti Kejuruteraan Mekanikal	159	30
Fakulti Kejuruteraan dan Sains Geoinformasi	93	17
Fakulti Sains Komputer dan Sains Maklumat	157	30
Fakulti Sains	207	39
Fakulti Kejuruteraan Kimia dan Kejuruteraan Sumber Asli	128	24
Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia	170	32
Fakulti Pendidikan	103	19
Pusat Pengajian Islam dan Pembangunan Sosial	43	8
Pusat Pengajian Diploma	190	36
JUMLAH	N = 1667	n = 313

Sumber : Pejabat Pendaftar, Unit Pengurusan Sumber Manusia, UTM. 'Perangkaan Staf Akademik Mengikut Fakulti Pada Disember 2004'.

Jadual 5-3 : Edaran Borang Soal Selidik Mengikut Fakulti di UTM

FAKULTI	SAIZ SAMPEL KELOMPOK	Edaran Borang Soal Selidik
Fakulti Alam Bina	19	30
Fakulti Kejuruteraan Awam	27	44
Fakulti Kejuruteraan Elektrikal	32	51
Fakulti Kejuruteraan Mekanikal	30	48
Fakulti Kejuruteraan dan Sains Geoinformasi	17	28
Fakulti Sains Komputer dan Sains Maklumat	30	47
Fakulti Sains	39	62
Fakulti Kejuruteraan Kimia dan Kejuruteraan Sumber Asli	24	38
Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia	32	51
Fakulti Pendidikan	19	31
Pusat Pengajian Islam dan Pembangunan Sosial	8	13
Pusat Pengajian Diploma	36	57
JUMLAH	313	500

5.2.2 Perspektif Kajian Awal dan Penentuan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti

Peringkat pertama kajian ini adalah perspektif kajian awal. Ini dilakukan untuk melihat komponen-komponen yang digunakan oleh pengkaji-pengkaji terdahulu, pendekatan-pendekatan para sarjana pengurusan organisasi dan kualiti yang telah diterima pakai dalam membincangkan sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti. Oleh yang demikian, penyelidikan ini dapat mengenalpasti aspek-aspek yang dianggap penting oleh mereka. Bahagian ini diterangkan dengan lebih terperinci di bahagian instrumen penyelidikan.

5.2.3 Ujian Kesahan

Kesahan kandungan menguji setakat mana instrumen yang digunakan dalam penyelidikan merangkumi kandungan subjek yang bersesuaian dengan tujuan kajian (Miller, 1994). Sehubungan itu, ujian kesahan dilakukan untuk melihat sejauhmana instrumen yang digunakan mengukur apa yang sepatutnya diukur. Instrumen yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah melalui borang soal selidik. Sekiranya instrumen dapat mengukur tepat maka instrumen tersebut mempunyai kesahan yang tinggi. Terdapat beberapa jenis teknik yang digunakan untuk mengukur kesahan sesuatu instrumen iaitu kesahan kandungan (*content validity*), kesahan ramalan (*predictive validity*) dan kesahan serentak (*concurrent validity*).

Untuk tujuan penyelidikan ini, kesahan yang digunakan adalah kesahan kandungan kerana faktor ini tidak mempunyai instrumen lain untuk dibuat perbandingan. Ia dilakukan dengan membandingkan instrumen yang telah dibina dengan tujuan penyelidikan. Kesahan juga dilakukan dengan pertimbangan profesional iaitu faktor-faktor ini dirujuk dengan mereka yang mahir dalam bidang ini.

5.2.4 Pembinaan Instrumen

Selepas ujian kesahan dilakukan, pembinaan instrumen dilaksanakan. Disebabkan oleh penyelidikan ini berbentuk deskriptif dan kuantitatif, maka instrumen yang sesuai digunakan adalah berbentuk soal selidik. Ia juga telah digunakan secara meluas oleh pengkaji-pengkaji lain untuk mengkaji aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti seperti ditunjukkan dalam jadual 5-4.

Disebabkan tujuan penyelidikan ini adalah untuk mengetahui, kedudukan semasa penerimaan pelaksanaan budaya kualiti dan hubungannya dengan motivasi untuk bekerja di UTM, maka soal selidik berstruktur adalah kaedah yang paling bersesuaian. Penggunaan soal selidik berstruktur sebagai instrumen sesuai digunakan dalam penyelidikan adalah kerana untuk penyelidikan ini, ia lebih ekonomi untuk pengumpulan data (masa dan kos), boleh dibuat perbandingan, kebolehpercayaan dalam keputusan dan mendapat lebih input daripada responden.

Soal selidik ini kemudiannya di uji kebolehpercayaannya melalui kajian rintis. Data dan cadangan yang diperolehi daripada kajian rintis ini dianalisa dan digunakan untuk mendapatkan kebolehpercayaan terhadap item-item yang digunakan.

5.2.5 Penghantaran Soal Selidik

Soal selidik bersetem dan beralamat sendiri dihantar kepada ahli sampel penyelidikan yang berada di UTM, KL. Manakala untuk ahli sampel yang berada di sekitar UTM, Skudai, borang soal selidik diedarkan dengan bantuan penolong penyelidik (*research assistant*) yang dilantik. Soal selidik ini ditujukan kepada staf akademik di UTM. Staf akademik diberi masa selama seminggu untuk memberikan maklum balas. Selepas seminggu, responden yang masih belum memberikan maklum balas dihubungi untuk meminta kerjasama mereka untuk menjawab soal selidik tersebut. Tindakan susulan juga dibuat dengan mengedar semula soal selidik kepada responden yang telah kehilangan borang soal selidik.

5.2.6 Penganalisaan Data Penyelidikan

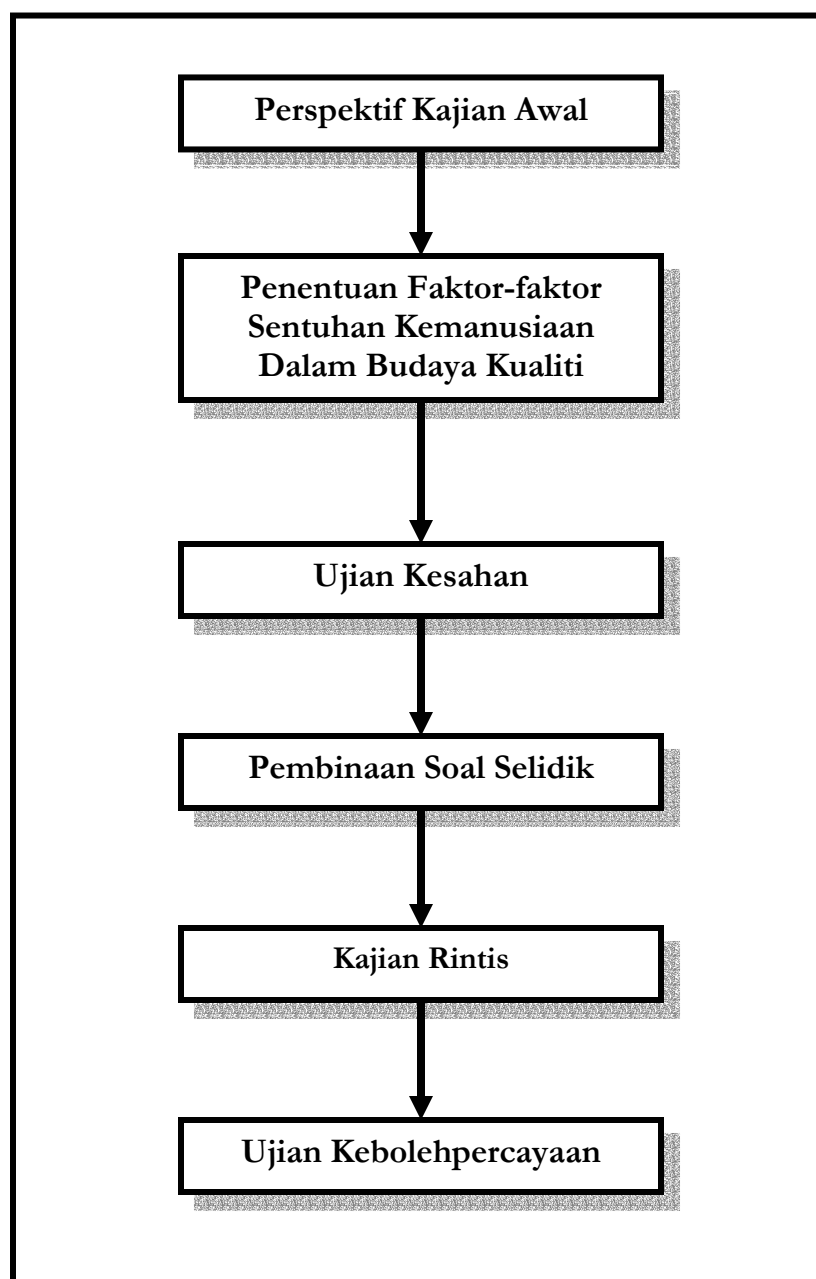
Data penyelidikan ini dianalisis menggunakan dua kaedah iaitu secara deskriptif dan juga kuantitatif. Kaedah secara deskriptif hanya melibatkan taburan kekerapan dan taburan skor. Untuk penyelidikan ini juga, penganalisan data secara kuantitatif adalah melibatkan penggunaan analisis *Korelasi Spearman*, Ujian *Mann-Whitney* dan Ujian *Kruskal-Wallis*. Ia diterangkan secara terperinci di bahagian 5.3 kaedah penganalisan data dalam Bab 5 ini.

5.2.7 Pengesahan Kesimpulan Awal

Kesimpulan awal yang dibuat berasaskan data yang diperolehi daripada hasil penyelidikan dan kesimpulan ini kemudiannya ditanya semula kepada pakar kualiti di UTM dengan tujuan untuk mendapatkan kesahan (*validity*) mengenai andaian-andaian yang dibuat berdasarkan maklumat soal selidik.

5.3 Instrumen Penyelidikan

Pembentukan instrumen penyelidikan ini melalui enam (6) peringkat seperti dalam rajah 5-3.



Rajah 5-3 : Carta Alir Pembentukan Instrumen Penyelidikan

5.3.1 Penentuan Aspek-aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti dan Motivasi Untuk Bekerja

Peringkat pertama penyelidikan ini adalah melihat perspektif kajian awal. Ini dilakukan untuk melihat aspek-aspek yang digunakan oleh para sarjana dan pengkaji-pengkaji terdahulu dalam penyelidikan mereka yang berkaitan dengan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti. Jadual 5-4 menyenaraikan sebahagian daripada pengkaji-pengkaji terdahulu yang telah membuat kajian berkaitan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan dijadikan sebagai sumber untuk menyokong pembolehubah dalam penyelidikan ini. Manakala jadual 5-5 pula merupakan aspek motivasi yang dipilih dalam penyelidikan untuk melihat pengaruh pelaksanaan budaya kualiti tersebut kepada motivasi untuk bekerja di UTM.

Jadual 5-4 : Pemilihan Pembolehubah Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti Beserta Sumber Rujukan

Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	Sumber Penyelidikan/Penulisan Terdahulu
Kerja Berpasukan	Sarahph <i>et. al</i> (1989); Hyde (1990); Melcher <i>et. al</i> (1990); Walton (1991); Schroeder dan Robinson (1991); Payne (1992); Schonberger (1992); Rieley (1992); Benson (1992); Ruch dan Roper (1992); Dale dan Cooper (1992); Johnson (1993); Becker (1993); Cole (1993); Easton (1993); Garvin (1993); Juran (1993); Kano (1993); Niven (1993); Westbrook (1993); Blackburn dan Rosen (1993); Godfrey (1994); Higginson dan Waxler (1994); Mohr-Jackson (1994); Becker <i>et. al</i> (1994); Simmons <i>et. al</i> (1995); Ahire (1996); Kanji dan Yui (1997); Kwok dan Tummala (1998); Lau dan Anderson (1998); Brown (1998); Yamin dan Gunasekaran (1999); Thiagaragan <i>et. al</i> (2001); Mumtaz Begam <i>et. al</i> (2001); Maull <i>et. al</i> (2001)

Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	Sumber Penyelidikan/ Penulisan Terdahulu
<p style="text-align: center;">Perkongsian Maklumat & Komunikasi</p>	<p>Payne (1992); Dale dan Cooper (1992); Johnson (1993); Blackburn dan Rosen (1993); Grant <i>et. al</i> (1994); Simmons <i>et. al</i> (1995); Lau dan Anderson (1998); Thiagaragan <i>et. al</i> (2001); Maull <i>et. al</i> (2001); Mumtaz Begam <i>et. al</i> (2002); Hollis (2004)</p>
<p style="text-align: center;">Pemeriksaan Kuasa</p>	<p>Sarahph <i>et. al</i> (1989); Akers (1991); Moran (1991); Payne (1992); Benson (1992); Leibman (1992); Port (1992); Schonberger (1992); Showalter dan Mulholland (1992); Aubrey (1993); Johnson (1993); Blackburn dan Rosen (1993); Becker <i>et. al</i> (1994); Fuchs (1994); Simmons <i>et. al</i> (1995); Mohr-Jackson (1994); Cruise O'Brien (1995); Simmons <i>et. al</i> (1995); Ahire (1996); Grant <i>et. al</i> (1996); Lau dan Anderson (1998); Brown (1998); Maull <i>et. al</i> (2001); Hollis (2004)</p>
<p style="text-align: center;">Kreativiti dan Inovasi</p>	<p>Rieley (1992); Payne (1992); Juran (1992); Schonberger (1992); Becker (1993); Blackburn dan Rosen (1993); Hanks (1993); Weintraub (1993); Johnson (1993); Simmons <i>et. al</i> (1995); Ahire <i>et. al</i> (1996); Kwok dan Tummala (1998); Brown (1998); Thiagaragan <i>et. al</i> (2001); Maull <i>et. al</i> (2001)</p>
<p style="text-align: center;">Rekabentuk Kerja</p>	<p>Farquhar (1990); Dale dan Cooper (1992); Payne (1992); Krishnan <i>et. al</i> (1993); Guimaraes (1997); Brown (1998); Maull <i>et. al</i> (2001)</p>

Jadual 5-5 : Pemilihan Pembolehubah Motivasi Untuk Bekerja Beserta Sumber Teori Motivasi

Aspek Motivasi Untuk Bekerja	Sumber Teori Motivasi
Perkembangan Diri	Teori Hirarki Keperluan Maslow, Teori Alderfer ERG, Teori McClelland, Teori Dua Faktor Herzberg [dilihat daripada perspektif faktor <i>motivator</i>]
Minat Dalam Kerja	Teori Hirarki Keperluan Maslow, Teori Alderfer ERG, Teori McClelland, Teori Dua Faktor Herzberg [dilihat daripada perspektif faktor <i>motivator</i>]
Kesetiaan Dan Komitmen	Teori Hirarki Keperluan Maslow, Teori Alderfer ERG, Teori McClelland, Teori Dua Faktor Herzberg [dilihat daripada perspektif faktor <i>motivator</i>]

Daripada jadual 5-4 dilihat bahawa kerja berkumpulan, perkongsian maklumat dan komunikasi, pemerksaan kuasa, kreativiti dan inovasi, dan reka bentuk kerja diberi penekanan oleh mereka yang mengkaji tentang budaya kualiti di organisasi. Oleh yang demikian, aspek sentuhan kemanusiaan tersebut telah dipilih berdasarkan kesesuaian dan pelaksanaannya di UTM.

Berikut merupakan justifikasi terhadap aspek-aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti yang dipilih untuk tujuan penyelidikan empirikal ini:

a) *Kerja Berkumpulan*

- ia merujuk kepada kerja yang dilakukan oleh beberapa orang tertentu yang bersetuju dan komited untuk melakukannya.

b) *Perkongsian Maklumat dan Komunikasi*

- ia merujuk kepada pemberitahuan maklumat organisasi atau maklumat penting oleh pihak pengurusan kepada pekerja. Selain itu, ia juga merujuk kepada pertukaran maklumat antara pekerja berkaitan pekerjaan.

c) *Pemeriksaan Kuasa*

- ia merujuk kepada pemberian kuasa oleh pihak pengurusan kepada pekerja untuk membuat keputusan berkaitan dengan kerja, menggunakan kebolehan diri dan menyelesaikan masalah.

d) *Kreativiti dan Inovasi*

- ia merujuk kepada keupayaan pekerja mencari kaedah baru atau membentuk idea yang kreatif dalam usaha membantu organisasi meningkatkan prestasi dan kecemerlangan.

e) *Reka Bentuk Kerja*

- ia merujuk kepada kuasa yang dibenarkan dalam melakukan kerja, kepentingan kerja, identiti kerja, maklumbalas berkenaan prestasi kerja dan kebolehan yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Justifikasi bagi pembolehubah motivasi untuk bekerja yang terpilih adalah diterangkan seperti berikut dengan mengikut kesesuaian persekitaran budaya kualiti di UTM:

a) *Perkembangan Diri*

- ia merujuk kepada memberi pekerja satu skop pengetahuan yang lebih luas, kompetensi yang lebih tinggi, menambahkan kemahiran dan membangunkan potensi dalaman seseorang pekerja.

b) *Minat Dalam Kerja*

- ia merujuk kepada sikap positif dan komited pekerja terhadap pekerjaan seperti mengambil berat dan mementingkan pelaksanaan tugas yang diberikan kepada mereka.

c) *Kesetiaan Dan Komitmen*

- ia merujuk kepada keteguhan atau ketaatan hati pekerja kepada organisasi terhadap perhatian dan sokongan yang diberikan oleh organisasi kepada pekerja.

5.3.2 Ujian Kesahan

Ujian kesahan dilakukan dengan mendapatkan pandangan pakar dalam bidang kualiti. Untuk kajian ini seorang pakar dalam kualiti telah dirujuk untuk membuat kesahan kandungan aspek-aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti. Pakar yang dirujuk ini merupakan seorang perunding kualiti yang terlibat secara langsung dalam bidang ini, berpengalaman mengurus dan berpengetahuan mendalam dalam bidang tersebut, antara organisasi yang mendapatkan khidmat nasihat beliau berkaitan kualiti adalah UTM, Lembaga Tabung Haji, Kolej Universiti Teknikal Kebangsaan Malaysia (KUTKM), Perpustakaan Negara Malaysia, Kemajuan Pekebun Kecil Perusahaan Getah (RISDA) dan banyak lagi. Pakar yang dirujuk adalah Profesor Madya Mohd Shoki bin Md. Arif, merupakan pensyarah di Jabatan Pengurusan, Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, UTM. Komen beliau terhadap pemilihan aspek sentuhan kemanusiaan dan pembinaan borang soal selidik adalah selaras dengan pelaksanaan budaya kualiti di UTM.

5.3.3 Pembinaan Soal Selidik

Soal selidik yang dibina ini mempunyai empat bahagian. Kebanyakan soalan dalam borang soal selidik dalam penyelidikan ini terdiri daripada soalan tertutup, dan hanya satu daripadanya merupakan soalan berbentuk terbuka. Jadual 5-6 menunjukkan pembahagian soalan dalam borang soal selidik.

Jadual 5-6 : Pecahan Bahagian dan Kategori Dalam Borang Soal Selidik

Bahagian	Kategori	Item Soalan
A	Latar belakang Responden (Demografi)	8
B	Tahap Kefahaman Responden Terhadap Nilai Budaya Kualiti	10
C	Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti UTM	25
D	Ke arah Motivasi Untuk Bekerja	15
JUMLAH KESELURUHAN SOALAN		58

Disebabkan oleh terdapat tiga (3) objektif dalam penyelidikan ini adalah untuk melihat tahap iaitu :

- Objektif 1 : Melihat tahap pengetahuan staf akademik terhadap konsep nilai dalam budaya kualiti (*soal selidik di bahagian B*)
- Objektif 2 : Mengenalpasti tahap persepsi staf akademik terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti UTM (*soal selidik di bahagian C*)
- Objektif 3 : Melihat tahap motivasi staf akademik untuk bekerja di UTM (*soal selidik di bahagian D*)

Maka, setiap kategori yang melibatkan pengiraan sela kelas, penentuan skor dan tahap adalah berubah mengikut skala Likert yang digunakan dalam setiap bahagian. Berikut merupakan penerangan terperinci untuk bahagian-bahagian dalam soal selidik penyelidikan ini.

Bahagian A adalah mengenai latar belakang responden (demografi). Soalan jenis ini memerlukan responden memberikan respon dengan menandakan pada mana-mana item yang menerangkan atau berkaitan dengan dirinya sahaja. Bahagian ini bertujuan untuk mendapatkan maklumat responden seperti umur, jantina, status perkahwinan, tempoh berkhidmat, jawatan, tahap kelayakan, anugerah yang pernah

diterima semasa di UTM dan lokasi bekerja. Pembolehubah demografi tersebut adalah relevan digunakan dalam penyelidikan ini. Pengukuran data yang digunakan di bahagian ini adalah berbentuk *nominal* dan *interval* bagi kategori tertentu.

Bahagian B pula adalah untuk melihat tahap kefahaman responden terhadap nilai dalam budaya kualiti. Bahagian ini terdiri daripada soalan yang berkaitan kebaikan atau faedah yang boleh diterima oleh organisasi dan entitinya dengan pelaksanaan budaya kualiti. Pembinaan soalan ini adalah berdasarkan daripada enam (6) nilai budaya kualiti yang diutarakan oleh Woods (1996). Soalan bahagian ini merupakan soalan berstruktur dengan menggunakan Skala Likert tujuh markat. Pengukuran data yang digunakan adalah berbentuk *ordinal*. Ini bermakna responden dikehendaki memilih skala jawapan yang telah disediakan seperti di jadual 5-7.

Jadual 5-7 : Pemarkatan Skala Likert Soal Selidik Bahagian B

Skor	Penerangan Skor
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Sedikit Tidak Setuju
4	Tidak Pasti
5	Sedikit Setuju
6	Setuju
7	Sangat Setuju

Tahap kesetujuan responden diukur dari 1 hingga 7. Data yang diperolehi daripada responden dikod dan dikelaskan semula kepada 3 bahagian iaitu:

- 1 = rendah
- 2 = sederhana
- 3 = tinggi

Kaedah pengkodan semula bahagian ini bermula daripada nilai terkecil yang diperolehi daripada responden iaitu 1 dan nilai terbesar adalah 7.

Julat bagi setiap sela kelas adalah:

$$\frac{7 - 1}{3} = 2$$

Ini bermakna, untuk bahagian ini setiap sela kelas perlu mengandungi 2 julat. Jadual 5-8 menunjukkan skor yang diperolehi dikelaskan mengikut tahap yang telah ditentukan.

Jadual 5-8 : Pembahagian Skor Min Bagi Setiap Tahap di Bahagian B

Skor	Penerangan Tahap
1 hingga 3	Rendah
3 hingga 5	Sederhana
5 hingga 7	Tinggi

Bahagian C pula adalah untuk mendapatkan maklumbalas daripada responden terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan yang telah dikenalpasti bersesuaian dalam budaya kualiti di UTM. Untuk bahagian ini, responden dikehendaki menjawab soal selidik berdasarkan darjah kesetujuan mereka terhadap keadaan aspek sentuhan kemanusiaan yang diamalkan dalam pelaksanaan budaya kualiti di UTM. Soalan di bahagian ini merupakan soalan berbentuk struktur dengan menggunakan Skala Likert lima markat. Oleh yang demikian pengukuran data yang digunakan adalah berbentuk *ordinal*. Ini bermakna responden hanya dikehendaki memilih jawapan yang disediakan seperti di jadual 5-9.

Jadual 5-9 : Pemarkatan Skala Likert Soal Selidik Bahagian C

Skor	Penerangan Skor
1	Sangat Tidak Setuju
2	Tidak Setuju
3	Sedikit Setuju
4	Setuju
5	Sangat Setuju

Oleh itu, tahap kesetujuan responden boleh diukur dari 1 hingga 5. Soal selidik ini dibahagikan kepada lima bahagian iaitu kerja berkumpulan, perkongsian maklumat dan komunikasi, penyerahan kuasa, kreativiti dan inovasi dan reka bentuk kerja.

Data-data yang diperolehi daripada responden dikod dan dikelaskan semula kepada 3 bahagian iaitu:

- 1 = rendah
- 2 = sederhana
- 3 = tinggi.

Kaedah pengkodan semula bahagian ini adalah seperti contoh berikut. Nilai terkecil yang akan diperolehi daripada responden adalah 1 dan nilai terbesar adalah 5. Julat bagi setiap sela kelas adalah:

$$\frac{5-1}{3} = 1.33$$

Ini bermakna, di bahagian C setiap sela kelas perlu mengandungi 1.33 julat. Berikut merupakan skor yang diperolehi dan dikelaskan mengikut tahap yang telah ditentukan untuk bahagian C seperti di tunjukkan dalam jadual 5-10.

Jadual 5-10 : Pembahagian Skor Min Bagi Setiap Tahap di Bahagian C

Skor	Penerangan Tahap
1 hingga 2.33	Rendah
2.34 hingga 3.67	Sederhana
3.68 hingga 5.00	Tinggi

Bahagian D pula adalah untuk mengenalpasti faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi responden untuk bekerja di UTM dengan pelaksanaan budaya kualiti. Untuk bahagian ini, responden dikehendaki menjawab soal selidik berdasarkan darjah kesetujuan mereka terhadap kesan motivasi untuk mereka bekerja dengan pelaksanaan budaya kualiti di UTM. Di bahagian ini, soal selidik dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu perkembangan diri, minat dalam kerja, kesetiaan dan komitmen. Soalan berbentuk struktur juga digunakan dan diukur dengan Skala Likert lima markat. Ini bermakna pengukuran data yang digunakan adalah berbentuk *ordinal*, kategori pemilihan jawapan dan skor untuk penentuan tahap di bahagian D adalah sama seperti yang ditunjukkan di jadual 5-8 dan 5-10.

5.3.4 Kajian Rintis dan Ujian Kebolehpercayaan

Kajian rintis dijalankan di kalangan staf akademik UTM bagi menguji ketekalan dan kebolehpercayaan borang soal selidik yang dibina sebelum penyelidikan sebenar dilakukan. Seramai 10 orang staf akademik UTM dipilih untuk menjawab soal selidik penyelidikan. Data-data yang diperolehi daripada soal selidik ini dianalisis menggunakan teknik Cronchbach Alpha (α). Ia dilakukan dengan menggunakan perisian *Statistical Package for Social Science* (SPSS). Ini adalah untuk mendapatkan kebolehpercayaan item-item yang telah dibuat. Alpha (α) adalah berdasarkan *internal consistency* terhadap ujian ini (SPSS Inc, 2004). Julat α adalah dari 0 hingga 1. Oleh itu, sekiranya item lebih menghampiri 1 maka ini lebih boleh dipercayai (SPSS Inc, 2004).

Nilai α yang diperolehi untuk kajian rintis ini adalah seperti ditunjukkan dalam jadual 5-11. Pengiraan nilai α boleh dilihat di Lampiran D.

Merujuk jadual 5-11, nilai α yang diperolehi dalam kajian rintis bagi setiap item keseluruhan dalam borang soal selidik adalah tinggi. Ini bermakna soal selidik yang dibangunkan mempunyai ketekalan yang tinggi dan skala bagi setiap item adalah boleh digunakan dan dipercayai.

Walau bagaimanapun, masih terdapat beberapa kelemahan dalam soal selidik yang telah dikenalpasti daripada kajian rintis ini dan pembetulan telah dibuat sebelum menghantar soal selidik yang sebenar kepada sampel penyelidikan.

Jadual 5-11 : Nilai Kebolehpercayaan (α) Dalam Soal Selidik Kajian Rintis

Bahagian	Kebolehpercayaan (α)
B : Tahap Kefahaman Nilai Budaya Kualiti	0.9428
C : Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti UTM (Keseluruhan)	0.9633
C 1 – Kerja Berkumpulan	0.5006
C 2 – Perkongsian Maklumat dan Komunikasi	0.8841
C 3 – Penyerahan Kuasa	0.8729
C 4 – Kreativiti dan Inovasi	0.9607
C 5 – Reka Bentuk Kerja	0.7422
D : Ke arah Motivasi Untuk Bekerja (Keseluruhan)	0.9499
D 1 – Perkembangan Diri	0.9564
D 2 – Minat Dalam Kerja	0.7008
D 3 – Kesetiaan Dan Komitmen	0.9400

5.4 Kaedah Penganalisan Data

Data yang diperolehi daripada borang soal selidik penyelidikan ini dianalisis dengan menggunakan analisis kuantitatif iaitu melalui pengaturcaraan *Statistical Package for Social Scienc* (SPSS) versi 11.5 *for Windows*. Ujian statistik yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah analisis deskriptif, analisis korelasi dan pengujian statistik tak berparameter.

5.4.1 Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menerangkan taburan demografi responden iaitu seperti dinyatakan di bahagian A dalam borang soal selidik. Analisis ini juga digunakan untuk menganalisis data di bahagian B, C dan juga D. Pengukuran analisis deskriptif yang digunakan ialah ukuran kecenderungan. Ini adalah kerana sukatan kecenderungan memusat adalah merupakan suatu nilai pusat yang dapat mewakili keseluruhan nilai-nilai data. Dengan mengetahui nilai-nilai pusat sesuatu data, ia dapat memberi gambaran yang lebih baik tentang ciri-ciri populasi yang dikaji (Lau dan Zainuddin, 1995). Tiga jenis sukatan kecenderungan memusat yang digunakan dalam penyelidikan ini ialah min, mod dan median.

Kaedah statistik deskriptif juga digunakan untuk menunjukkan taburan kekerapan. Taburan kekerapan digunakan untuk menunjukkan taburan skor bagi tahap kefahaman responden terhadap nilai dalam budaya kualiti, tahap kesetujuan responden terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan juga aspek-aspek motivasi untuk bekerja di UTM. Tiga bahagian skor atau markat bagi setiap tahap telah diperjelaskan secara terperinci di jadual 5-8 dan 5-10 mengikut bahagian soal selidik masing-masing. Oleh yang demikian, kaedah deskriptif yang digunakan sekaligus menjawab objektif pertama (1), ke dua (2) dan ke tiga (3) dalam penyelidikan ini.

5.4.2 Analisis Pengujian Statistik Tak Berparameter

Ujian statistik tak berparameter dipilih untuk menjawab objektif ke empat (4) dalam penyelidikan ini iaitu untuk membandingkan perbezaan pengaruh antara faktor demografi terpilih yang dilihat daripada segi jantina, kategori jawatan dan lokasi bekerja staf akademik di UTM dengan pelaksanaan budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di UTM. Rasional para penyelidik memilih ujian statistik tak berparameter bagi tujuan membuat perbandingan kerana data yang digunakan untuk menentukan tahap persetujuan dalam penyelidikan ini kesemuanya melibatkan data berbentuk *ordinal*. Oleh yang demikian, bagi kategori jantina, data dianalisis menggunakan ujian *Mann-Whitney U*. Ini disebabkan oleh ia melibatkan tahap persetujuan responden daripada dua kumpulan sampel yang hendak dibandingkan adalah tidak berkait. Manakala, bagi kategori jawatan dan lokasi bekerja staf akademik pula, data dianalisis menggunakan ujian *Kruskal-Wallis*. Ini disebabkan oleh terdapat lebih daripada dua kumpulan sampel tidak berkait yang hendak dibandingkan terhadap tahap persetujuan responden. Keputusan analisis perbandingan dengan menggunakan ke dua-dua ujian statistik yang dinyatakan adalah dilihat daripada nilai signifikan pada aras keertian 0.05.

5.4.3 Analisis Korelasi

Untuk tujuan penyelidikan ini, analisis korelasi digunakan sebagai penentu sama ada wujud hubungan atau tidak di antara dua pembolehubah bagi menjawab objektif ke lima (5) dalam penyelidikan ini. Oleh yang demikian, perhubungan yang ingin dilihat adalah hubungan antara pelaksanaan sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti terhadap motivasi untuk bekerja, berdasarkan aspek berikut:

- i) minat untuk bekerja di kalangan staf akademik;
- ii) perkembangan diri pekerja;
- iii) kesetiaan dan komitmen staf akademik di UTM.

Untuk menjawab objektif ke enam (6) dalam penyelidikan ini, analisis korelasi sekali lagi digunakan untuk melihat aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti UTM yang paling mempengaruhi motivasi responden untuk bekerja di UTM.

Kaedah pekali *Spearman* digunakan untuk tujuan analisis data penyelidikan kerana item-item yang dinyatakan dalam borang soal selidik adalah berbentuk *ordinal*. Kaedah ini dapat memastikan sama ada wujud hubungan yang signifikan atau tidak di antara dua pemboleh ubah, disamping menentukan aras kekuatan hubungan berdasarkan nilai pekali *korelasi Spearman* (r_s). Dalam menentukan aras kekuatan sesuatu pekali korelasi dan interpretasi daripada Guilford (1956) dalam [Zukarnain dan Hishamuddin (2001)] terhadap nilai r_s adalah dirujuk seperti di jadual 5-12.

Jadual 5-12 : Tafsiran Nilai Korelasi Spearman (r_s)

Nilai Pekali <i>Korelasi Spearman</i> (r_s)	Tafsiran Hubungan
Kurang daripada 0.20	Hubungan yang sangat lemah
0.20 – 0.40	Korelasi yang rendah
0.41 – 0.70	Korelasi yang sederhana
0.71 – 0.90	Korelasi yang tinggi
0.91 – 1.00	Korelasi yang sangat tinggi

Sumber : Guilford, J. P. (1956). “Fundamental Statistiks in Psychology and Education”. New York, USA : McGraw-Hill. [dalam Zukarnain Zakaria dan Hishammudin Md Som. (2001). “Analisis Data : Menggunakan SPSS WINDOWS”. Skudai JB: Penerbit UTM. m.s.92]

5.5 Rumusan

Penyelidikan empirikal ini menggunakan kaedah soal selidik untuk mendapatkan maklumat mengenai pandangan staf akademik terhadap pelaksanaan sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan hubungannya terhadap motivasi untuk bekerja di UTM. Populasi dipilih di kalangan staf akademik kerana UTM

menerima sumbangan terbesar daripada staf akademik dalam membentuk kecemerlangan budaya organisasi.

Penyelidikan ini menggunakan teknik persampelan rawak berkelompok kerana sampel-sampel yang dipilih menggunakan teknik ini lebih mewakili populasi.

Sebanyak 500 borang soal selidik diedarkan kepada staf akademik yang terpilih sebagai responden penyelidikan. Responden yang terpilih sebagai sampel penyelidikan telah dipilih secara rawak daripada kelompok.

Maklumat daripada soal selidik yang telah diberikan maklumbalas dianalisis menggunakan dua kaedah iaitu secara kualitatif dan kuantitatif. Kesimpulan awal yang dibuat hasil daripada penganalisan data ini kemudiannya disahkan oleh beberapa orang yang pakar dalam bidang kualiti.

Item-item aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti yang dikenalpasti dan digunakan dalam penyelidikan ini telah diguna pakai oleh pengkaji-pengkaji terdahulu seperti di jadual 5-4. Kajian rintis dijalankan di kalangan staf akademik iaitu seramai 10 orang untuk menguji kebolehpercayaannya. Ujian kebolehpercayaan menggunakan teknik Cronchbach Alpha telah menunjukkan bahawa item-item dalam borang soal selidik adalah boleh dipercayai.

BAB 6

KAJIAN KES – UNIVERSITI TEKNOLOGI MALAYSIA

*Hukum Allah adalah dasar kepada Sains dan Teknologi.
Maka Universiti Teknologi Malaysia berusaha secara
menyeluruh dan bersepadu memperkembangkan
kecemerlangan Sains dan Teknologi untuk
kesejahteraan dan kemakmuran sejagat
sesuai dengan kehendak-Nya.
Kerana Tuhan Untuk Manusia'*
(Falsafah dan Motto Universiti Teknologi Malaysia)

6.1 Pengenalan

Bab 6 ini meliputi sejarah Universiti Teknologi Malaysia, tugas sebagai staf akademik, budaya korporat, struktur pentadbiran, matlamat, dan perancangan masa hadapan. Kesemua maklumat yang diperolehi di bahagian ini adalah dirujuk daripada Unit Pengurusan Sumber Manusia, Unit Pembangunan Sumber Manusia di UTM dan buku penulisan bersama di bawah suntingan Ahmad Zaharuddin, terbitan UTM berjudul 'Kecemerlangan Menerusi Kreativiti: Transformasi & Cabaran UTM'. Bab ini akan menjelaskan praktis sebenar budaya organisasi yang perlu diguna pakai oleh seluruh warga UTM dan khususnya staf akademik sebagai responden penyelidikan.

6.2 Latar Belakang Organisasi

Penubuhan Universiti Teknologi Malaysia (UTM) merupakan salah satu bukti kejayaan kepada pendidikan negara sejajar menyahut dasar kerajaan untuk menjadi salah sebuah negara perindustrian. Menyingkap sejarah awal penubuhan UTM, ia mula dibina pada tahun 1906 sebagai sebuah Sekolah Teknik yang terletak di Weld

Road (kini Jalan Raja Chulan). Sekolah Teknik ini diwujudkan untuk melatih pelatih di Jabatan Keretapi, Jabatan Ukur dan Jabatan Kerja Raya. Pada tahun 1941, selaras dengan cadangan yang dibuat oleh Jawatankuasa Penasihat Sekolah Teknikal dan Jabatan Pendidikan, sebuah Maktab Teknikal akhirnya terbina di Jalan Gurney (kini Jalan Semarak) Kuala Lumpur. Maktab Teknikal ini mula digunakan dengan rasminya pada 1 Mac 1955.

Maktab Teknik telah mengendalikan kursus Kejuruteraan di peringkat ikhtisas bertaraf ijazah pada tahun 1960an. Pelajar-pelajarnya menduduki peperiksaan ikhtisas anjuran *Institution of Civil Engineers* dan *Institution of Mechanical Engineers*, United Kingdom untuk menjadi jurutera. Dari Maktab Teknik inilah lahirnya keputusan Jawatankuasa Perancangan Pendidikan Tinggi untuk menaik tarafkan kepada Institut Teknologi sebagai usaha untuk menyediakan dan memenuhi keperluan tenaga profesional yang berteraskan bidang sains dan teknologi sejajar dengan perkembangan ekonomi negara.

Oleh yang demikian, pada 14 Mac 1972, Maktab Teknik telah dinaik taraf sebagai sebuah institusi pengajian tinggi dengan nama Institut Teknologi Kebangsaan. Pendidikan tinggi di dalam bidang teknologi merupakan salah satu agenda negara dalam menggerakkan ekonomi dan kesedaran bagi melahirkan lebih ramai tenaga kerja di bidang ini di kalangan anak tempatan. Pada tanggal 1 April 1975, Institut Teknologi Kebangsaan akhirnya dikenali sebagai Universiti Teknologi Malaysia secara rasminya.

Kini, UTM mempunyai sebuah kampus induk dan sebuah kampus cawangan. Kampus induk UTM terletak di kawasan seluas 1,122 hektar di Skudai, Johor, dan kampus cawangan UTM terletak di Jalan Semarak, Kuala Lumpur juga dikenali sebagai *UTM City Campus* kerana kedudukannya berada di tengah bandaraya Kuala Lumpur yang berkeluasan 18 hektar. Sejak penubuhannya pada tahun 1972, UTM telah melahirkan lebih 50,000 orang graduan khususnya yang berteraskan sains dan teknologi. Peningkatan kemasukan pelajar ke UTM juga bertambah setiap tahun dan

kini lebih 30,000 pelajar sedang mengikuti pengajian di peringkat Diploma, Sarjana Muda, Diploma Lulusan Ijazah, Program Sarjana dan Doktor Falsafah. Buat masa ini terdapat 10 buah fakulti, sebuah Pusat Pengajian Diploma, sebuah Sekolah Pengajian Siswazah dan juga sebuah Sekolah Pendidikan Profesional dan Pendidikan Berterusan (SPACE) dengan didokongi oleh lebih 1600 orang staf akademik dan staf sokongan seramai 2,444 orang.

Pengurusan yang cemerlang dalam melaksanakan pelbagai program bagi mendokong wawasan Universiti untuk menjadi pusat kecemerlangan akademik dan teknologi bertaraf dunia telah mendapat pengiktirafan. Ini dibuktikan apabila UTM telah berjaya merangkul Anugerah Kualiti Perdana Menteri bagi Sektor Awam pada 13 April 2000, dan menjadikan UTM sebagai Institusi Pengajian Tinggi Awam (IPTA) yang pertama memenangnya.

UTM mempunyai kepimpinan yang terlibat secara langsung dalam mewujudkan dan mengekalkan sistem nilai kualiti. Pemimpin di setiap peringkat di UTM adalah komited dalam usaha untuk mencapai kecemerlangan. Kepemimpinan UTM juga berjaya mewujudkan suasana serta galakan kepada warga Universiti tentang usaha peningkatan kualiti dan menjana persaingan yang sihat dengan mengadakan pelbagai anugerah. Antaranya ialah Anugerah Kualiti Naib Canselor kepada fakulti atau bahagian yang cemerlang dalam pengurusan kualiti dan Anugerah Canselor kepada saintis cemerlang.

UTM juga telah mengenalpasti beberapa nilai kualiti yang perlu diterap dan dijadikan budaya di kalangan staf. Nilai-nilai tersebut ialah komited, komunikatif, kreatif, konsisten dan kompeten. UTM mempunyai dasar dan objektif kualiti yang telah disuratkan dan disebar luaskan kepada seluruh warga UTM untuk sama-sama dihayati dan dijadikan panduan kearah kecemerlangan. Asas pengurusan kualiti UTM adalah berdasarkan 'Model 7s' iaitu:

- 1) Perkongsian nilai (*Shared Values*)
- 2) Sistem (*Sistem*)

- 3) Struktur (*Structure*)
- 4) Staf (*Staff*)
- 5) Strategi (*Strategy*)
- 6) Kemahiran (*Skill*)
- 7) Gaya (*Style*)

UTM mempunyai hasrat untuk menjadi sebuah Organisasi Kualiti Menyeluruh (*Total Organisation Quality*) dan untuk mencapai matlamat tersebut aktiviti kumpulan kualiti telah dijadikan sebagai agenda tetap bulanan Universiti. Dalam mengadakan perancangan strategiknya, UTM memberi perhatian kepada pelanggan, persekitaran, perubahan dasar Negara dan kekuatan UTM sendiri. Di samping itu, penghayatan yang mendalam terhadap kualiti oleh pemimpin dan staf telah memastikan penerapan serta pengintegrasian kualiti dalam proses perancangan strategik. Hasil penglibatan bersama di kalangan pengurusan atasan dan staf dalam proses perancangan strategik, pelbagai pelan tindakan telah dapat dihasilkan. Antaranya ialah Pelan Korporat dan Pelan Strategik Fakulti dan Bahagian.

Strategi UTM dalam memastikan produknya memenuhi kehendak pelanggan ialah melalui perkongsian pintar, *quick take-off* dan *hands-on education*. Pemilihan projek dibuat mengikut keutamaan yang diasaskan melalui kajian analisis input dan hasil kajian kehendak pelanggan. Kehendak pelanggan juga dikenalpasti dengan menggunakan pelbagai kaedah yang sering diulangi dan dibaiki seperti kajian maklumbalas majikan mengenai prestasi graduan, sistem penilaian pengajaran dan pembelajaran oleh pelajar dan sebagainya. Perhubungan antara UTM dengan pelanggan sentiasa dipupuk dan diutamakan melalui aktiviti seperti dialog dengan pelajar, majlis taklimat kepada ibubapa, mesyuarat dan perbincangan bersama pihak industri.

Tumpuan utama UTM ialah menghasilkan sumber tenaga berkualiti dalam bidang teknologi, hasil penyelidikan dan perundingan, penerbitan, inovasi dan pembaharuan serta perkhidmatan kepada masyarakat. Piawai kualiti output ditetapkan

melalui maklumbalas berterusan daripada pelanggan, soal selidik dan kajian-kajian yang dijalankan dari semasa ke semasa. Proses ini telah terbukti menghasilkan para graduan yang berdaya saing, penyelidikan yang boleh dikomersilkan, perundingan yang menyumbang kepada pembangunan Negara dan inovasi-inovasi serta pembaharuan yang menyumbang kepada kekayaan Negara. UTM menggunakan sistem kawalan kualiti yang komprehensif dalam menghasilkan output dan memastikan bahawa kualiti perkhidmatan dan produk adalah memenuhi kehendak pelanggan.

Dalam usaha meningkatkan pembangunan manusia, UTM telah menggandingkan pembangunan kerjaya staf di pelbagai peringkat dengan keperluan dan matlamat Universiti untuk menyediakan tenaga kerja yang bertaraf dunia. UTM menggalakkan sumbangan peningkatan kualiti melalui penubuhan 10 kumpulan proses melibatkan staf dari pelbagai bahagian (*cross-functional teams*) bagi meneliti proses-proses kritikal Universiti. Sumbangan mereka diberi pengiktirafan sewajarnya melalui pelbagai anugerah yang disediakan dan disampaikan pada Hari Kualiti Universiti setiap tahun.

Bertepatan dengan temanya sebagai sebuah *Discovery University*, UTM memanggiat menjalankan penyelidikan yang bermanfaat kepada masyarakat dan negara khususnya. Usaha-usaha ini dilaksanakan kearah menjadikan UTM sebagai sebuah *Research University*. Usaha gigih UTM juga telah mencapai beberapa kejayaan. UTM berjaya meningkatkan jumlah graduan dan penyelidikan yang boleh dikomersilkan; menghasilkan rekacipta dan *prototype* baru serta projek usahasama dan penulisan karya asli. UTM juga telah dapat mengurangkan kos sungguhpun bilangan pelajar terus meningkat dan dalam masa yang sama meningkatkan prestasi staf akademik dalam proses pengajaran dan pembelajaran. Melalui pelbagai inovasi dan rekacipta yang dihasilkan, pelbagai manfaat telah diperolehi termasuk mengurangkan kos dan masa operasi, meningkatkan profesionalisme dan memudahkan urusan dengan pelanggan.

Idea yang kreatif, inovatif dan produktif cetusan pemikiran staf akademik ini telah menghasilkan pelbagai produk sebagai penerus kepada kecemerlangan UTM untuk menjadi sebuah universiti yang tersohor dan bertaraf dunia. Kecemerlangan UTM terbukti melalui pelbagai anugerah dan pengiktirafan yang diterima daripada pelbagai pihak di peringkat kebangsaan dan antarabangsa (seperti di lampiran) serta badan-badan profesional. Antara inovasi dan rekacipta yang telah dihasilkan ialah pelaksanaan *Univeristy-Industry Technology Advancement Program* (UNITAP), Kampus Siber, *Digital Library*, *Sine Slab* dan *Membrane Technology*. Beberapa orang staf UTM juga telah dipinjamkan bagi menerajui beberapa agensi luar. Manakala di peringkat antarabangsa, majalah *Asiaweek* meletakkan UTM antara universiti terbaik di Asia.

6.3 Latar Belakang Responden Penyelidikan

Kecemerlangan Universiti ialah sebahagian daripada kejayaan tenaga pengajar yang berkecemerlangan dan diiktiraf kepakarannya dalam bidang masing-masing. Kejayaan UTM juga didokongi oleh 10 fakulti meliputi bidang sains, teknologi dan pengurusan. Fakulti-fakulti tersebut ialah Fakulti Alam Bina, Fakulti Kejuruteraan Awam, Fakulti Kejuruteraan Elektrik, Fakulti Kejuruteraan Mekanikal, Fakulti Kejuruteraan Kimia dan Kejuruteraan Sumber Asli, Fakulti Sains, Fakulti Sains Komputer dan Sistem Maklumat, Fakulti Pendidikan, Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia, Fakulti Kejuruteraan dan Sains Geoinformasi. Selain daripada itu UTM juga mempunyai sebuah Pusat Pengajian Islam dan Pembangunan Sosial di UTM Induk serta Program Pengajian Diploma di UTM *City Campus*, Jalan Semarak Kuala Lumpur. Jadual 6-1 menunjukkan senarai staf Akademik di UTM mengikut fakulti dan jawatan bagi akhir tahun 2004.

Jadual 6-1 : Perangkaan Staf Akademik Universiti Teknologi Malaysia Mengikut Fakulti & Jawatan Pada Disember 2004

BIL.	FAKULTI	PROFESOR		PROFESOR MADYA		PENSYARAH		PENOLONG PENSYARAH (A)		TUTOR		GURU/GURU BAHASA		PENOLONG PENSYARAH (B)		JUMLAH
		JB	KL	JB	KL	JB	KL	JB	KL	JB	KL	JB	KL	JB	KL	
1	FAB	7	1	29	0	52	0	3	0	9	0	0	0	0	0	101
2	FKA	10	4	45	1	78	0	1	0	7	0	0	0	0	0	146
3	FKE	11	1	27	1	93	2	0	0	35	0	0	0	0	0	170
4	FKM	11	2	41	0	91	0	5	0	9	0	0	0	0	0	159
5	FKKSA	9	1	30	0	66	0	1	0	21	0	0	0	0	0	128
6	FPPSM	1	1	22	5	134	1	2	0	4	0	0	0	0	0	170
7	FP	7	0	23	0	60	0	0	0	13	0	0	0	0	0	103
8	FS	15	0	73	0	97	0	0	0	22	0	0	0	0	0	207
9	FSKSM	6	0	20	3	109	0	1	0	18	0	0	0	0	0	157
10	FKSG	7	1	24	1	50	0	0	0	10	0	0	0	0	0	93
11	PPIPS	1	0	6	0	35	0	1	0	0	0	0	0	0	0	43
12	PPD	0	0	0	19	0	146	0	7	0	16	0	0	0	2	190
JUMLAH		85	11	340	30	865	149	14	7	148	16	0	0	0	2	1667

SINGKATAN	FAKULTI	SINGKATAN	FAKULTI
FAB	FAKULTI ALAM BINA	FKSG	FAKULTI KEJURUTERAAN & SAINS GEINFORMASI
FKA	FAKULTI KEJURUTERAAN AWAM	FS	FAKULTI SAINS
FKM	FAKULTI KEJURUTERAAN MEKANIKAL	FP	FAKULTI PENDIDIKAN
FKE	FAKULTI KEJURUTERAAN ELEKTRIK	PPD	PROGRAM PENGAJIAN DIPLOMA
FKKSA	FAKULTI KEJURUTERAAN KIMIA & KEJURUTERAAN SUMBER ASLI	FPPSM	FAKULTI PENGURUSAN & PEMBANGUNAN SUMBER MANUSIA
FSKSM	FAKULTI SAINS KOMPUTER DAN SAINS MAKLUMAT	PPIPS	PUSAT PENGAJIAN ISLAM DAN PEMBANGUNAN SOSIAL

Sumber : Pejabat Pendaftar, Unit Pengurusan Sumber Manusia, Universiti Teknologi Malaysia

6.3.1 Laluan Kerjaya Staf Akademik

Merujuk buku Kod Etika Profesional Staf (2002), bagi memenuhi keperluan pensyarah untuk meningkatkan tahap kompetensi mereka, pihak Universiti di bawah kelolaan Unit Pembangunan Sumber Manusia telah menyediakan Laluan Kerjaya Pensyarah bagi memenuhi tujuan berikut:

- a) Untuk memberi kefahaman kepada pensyarah mengenai prospek kerjaya dalam profesion Pensyarah Universiti;
- b) Untuk memberi kefahaman mengenai program-program latihan dan pembangunan yang disediakan atau perlu dilalui oleh Pensyarah bagi memperolehi kemahiran tertentu khususnya dalam bidang pengajaran dan pembelajaran, penyelidikan, penerbitan, perundingan, perkhidmatan, pengurusan dan pembangunan pelajar mengikut tempoh perkhidmatan dan peringkat dalam kerjaya; dan
- c) Untuk membantu Pensyarah meningkatkan kecekapan, keberkesanan dan kompetensi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan kedudukannya sebagai pendidik dan pakar rujuk dalam bidang kepakaran masing-masing.

Peningkatan kerjaya seorang pensyarah ialah bermula daripada jawatan pensyarah (DS2), kemudiannya meningkat melalui proses kenaikan pangkat ke jawatan Profesor Madya (DS1) dan seterusnya meningkat melalui kenaikan pangkat ke jawatan Profesor Gred Khas 'C' (VK7). Profesor Gred Khas 'C' layak meningkat ke Gred 'B' dan Gred Khas 'B' ke Gred Khas 'A'. Peningkatan ke jawatan yang lebih tinggi di Universiti tidak tertakluk kepada kekosongan jawatan tetapi ia berasaskan kepada kecemerlangan akademik yang ditunjukkan dalam perkhidmatannya.

Pensyarah Universiti mempunyai peluang kerjaya yang luas sama ada secara vertikal atau horizontal. Mereka mempunyai peluang kenaikan pangkat yang cerah

tanpa wujudnya jawatan kosong. Pensyarah juga boleh dilantik ke jawatan pentadbiran sebagai pentadbir akademik bagi mengetuai satu-satu fakulti, jabatan atau unit. Ciri utama yang seharusnya dimiliki oleh seorang pensyarah Universiti ialah mempunyai ciri-ciri kepimpinan dan kewibawaan akademik yang terkemuka serta 'profess' dalam bidangnya serta mendapat pengiktirafan bukan sahaja di peringkat kebangsaan bahkan antarabangsa.

Sebagai seorang sarjana (scholar) dalam bidang kepakarannya, pensyarah hendaklah mempunyai 'standard' serta berupaya untuk:

- a) menyampaikan ilmu pengetahuan dengan berkesan kepada pelajar-pelajar di bawah seliaannya dan memiliki teknik mengajar yang bermutu;
- b) memimpin dalam melaksanakan penyelidikan dalam bidang kepakarannya. Dalam hal ini, staf akademik seharusnya berupaya menghasilkan penyelidikan yang bermutu dan mendalam agar diiktiraf di peringkat kebangsaan dan antarabangsa;
- c) mengembang dan memperluaskan bidang kepakarannya dan berupaya meletakkan dirinya sebagai pakar rujuk dan pakar runding yang diiktiraf di peringkat kebangsaan dan antarabangsa;
- d) penulisan yang bermutu tinggi di peringkat kebangsaan dan antarabangsa yang boleh memberi sumbangan kepada bidang-bidang khusus;
- e) memberi khidmat rundingcara melalui kerja perundingan yang bermutu dan cemerlang dalam bidang kepakarannya; dan
- f) memberi kerjasama dan komitmen kepada pentadbiran dan pengurusan fakulti/bahagian.

Kewibawaan atau kecemerlangan pensyarah dinilai oleh pihak Universiti menerusi prestasi yang digambarkan dalam Laporan Penilaian Prestasi Tahun (LPPT) yang disediakan oleh Ketua Jabatannya dan dinilai semula oleh Dekan Fakulti.

Penilaian Kerja Tahunan adalah didasarkan kepada aspek berikut:

a) **Penghasilan Kerja** (markah 70%)

Kriteria yang diambil kira adalah meliputi kuantiti dan kualiti hasil kerja, keberkesanan kos, ketepatan masa dan pelaksanaan peraturan dan arahan pentadbiran dalam bidang-bidang kerja seorang pensyarah seperti pengajaran/pembelajaran, penyelidikan, penerbitan/penulisan, perundingan, perkhidmatan masyarakat, pengurusan dan pembangunan pelajar;

b) **Kegiatan dan Sumbangan** (markah 5%)

Ia mengambil kira kegiatan dan sumbangan seorang pensyarah di luar tugas rasmi;

c) **Pengetahuan dan Kemahiran** (markah 10%)

Bahagian ini melihat kepada sumbangan seorang pensyarah berdasarkan ilmu pengetahuan dalam bidang kepakarannya, kebolehan mengelola, kebolehan membuat keputusan, keberkesanan komunikasi, kebolehan menyelesaikan masalah, kebolehan dalam perspektif menyeluruh dan penganalisan;

d) **Kualiti Peribadi** (markah 10%)

Ia merujuk kepada kepimpinan, integriti, ikram, adil dan saksama, disiplin, proaktif, kreatif dan inovatif, kebolehan menghadapi cabaran dan iltizam; dan

d) **Jalinan dan Hubungan Kerjasama** (markah 5%)

Bahagian ini merujuk kepada kebolehan seorang pensyarah dalam melaksanakan kebolehan, kebijaksanaan dan keberkesanan dalam mewujudkan kerjasama yang harmoni dan mesra.

Untuk kenaikan pangkat atau peningkatan gred jawatan yang lebih tinggi, kecemerlangan akademik adalah menjadi asas dan pertimbangan utama kepada setiap pensyarah Universiti.

6.3.2 Tugas dan Tanggungjawab Staf Akademik

Sebagai seorang staf akademik Universiti, mereka dipertanggungjawab untuk melaksanakan pengajaran, penyelidikan, penulisan dan penerbitan, khidmat masyarakat, pembangunan pelajar, dan pengurusan akademik. Setiap staf akademik juga dituntut oleh pihak Universiti agar menumpukan usaha kepada tugas utama yang ditetapkan melalui aktiviti yang memberi nilai tambah kepada mereka. Antaranya seperti berikut:

i) Pengajaran

Staf akademik Universiti merupakan individu yang menunjangi tradisi ilmu, memahami, menghayati, mengamal, dan menyebarkan untuk kesejahteraan manusia sejangat. Dalam melaksanakan tugas pengajaran, staf akademik hendaklah menitik beratkan perkara-perkara berikut:

- Menunjukkan kemahiran profesional yang tinggi, penuh dedikasi dan iltizam serta tanggungjawab menggunakan teknologi terkini bagi memastikan pengajaran-pembelajaran, dan bimbingan mampu melahirkan pelajar yang berilmu dan berkemahiran mengikut kriteria kualiti akademik yang ditetapkan oleh pihak Universiti;
- Menghayati nilai-nilai murni yang mencerminkan peribadi mulia sebagai seorang pendidik agar menjadi teladan dan inspirasi kepada pelajar dalam pembentukan sikap, akhlak, pemikiran serta prinsip hidup mereka;
- Mematuhi daya usaha yang tinggi berasaskan rasa ingin tahu yang tinggi, intelek, kebijaksanaan serta objektiviti bagi memastikan martabat ilmu dapat dipertahankan;

- Mematuhi masa dan menggunakan secara cekap dan berkesan dalam proses pengajaran-pembelajaran berkualiti; dan
- Berusaha secara berterusan untuk pembangunan diri dan kerjaya.

ii) **Penyelidikan**

Penyelidikan sebagai kegiatan penemuan maklumat dan penghasilan reka cipta yang memberi jawapan kepada persolan, masalah dan hipotesis merupakan fungsi ilmiah staf akademik yang menyumbang kepada peningkatan ilmu pengetahuan sesuai dengan tema UTM sebagai Universiti Penemuan. Dalam melaksanakan fungsi ini staf akademik UTM perlulah:

- Menjalankan kegiatan penyelidikan berterusan sepanjang kerjaya akademiknya dengan mengutamakan bidang pengkhususan dan kepakarannya;
- Menghayati etika keserjanaan dan kejujuran akademik dengan mematuhi prosedur penyelidikan dalam pengumpulan data, penulisan laporan, dapatan kajian, dan penafsiran ilmiah;
- Amanah dan bertanggungjawab dalam penggunaan sumber penyelidikan;

iii) **Penulisan**

Penulisan adalah aktiviti mendokumen hasil keserjanaan atau kepakaran staf yang terhasil daripada penghayatan ilmu dalam sesuatu bidang. Penerbitan atau penulisan termasuk semua bentuk karya ilmiah (rencana, esei, kertas kerja, ulasan buku, laporan, bahan kuliah, prosiding seminar, persidangan dan sebagainya) yang diterbitkan dalam bahan bercetak seperti buku, ensiklopedia, jurnal, majalah, akhbar serta juga dalam bentuk rakaman seperti pita rakaman elektronik dan digital. Semasa menghasilkan bahan penerbitan, staf akademik UTM hendaklah:

- Menghasilkan penerbitan berkualiti serta mematuhi undang-undang hak cipta;

- Memastikan hasil penerbitan tidak mengandungi unsur yang bertentangan dengan kepentingan Negara dan sensitiviti masyarakat yang boleh menggugat kestabilan politik dan sosial;
- Berusaha mewariskan ilmu kepakaran dan pengalaman melalui penulisan dan pendokumentasian; dan
- Menghormati kejujuran akademik dengan mengelak daripada melakukan sebarang bentuk plagiarisma.

iv) **Perundingan**

Kepakaran yang terdapat di Universiti dapat dimanfaatkan kepada masyarakat melalui perkhidmatan perundingan. Melalui perundingan, staf akademik UTM sebagai individu atau kumpulan yang mempunyai ilmu pengetahuan dan kepakaran dalam bidang-bidang tertentu digalakkan memberikan khidmat nasihat kepakaran berkaitan dengan sesuatu program atau projek kepada pihak yang memerlukan. Semasa melaksanakan fungsi ini, staf akademik UTM hendaklah:

- Menjalankan perundingan dalam bidang kepakaran yang dimiliki;
- Sentiasa amanah, jujur serta cekap dengan mematuhi segala syarat perjanjian perundingan dan menjauhi sebarang bentuk penyelewengan; dan
- Menjalankan khidmat perundingan dengan tidak mengabaikan fungsi pengajaran dan tugas-tugas hakiki yang dipertanggungjawabkan oleh pihak Universiti.

v) **Khidmat Masyarakat**

Bagi melaksanakan tanggungjawab sosial, staf akademik UTM digalakkan memberi sumbangan perkhidmatan dalam bidang kepakaran masing-masing secara

suka rela untuk kemajuan masyarakat. Bagi menyempurnakan tujuan ini, staf akademik dikehendaki:

- Memastikan perkhidmatan yang diberi sebagai sumbangan berasaskan niat yang ikhlas yang dapat menyumbangkan ke arah pembangunan masyarakat, dan berupaya menyelesaikan masalah sosial;
- Melaksanakan perkhidmatan sukarela ini dengan penuh kesungguhan.

vi) **Pembangunan Pelajar**

Disamping menyumbang ke arah pencapaian cemerlang akademik pelajar, staf akademik juga berperanan untuk membangunkan sahsiah dan penampilan diri mereka. Pembangunan pelajar hendaklah menyeluruh dan bersepadu meliputi aspek jasmani, emosi, rohani, dan intelek bagi melahirkan pelajar cemerlang. Staf akademik berkewajipan menjadi nasihat dan pembimbing untuk membangunkan pelajar supaya mempunyai cirri-ciri kepimpinan, pemikiran yang positif, minda yang sihat dan sahsiah yang mulia. Bagi menyempurnakan tujuan ini, staf akademik hendaklah:

- Memberi khidmat nasihat, bimbingan, dan tunjuk ajar dengan amanah dan ikhlas bagi membantu ke arah pembangunan pelajar secara menyeluruh;
- Sentiasa peka terhadap permasalahan di kalangan pelajar dan berusaha membantu mencari penyelesaian serta sentiasa menjaga sensitiviti masyarakat dan Negara; dan
- Berakhlak mula dan terpuji yang boleh dicontohi oleh pelajar.

vii) **Pengurusan**

Semua staf akademik UTM mempunyai fungsi pengurusan bagi melengkap dan memantapkan pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya. Oleh itu, staf akademik hendaklah:

- Memahami dan menghayati dasar pengurusan yang digunakan;
- Melaksanakan pengurusan aktiviti yang menyokong misi dan visi universiti;
- Merancang aktiviti dengan berpandukan prinsip pengurusan berkesan;
- Melaksanakan tanggungjawab mengikut strategi yang bersepadu untuk mencapai matlamat dan objektif yang ditetapkan;
- Membudayakan kualiti dalam menggerak dan merangsang rakan sejawat dan pelajar bagi meningkatkan prestasi dan produktiviti; dan
- Sentiasa proaktif dan responsif terhadap perubahan persekitaran dan budaya organisasi yang dinamik.

6.3.3 Kod Etika Profesional Staf

Staf merupakan aset yang terpenting dalam sesebuah organisasi. Organisasi akan cemerlang sekiranya mempunyai staf yang beriltizam dan ketrampilan yang tinggi. Bagi menjayakan agenda universiti untuk menjadi sebuah institusi pengajian tinggi terulung, staf UTM perlu melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan dengan penuh dedikasi, adil, bijaksana dan sentiasa bersyukur di atas apa yang dikurniakan kepadanya. Untuk itu, UTM telah mengeluarkan buku Kod Etika Profesional Staf yang perlu digunakan oleh stafnya ke arah budaya kerja yang cemerlang dalam pelaksanaan tanggungjawab yang diamanahkan. Staf yang profesional dan berpegang kepada Kod Etika ini akan mampu meningkatkan prestasi dan keupayaan UTM untuk menjadi sebuah universiti bertaraf dunia.

Merujuk buku Kod Etika Profesional Staf (2002), Kod Etika Profesional Staf UTM ialah tatacara amalan kerja dan penghayatan nilai-nilai teras yang mengarah kepada kecemerlangan dan menjamin penambahbaikan berterusan. Kod etika ini diwujudkan kepada staf UTM adalah bertujuan untuk:

- i) Menanamkan sikap kerja yang positif dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diamanahkan bagi mempertingkatkan kualiti kerja;
- ii) Mewujudkan suasana kerja yang harmoni dan kondusif bagi mempertingkatkan produktiviti, kecemerlangan prestasi staf dan imej Universiti;
- iii) Menyemarakkan budaya kerjasama, saksama, muafakat dan berfokus kepada kejayaan kumpulan;
- iv) Menghasilkan kerja berkualiti dengan mengamalkan penggunaan sumber yang terancang, cekap dan berkesan; dan
- v) Menjadikan UTM responsif dan proaktif kepada perubahan yang berlaku sepanjang masa.

Selain daripada itu, untuk melaksanakan Kod Etika Profesional Staf ini, Unit Pembangunan dan Perancangan Korporat UTM juga telah membentuk beberapa prinsip yang perlu dihayati oleh staf iaitu:

- i) *Kewibawaan Peribadi*
 Staf Universiti berkewajipan menampilkan kewibawaan peribadi yang merangkumi komitmen kepada kecemerlangan, akauntabiliti dalam amalan, dan peranan serta sahsiah profesional diri yang boleh dicontohi, secara konsisten dan berkesan.
- ii) *Penghayatan Nilai-nilai Luhur*
 Kesejahteraan dan kemantapan organisasi bergantung kuat kepada penghayatan nilai luhur sejagat oleh staf yang menganggotainya. Penerapan nilai ini dapat mengukuhkan keharmonian hubungan interpersonal, semangat kesejawatan dan kualiti hasil kerja.

Antara nilai disenaraikan dan wajar dihayati oleh staf UTM dalam persekitaran kerja adalah:

- Keikhlasan niat;
- Semangat berpasukan;
- Saling hormat menghormati;
- Kesianaan membetulkan kesilapan diri; dan
- Kegigihan ke arah mencapai kecemerlangan.

iii) Akauntabiliti

Dalam melaksanakan tugas, setiap staf Universiti dituntut mematuhi prinsip akauntabiliti kepada Negara, UTM, masyarakat, profesion, pelanggan dan pelajar.

iv) Budaya Organisasi Dinamik

Bersesuaian dengan kedudukan sebagai sebuah institusi pengajian tinggi, UTM sentiasa bergerak sebagai organisasi yang bercirikan budaya ilmu dan budaya korporat. Oleh yang demikian, adalah menjadi tanggungjawab setiap staf untuk menghidupkan dan menyemarakkan budaya ini.

v) Kepatuhan Kepada Peraturan

Untuk menjamin keutuhan kewujudan UTM sebagai sebuah organisasi yang dinamik, staf akademik bertanggungjawab supaya:

- Memahami konsep dan mengawal kerahsiaan;
- Menerima peraturan dan pekeliling sedia ada dan yang kemas kini; dan
- Menjangkakan perubahan dan bersedia menggubal peraturan baru yang diperlukan.

Untuk memantapkan lagi profesional staf, Unit Pembangunan dan Perancangan UTM juga membentuk beberapa nilai utama yang harus ditanam dan dilaksanakan oleh staf UTM. Nilai mempengaruhi seseorang untuk menentukan arah

pemikiran. Perkongsian nilai akan mendorong pencapaian visi dan misi serta kecemerlangan organisasi.

Nilai kualiti utama yang telah dikenalpasti untuk diterapkan dan dijadikan budaya oleh staf UTM ialah:

i) Komited

Nilai 'komited' menyarankan tahap kesungguhan penglibatan seseorang bagi melaksanakan semua tugas dengan penuh tanggungjawab, sama ada secara individu atau kumpulan mengikut status dan peranan yang dipersetujui dalam spesifikasi kerja masing-masing. Oleh yang demikian, staf UTM wajar membina dan mempertingkatkan komitmen dengan memberikan tumpuan sepenuh masa, tenaga dan pemikiran kepada pelaksanaan tugas berasaskan ilmu pengetahuan, kemahiran dan nilai-nilai yang diperlukan.

ii) Komunikatif

Ciri komunikatif menjadikan manusia hidup berorganisasi dan bermasyarakat. Kesianaan dan kebolehan berkomunikasi dengan jelas berlandaskan etika merupakan antara sifat utama seseorang ahli profesional dan staf yang berjaya.

iii) Kreatif

Daya kreatif adalah penggerak ke arah kemajuan dan pencapaian cemerlang. Staf UTM wajar berdaya cipta dalam melahirkan sesuatu yang baru, asli dan praktikal yang bernilai tinggi dalam bidang masing-masing bagi bersaing mengikut perubahan semasa.

iv) Konsisten

Imej dan reputasi sesebuah organisasi terbina melalui proses perancangan jangka panjang yang dilaksanakan secara konsisten. Bagi mendokong misi

dan visi UTM, setiap staf hendaklah mempunyai ketekalan melaksanakan dasar dan berlandaskan prinsip dalam perkhidmatan secara berterusan sesuai dengan harapan dan matlamat yang ditetapkan.

v) *Kompeten*

Ciri kompeten yang ada pada setiap individu menjadi kepastian baginya menjayakan tugas-tugas yang diamanahkan. Setiap staf hendaklah mempunyai kecekapan dalam bidang tugas dan kerja yang ditetapkan dari semua aspek termasuk konseptual, teknikal dan kemanusiaan. Nilai kompeten menjadikan staf berupaya bertindak dengan berkesan secara individu, berkumpulan dan berorganisasi.

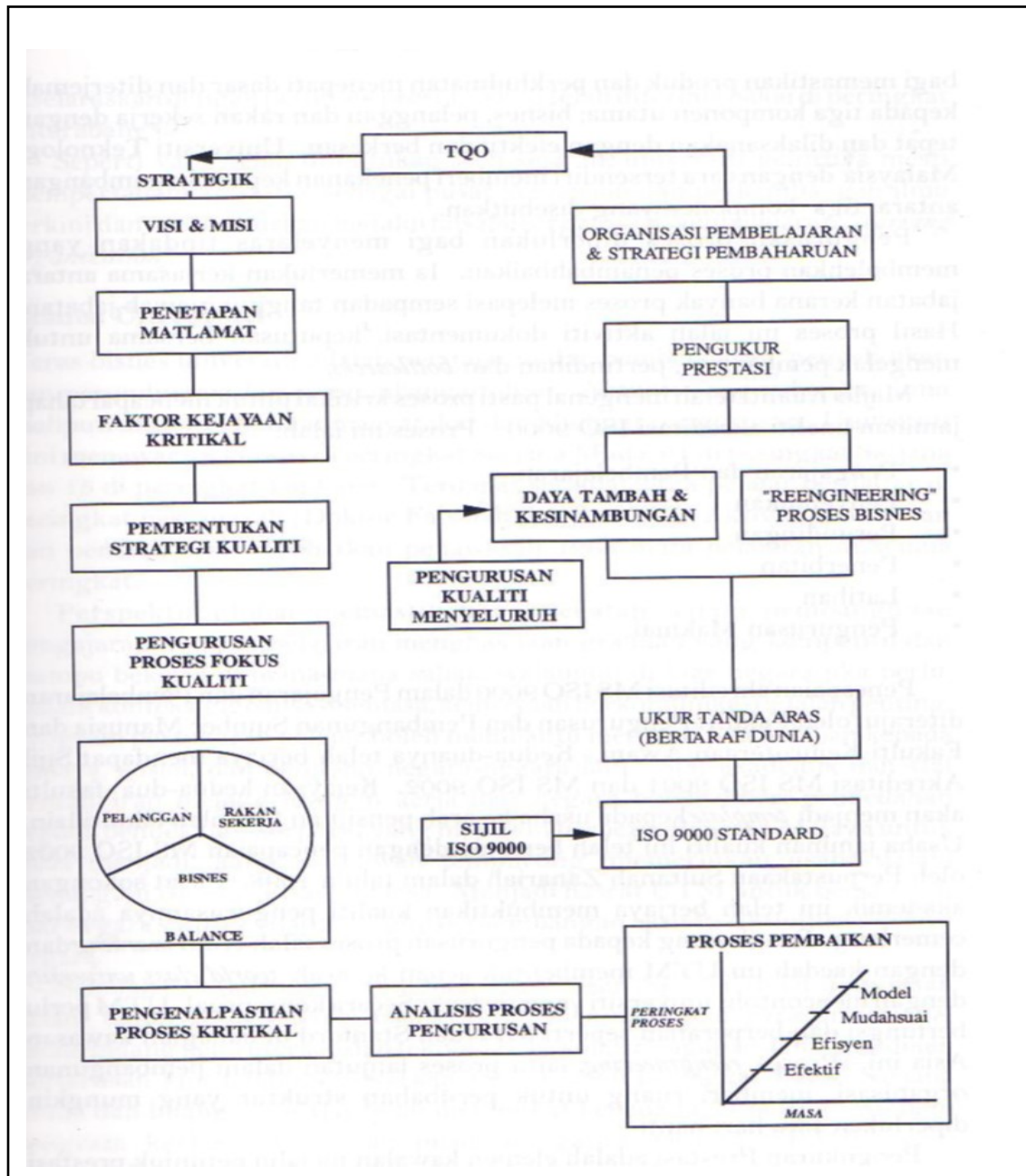
6.4 *Perjalanan Budaya Kualiti UTM*

Universiti Teknologi Malaysia (UTM) telah dikenali sebagai universiti yang memberi sumbangan terbesar dalam melahirkan graduan dalam bidang teknologi dan kejuruteraan. Ini bermakna UTM sudah mempunyai '*trademark*' yang tersendiri di kalangan universiti-universiti tempatan. Bagi memastikan UTM sebagai '*trademark*' yang cemerlang, satu wawasan yang dirangka khas oleh pihak pengurusan atasan dicanangkan kepada warga UTM iaitu 'UTM ke arah universiti bertaraf dunia pada abad 2010'. Untuk menyahut wawasan tersebut, UTM telah membentuk pelbagai strategi dan program dalam meningkatkan kualiti produk dan perkhidmatannya agar sebuah impian akan menjadi suatu kenyataan. Terma kualiti dijadikan sebagai satu tanda aras dalam UTM. Menurut Ahmad Zaharuddin (2001) yang merupakan mantan Naib Canselor UTM yang ke 3, kualiti adalah asas kepada budaya kecemerlangan atau '*the culture of excellence*' dalam sesebuah organisasi. Oleh yang demikian, untuk menjadi sebuah organisasi yang cemerlang, UTM memerlukan satu anjakan paradigma melalui pembudayaan kualiti dalam semua proses dan komponen UTM. Anjakan paradigma ini menuntut usaha-usaha penambahbaikan yang berterusan (*kaizen*) dan penerapan kualiti dalam pengurusan universiti adalah merupakan strategi penting dalam

memandu universiti ke arah kecemerlangan. Dr. Thomas James Barry, seorang pakar kualiti, telah menyarankan UTM agar penerapan kualiti ini dilaksanakan melalui konsep '*empowerment*', iaitu penghayatan komitmen staf yang dikukuhkan melalui Bengkel Kesedaran Perjalanan Kualiti dan proses memupuk kreativiti.

Antara langkah pertama yang dilakukan oleh UTM untuk membudayakan kualiti adalah menubuhkan Majlis Kualiti pada April 1997 dengan keahlian seramai 14 orang. Majlis Kualiti ini berfungsi sebagai Jawatankuasa Pemandu memastikan komponen utama kualiti iaitu kepemimpinan untuk perubahan diaplikasikan dengan berkesan. Penglibatan pengurusan tertinggi UTM, daripada Naib Canselor, Timbalan Naib Canselor, Dekan dan pengurusan pentadbir merupakan pendekatan '*top-down*' yang strategik untuk memberi arahan, komitmen, dan sokongan yang diperlukan dalam pergerakan kualiti. Aspek kepemimpinan ini disokong dengan prinsip pendekatan '*bottom-up*' melalui penglibatan semua peringkat staf universiti daripada pensyarah berpangkat Profesor, Profesor Madya sehingga Pembantu Am Rendah (PAR) dalam kumpulan proses yang ditubuhkan. Kumpulan proses yang ditubuhkan di UTM merupakan '*cross-functional team*' yang mana ahlinya terdiri daripada kalangan pensyarah dan pentadbir daripada pelbagai fakulti/jabatan. Rajah 6.1 merupakan pelan perjalanan kualiti UTM. Konsep organisasi kualiti menyeluruh (*total quality organisastion*) merupakan pendekatan pembangunan organisasi yang dikukuhkan dengan falsafah, nilai dan elemen kualiti.

Menurut Ahmad Zaharuddin (2001), proses membudayakan kualiti amat memerlukan peningkatan keberkesanan pengurusan yang dilaksanakan secara terancang dan meluas. Antara langkah-langkah yang diambil oleh pihak pengurusan UTM adalah komunikasi terbuka iaitu melalui kaedah '*top-down*' dan '*bottom-up*', perkongsian visi dan misi, penambahbaikan proses kerja, semangat berpasukan, peningkatan kemahiran staf, dan pembaharuan struktur kerja. TQM, ISO dan penanda arasan juga merupakan elemen-elemen kualiti utama dalam membudayakan kualiti di UTM.



Rajah 6.1 : Model Pengurusan Kualiti UTM

Sumber : Ahmad Zaharudin (2001). *Kecemerlangan Menerusi Kreativiti: Transformasi & Cabaran UTM*. Skudai, JB: Penerbit UTM.

Seperti yang dibincangkan di Bab 2, pekerja dan budaya kualiti adalah saling memerlukan. Di dalam sesebuah organisasi, pekerja merupakan aset yang paling berharga dan penggerak kepada kecemerlangan. Organisasi akan cemerlang sekiranya pekerja mempunyai iltizam dan ketrampilan yang tinggi. Oleh yang demikian, UTM sentiasa berhasrat membangunkan sifat yang komited melalui komunikasi dan program pembangunan yang berkesan. Pembangunan sumber manusia amat penting untuk memenuhi keperluan perubahan dan untuk mengekalkan prestasi organisasi, kadar pembelajaran di kalangan stafnya mesti lebih tinggi daripada perubahan sekeliling. Ini kerana ilmu dan kemahiran yang disalurkan melalui latihan membolehkan manusia merubah persekitaran. Penerapan budaya pembelajaran sepanjang hayat adalah satu keperluan semasa dalam '*knowledge-based economy*'. 'Output' kepada proses ini memungkinkan organisasi terus membangun dan profesionalisme di kalangan staf terus ditingkatkan [Ahmad Zaharuddin, (2001)].

Selaras dengan wawasan UTM iaitu menjadi pusat kecemerlangan akademik dan teknologi bertaraf dunia, maka untuk mencapai matlamat ini memerlukan satu perancangan dan pendekatan pembangunan staf yang teliti dan berterusan. Menurut Zainal Abidin [mantan Timbalan Naib Canselor (Pembangunan & Perancangan Korporat) UTM] dan Kasiran [mantan Pendaftar UTM] (2001) [dalam Ahmad Zaharuddin, (2001)], untuk menjadi sebuah universiti bertaraf dunia memerlukan inovasi dan anjakan paradigma semua staf yang mampu bersaing dalam arus perkembangan akademik dan teknologi sebaris dengan negara-negara maju di dunia. Cabaran ini memerlukan UTM bertindak membangun serta mengekalkan staf bertaraf dunia yang mampu menerajui perubahan dan kepesatan perkembangan teknologi serta menangani cabaran globalisasi. Oleh yang demikian, UTM harus mempunyai staf yang berpengetahuan yang boleh memenuhi aspirasi Negara untuk menjadi negara maju tahun 2020 dengan memberi sumbangan melalui penghasilan teknologi termaju, kaedah pengeluaran baru dan inovasi bertaraf dunia.

Selari dengan usaha negara ke arah wawasan 2020, UTM telah mengatur beberapa langkah untuk membangunkan operasi, produk dan perkhidmatan berdasarkan kepentingan [Zainal Abidin dan Kasiran, (2001), dalam Ahmad Zaharuddin, (2001)] :

- a) Menghasilkan inovasi dan teknologi tempatan yang membantu industri negara menceburi dan menguasai pasaran antarabangsa melalui kecemerlangan operasi dan kualiti produk;
- b) Membangunkan sumber manusia dan usahawan tempatan bertaraf dunia;
- c) Menghasilkan produk dan teknologi baru yang mendapat pengiktirafan dunia untuk menyokong hasrat negara menjadi pemimpin ketamadunan sains dan teknologi masa hadapan;
- d) Menyokong dasar negara untuk memainkan peranan yang lebih penting di pasaran global;
- e) Membantu mewujudkan pengeluaran Malaysia bertaraf dunia;
- f) Mengukuhkan kapabiliti sumber manusia dan pengeluaran industri tempatan yang dapat meningkatkan produktiviti dan kualiti produk serta perkhidmatan;
- g) Membantu industri tempatan mencapai taraf pemimpin produk dan proses; dan
- h) Menjadikan sumber manusia negara lebih berdaya maju, kreatif dan mempunyai kemahiran terkini untuk menangani cabaran industri dalam Pelan Pembangunan Baru.

Berdasarkan kepada kepentingan yang digariskan di atas, UTM telah mengenalpasti bahawa sumber manusia merupa peneraju utama yang boleh mencapai matlamat tersebut. Bagi merealisasikan matlamat UTM ini, Unit Pembangunan Sumber Manusia UTM, telah merangka beberapa agenda untuk melahir dan mengekalkan staf bertaraf dunia melalui beberapa kaedah [Zainal Abidin dan Kasiran, (2001), dalam Ahmad Zaharuddin, (2001)]:

- a) Meningkatkan kecekapan dan produktiviti organisasi;
- b) Meningkatkan kreativiti dan inovasi supaya berkeupayaan menghasilkan daya saing organisasi di peringkat dunia dalam aspek reka bentuk, teknologi, kaedah dan proses kerja;
- c) Memfokuskan kepada standard prestasi kerja, produk dan perkhidmatan yang lebih tinggi setaraf dengan keperluan antarabangsa;
- d) Menghasilkan produk, proses dan teknologi baru yang boleh dipasarkan di peringkat global;
- e) Meningkatkan keupayaan bersaing di peringkat global dengan meraih anugerah antarabangsa;
- f) Membina kredibiliti dan profesionalisme yang cemerlang standing dengan tokoh korporat, akademik dan pengurusan yang terkenal di luar negara;
- g) Menghasilkan penyelidikan sehingga tahap '*Nobel Laureate*'; dan
- h) Memfokuskan pembangunan dalam bidang keutamaan negara.

Untuk menyahut cabaran di atas, staf akademik UTM perlu mempunyai kebolehan dan daya saing seperti yang disarankan iaitu [Zainal Abidin dan Kasiran, (2001), dalam Ahmad Zaharuddin, (2001)]:

- a) Menyampaikan ilmu pengetahuan dengan berkesan kepada pelajar-pelajar di bawah seliaannya dan memiliki teknik mengajar yang bermutu;
- b) Memimpin dalam melaksanakan penyelidikan dalam bidang kepakaran dan berupaya menghasilkan penyelidikan yang bermutu dan mendapat pengiktirafan;
- c) Mengembang dan memperluaskan bidang kepakaran dan berupaya menempatkan dirinya sebagai pakar rujuk dan pakar runding yang diiktiraf di peringkat antarabangsa;
- d) Menerbitkan hasil penulisan yang bermutu di peringkat kebangsaan dan antarabangsa yang boleh memberi sumbangan kepada bidang-bidang yang khusus; dan

- e) Mampu memberi perkhidmatan dan sumbangan yang cemerlang dan cekap kepada masyarakat dan negara.

Jelas di sini menunjukkan perjalanan kualiti UTM amat bergantung kepada kecemerlangan staf akademik dan membuktikan tanggungjawab staf akademik kepada UTM adalah begitu besar. Oleh yang demikian, untuk mencapai matlamat tersebut asas pengurusan kualiti UTM amat memberi penekanan kepada perkongsian nilai di kalangan staf, struktur pengurusan yang autonomi dan sistem pengurusan yang fleksibel serta mempunyai akauntabiliti. Penubuhan Majlis Kualiti UTM juga dirasakan oleh pihak pengurusan menjadi platform utama untuk meningkatkan kualiti pengurusan disamping menyelesaikan permasalahan kualiti dan staf. [Zainal Abidin dan Kasiran, (2001), dalam Ahmad Zaharuddin, (2001)].

6.5 Rumusan

Persoalan yang dikemukakan di Bab 1 sehingga perbincangan literatur dihuraikan di Bab 2 dan Bab 3, memperlihatkan bahawa untuk sesebuah organisasi berjaya dengan berkesan dan cekap dalam pengurusannya, budaya TQM perlu diamalkan oleh ke semua anggota organisasi. Bermula daripada Ketua Eksekutif sehingga ke peringkat pengkeranian mempunyai peranan yang besar dalam menjayakan isu kualiti dalam organisasi. Pihak pengurusan juga tidak hanya harus memahami prinsip-prinsip TQM, tetapi mereka perlu berupaya menerangkan kepada orang bawahan akan tanggungjawab mereka. Menerusi kaedah ini TQM dapat disebarkan dengan lebih berkesan dan pekerja bawahan lebih berkeyakinan bahawa usaha yang mereka sumbangkan ke arah membudayakan kualiti merupakan kejayaan kepada produktiviti organisasi. Pihak pengurusan juga harus memastikan bahawa usaha dan pencapaian pekerja bawahan mereka dalam menjayakan budaya kualiti diberi pengiktirafan, perhatian dan ganjaran yang sewajarnya. Ini disebabkan oleh apabila dirujuk daripada penyelidikan-penyelidikan terdahulu mendapati bahawa isu

sentuhan kemanusiaan dalam membudayakan kualiti mempunyai hubungan yang positif dengan prestasi dan motivasi pekerja dalam organisasi.

Justeru itu, tugas staf akademik untuk membangunkan UTM adalah ibarat pelayaran sebuah kapal. Kapal tersebut mempunyai misi dan visi tersendiri, iaitu membawa barangan yang bernilai untuk sampai ke destinasi pelabuhan yang ingin ditujui. Setiap kakitangan kapal tersebut mempunyai tugas dan tanggungjawab tersendiri sama ada sebagai kapten kapal, jurutera enjin hingga kepada anak-anak kapal. Kapten kapal bertanggungjawab memastikan agar semua kakitangan dapat menjalankan tugas dengan cekap, manakala jurutera enjin pula bertanggungjawab untuk memastikan enjin kapal sentiasa diselenggarakan dan diperiksa agar ia sentiasa dalam keadaan baik dan selamat sepanjang pelayaran tersebut, dan seterusnya anak-anak kapal yang lain juga mempunyai tugas dan tanggungjawab masing-masing. Sepanjang pelayaran, tentunya menempuhi pelbagai cabaran dan rintangan ombak badai dan sesekali rebut taufan yang terpaksa dihadapi. Jelas sekali, kejayaan merintangai segala cabaran pelayaran ini tidak hanya terletak kepada kebijaksanaan kapten kapal yang memimpin pelayaran tersebut, tetapi dengan bantuan, sokongan dan kerjasama semua kakitangan yang bertugas.

Itu merupakan gambaran suasana bekerja di UTM, setiap pekerjanya bukan lagi bekerja secara 'independent' atau 'dependent' tetapi memerlukan 'interdependency'. Setiap staf merupakan bahagian penting dalam pelayaran untuk mengisi dan merealisasikan kejayaan di UTM.

BAB 7

ANALISIS DAN KEPUTUSAN PENYELIDIKAN

*The intellectual disease of analyzing data
to the exclusion of the situation maybe called data fixation.
Its principal symptom is a certain obsessiveness with arithmetic...
I would confess that I regard the invention of statistikal pseudo-quantities
like the coefficient of correlation as one the minor intellectual disasters of our time;
it has provide legions of students and investigators with opportunities
to substitute arithmetic for thought on a grand scale'*
[Boulding, (1958)]

7.1 Pengenalan

Bab 7 ini membincangkan penemuan data daripada penyelidikan tentang sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan hubungannya terhadap motivasi untuk bekerja di UTM.

Sebanyak 500 borang soal selidik diedarkan kepada responden penyelidikan, dan hanya 198 set borang soal selidik yang berjaya dikumpulkan. Ini bermakna kadar maklum balas yang diperolehi daripada responden untuk penyelidikan adalah 63.3 % daripada jumlah sampel yang ditetapkan iaitu sebanyak 313 orang. Peratusan maklum balas ini adalah dianggap baik dan boleh diterima bagi tujuan melaksanakan penganalisan data penyelidikan [Sekaran, (1992) ; Diamantopoulos dan Schlegelmilch, (1997)].

7.2 Bahagian A: Latarbelakang Demografi Responden

Data yang berkaitan dengan latar belakang demografi responden penyelidikan dianalisis berdasarkan daripada maklumat dalam borang soal selidik. Keputusan analisis adalah ditunjukkan dalam jadual 7-1 hingga jadual 7-8.

7.2.1 Taburan Responden Berdasarkan Jantina

Jadual 7-1 : Taburan Responden Mengikut Jantina

Jantina Responden	<i>F</i>	%
Lelaki	133	67.2
Perempuan	65	32.8
JUMLAH	198	100.0

Jadual 7-1 menunjukkan peratusan responden penyelidikan mengikut jantina. Melalui jadual tersebut, didapati taburan kekerapan berdasarkan faktor jantina yang memberi maklum balas terhadap borang soal selidik penyelidikan ini menunjukkan jumlah perbezaan peratusan yang agak besar iaitu sebanyak 34.4 %, di mana peratusan responden lelaki adalah 67.2 % dan responden perempuan pula 32.8 %. Ini disebabkan oleh populasi keseluruhan staf akademik di UTM adalah majoritinya terdiri daripada kaum lelaki terutama di fakulti-fakulti kejuruteraan.

7.2.2 Taburan Responden Berdasarkan Taraf Perkahwinan

Jadual 7-2 : Taburan Responden Berdasarkan Status Perkahwinan

Taraf Perkahwinan Responden	<i>f</i>	%
Bujang	15	7.6
Berkahwin	183	92.4
JUMLAH	198	100.0

Merujuk kepada jadual 7-2, majoriti responden penyelidikan ini telah berkahwin iaitu dengan peratusan sebanyak 92.4 %, berbanding dengan peratusan responden yang tergolong dalam kategori bujang iaitu 7.6 %. Analisis ini sekaligus membuktikan bahawa kadar perkahwinan di kalangan staf akademik di UTM adalah sangat tinggi.

7.2.3 Taburan Responden Berdasarkan Kategori Umur

Jadual 7-3 : Taburan Responden Berdasarkan Kategori Umur

Umur Responden	<i>f</i>	%
25 – 30	24	12.1
31 – 35	39	19.7
36 – 40	28	14.1
41 – 45	57	28.8
46 – 50	39	19.7
51 – 55	10	5.1
56 – 60	1	0.5
JUMLAH	198	100.0

Disebabkan oleh data yang berkaitan umur diberikan dalam soal selidik berbentuk terbuka maka jadual 7-3 menunjukkan taburan umur bagi responden penyelidikan yang telah diklasifikasikan mengikut sela kelas yang mengandungi 5 julat. Majoriti responden penyelidikan adalah melebihi umur 40 tahun iaitu sebanyak 54.1 %, berbanding dengan peratusan responden yang berada dalam lingkungan umur 25 tahun hingga 40 tahun iaitu hanya 45.9 %. Walaupun analisis taburan umur responden menunjukkan kadar perbezaan peratusan yang agak kecil tetapi ini membuktikan bahawa staf akademik masih terdiri daripada orang yang telah lama berkhidmat di UTM.

7.2.4 Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan

Jadual 7-4 : Taburan Responden Berdasarkan Tempoh Perkhidmatan

Tempoh Perkhidmatan Responden	<i>f</i>	%
1 – 5	12	14.3
6 – 10	33	39.3
11 – 16	18	21.4
17 – 21	12	14.3
22 – 26	6	7.1
27 – 31	1	1.2
JUMLAH	198	100.0

Jadual 7-4 menunjukkan majoriti responden penyelidikan telah berkhidmat di UTM melebihi 5 tahun. Peratusan staf akademik yang telah bekerja melebihi 10 tahun juga menunjukkan pada kadar yang tinggi iaitu sebanyak 46.4 %. Data analisis ini juga membuktikan bahawa kadar pusing ganti pekerja di UTM adalah berada pada tahap yang rendah.

7.2.5 Taburan Responden Berdasarkan Latar belakang Pendidikan Tertinggi

Jadual 7-5 : Taburan Responden Berdasarkan Latar Belanag Pendidikan Tertinggi

Latar belakang Pendidikan Tertinggi Responden	<i>f</i>	%
Ijazah Doktor Falsafah	81	40.9
Ijazah Sarjana	115	58.1
Ijazah Sarjana Muda	2	1.0
JUMLAH	198	100.0

Majoriti responden penyelidikan ini mempunyai pendidikan tertinggi Ijazah Sarjana iaitu 58.1 % dan diikuti Ijazah Doktor Falsafah dengan kadar peratusan sebanyak 40.9 %. Kelayakan pendidikan Ijazah Sarjana merupakan syarat asas untuk

seseorang staf akademik menjawat jawatan pensyarah Universiti. Manakala Ijazah Doktor Falsafah pula merupakan pendidikan tertinggi bagi seseorang pensyarah Universiti.

7.2.6 Taburan Responden Berdasarkan Nama Jawatan

Jadual 7-6 : Taburan Responden Berdasarkan Nama Jawatan

Nama Jawatan Responden	<i>f</i>	%
Profesor	9	4.5
Profesor Madya	68	34.3
Pensyarah	119	60.1
Tutor	2	1.0
JUMLAH	198	100.0

Secara keseluruhannya, responden penyelidikan ini menjawat jawatan pensyarah dengan kadar peratusan majoriti 60.1 %. Diikuti dengan kategori pemegang jawatan Profesor Madya iaitu 34.3 %, Profesor 4.5 % dan tutor 1.0 %. Jawatan Profesor dan Profesor Madya merupakan pensyarah-pensyarah Universiti yang telah banyak menyumbangkan kepakaran akademik mereka untuk kepentingan Agama, Universiti, Negara dan Bangsa. Begitu juga dengan jawatan sebagai seorang Profesor yang merupakan kelayakan profesional tertinggi dicapai oleh staf akademik Universiti. Ini disebabkan oleh sumbangan mereka yang banyak dalam bidang akademik untuk kepentingan Agama, Universiti, Negara dan Bangsa.

7.2.7 Taburan Responden Berdasarkan Peringkat Penganugerahan Kejayaan dan Pengiktirafan Personal

Jadual 7-7 : Taburan Responden Berdasarkan Peringkat Penganugerahan Kejayaan dan Pengiktirafan Personal

Peringkat Penganugerahan Kejayaan dan Pengiktirafan Personal Responden	<i>f</i>	%
Antarabangsa	29	14.6
Kebangsaan	37	18.7
Universiti	98	49.5
Fakulti	66	33.3
Tidak Pernah Mendapat Sebarang Penganugerahan	58	29.3

Analisis data mendapati, majoriti responden penyelidikan telah mendapat penganugerahan kejayaan dan pengiktirafan personal iaitu dengan kadar peratusan yang tinggi iaitu sebanyak 70.7 % berbanding dengan 29.3 % yang tidak pernah mendapat sebarang penganugerahan. Penganugerahan dan pengiktirafan untuk kejayaan responden yang paling banyak diperolehi adalah menerusi peringkat Universiti dan Fakulti.

7.2.8 Taburan Responden Berdasarkan Lokasi Bekerja Di UTM

Jadual 7-8 : Taburan Responden Berdasarkan Lokasi Bekerja di UTM

Lokasi Bekerja Responden	<i>F</i>	%
Fakulti Alam Bina (FAB)	10	5.1
Fakulti Kejuruteraan Kimia dan Kejuruteraan Sumber Asli (FKKKSA)	10	5.1
Fakulti Kejuruteraan Awam (FKA)	16	8.1
Fakulti Sains Komputer dan Sistem Maklumat (FKSM)	19	9.6
Fakulti Pendidikan (FP)	10	5.1
Fakulti Kejuruteraan Elektrik (FKE)	13	6.6
Fakulti Kejuruteraan Sains Geoinformasi (FKSG)	9	4.5

Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia (FPPSM)	35	17.7
Fakulti Kejuruteraan Mekanikal (FKM)	19	9.6
Fakulti Sains (FS)	20	10.1
Pusat Pengajian Islam dan Pembangunan Sosial (PPIPS)	5	2.5
Program Pengajian Diploma (PPD)	32	16.2
JUMLAH	198	100.0

Fakulti Pengurusan dan Pembangunan Sumber Manusia (FPPSM) mencatatkan jumlah majoriti memberikan maklum balas untuk penyelidikan ini berdasarkan pemulangan borang soal selidik dengan kadar 35 %. Ini disebabkan oleh penyelidikan dibuat oleh staf akademik FPPSM dan semua responden dari FPPSM yang mendapat borang soal selidik adalah mudah untuk dipantau. Program Pengajian Diploma (PPD) di UTM, Semarak Kuala Lumpur juga tidak ketinggalan mencatatkan jumlah maklum balas yang tinggi dengan kadar peratusan sebanyak 32 %. Seperti dinyatakan dengan terperinci dalam Bab 5 Metodologi Penyelidikan, borang soal selidik yang dihantar dilengkapi dengan sampul surat berselem beserta alamat penyelidik untuk memudahkan responden yang berada di UTM, Kuala Lumpur memberikan maklum balas dengan segera. Maka faktor ini juga merupakan dorongan kepada responden tersebut untuk turut serta menjayakan penyelidikan yang dilaksanakan.

7.3 Bahagian B: Tahap Kefahaman Responden Terhadap Nilai Dalam Budaya Kualiti

Tahap kefahaman responden penyelidikan terhadap nilai yang disumbangkan dalam melaksanakan budaya kualiti juga turut diuji. Soalan ini bertujuan untuk melihat sama ada responden penyelidikan sedar akan kepentingan sesebuah organisasi melaksana dan menekankan budaya kualiti di kalangan ahlinya. Keputusan analisis bahagian B adalah ditunjukkan dalam jadual 7-9.

7.3.1 Taburan Persepsi Kefahaman Responden Terhadap Nilai Dalam Budaya Kualiti

Jadual 7-9 : Taburan Persepsi Kefahaman Responden Terhadap Nilai Dalam Budaya Kualiti

Pernyataan		1 ATS	2 TS	3 STS	4 TP	5 SS	6 S	7 AS	Jumlah	Min
1. Perlaksanaannya boleh meningkatkan produktiviti individu dan organisasi.	<i>f</i>	1	3	4	13	26	96	55	198	5.87
	%	0.5	1.5	2.0	6.6	13.1	48.5	27.8	100	
2. Ia menekankan kepada kerja berpasukan di kalangan pekerja, pembekal dan pelanggan.	<i>f</i>	2	0	4	22	32	92	46	198	5.74
	%	1.0	0.0	2.0	11.1	16.2	46.5	23.2	100.0	
3. Ia membawa penambahbaikan dalam budaya organisasi.	<i>f</i>	1	0	2	13	31	87	64	198	5.98
	%	0.5	0.0	1.0	6.6	15.7	43.9	32.3	100.0	
4. Untuk meningkatkan komitmen dan semangat kumpulan.	<i>f</i>	1	2	3	13	45	87	47	198	5.77
	%	0.5	1.0	1.5	6.6	22.7	43.9	23.7	100.0	
5. Ia adalah suatu inisiatif untuk merangsang penambahbaikan dalam prestasi.	<i>f</i>	0	3	3	11	36	83	62	198	5.91
	%	0.0	1.5	1.5	5.6	18.2	41.9	31.3	100.0	
6. Menggalakkan komunikasi terbuka dan membina kepercayaan terhadap semua yang berkepentingan.	<i>f</i>	1	6	8	30	37	70	46	198	5.47
	%	0.5	3.0	4.0	15.2	18.7	35.4	23.2	100.0	
7. Suatu keseimbangan antara aspek kemanusiaan dan kewangan dalam agenda organisasi.	<i>f</i>		1	10	25	34	12	55	198	5.26
	%	1.2	1.2	11.9	29.8	40.5	14.3	27.8	100.0	
8. Ia adalah suatu budaya bekerjasama, sokongan dan berkongsi sumber.	<i>f</i>	1	2	8	18	39	75	55	198	5.71
	%	0.5	1.0	4.0	9.1	19.7	37.9	27.8	100.0	
9. Ia adalah suatu budaya inovasi, pengambilan risiko dan pembelajaran bersama.	<i>f</i>	2	2	5	28	41	73	47	198	5.58
	%	1.0	1.0	2.5	14.1	20.7	36.9	23.7	100.0	
10. Minat dalam persaingan dan penambahbaikan berterusan.	<i>f</i>	0	1	5	28	40	72	52	198	5.68
	%	0.0	0.5	2.5	14.1	20.2	36.4	26.3	100.0	
MIN SKOR KESELURUHAN PERSEPSI KEFAHAMAN RESPONDEN TERHADAP NILAI DALAM BUDAYA KUALITI										5.70

Petunjuk Skala:

ATS	TS	STS	TP	SS	S	AS
Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Tidak Setuju	Tidak Pasti	Sedikit Setuju	Setuju	Amat Setuju

Keputusan analisis mendapati bahawa kefahaman responden terhadap nilai dalam budaya kualiti adalah berada pada tahap yang tinggi iaitu dengan min skor diperolehi sebanyak 5.70. Ini membuktikan bahawa majoriti responden penyelidikan faham akan kepentingan melaksanakan budaya kualiti dan mengetahui konsep asas dan nilai dalam membudayakan kualiti tersebut.

7.4 Bahagian C: Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti Di UTM

Bahagian ini bertujuan untuk melihat darjah kesetujuan responden penyelidikan terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam membudayakan kualiti di UTM. Persepsi responden diukur menggunakan kaedah skala likert seperti dinyatakan dengan terperinci di Bab 5 Metodologi Penyelidikan. Keputusan analisis bahagian C adalah ditunjukkan dalam jadual 7-10 hingga jadual 7-14.

7.4.1 Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Kerja Berpasukan Di UTM

Jadual 7-10 : Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Kerja Berpasukan

Pernyataan	1	2	3	4	5	Jumlah	Min
	ATS	TS	SS	S	AS		
A) ASPEK KERJA BERPASUKAN							
1. Kebanyakan staf di jabatan merupakan ahli pasukan yang baiki.	<i>f</i>	10	24	67	83	14	3.34
	<i>%</i>	5.1	12.1	33.8	41.9	7.1	

2. Setiap staf di sini mempunyai semangat berkumpul yang tinggi..	<i>f</i>	10	39	88	50	11	198	3.07
	%	15.1	19.7	44.4	25.3	5.6	100.0	
3. Unit atau jabatan lain selalu bekerjasama dengan saya apabila saya memerlukan sebarang bantuan.	<i>f</i>	5	21	66	91	15	198	3.45
	%	2.5	10.6	33.3	46.0	7.6	100.0	
4. Saya berasa lebih selesa bekerja dalam pasukan daripada secara berseorangan.	<i>f</i>	6	17	51	86	38	198	3.67
	%	3.0	8.6	25.8	43.4	19.2	100.0	
5. Budaya UTM menekankan sumbangan secara berpasukan berbanding dengan individu.	<i>F</i>	21	41	89	36	11	198	2.87
	%	10.6	20.7	44.9	18.2	5.6	100.0	
MIN SKOR KESELURUHAN ASPEK KERJA BERPASUKAN								3.20

Petunjuk Skala:

ATS	TS	SS	S	AS
Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Setuju	Setuju	Amat Setuju

Keputusan analisis menunjukkan bahawa nilai min skor keseluruhan bagi aspek kerja berpasukan adalah sebanyak 3.20. Ini bermakna, darjah kesetujuan responden terhadap pelaksanaan aspek kerja berpasukan di UTM adalah berada pada tahap yang sederhana. Dengan kata lain, responden bersetuju bahawa aspek kerja berpasukan diamalkan dalam membudayakan kualiti walaupun tidak dipraktis secara total oleh semua staf akademik di UTM.

7.4.2 Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Perkongsian Maklumat dan Komunikasi Di UTM

Jadual 7-11 : Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Perkongsian Maklumat & Komunikasi

Pernyataan		1 ATS	2 TS	3 SS	4 S	5 AS	Jumlah	Min
B) ASPEK PERKONGSIAN MAKLUMAT DAN KOMUNIKASI								
1. Komunikasi di UTM adalah bersifat terbuka dan jujur.	<i>f</i>	29	64	79	25	1	198	2.52
	%	14.6	32.3	39.9	12.6	0.5	100.0	
2. Pihak pengurusan atasan UTM sudi untuk berkongsi maklumat dengan staf lain.	<i>f</i>	25	55	78	35	5	198	2.70
	%	12.6	27.8	39.4	17.7	2.5	100.0	
3. Matlamat jangka panjang UTM adalah jelas dan dipersetujui oleh semua staf..	<i>f</i>	25	54	66	47	6	198	2.77
	%	12.6	27.3	33.3	23.7	3.0	100.0	
4. Budaya kualiti UTM menggalakkan perkongsian pengetahuan dan maklumat antara staf.	<i>f</i>	18	40	79	51	10	198	2.97
	%	9.1	20.2	39.9	25.8	5.1	100.0	
5. Staf UTM digalakkan untuk memberi pendapat dan pandangan mereka atas sebarang isu yang penting.	<i>f</i>	35	46	70	39	8	198	2.69
	%	17.7	23.3	35.4	19.7	4.0	100.0	
MIN SKOR KESELURUHAN ASPEK PERKONGSIAN MAKLUMAT DAN KOMUNIKASI								2.73

Petunjuk Skala:

ATS	TS	SS	S	AS
Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Setuju	Setuju	Amat Setuju

Bagi aspek perkongsian maklumat dan komunikasi, keputusan analisis menunjukkan bahawa nilai min skor keseluruhan adalah sebanyak 2.73. Ini bermakna darjah kesetujuan responden terhadap pelaksanaan aspek perkongsian maklumat dan komunikasi di UTM adalah berada pada tahap yang sederhana. Dengan kata lain, responden bersetuju bahawa masih terdapat perkongsian maklumat dan komunikasi

dalam membudayakan kualiti di UTM tetapi pengaplikasiannya masih berada pada kadar yang agak minimum.

7.4.3 Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Pemerksaan Kuasa Di UTM

Jadual 7-12 : Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Pemerksaan Kuasa

Pernyataan		1 ATS	2 TS	3 SS	4 S	5 AS	Jumlah	Min
C) ASPEK PEMERKASAAN KUASA								
1. Di UTM, saya boleh menentukan cara yang terbaik untuk menjalankan tugas.	<i>f</i>	7	29	60	76	26	198	3.43
	<i>%</i>	3.5	14.6	30.3	38.4	13.1	100.0	
2. Saya mempunyai banyak peluang untuk membangunkan kebolehan saya di UTM.	<i>f</i>	6	17	56	80	39	198	3.65
	<i>%</i>	3.0	8.6	28.3	40.4	19.7	100.0	
3. Ketua saya mempercayai saya dalam melaksanakan tugas seharian.	<i>f</i>	7	18	40	94	39	198	3.71
	<i>%</i>	3.5	9.1	20.2	47.5	19.7	100.0	
4. Staf UTM mempunyai peluang untuk menggunakan kemahiran dan bakat yang ada dengan berkesan.	<i>f</i>	8	14	64	81	31	198	3.57
	<i>%</i>	4.0	7.1	32.3	40.9	15.7	100.0	
5. Pengurusan atasan menurunkan autoriti mereka kepada pekerja untuk membuat keputusan.	<i>f</i>	24	37	82	44	11	198	2.90
	<i>%</i>	12.1	18.7	41.4	22.2	5.6	100.0	
MIN SKOR KESELURUHAN ASPEK PEMERKASAAN KUASA								3.45

Petunjuk Skala:

ATS	TS	SS	S	AS
Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Setuju	Setuju	Amat Setuju

Keputusan analisis menunjukkan bahawa nilai min skor keseluruhan bagi aspek pemerksaan kuasa adalah sebanyak 3.45. Ini bermakna darjah kesetujuan responden terhadap pelaksanaan aspek pemerksaan kuasa di UTM adalah berada pada tahap yang sederhana. Dengan kata lain, responden bersetuju bahawa aspek pemerksaan kuasa ini dipraktiskan dalam membudayakan kualiti di UTM tetapi pengamalannya masih tidak dilaksanakan secara total. Ini menunjukkan bahawa autoriti staf akademik terhadap pekerjaannya masih terbatas dan pihak pengurusan masih mengawal cara staf akademik bekerja dalam hal-hal yang tertentu.

7.4.4 Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Kreativiti dan Inovasi Di UTM

Jadual 7-13 : Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Kreativiti dan Inovasi

Pernyataan		1 ATS	2 TS	3 SS	4 S	5 AS	Jumlah	Min
D) ASPEK KREATIVITI DAN INOVASI								
1. Di jabatan, saya digalakkan untuk mencari kaedah dan cara yang baru untuk melakukan kerja.	<i>f</i>	7	24	57	86	24	198	3.43
	<i>%</i>	3.5	12.1	28.8	43.4	12.1	100.0	
2. Idea-idea yang baik diterima dengan serta merta oleh pihak Jabatan dan Fakulti.	<i>f</i>	17	34	99	40	8	198	3.65
	<i>%</i>	8.6	17.2	50.0	20.2	4.0	100.0	
3. Staf yang berinovasi dihargai dan diberi ganjaran oleh UTM.	<i>f</i>	18	31	73	61	15	198	3.71
	<i>%</i>	9.1	15.7	36.9	30.8	7.6	100.0	
4. Di UTM, staf tidak akan dipersalahkan apabila memperkenalkan idea baru yang tidak membawa hasil.	<i>f</i>	17	29	87	58	7	198	3.57
	<i>%</i>	8.6	14.6	43.9	29.3	3.5	100.0	
5. Idea-idea baru dialu-alukan dalam UTM.	<i>f</i>	9	25	73	67	24	198	2.90
	<i>%</i>	4.5	12.6	36.9	33.8	12.1	100.0	
MIN SKOR KESELURUHAN ASPEK KREATIVITI DAN INOVASI								3.19

Petunjuk Skala:

ATS	TS	SS	S	AS
Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Setuju	Setuju	Amat Setuju

Bagi aspek kreativiti dan inovasi pula, keputusan analisis menunjukkan bahawa nilai min skor keseluruhan adalah sebanyak 3.19. Ini bermakna darjah kesetujuan responden terhadap pelaksanaan aspek perkongsian maklumat dan komunikasi di UTM adalah berada pada tahap yang sederhana. Dengan kata lain, responden bersetuju bahawa aspek kreativiti dan inovasi digalakkan dalam membudayakan kualiti di UTM tetapi pengaplikasiannya masih pada kadar yang minimum dan terbatas.

7.4.5 Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Reka Bentuk Kerja Di UTM

Jadual 7-14 : Taburan Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Reka Bentuk Kerja

Pernyataan		1 ATS	2 TS	3 SS	4 S	5 AS	Jumlah	Min
D) A S P E K REKA BENTUK KERJA								
1. Saya boleh membuat sebarang keputusan berkenaan dengan tugas saya tanpa merujuk kepada ketua.	<i>f</i>	14	42	82	54	6	198	2.98
	<i>%</i>	7.1	21.2	41.4	27.3	3.0	100.0	
2. Saya menggunakan kemahiran yang berbeza untuk menjalankan tugas.	<i>f</i>	2	3	35	121	37	198	3.95
	<i>%</i>	1.0	1.5	17.7	61.1	18.7	100.0	
3. Saya menggunakan maklumat secara langsung dan maklumbalas yang cepat berkenaan dengan prestasi kerja saya.	<i>f</i>	18	53	83	38	6	198	2.80
	<i>%</i>	9.1	26.8	41.9	19.2	3.0	100.0	
4. Saya mempunyai banyak kebebasan dalam menentukan kerja saya.	<i>f</i>	9	27	61	84	17	198	3.37
	<i>%</i>	4.5	13.6	30.8	42.4	8.6	100.0	

5. Tugas saya melibatkan penyudahan keseluruhan setiap kerja dengan hasil yang nyata.	<i>f</i>	6	12	52	107	21	198	3.63
	<i>%</i>	3.0	6.1	26.3	54.0	10.6	100.0	

MIN SKOR KESELURUHAN ASPEK REKA BENTUK KERJA

3.35

Petunjuk Skala:

ATS	TS	SS	S	AS
Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Setuju	Setuju	Amat Setuju

Bagi aspek reka bentuk kerja, keputusan analisis menunjukkan bahawa nilai min skor keseluruhan adalah sebanyak 3.35. Ini bermakna darjah kesetujuan responden terhadap pelaksanaan aspek reka bentuk kerja di UTM adalah berada pada tahap yang sederhana. Dengan kata lain, responden bersetuju bahawa aspek reka bentuk kerja ada dipraktiskan dalam membudayakan kualiti di UTM tetapi pengaplikasiannya adalah bukan secara total.

7.4.6 Min Keseluruhan Untuk Persepsi Responden Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Budaya Kualiti Di UTM

Keputusan analisis mendapati nilai min skor keseluruhan untuk pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM adalah sebanyak 3.20. Ini bermakna, persepsi staf akademik terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan ini adalah berada pada tahap yang sederhana. Kesemua aspek yang dikaji dipersetujui oleh staf akademik ada diamalkan di UTM tetapi pada kadar yang minimum. Hanya aspek pemerksaan kuasa mencatatkan nilai min skor yang tinggi walaupun masih berada dalam kategori tahap sederhana iaitu 3.45 jika dibandingkan dengan aspek-aspek yang lain. Ini disebabkan oleh tugas sebagai seorang staf akademik yang lebih banyak menguruskan hal berkaitan pengajaran secara bersendirian dan melaksanakan pekerjaan mereka dengan cara yang tersendiri tanpa dikawal oleh pihak-pihak tertentu secara tidak langsung mempengaruhi penilaian darjah kesetujuan untuk aspek pemerksaan kuasa. Walau bagaimanapun, aspek perkongsian maklumat dan

komunikasi menunjukkan nilai perbezaan yang ketara daripada aspek-aspek sentuhan kemanusiaan yang lain , apabila mencatatkan min skor keseluruhan yang agak rendah iaitu sebanyak 2.73, walaupun masih berada pada tahap yang sederhana. Ini bermakna, staf akademik merasakan sistem perkongsian maklumat dan komunikasi di UTM masih tidak telus dan kurang praktisnya jika dibandingkan dengan pengamalan konsep budaya kualiti yang seharusnya dilaksanakan oleh sesebuah organisasi.

7.5 Bahagian D: Persepsi Responden Terhadap Motivasi Untuk Bekerja Dengan Pelaksanaan Budaya Kualiti Di UTM

Bahagian ini bertujuan untuk melihat darjah kesetujuan responden penyelidikan terhadap motivasi untuk bekerja dengan pelaksanaan budaya kualiti di UTM. Persepsi responden sekali lagi diukur menggunakan kaedah skala likert seperti dinyatakan dengan terperinci di Bab 5 Metodologi Penyelidikan. Keputusan analisis bahagian D adalah ditunjukkan dalam jadual 7-15 hingga jadual 7-17.

7.5.1 Taburan Persepsi Responden Terhadap Perkembangan Diri Di UTM

Jadual 7-15 : Taburan Persepsi Responden Terhadap Perkembangan Diri

Pernyataan		1	2	3	4	5	Jumlah	Min
		ATS	TS	SS	S	AS		
A) PERKEMBANGAN DIRI								
1. Saya sentiasa diberi banyak peluang untuk memperkembangkan kerjaya.	<i>f</i>	8	17	63	83	27	198	3.53
	%	4.0	8.6	31.8	41.9	13.6	100	
2. Saya mempunyai kerjaya yang cerah di UTM.	<i>f</i>	8	21	51	89	29	198	3.56
	%	1.0	10.6	25.8	44.9	14.6	100.0	
3. Saya menghadiri banyak program pembelajaran untuk meningkatkan pengetahuan.	<i>f</i>	8	9	63	91	27	198	3.60
	%	4.0	4.5	31.8	46.0	13.6	100.0	

4.	Saya selalu diberi peluang untuk membuat tugas yang mencabar.	<i>f</i>	6	18	86	71	17	198	3.38
		%	3.0	9.1	43.4	35.9	8.6	100.0	
5.	Saya sangat optimistic tentang masa depan kerjaya saya di UTM.	<i>f</i>	11	19	55	85	28	198	3.50
		%	5.6	9.6	27.8	42.9	14.1	100.0	
MIN SKOR KESELURUHAN PERKEMBANGAN DIRI									3.51

Petunjuk Skala:

ATS	TS	SS	S	AS
Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Setuju	Setuju	Amat Setuju

Keputusan analisis menunjukkan bahawa nilai min skor keseluruhan bagi aspek perkembangan diri adalah sebanyak 3.51. Ini bermakna, darjah kesetujuan responden terhadap motivasi untuk bekerja dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM adalah berada pada tahap yang sederhana. Dengan kata lain, responden bersetuju bahawa dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dapat memotivasikan diri untuk memperkembangkan potensi kerjaya mereka di UTM.

7.5.2 Taburan Persepsi Responden Terhadap Minat Dalam Kerja Di UTM**Jadual 7-16 : Taburan Persepsi Responden Terhadap Minat Dalam Kerja**

Pernyataan		1	2	3	4	5	Jumlah	Min	
		ATS	TS	SS	S	AS			
B) MINAT DALAM KERJA									
1.	Saya sentiasa ingin menyumbangkan sesuatu yang terbaik untuk UTM.	<i>f</i>	3	1	16	95	83	198	4.28
		%	1.5	0.5	8.1	48.0	41.9	100.0	
2.	Saya berasa bangga bekerja untuk UTM.	<i>f</i>	1	9	26	83	79	198	4.16
		%	0.5	4.5	13.1	41.9	39.9	100.0	

3.	Saya mendapati kerja saya adalah penuh seronok dan menarik.	<i>f</i>	4	6	36	93	59	198	3.99
		%	2.0	3.0	18.2	47.0	29.8	100.0	
4.	Saya berasa puas hati dengan kerja saya sekarang.	<i>f</i>	8	13	47	87	43	198	3.73
		%	4.0	6.6	23.7	43.9	21.7	100.0	
5.	Bekerja merupakan sesuatu perkara yang paling menggembirakan saya.	<i>f</i>	2	8	32	95	61	198	4.04
		%	1.0	4.0	16.2	48.0	30.8	100.0	

MIN SKOR KESELURUHAN MINAT DALAM KERJA

4.04

Petunjuk Skala:

ATS	TS	SS	S	AS
Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Setuju	Setuju	Amat Setuju

Bagi aspek minat dalam kerja pula, mencatatkan nilai min skor keseluruhan sebanyak 4.04. Ini bermakna, darjah kesetujuan responden terhadap motivasi untuk bekerja bagi aspek minat dalam kerja dengan adanya pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM adalah berada pada tahap yang tinggi. Dengan kata lain, responden bersetuju bahawa dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dapat memotivasikan diri untuk menambah minat dalam pekerjaan yang mereka laksanakan sebagai sebuah tanggungjawab.

7.5.3 Taburan Persepsi Responden Terhadap Kesetiaan dan Komitmen Di UTM

Jadual 7-17 : Taburan Persepsi Responden Terhadap Kesetiaan dan Komitmen

Pernyataan		1	2	3	4	5	Jumlah	Min	
		ATS	TS	SS	S	AS			
C) KESETIAAN DAN KOMITMEN									
1.	Saya percaya bahawa masa depan saya adalah bersama UTM.	<i>f</i>	8	12	42	86	50	198	3.80
		%	4.0	6.1	21.2	43.4	25.3	100.0	

2. UTM sentiasa meraikan pencapaian yang diperolehi bersama dengan pekerjanya.	<i>f</i>	10	29	76	67	16	198	3.25
	%	5.1	14.6	38.4	33.8	8.1	100.0	
3. Di UTM, pekerja dilayan dengan adil dan penuh hormat.	<i>f</i>	18	37	75	61	7	198	3.01
	%	9.1	18.7	37.9	30.8	3.5	100.0	
4. Saya tidak mempunyai sebab untuk meninggalkan UTM.	<i>f</i>	15	37	44	69	33	198	3.34
	%	7.6	18.7	22.2	34.8	16.7	100.0	
5. Saya sangat sayang pada UTM.	<i>f</i>	2	17	43	79	57	198	3.87
	%	1.0	8.6	21.7	39.9	28.8	100.0	
MIN SKOR KESELURUHAN KESETIAAN DAN KOMITMEN								3.45

Petunjuk Skala:

ATS	TS	SS	S	AS
Amat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Sedikit Setuju	Setuju	Amat Setuju

Keputusan analisis menunjukkan bahawa nilai min skor keseluruhan bagi aspek kesetiaan dan komitmen responden adalah sebanyak 3.45. Ini bermakna, darjah kesetujuan responden terhadap motivasi untuk bekerja jika dilihat daripada perspektif kesetiaan dan komitmen dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM adalah berada pada tahap yang sederhana. Dengan kata lain, responden bersetuju bahawa dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dapat memotivasikan diri untuk lebih lama kekal berkhidmat di UTM.

7.5.4 Min Keseluruhan Untuk Persepsi Responden Terhadap Motivasi Untuk Bekerja Di UTM

Keputusan analisis mendapati nilai min skor keseluruhan motivasi untuk bekerja dengan adanya pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM adalah sebanyak 3.67. Ini bermakna, persepsi staf akademik terhadap

motivasi untuk bekerja dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM adalah pada tahap yang hampir tinggi walaupun masih berada dalam kategori sederhana. Dengan kata lain, staf akademik juga bersetuju bahawa dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti, secara tidak langsung memberi kesan kepada motivasi untuk bekerja di UTM. Item minat dalam kerja mencatatkan nilai min skor yang paling tinggi iaitu 4.04 jika dibandingkan dengan aspek-aspek yang lain. Ini mungkin disebabkan oleh tugas sebagai seorang staf akademik tidak hanya tertumpu kepada pengajaran tetapi melibatkan penyelidikan, penerbitan, perundingan dan khidmat masyarakat. Deskripsi tugas yang pelbagai ini menjadikan tugas sebagai seorang staf akademik menjadi lebih menarik dan pragmatik kerana ia tidak bersifat rutin tetapi lebih praktikal.

7.6 Analisis Perbezaan Antara Pembolehubah Demografi Terpilih Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti dan Motivasi Untuk Bekerja di UTM

Bahagian ini bertujuan untuk melihat perbezaan darjah kesetujuan responden penyelidikan terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di UTM yang dilihat daripada faktor demografi. Perbezaan antara pembolehubah demografi terpilih ini akan diukur menggunakan ujian *Kruskal-Wallis* dan ujian *Mann-Whitney U*, seperti dinyatakan dengan terperinci di Bab 5 Metodologi Penyelidikan. Keputusan analisis bahagian ini adalah ditunjukkan dalam jadual 7-18 hingga jadual 7-23.

7.6.1 Perbezaan Dilihat Daripada Faktor Jantina Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM.

Jadual 7-18 : Perbezaan Faktor Jantina Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti

Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	<i>Test Statistiks (Grouping Variable : Faktor Jantina)</i>			
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp.Sig. (2-tailed)
▪ Aspek Kerja Berpasukan	3250.500	12161.500	-2.845	.004**
▪ Aspek Perkongsian Maklumat & Komunikasi	3959.000	12870.000	-0.963	.336
▪ Aspek Pemerkasaan Kuasa	4020.000	12931.000	-0.802	.423
▪ Aspek Kreativiti dan Inovasi	3722.500	12633.500	-1.590	.112
▪ Aspek Reka Bentuk Kerja	4242.000	13153.000	-0.214	.831
Analisis Keseluruhan Perbezaan Faktor Jantina Terhadap Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	3672.000	12583.000	-1.719	.086

**Nilai signifikan pada aras keertian $p \leq 0.05$

Ujian *Mann-Whitney U* digunakan untuk melihat perbezaan tahap persetujuan antara faktor jantina dan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti seperti ditunjukkan dalam jadual 7-18. Berdasarkan daripada analisis data, terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan responden lelaki dengan tahap persetujuan responden perempuan terhadap aspek kerja berpasukan dalam budaya kualiti dengan nilai outputnya adalah 0.004. Manakala bagi aspek-aspek lain dalam sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dilihat tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan berasaskan faktor jantina. Secara keseluruhannya, analisis data juga mendapati dengan nilai output adalah 0.086, menunjukkan tiada perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan staf akademik lelaki dengan staf akademik perempuan di UTM terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti.

Jadual 7-19 : Perbezaan Faktor Jantina Terhadap Motivasi Untuk Bekerja

Aspek Motivasi Untuk Bekerja	<i>Test Statistiks (Grouping Variable : Faktor Jantina)</i>			
	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Asymp.Sig. (2-tailed)
▪ Perkembangan Diri	4112.500	13023.500	-0.557	.577
▪ Minat Dalam Kerja	4062.500	6207.500	-0.690	.490
▪ Kesetiaan & Komitmen	4232.500	6377.500	-0.239	.811
Analisis Keseluruhan Perbezaan Faktor Jantina Terhadap Motivasi Untuk Bekerja	4286.500	6431.500	-0.095	.924

**Nilai signifikan pada aras keertian $p \leq 0.05$

Untuk melihat perbezaan tahap persetujuan antara faktor jantina dan motivasi untuk bekerja, maka Ujian *Kruskal Wallis* digunakan dalam penyelidikan ini, seperti dalam jadual 7-19. Berdasarkan daripada analisis data, didapati tiada terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan staf akademik lelaki dan tahap persetujuan staf akademik perempuan terhadap motivasi untuk bekerja dengan nilai output keseluruhan adalah 0.924.

7.6.2 Perbezaan Dilihat Daripada Faktor Kategori Jawatan Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM

Jadual 7-20 : Perbezaan Faktor Kategori Jawatan Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti

Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	<i>Test Statistiks : Ujian Kruskal Wallis</i> <i>Grouping Variable : Kategori Jawatan</i>		
	Chi-Square χ^2	Df	Asymp.Sig.
• Aspek Kerja Berpasukan	.877	3	.831
• Aspek Perkongsian Maklumat & Komunikasi	2.060	3	.560
• Aspek Pemerksaan Kuasa	1.619	3	.655
• Aspek Kreativiti dan Inovasi	4.246	3	.236
• Reka Bentuk Kerja	5.598	3	.133

Analisis Keseluruhan Perbezaan Kategori Jawatan Terhadap Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	2.049	3	.562
---	--------------	----------	-------------

***Nilai signifikan pada aras keertian $p \leq 0.05$*

Untuk melihat perbezaan tahap persetujuan antara faktor kategori jawatan dan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti, maka Ujian *Kruskal Wallis* digunakan, seperti dalam jadual 7-20. Berdasarkan daripada analisis data dengan nilai keseluruhan outputnya adalah 0.562, didapati tiada terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan bagi kategori jawatan responden terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM.

Jadual 7-21 : Perbezaan Faktor Kategori Jawatan Terhadap Motivasi Untuk Bekerja

Aspek Motivasi Untuk Bekerja	Test Statistiks : Ujian <i>Kruskal Wallis</i> Grouping Variable : Kategori Jawatan		
	Chi-Square χ^2	Df	Asymp.Sig.
• Perkembangan Diri	1.969	3	.579
• Minat Dalam Kerja	9.775	3	.021**
• Kesetiaan & Komitmen	2.883	3	.410
Analisis Keseluruhan Perbezaan Kategori Jawatan Terhadap Motivasi Untuk Bekerja	4.938	3	.176

***Nilai signifikan pada aras keertian $p \leq 0.05$*

Perbezaan yang dilihat daripada faktor kategori jawatan terhadap motivasi untuk bekerja diuji dengan menggunakan Ujian *Kruskal Wallis*. Merujuk kepada jadual 7-21, analisis data mendapati minat dalam kerja memberikan nilai output sebanyak 0.021, ini bermakna terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan bagi kategori jawatan terhadap minat dalam kerja di kalangan staf akademik UTM. Walau bagaimanapun, bagi aspek-aspek lain dalam motivasi untuk bekerja menunjukkan nilai output melebihi nilai signifikan pada aras keertian yang ditetapkan. Ini bermakna tiada terdapat perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan bagi kategori jawatan

terhadap perkembangan diri, kesetiaan dan komitmen di kalangan staf akademik UTM.

7.6.3 Perbezaan Dilihat Daripada Faktor Lokasi Bekerja Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM.

Jadual 7-22 : Perbezaan Faktor Lokasi Bekerja Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti

Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	<i>Test Statistiks : Ujian Kruskal Wallis</i>		
	Chi-Square χ^2	Df	Asymp.Sig.
• Aspek Kerja Berpasukan	16.600	11	.120
• Aspek Perkongsian Maklumat & Komunikasi	6.232	11	.857
• Aspek Pemerksaan Kuasa	6.552	11	.834
• Aspek Kreativiti dan Inovasi	14.038	11	.231
• Reka Bentuk Kerja	11.731	11	.384
Analisis Keseluruhan Perbezaan Faktor Lokasi Bekerja Terhadap Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	10.300	11	.504

***Nilai signifikan pada aras keertian $p \leq 0.05$*

Perbezaan yang dilihat daripada faktor lokasi bekerja terhadap motivasi untuk bekerja sekali lagi diuji dengan menggunakan Ujian *Kruskal Wallis*. Merujuk kepada jadual 7-21, analisis data mendapati dengan nilai keseluruhan output adalah 0.504. Ini bermakna tiada perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan responden berdasarkan faktor lokasi bekerja terhadap motivasi untuk bekerja.

Jadual 7-23 : Perbezaan Faktor Lokasi Bekerja Terhadap Motivasi Untuk Bekerja

Aspek Motivasi Untuk Bekerja	<i>Test Statistiks : Ujian Kruskal Wallis</i> <i>Grouping Variable : Faktor Lokasi Bekerja</i>		
	Chi-Square χ^2	Df	Asymp.Sig.
• Perkembangan Diri	13.259	11	.277
• Minat Dalam Kerja	10.975	11	.445
• Kesetiaan & Komitmen	10.029	11	.528
Analisis Keseluruhan Perbezaan Faktor Lokasi Bekerja Terhadap Motivasi Untuk Bekerja	9.844	11	.544

***Nilai signifikan pada aras keertian $p \leq 0.05$*

Ujian *Kruskal Wallis* masih digunakan untuk melihat perbezaan faktor lokasi bekerja terhadap motivasi untuk bekerja. Jadual 7-23 menunjukkan bahawa, secara keseluruhannya nilai output yang didapati adalah 0.544. Ini bermakna tiada terdapatnya perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan responden bagi faktor lokasi bekerja dan motivasi untuk bekerja di UTM.

7.7 Analisis Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti Dan Motivasi Untuk Bekerja Di UTM

Bahagian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di UTM. Analisis hubungan ini akan diukur menggunakan kaedah penganalisan *Bivariate Correlations Spearman*, seperti dinyatakan dengan terperinci di Bab 5 Metodologi Penyelidikan. Keputusan analisis bahagian ini adalah ditunjukkan dalam jadual 7-24 hingga jadual 7-27.

Jadual 7-24 : Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dan Perkembangan Diri

Kaedah Penganalisan	Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	Perkembangan Diri	Tafsiran Hubungan
Korelasi Spearman	1.000	.751**	Korelasi Yang Tinggi
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	198	198	

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01(2-tailed)

Untuk melihat hubungan antara aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan faktor perkembangan diri, kaedah penganalisan *Bivariate Correlations Spearman* digunakan. Jadual 7-24 menunjukkan bahawa nilai pekali korelasi yang diperolehi adalah 0.751. Hasil analisis korelasi ini menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang kuat antara ke dua-dua faktor tersebut. Dengan lain perkataan, hasil yang diperolehi ini juga menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan perkembangan diri di kalangan staf akademik UTM. Oleh yang demikian, aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti ini jika dilaksanakan dengan sepenuhnya, dipersetujui oleh staf akademik akan memberi peluang yang lebih banyak kepada mereka untuk membangunkan potensi diri.

Jadual 7-25 : Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dan Minat Dalam Kerja

Kaedah Penganalisan	Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	Minat Dalam Kerja	Tafsiran Hubungan
Korelasi Spearman	1.000	.583**	Korelasi Yang Sederhana
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	198	198	

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01(2-tailed)

Hubungan antara aspek sentuhan kemanusiaan dan minat dalam kerja sekali lagi diuji menggunakan analisis *Bivariate Correlations Spearman*. Jadual 7-25 menunjukkan bahawa nilai pekali korelasi yang diperolehi adalah 0.583. Hasil analisis korelasi ini mendapati bahawa hubungan yang wujud antara ke dua-dua faktor ini

adalah dikategorikan sebagai sederhana. Hasil analisis ini juga menunjukkan bahawa pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti kurang mempengaruhi minat dalam kerja di kalangan staf akademik UTM. Walaupun ia mempunyai hubungan yang sederhana tetapi ke dua-dua pembolehubah masih mempunyai satu hubungan yang positif. Ini bermakna, pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti masih memberi kesan yang signifikan terhadap minat untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM.

Jadual 7-26 : Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dan Kesetiaan dan Komitmen

Kaedah Penganalisan	Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	Kesetiaan & Komitmen	Tafsiran Hubungan
Korelasi Spearman	1.000	.703**	Korelasi Yang Tinggi
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	198	198	

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01 (2-tailed)

Untuk melihat hubungan antara aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan faktor kesetiaan dan komitmen, kaedah penganalisan *Bivariate Correlations Spearman* digunakan. Jadual 7-26 menunjukkan bahawa nilai pekali korelasi yang diperolehi adalah 0.703. Hasil analisis korelasi ini menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang kuat antara ke dua-dua faktor tersebut. Dengan lain perkataan, hasil yang diperolehi ini juga menyatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan kesetiaan dan komitmen di kalangan staf akademik UTM. Oleh yang demikian, aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti ini jika dilaksanakan dengan sepenuhnya, dipersetujui oleh staf akademik akan meningkatkan kesetiaan dan komitmen mereka untuk lebih kekal bekerja di UTM.

Jadual 7-27 : Hubungan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dan Motivasi Untuk Berkerja Di UTM

Kaedah Penganalisan	Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti	Motivasi Untuk Berkerja	Tafsiran Hubungan
Korelasi Spearman	1.000	.773**	Korelasi Yang Tinggi
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	198	198	

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01(2-tailed)

Aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan hubungannya dengan motivasi untuk bekerja dianalisis dengan menggunakan *Bivariate Correlations Spearman*. Merujuk kepada jadual 7-27, secara keseluruhannya, didapati nilai pekali korelasi *Spearman* yang diperolehi adalah 0.751. Maka, hasil analisis korelasi ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dengan motivasi untuk bekerja. Dengan lain perkataan, nilai pekali yang positif menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM.

7.8 Analisis Faktor Yang Dominan Terhadap Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti Di UTM

Bahagian ini bertujuan untuk melihat faktor aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti yang paling dominan mempengaruhi motivasi untuk bekerja di UTM. Kaedah penganalisan data ini akan diukur menggunakan *Bivariate Correlations Spearman*, seperti dinyatakan dengan terperinci di Bab 5 Metodologi Penyelidikan. Keputusan analisis bahagian ini adalah ditunjukkan dalam jadual 7-28 hingga jadual 7-32.

Jadual 7-28 : Aspek Kerja Berpasukan Dan Motivasi Untuk Berkerja Di UTM

Kaedah Penganalisan	Aspek Kerja Berpasukan	Motivasi Untuk Berkerja	Tafsiran Hubungan
Korelasi Spearman	1.000	.482**	Korelasi Yang Sederhana
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	198	198	

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01(2-tailed)

Aspek kerja berpasukan dalam budaya kualiti dan hubungannya dengan motivasi untuk bekerja dianalisis dengan menggunakan *Bivariate Correlations Spearman*. Merujuk kepada jadual 7-28, secara keseluruhannya, didapati nilai pekali korelasi *Spearman* yang diperolehi adalah 0.482. Maka, hasil analisis korelasi ini menunjukkan bahawa hubungan yang wujud antara ke dua-dua faktor ini adalah dikategorikan sebagai sederhana. Ini bermakna pelaksanaan aspek kerja berpasukan dalam budaya kualiti kurang mempengaruhi motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM. Walaupun ia mempunyai hubungan yang sederhana tetapi ke dua-dua pembolehubah masih mempunyai satu hubungan yang positif. Ini dapat dilihat apabila analisis data memberikan nilai pekali yang positif dan menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM. Ini bermakna, pelaksanaan aspek kerja berpasukan walaupun tidak dipraktiskan seperti diharapkan oleh pihak responden tetapi ianya masih dipersetujui memberikan sedikit kesan yang signifikan terhadap motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM.

Jadual 7-29 : Aspek Perkongsian Maklumat & Komunikasi Dan Motivasi Untuk Berkerja Di UTM

Kaedah Penganalisan	Aspek Perkongsian Maklumat & Komunikasi	Motivasi Untuk Berkerja	Tafsiran Hubungan
Korelasi Spearman	1.000	.678**	Korelasi Yang Sederhana
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	198	198	

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01(2-tailed)

Aspek perkongsian maklumat dan komunikasi dalam budaya kualiti dan hubungannya dengan motivasi untuk bekerja dianalisis dengan menggunakan *Bivariate Correlations Spearman*. Merujuk kepada jadual 7-29, secara keseluruhannya, didapati nilai pekali korelasi *Spearman* yang diperolehi adalah 0.678. Maka, hasil analisis korelasi ini menunjukkan bahawa hubungan yang wujud antara ke dua-dua faktor ini adalah dikategorikan sebagai sederhana. Ini bermakna pelaksanaan aspek perkongsian maklumat dan komunikasi dalam budaya kualiti kurang mempengaruhi motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM. Walaupun ia mempunyai hubungan yang sederhana tetapi ke dua-dua pembolehubah masih mempunyai satu hubungan yang positif. Ini dapat dilihat apabila analisis data memberikan nilai pekali yang positif dan menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM. Ini bermakna, pelaksanaan aspek perkongsian maklumat dan komunikasi walaupun tidak dipraktiskan seperti diharapkan oleh pihak responden tetapi dipersetujui masih memberi kesan yang signifikan terhadap motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM.

Jadual 7-30 : Aspek Pemerksaan Kuasa Dan Motivasi Untuk Berkerja Di UTM

Kaedah Penganalisan	Aspek Pemerksaan Kuasa	Motivasi Untuk Berkerja	Tafsiran Hubungan
Korelasi Spearman	1.000	.712**	Korelasi Yang Tinggi
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	198	198	

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01(2-tailed)

Aspek pemerksaan kuasa dalam budaya kualiti dan hubungannya dengan motivasi untuk bekerja dianalisis dengan menggunakan *Bivariate Correlations Spearman*. Merujuk kepada jadual 7-30, secara keseluruhannya, didapati nilai pekali korelasi *Spearman* yang diperolehi adalah 0.712. Maka, hasil analisis korelasi ini menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara ke dua-dua faktor. Ini bermakna, pelaksanaan aspek pemerksaan dalam budaya kualiti dipersetujui oleh pihak responden mempunyai pengaruh yang baik dalam motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM. Ia dapat dilihat apabila analisis data memberikan nilai pekali yang positif pada tahap yang tinggi. Ini menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara pelaksanaan aspek pemerksaan kuasa dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM.

Jadual 7-31 : Aspek Kreativiti & Inovasi Dan Motivasi Untuk Berkerja Di UTM

Kaedah Penganalisan	Aspek Kreativiti & Inovasi	Motivasi Untuk Berkerja	Tafsiran Hubungan
Korelasi Spearman	1.000	.644**	Korelasi Yang Sederhana
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	198	198	

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01(2-tailed)

Aspek kreativiti dan inovasi dalam budaya kualiti dan hubungannya dengan motivasi untuk bekerja dianalisis dengan menggunakan *Bivariate Correlations Spearman*. Merujuk kepada jadual 7-31, secara keseluruhannya, didapati nilai pekali korelasi *Spearman* yang diperolehi adalah 0.644. Maka, hasil analisis korelasi ini menunjukkan

bahawa hubungan yang wujud antara ke dua-dua faktor ini adalah dikategorikan sebagai sederhana. Ini bermakna pelaksanaan aspek kreativiti dan inovasi dalam budaya kualiti kurang mempengaruhi motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM. Walaupun ia mempunyai hubungan yang sederhana tetapi ke dua-dua pembolehubah masih mempunyai satu hubungan yang positif. Ini dapat dilihat apabila analisis data masih memberikan nilai pekali yang positif dan menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara pelaksanaan aspek kreativiti dan inovasi dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM. Ini bermakna, pelaksanaan aspek kreativiti dan inovasi walaupun tidak dipraktikkan seperti diharapkan oleh pihak responden tetapi dipersetujui masih memberi kesan yang signifikan terhadap motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM.

Jadual 7-32 : Aspek Reka Bentuk Kerja Dan Motivasi Untuk Berkerja Di UTM

Kaedah Penganalisisan	Aspek Reka Bentuk Kerja	Motivasi Untuk Bekerja	Tafsiran Hubungan
Korelasi Spearman	1.000	.619**	Korelasi Yang Sederhana
Sig. (2-tailed)	.	.000	
N	198	198	

**Korelasi adalah signifikan pada aras keertian 0.01(2-tailed)

Aspek kerja berpasukan dalam budaya kualiti dan hubungannya dengan motivasi untuk bekerja dianalisis dengan menggunakan *Bivariate Correlations Spearman*. Merujuk kepada jadual 7-32, secara keseluruhannya, didapati nilai pekali korelasi *Spearman* yang diperolehi adalah 0.619. Maka, hasil analisis korelasi ini menunjukkan bahawa hubungan yang wujud antara ke dua-dua faktor ini adalah dikategorikan sebagai sederhana. Ini bermakna pelaksanaan aspek reka bentuk kerja dalam budaya kualiti kurang mempengaruhi motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM. Walaupun ia mempunyai hubungan yang sederhana tetapi ke dua-dua pembolehubah masih mempunyai satu hubungan yang positif. Ini dapat dilihat apabila analisis data

memberikan nilai pekali yang positif dan menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang signifikan antara pelaksanaan aspek reka bentuk kerja dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM. Ini bermakna, pelaksanaan aspek reka bentuk kerja walaupun tidak dipraktikkan seperti diharapkan oleh pihak responden tetapi dipersetujui masih memberi kesan yang signifikan terhadap motivasi untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM.

Oleh yang demikian, berdasarkan daripada penganalisan, secara keseluruhannya untuk pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan didapati aspek yang paling dominan mempengaruhi motivasi untuk bekerja adalah aspek pemeraksanaan kuasa. Ini dapat dilihat apabila aspek pemeraksanaan kuasa memberikan nilai pekali positif yang paling tinggi iaitu pada nilai output 0.721, berbanding aspek-aspek lain dalam sentuhan kemanusiaan budaya kualiti di UTM.

BAB 8

PERBINCANGAN DAN CADANGAN

*Each research approach focuses on different aspect of reality and, therefore it is best to try to combine several together in a single piece of research or intervention in order to gain the richest appreciation of the situation'.
[Minggers, (1997)]*

8.1 Pengenalan

Bab 8 membincangkan hasil dapatan yang terdapat dalam Bab 7 Analisis dan Keputusan Penyelidikan. Penemuan hasil dapatan penyelidikan ini adalah mustahak bagi pihak pengurusan UTM dalam usaha menguruskan pelaksanaan budaya kualiti ke peringkat yang lebih matang dan membuat perancangan atau perubahan yang tertentu untuk meningkatkan motivasi pekerja.

Justeru itu, dalam **Bab 8** ini, ia membincangkan isu-isu berikut:

- *Objektif 1 Penyelidikan* : Melihat tahap pengetahuan staf akaedmik terhadap konsep nilai dalam budaya kualiti;
- *Objektif 2 Penyelidikan* : Mengenalpasti tahap persepsi staf akademik terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti di UTM;
- *Objektif 3 Penyelidikan* : Melihat tahap motivasi staf akademik untuk bekerja di UTM;
- *Objektif 4 Penyelidikan* : Melihat perbezaan antara pembolehubah demografi yang dikaji [jantina, kategori jawatan dan lokasi bekerja] dengan aspek

sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di UTM;

- *Objektif 5 Penyelidikan* : Melihat hubungan antara pelaksanaan sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti terhadap motivasi untuk bekerja, berdasarkan aspek-aspek berikut :
 - minat untuk bekerja di kalangan staf akademik;
 - perkembangan diri pekerja;
 - kesetiaan dan komitmen staf akademik di UTM
- *Objektif 6 Penyelidikan* : Menentukan faktor sentuhan kemanusiaan yang paling mempengaruhi pelaksanaan budaya kualiti di UTM; dan
- *Objektif 7 Penyelidikan* : Membentuk satu rangka budaya kualiti yang baru dan boleh diaplikasikan berdasarkan keperluan dan kehendak staf akademik di UTM. Ia merupakan rumusan dan cadangan yang dikemukakan oleh penyelidik untuk kepentingan warga UTM, terutama pihak pengurusan UTM.

8.2 *Objektif 1 Penyelidikan : Melihat Tahap Pengetahuan Staf Akaedmik Terhadap Konsep Nilai Dalam Budaya Kualiti*

Mewujudkan budaya kualiti dalam organisasi merupakan pendekatan untuk memperbaiki keberkesanan dan kefleksibelan pengurusan perniagaan secara keseluruhannya. Ia adalah satu cara menyusun dan melibatkan keseluruhan entiti organisasi seperti di setiap jabatan, setiap aktiviti, setiap pekerja di setiap peringkat [Oakland, (1996); Parasuraman, (2003)]. Menurut Parasuraman (2003), budaya kualiti melibatkan proses penyelesaian masalah secara kreatif untuk mengukuhkan keluaran produk dan perkhidmatan sesebuah organisasi. Pelaksanaan budaya kualiti ini pada hakikatnya adalah berkenaan manusia di mana fokus utamanya ialah tertumpu kepada pembaikan yang berterusan dalam setiap peringkat proses perniagaan yang mampu memberi kepuasan kepada kumpulan-kumpulan berkepentingan dalam organisasi (*rujuk rajah 2-2 di muka surat 47*).

Hasil dapatan penyelidikan menunjukkan bahawa majoriti responden mempunyai kefahaman yang tinggi terhadap nilai asas yang boleh disumbangkan dengan pelaksanaan budaya kualiti dalam organisasi (*rujuk keputusan analisis di muka surat 190*). Ini bermakna responden faham akan ciri-ciri asas dalam pembudayaan kualiti seperti berfokuskan pelanggan dalaman dan luaran, idea yang berterusan tentang kualiti, pendekatan saintifik dalam membuat keputusan dan menyelesaikan masalah, komitmen jangka panjang, proses pembaikan berterusan, pendidikan dan latihan serta akhirnya kesepaduan matlamat organisasi. Dapatan penyelidikan ini adalah selaras dengan kajian yang dilaksanakan oleh Hishamuddin (1997), yang mendapati bahawa pekerja di Perbadanan Unit Nasional Berhad (PUNB) turut bersetuju akan kepentingan melaksanakan budaya kualiti dalam organisasi. Laszlo (1998) berpendapat sebelum melaksanakan budaya kualiti menyeluruh dalam organisasi, pekerja perlu faham pelbagai aspek yang terlibat dalam program atau aktiviti budaya kualiti. Ini kerana kefahaman pekerja yang tinggi terhadap nilai yang disumbangkan dengan melaksanakan budaya kualiti merupakan faktor kejayaan kritikal dalam organisasi. Menurut beliau lagi, kefahaman yang jelas ini secara langsung mampu mempengaruhi pandangan pekerja terhadap tanggungjawab mereka dan cara melaksanakan tugas dengan sepatutnya.

Walau bagaimanapun, berdasarkan pendapat para sarjana dan penyelidik, majoriti hasil dapatan penyelidikan mereka mendapati bahawa nilai dan norma budaya kualiti dalam organisasi yang difahami oleh pekerja akan dapat dipupuk jika wujud semangat yang sewajarnya di kalangan ahli dalam organisasi untuk bekerja dalam satu pasukan serta perasaan dipunyai oleh mereka terhadap organisasi [Chek Mat, (1996)]. Dengan kefahaman falsafah TQM yang tinggi di kalangan pekerja, ia perlu juga disusuli dengan usaha-usaha pembaikan berterusan (*seperti diterangkan dalam Bab 2 : 2.5, di muka surat 59 –80*) oleh pihak pengurusan organisasi agar pelaksanaan budaya kualiti tersebut bukan sahaja difahami secara teori tetapi dapat dipraktikkan dengan berkesan oleh pekerja [Babbar dan Aspelin, (1994)].

Sebagai kesimpulannya, dengan kefahaman yang tinggi terhadap nilai dalam budaya kualiti di kalangan staf akademik membuktikan bahawa mereka faham secara teoritikal kepentingan budaya kualiti itu diwujudkan dalam organisasi. Ini bermakna jika dirujuk rajah 2-10, di muka surat 70, satu daripada empat (4) elemen TQM dalam pengurusan sumber manusia telah dicapai oleh UTM secara tidak langsung iaitu menerusi asas pelaksanaan budaya kualiti. Dengan kepercayaan yang wujud terhadap nilai dalam budaya kualiti di kalangan staf akademik seharusnya memberikan satu laluan yang mudah untuk UTM membudayakan kualiti dalam pengurusan organisasinya.

8.3 Objektif 2 Penyelidikan : Mengenalpasti Tahap Persepsi Staf Akademik Terhadap Pelaksanaan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti di UTM

Analisis keputusan mendapati tahap persepsi staf akademik terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti adalah berada pada tahap yang sederhana (*rujuk keputusan analisis di muka surat 192*). Ini bermakna staf akademik bersetuju bahawa aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti ada dilaksanakan di UTM tetapi masih belum mencapai tahap yang mereka harapkan. Hasil dapatan penyelidikan ini mempunyai persamaan dengan keputusan kajian yang dilaksanakan oleh Hishamuddin (1997) dan Syaharizatul Noorizwan (2002) (*rujuk muka surat 119 & 121*), di mana para pekerja turut meletakkan darjah kesetujuan terhadap pelaksanaan budaya kualiti di organisasi tempat mereka bekerja pada skala yang sederhana. Walaupun persepsi staf akademik terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti ini berada pada skala sederhana, ini tidak bermakna UTM telah gagal dalam usahanya untuk mewujudkan suasana budaya kualiti tersebut. Persepsi staf akademik masih dikategorikan sebagai positif terhadap pelaksanaan elemen lembut dalam budaya kualiti di UTM. Ini bermakna UTM perlu melaksanakan usaha-usaha pemurnian dalam pengurusannya dari semasa ke semasa dengan mengambilkira pemantapan terhadap faktor-faktor elemen lembut dalam budaya kualiti.

Menurut Mumtaz Begam *et.al.* (2002), untuk menuju ke arah budaya korporat yang cemerlang, pihak organisasi perlu mewujudkan suasana organisasi yang sihat dan kondusif. Cabaran utama yang harus dihadapi oleh majikan ialah usaha untuk mengembangkan suasana kualiti kerja yang melibatkan pengurusan cara bekerja dan cara ia dicorakkan. Mumtaz Begam dan rakan-rakannya juga turut mencadangkan beberapa elemen suasana kualiti kerja yang boleh mewujudkan budaya kecemerlangan dalam sesebuah organisasi (*rujuk di muka surat 52*). Empat (4) dimensi yang dikemukakan oleh Kanji dan Yui (1997) begitu juga Hollis (2004) turut memperlihatkan bahawa isu sentuhan kemanusiaan merupakan antara pembolehubah yang utama dalam pembentukan budaya kualiti menyeluruh dalam organisasi (*rujuk di muka surat 54 & 60*).

Ini membuktikan bahawa aspek sentuhan kemanusiaan dalam organisasi perlu diberi perhatian oleh pihak pengurusan bagi melicinkan lagi perjalanan ke arah kecemerlangan budaya organisasi. Sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti merupakan isu jangka masa panjang untuk pembangunan strategi organisasi dan pihak pengurusan tidak boleh mengambil mudah terhadapnya. Sesebuah organisasi dikatakan paling mudah mengalami kegagalan dalam melaksanakan proses TQM jika aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti tidak diberi perhatian yang secukupnya [Wilkinson, (1992)]. Menurut Chek Mat (1996), budaya dan kualiti berhubung secara langsung dengan manusia dan kemanusiaan, semakin tinggi hubungan kemanusiaan maka semakin berkualiti sesebuah organisasi.

Walau bagaimanapun, apabila dirujuk kepada Model TQM yang diutarakan oleh Pike and Barnes (*di muka surat 85*), terdapat tiga (3) isu yang ditekankan iaitu pelanggan (*first leg*), proses (*second leg*) dan pekerja (*third leg*). Pike dan Barnes, lebih menekankan kepada keseimbangan ke tiga-tiga isu tersebut, ini adalah kerana pada pandangan mereka sekiranya organisasi gagal untuk memberi tumpuan kepada salah satu 'leg', maka seluruh struktur TQM akan menjadi tidak stabil dan kukuh.

8.4 Objektif 3 Penyelidikan : Melihat Tahap Motivasi Staf Akademik Untuk Bekerja Dengan Pelaksanaan Budaya Kualiti Di UTM

Kekurangan dalam pendekatan kualiti yang dikemukakan oleh Deming adalah tidak menekankan kepada keperluan pengiktirafan di kalangan pekerja dan isu sumber manusia seperti komitmen dan motivasi pekerja dalam organisasi tidak disentuh dalam idea Deming begitu juga Feigenbaum. Oleh yang demikian objektif ke 3 dalam penyelidikan ini adalah untuk menyahut komen dan saranan yang dikemukakan oleh Krüger (2001) terhadap kekurangan idea Deming agar melaksanakan elemen kemanusiaan dalam budaya kualiti organisasi dan seterusnya menguji pengaruh elemen-elemen tersebut terhadap motivasi untuk bekerja dalam konteks organisasi. Keputusan analisis menunjukkan bahawa keseluruhan motivasi untuk bekerja dengan adanya pelaksanaan budaya kualiti di UTM adalah pada tahap yang hampir tinggi walaupun masih berada dalam kategori sederhana (*rujuk keputusan analisis di muka surat 201*). Ini bermakna staf akademik bersetuju bahawa dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti mampu untuk meningkat motivasi untuk bekerja di UTM. Ia adalah selaras dengan pandangan dan penyelidikan yang dijalankan oleh Souza-Poza *et. al* (1995); Chek Mat (1996); Terziovski dan Samson (1999); Walsh *et.al* (2002); Syaharizatul Noorizwan (2002) dan Zahidi (2003) yang mendapati bahawa pelaksanaan budaya kualiti mampu mempengaruhi kelakuan pekerja dalam organisasi ke arah peningkatan tahap keefisienan dan produktiviti, semangat dan motivasi serta mampu mengurangkan kecacatan tugas.

Perbandingan corak pendekatan pengurusan terhadap model-model motivasi mengikut pandangan awal para sarjana (*rujuk jadual 3-2 di muka surat 97*) juga memberi penekanan kepada suasana kerja yang memberangsangkan dan mengiktiraf kepentingan pekerja dalam organisasi. Seperti yang diterangkan secara terperinci dalam Bab 3 Konsep dan Pengaruh Motivasi Dalam Pekerjaan, analisis penyelidikan ini berjaya memperlihatkan bahawa pendekatan teori kandungan yang digunakan untuk melihat tahap motivasi terhadap pelaksanaan budaya kualiti di UTM telah menunjukkan suatu keputusan yang positif. Ini bermakna pekerja yang berpuas hati

dengan situasi kerja mereka akan menunjukkan produktiviti yang tinggi selaras dengan andaian yang dibuat untuk penyelidikan ini apabila ia diukur berdasarkan kepada kejayaan-kejayaan yang dicapai oleh staf akademik dalam menaikkan nama UTM di peringkat nasional hingga ke persada antarabangsa.

8.5 *Objektif 4 Penyelidikan : Melihat Perbezaan Antara Pembolehubah Demografi Yang Dikaji [Jantina, Kategori Jawatan Dan Lokasi Bekerja] Dengan Aspek Sentuhan Kemanusiaan Dalam Budaya Kualiti Dan Motivasi Untuk Bekerja di UTM*

Analisis keseluruhan keputusan terhadap perbezaan antara pembolehubah demografi yang dikaji menunjukkan tiada perbezaan signifikan antara tahap persetujuan staf akademik dengan berasaskan faktor jantina (*rujuk keputusan analisis di muka surat 203*) terhadap pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan motivasi untuk bekerja di UTM. Walaubagaimanapun, aspek kerja berpasukan dalam budaya kualiti telah memperlihatkan perbezaan yang signifikan antara tahap persetujuan staf akademik lelaki dan perempuan. Keputusan ini secara tidak langsung menyokong kajian yang telah dilaksanakan oleh Gurcharan Singh (1997) yang turut mendapati terdapat perbezaan persepsi antara responden lelaki dan perempuan terhadap elemen semangat berpasukan di kalangan pegawai-pegawai perkhidmatan pendidikan di negeri Perak. Apabila dirujuk daripada siri kejayaan-kejayaan yang dicapai oleh UTM, kebanyakannya adalah terdiri daripada staf akademik lelaki. Keputusan kajian ini membuktikan bahawa staf akademik lelaki percaya bahawa dengan wujudnya pelaksanaan budaya kualiti mampu membentuk semangat kerja berpasukan yang lebih baik. Elemen minat dalam kerja terhadap motivasi untuk bekerja di UTM juga menunjukkan perbezaan yang signifikan apabila dibandingkan berasaskan faktor kategori jawatan staf akademik. Keputusan penyelidikan ini juga telah menyokong kajian yang telah dilaksanakan oleh Sanzotta (1977); Leslie Tawan (1996) dan Poh (2000). Ini membuktikan bahawa faktor motivasi seseorang individu adalah berbeza lebih-lebih lagi melibatkan latarbelakang yang berlainan [Mohd Hizam dan Zafir (2002)].

8.6 Objektif 5 Penyelidikan : Melihat hubungan antara pelaksanaan sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti terhadap motivasi untuk bekerja, berdasarkan aspek-aspek berikut :

8.6.1 Minat Untuk Bekerja Di Kalangan Staf Akademik

Berdasarkan nilai analisis *Bivariate Correlations Spearman* (rujuk keputusan analisis di muka surat 208) terhadap hubungan antara pelaksanaan sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan minat untuk bekerja mendapati bahawa hubungan yang wujud antara ke dua-dua faktor ini adalah dikategorikan sebagai sederhana. Keputusan kajian ini adalah selaras dengan hasil kajian yang dilakukan oleh Kivimaki *et.al* (1997) yang turut mendapati bahawa pelaksanaan TQM tidak semestinya mengubah kesejahteraan pekerja daripada segi kepuasan kerja. Lam (1995) dalam kajiannya juga turut menyatakan bahawa TQM tidak menjadikan kerja pekerja lebih menarik tetapi sebaliknya pekerja menjangkakan budaya yang baru mampu memberi kelebihan untuk mereka. Walau bagaimanapun, pengkaji-pengkaji seperti Brah *et. al* (2002) dan Guimaraes (1996) mempunyai keputusan kajian yang berbeza terhadap pelaksanaan TQM, di mana hasil kajian mereka mendapati TQM yang dilaksanakan mampu melahirkan minat untuk bekerja di samping meningkatkan kepuasan kerja di kalangan pekerja. Dengan itu berdasarkan hasil kajian mereka, pengkaji-pengkaji ini menyimpulkan bahawa TQM boleh melahirkan keadaan emosi yang positif atau menggembirakan terhadap aspek tertentu dalam pekerjaan.

Secara umumnya, walaupun dalam kajian ini kami mendapati hasil analisis antara pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan minat untuk bekerja mempunyai hubungan yang sederhana tetapi ke dua-dua pembolehubah masih mempunyai satu hubungan yang positif. Ini bermakna, pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti masih memberi kesan yang signifikan terhadap minat untuk bekerja di kalangan staf akademik UTM walaupun ia bukan memainkan peranan yang utama dalam menarik minat pekerja untuk bekerja.

8.6.2 Perkembangan Diri Pekerja

Hasil penganalisisan *Bivariate Correlations Spearman* (rujuk keputusan di muka surat 208) menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang kuat antara ke dua-dua faktor pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan perkembangan diri pekerja. Dengan lain perkataan, hasil yang diperolehi ini juga menyatakan bahawa staf akademik UTM bersetuju bahawa pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti akan memperbanyakkan peluang kepada mereka untuk membangunkan potensi diri secara berterusan. Menurut Richard dan Ruth (1995), pelaksanaan TQM dalam organisasi pada hakikatnya adalah bertujuan untuk memberi peluang kepada pekerja untuk mempelajari dan membangunkan diri melalui usaha penyelesaian masalah secara bersama. Selain itu, pekerja juga berpeluang untuk menghadapi keperluan pelanggan yang mencabar dan bekerja untuk meningkatkan proses kerja yang menawarkan kerja-kerja yang mencabar secara berterusan bagi menguji dan mengembangkan kemahiran mereka. Zhang (2000) juga mendapati bahawa kebanyakan hasil kajian terhadap pelaksanaan TQM menunjukkan bahawa pendidikan dan latihan merupakan salah satu elemen yang paling utama dalam menjayakannya. Antara program-program yang dicadangkan untuk mengembangkan potensi pekerja adalah termasuk kemahiran dalam komunikasi, hubungan antara perorangan dan membina pasukan kerja, teknik menyelesaikan masalah, penanda arasan (*benchmarking*), *statistical process control* dan lain-lain.

8.6.3 Kesetiaan Dan Komitmen Staf Akademik Di UTM

Hubungan antara aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dan faktor kesetiaan dan komitmen yang menggunakan penganalisisan *Bivariate Correlations Spearman* (rujuk keputusan di muka surat 209) menunjukkan bahawa wujudnya hubungan yang kuat antara ke dua-dua faktor tersebut. Ini bermakna staf akademik bersetuju bahawa dengan pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti mampu meningkatkan kesetiaan dan komitmen mereka untuk lebih kekal bekerja di UTM. Hari Kualiti yang diadakan oleh pihak pengurusan UTM untuk meraikan pekerja-pekerja yang cemerlang dalam segala bidang dan kepakaran telah membuktikan bahawa ia sangat dihargai oleh staf akademik. Menurut Katz (1993), pelaksanaan TQM yang berjaya adalah perlu diumumkan dan diraikan pencapaiannya bersama dengan pekerja. Komitmen daripada semua anggota organisasi adalah sangat diperlukan untuk melaksanakan TQM di sesebuah organisasi [Oakland, 1996]. Kelada (1996) berpandangan bahawa bagi menjayakan pelaksanaan TQM, pihak pengurusan perlu menunjukkan komitmen mereka dengan melibatkan diri dalam proses TQM dan mempunyai keinginan yang jelas untuk melaksanakannya. Selain daripada pihak pengurusan, komitmen daripada pekerja juga merupakan satu keperluan kepada kejayaan pelaksanaan TQM [Sohal et. al (1998)]. Walau bagaimanapun, menurut Whalen dan Rahim (1994), halangan yang biasa dijumpai semasa melaksanakan TQM adalah kekurangan komitmen daripada pihak pengurusan dan rintangan daripada tenaga kerja. Pihak pengurusan boleh mewujudkan tenaga kerja yang berkomited dengan membina rasa kesepunyaan bersama kepada organisasi, rasa keseronokan dalam kerja dan berkeyakinan dalam kepimpinan pengurusan (Mullins, 1999).

8.7 *Objektif 6 Penyelidikan : Menentukan faktor sentuhan kemanusiaan yang paling mempengaruhi pelaksanaan budaya kualiti di UTM*

Berdasarkan daripada penganalisan, secara keseluruhannya untuk pelaksanaan aspek sentuhan kemanusiaan didapati aspek yang paling dominan mempengaruhi motivasi untuk bekerja adalah aspek pemerksaan kuasa (*sila rujuk keputusan analisis di muka surat 210 – 215*). Ini dapat dilihat apabila aspek pemerksaan kuasa memberikan nilai pekali positif yang paling tinggi iaitu pada nilai output 0.721, berbanding aspek-aspek lain dalam sentuhan kemanusiaan budaya kualiti di UTM. Keputusan ini juga menunjukkan bahawa majoriti staf akademik menyatakan bahawa mereka boleh menentukan cara yang terbaik untuk melaksanakan tugas.

Justeru itu, hasil penyelidikan ini membuktikan bahawa pihak pengurusan UTM berjaya mempraktikkan faktor pemerksaan kuasa yang merupakan salah satu aspek penglibatan pekerja dalam membudayakan TQM. Terdapat sebahagian organisasi TQM membentuk pasukan pengurusan diri untuk menjalankan tugas seharian, oleh yang demikian ia dapat memperbanyakkan lagi proses penglibatan pekerja. Sebagai contoh, KPMG Peat Marwick mendapat bahawa 15% daripada organisasi TQM yang dikaji menggunakan pasukan pengurusan diri dan hampir 50% daripada organisasi yang melaksanakan TQM lebih daripada lima tahun juga menggunakan pasukan tersebut [Richard dan Ruth (1995)]. Sehubungan itu, pasukan pengurusan diri merupakan satu aplikasi strategi pemerksaan kuasa yang paling terkenal [Dimitrades (2000)]. Pekerja akan diberi autoriti, tanggungjawab dan akauntabiliti yang sepenuhnya bukan sahaja dalam mencadangkan penyelesaian malah perlu melaksanakan keputusan yang dibuat. Namun kajian yang dijalankan oleh Chiu (1999) ke atas syarikat TQM di Hong Kong menunjukkan bahawa pengurusan atasan takut dengan penglibatan pekerja yang tinggi dalam proses pembuatan keputusan akan mendatangkan kesan yang tidak diingini. Walau bagaimanapun, falsafah TQM perlu menyokong kepada aspek pemerksaan kuasa [Huarng dan Chen (2000)] dan ia juga merupakan satu faktor penting dalam menjayakan pelaksanaan TQM [Ahire dan Golhar (1996)].

8.8 *Rumusan Dan Cadangan*

Dalam penyelidikan ini, keputusan secara keseluruhannya menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara sentuhan kemanusiaan dalam budaya kualiti dengan motivasi untuk bekerja. Ini bermakna staf akademik bersetuju bahawa sentuhan kemanusiaan yang dilaksanakan dalam budaya kualiti mampu memberi motivasi kepada mereka untuk bekerja di UTM. Sekaligus, keputusan ini juga menunjukkan bahawa staf akademik UTM tidak menentang terhadap sebarang perubahan dan pembangunan yang dilaksanakan oleh UTM. Dalam erti kata lain, staf akademik menerima pelaksanaan budaya kualiti yang memerlukan kerja berpasukan, perkongsian maklumat dan komunikasi, pemerksaan kuasa, kreativiti dan inovasi dan juga rekabentuk kerja dalam menentukan motivasi mereka untuk bekerja.

Walau bagaimanapun, rintangan daripada pekerja selalu dijadikan sebagai halangan kepada pelaksanaan TQM [Whalen dan Rahim (1994)]. Menurut beliau, masalah biasa yang terdapat dalam pelaksanaan TQM adalah kekurangan penerimaan daripada pengurus menengah dan bawahan. Ini disebabkan oleh mereka mempunyai satu kepercayaan bahawa sistem dan pengurusan yang sedia ada masih boleh digunakan. Di samping itu, pengurusan takut akan autoriti dan tanggungjawab mereka dikurangkan jika TQM dilaksanakan. Tambahan pula, pekerja akan menentang perubahan yang dilakukan kerana mereka telah membiasakan diri untuk menjalankan kerja dalam keadaan yang tertentu dan ia telah menjadi cara yang digemari [Besterfield *et.al* (1995)]

Di samping itu, hasil penyelidikan ini juga menunjukkan bahawa budaya kualiti yang dikaji dalam aspek sentuhan kemanusiaan mampu memberi kesan yang positif kepada motivasi untuk bekerja. Sehubungan itu, peluang untuk perkembangan diri, minat dalam kerja, kesetiaan dan komitmen dapat dipertingkatkan selepas budaya kualiti dilaksanakan. Ini membuktikan bahawa budaya kualiti memberi pengaruh yang amat besar dalam membuka peluang untuk membangunkan diri pekerja, memberikan

kerja yang lebih mencabar, menekankan kerja berpasukan serta memperbanyakkan peluang untuk interaksi social, mereka bentuk semula kerja seperti pengkayaan kerja dan sebagainya [Richard dan Ruth (1995)].

Sehubungan ini, berdasarkan kepada dapatan penyelidikan dan perbincangan berkaitan dengan hasil penyelidikan, beberapa cadangan dikemukakan oleh para penyelidik untuk pihak pengurusan UTM. Antaranya adalah :

a) *Mempergiatkan Usaha Penglibatan Pekerja*

Sesebuah organisasi tidak dapat mencapai prestasi yang terbaik sekiranya pekerja tidak memberi komitmen kepada objektif organisasi. Maka, apabila sesebuah organisasi ingin membuat sesuatu perubahan, penglibatan pekerja adalah sangat penting agar dapat mencapai kejayaan. Penglibatan pekerja merupakan salah satu aspek yang diperlukan dalam menjayakan pelaksanaan TQM [Ahire dan Golhar (1996)]. Dalam usaha penglibatan pekerja, pekerja seharusnya diberi autoriti, maklumat yang telus, kemahiran dan ganjaran yang setimpal dengan usaha yang mereka lakukan [Sun *et. al* (2000)].

Menurut Mullins (1999), penglibatan pekerja yang berjaya boleh dilakukan dalam beberapa bentuk yang berlainan seperti mengadakan komunikasi yang berkesan, perkongsian maklumat, penyertaan dalam kewangan, melibatkan pekerja dalam menyelesaikan masalah dan memberi latihan serta membangunkan pekerja. Dengan melibatkan pekerja dalam menguruskan kualiti, mereka lebih memahami objektif organisasi dan lebih komited melaksanakannya. Justeru itu, pekerja tidak akan menentang kepada konsep yang baru diamalkan sebaliknya dapat menerima perubahan dengan hati yang terbuka. Ramai para sarjana pengurusan bersetuju bahawa dengan penglibatan pekerja yang efektif boleh mendatangkan beberapa manfaat seperti mengurangkan pusing ganti kerja, meningkatkan prestasi, motivasi dan produktiviti organisasi.

ii) *Memberi Sokongan dan Komitmen Yang Berterusan*

Sokongan dan komitmen adalah kritikal kepada peningkatan kualiti yang berjangka panjang. Sehubungan itu, pengurusan atasan perlu menunjukkan bahawa mereka mempunyai sikap yang serius terhadap kualiti dan memastikan komitmen mereka sendiri dijelaskan kepada para pekerja [Oakland (1996)]. Pengurusan atasan juga perlu menunjukkan keperihatinan mereka terhadap pekerja dan menjadi pendengar yang baik sekiranya pekerja menghadapi sebarang kemusykilan dan kebimbangan semasa perubahan tertentu dilakukan [Ivancevich et.al (1994)]. Dengan ini, budaya TQM dapat berkembang dengan lebih efektif di seluruh organisasi.

Merujuk kepada Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh bagi perkhidmatan awam (1992), sokongan pengurusan atasan boleh dibuktikan dengan mengambil tindakan-tindakan yang konkrit. Tindakan yang boleh diambil termasuk mewujudkan dasar kualiti, menubuhkan struktur pengurusan kualiti, menarik penglibatan pekerja secara menyeluruh, menyebarkan maklumat kualiti, mengurus proses perubahan dan menganjurkan hari kualiti. Justeru itu, sokongan dan komitmen daripada pengurusan dapat mengurangkan rintangan daripada pekerja untuk berubah dan mereka lebih cenderung untuk melibatkan diri dalam usaha kualiti.

Sebagai kesimpulan, budaya kualiti ini merupakan satu proses yang tiada penghujung, maka semua program yang berteraskan kualiti perlu dirancang, dipantau dan disemua dengan teliti. Selain itu, budaya kualiti ini tidak akan berlaku dalam satu hari malahan tidak mempunyai jalan yang singkat untuk melaksanakannya. Pihak pengurusan UTM perlu mempunyai kesabaran dan perlu memberikan komitmen yang tinggi dalam usaha menjayakan pelaksanaan budaya kualiti. Penglibatan daripada semua pekerja juga amat penting agar usaha peningkatan kualiti sentiasa berterusan. Oleh yang demikian, semua anggota dalam organisasi UTM perlu menggembelngkan tenaga bersama-sama demi menggerakkan budaya kualiti UTM ke peringkat yang lebih matang.

RUJUKAN

- Ab Aziz Yusof. (2005). *The Human Resource Management: The Soft Dimension*. 1st Edition. Kuala Lumpur. Prentice Hall.
- Abdul Shukor Abdullah. (2004). *Pengurusan Organisasi: Perspektif Pemikiran dan Teori*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Adams, J.S. (1963). "Towards and Understanding of Inequity". *Journal of Abnormal and Social Psychology*. **Bil. 67**. m.s. 422-436.
- Ahire, S. (1996). "TQM Age vs Quality: An Empirical Investigation", *Production & Inventory Management Journal*, **Bil. 37(1)**. m.s. 18-23.
- Ahire, S.L. and Golhar, D.Y. (1996). "Quality Management in Large vs Small Firms". *Journal of Small Business Management*. **Bil. 34(2)**. m.s.1-13.
- Ahire, S.L., Golhar, D.Y. and Waller, M.A. (1996). "Development and Validation of TQM Implementation Constructs". *Decision Sciences*. **Bil. 27(1)**. m.s. 23-56. [dalam Huarng, F.H. and Chen, Y.T. (2002). "Relationships of TQM Philosophy, Methods and Performance: A Survey in Taiwan". *Industrial Management & Data Systems*. **Bil. 102(4)**. m.s. 226-234.]
- Ahire, S.L., Waller, M.A. and Golhar, D.Y. (1996). "Quality Management in TQM Versus Non-TQM Firms: An Empirical Investigation". *International Journal of Quality & Reliability Management*. **Bil. 13(8)**. m.s. 8-27.
- Akers, J. (1991). "World-Class Quality: Nothing Less Will Do", *Quality Progress*, **Oktober**, m.s. 26-27.
- Alauddin Sidal (2003). "Manusia dan Budaya Kerja". Dipetik dari *Qalam INTURA* : Penerbitan INTAN Wilayah Utara.
http://www.geocities.com/psmintura/artikel/manusia_dan_budaya_kerja.htm
Tarikh Capaian: 3 Mac 2005
- Alreck, P.L. and Settle, R.B. (1995). *The Survey Research Handbook*. 2nd Edition. Chicago : Irwin.
- Amarjit Kaur A/P Maktiar Singh. (1993). "Awareness and Perceptions of Managers in a Manufacturing Organization Regarding Total Quality Management (TQM)". *Projek Sarjana Pengurusan Pentadbiran* : Universiti Utara Malaysia. Tidak diterbitkan.
- Ambro□, M. (2004). "Total Quality System As A Product of The Empowered Corporate Culture". *The TQM Magazine*. **Bil. 16(2)**. m.s. 93-104.
- Angell, L.O. and Smithson, S. (1991). *Information Systems Management*. London : Macmillan.

- Arawati Agus and Za'faran Hassan. (2002). "TQM Benchmarking for Malaysian Manufacturing Companies: An Exploratory Study". *Jurnal Produktiviti*. **Disember**. m.s. 1-17.
- Arnold, J., Robertson, I.T and Cooper, C.L. (1991). *Work Psychology*. London : Pitman.
- Aubrey, C., II (1993). "Should The Board of Directors Be Involved in TQM", *National Productivity Review*, **Bil. 12(3)**. m.s. 317-323
- Azman Che Omar. (2001). *Pengurusan di Malaysia Dari Perspektif Islam* . Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Babbar, S. and Aspelin, D.J. (1994). "TQM? It's as Easy as ABC". *The TQM Magazine*. **Bil. 6(3)**. m.s. 32-38.
- Baidoun, S. (2003). "An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organisations". *Logistics Information Management*. **Bil. 16(2)**. m.s.156-171.
- Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Becker, S. (1993). "TQM Does Work: Ten Reasons Why Misguided Attempts Fail", *Management Review*, **Mei**, m.s. 30-33
- Becker, S., Golomski, W. and Lory, D. (1994). "TQM And Organisation of The Firm: Theoretical and Empirical Perspectives", *Quality Management Journal*, **Bil. 1(2)**. m.s. 18-24.
- Bennett, R. (1992). *Dictionary of Personnel and Human Resource Management*. London : Pitman.
- Benson, T. (1992). "IQS: Quality Is Not What You Think It Is". *Industry Week*, **Oktober**, m.s. 22-34.
- Besterfield, D.H., Besterfield, C., Besterfield, G.H. and Besterfield, M. (1995). *Total Quality Management* . New Jersey : Prentice Hall.
- Black, S. and Porter, L.J. (1996). "Identification of The Critical Factors of TQM". *Decision Sciences*, **Bil. 27(1)**. m.s. 1-21.
- Blackburn, R. and Rosen, B. (1993). "Total Quality And Human Resources Management: Lessons Learned From Baldrige Award-Winning Companies". *Academy of Management Executive*. **Bil. 7(3)**. m.s. 49-65.
- Boselie, P. and Wiele, T.V.D. (2001). "Employee Perception on HRM and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to Leave".
<https://ep.eur.nl/handle/1765/104> or <http://hdl.handle.net/1765/104>
 Tarikh Capaian: 26 November 2004
- Boulding, K. (1958). "Evidence of an Administrative Science: A Review of the Administrative Science Quarterly Vols 1-2". *Administrative Science Quarterly*.

Bil. 3(1). m.s. 1-22

- Brah, S.A., Tee, S.L. and Rao, B.M. (2002). "Relationship Between TQM and Performance of Singapore Companies". *International Journal of Quality & Reliability Management*. **Bil. 19(4)**. m.s. 356-379.
- Brown, A. (1998). *Organisational Culture*. London : Financial Times Prentice-Hall.
- Brown, A. and Wiele, T.V.D. (1996). "Typology of Approaches to ISO Certification and TQM". *Australian Journal of Management*. **Bil. 21(1)**. m.s. 57-72.
- Chaplin, J. (1985). *Dictionary of Psychology*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Chapman, R. and Al-Khawaldeh, Khleef. (2002). "TQM and Labour Productivity in Jordanian Industrial Companies". *The TQM Magazine*. **Bil. 14(4)**. m.s. 248-262.
- Chek Mat (1996). *Pengurusan Berkualiti Dalam Perkhidmatan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributions Sdn Bhd.
- Chiu, R.K. (1999). "Employee Involvement in a Total Quality Management Programme: Problems in Chinese Firms in Hong Kong". *Managerial Auditing Journal*. **Bil. 14(1/2)**. m.s. 8-11
- Cole, R. (1993). "Quality, Participation And Competitiveness". *California Management Review*, **Spring**. m.s. 68-81.
- Conti, T. (2002). "Human and Social Implications of Excellence Models: Are They Really Accepted By the Business Community?". *Managing Service Quality*. **Bil. 12(3)**. m.s. 151-158
- Corbett, L.M. and Rastrick, K.N. (2000). "Quality Performance and Organisational Culture: A New Zealand Study". *International Journal of Quality & Reliability Management*. **Bil. 17(1)**. m.s. 14-26
- Covey, S.P. (1995). *The 7 Habits of Highly Effective People*. 1st Edition. New York: Simon & Schuster Inc.
- Crosby, P.B. (1984). *Quality Without Tear*. New York : McGraw-Hill.
- Cruise O'Brien, R. (1995). "Employee Involvement in Performance Improvement : A Consideration of Tacit Knowledge, Commitment and Trust". *Employee Relations*. **Bil. 17(3)**. m.s. 110-120.
- Curry, A. and Kadasah, N. (2002). "Focusing on Key Elements of TQM – Evaluation for Sustainability". *The TQM Magazine*. **Bil. 14(4)**. m.s. 207-216
- Daft, R.L. (2003). *Management*. 6th Edition. USA : Thompson South-Western.
- Dahlgaard, J.J. and Dahlgaard, S.M.P. (1999). "Integrating Business Excellence and Innovation Management: Developing a Culture for Innovation, Creativity and

- Learning". *Total Quality Management*. **Bil. 10(4/5)**. m.s: 465-472
- Dale, B.G. (1994). *Managing Quality* . 2nd Edition. Oxford, UK : Blackwell Publishers.
- Dale, B.G. and Lascelles, D.M. (1997). "Total Quality Management Adoption: Revisiting The Levels". *The TQM Magazine*. **Bil. 9(6)**. M.s. 418-428.
- Dale, B.G. and Cooper, C. (1992). *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Dale, B.G., Cooper, C.L. and Wilkinson, A. (1997). *Managing Quality and Human Resources: A Guide to Continuous Improvement*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Deal, T.E., and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life* . Reading, Mass : Addison-Wesley.
- Dean, J.W. Jr. and Evans, J.R. (1994). *Total Quality – Management, Organisation and Strategy*. West Publishing Co., St. Paul, MN.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position* . Cambridge, Mass : MIT Press.
- Deming, W.E. (1986). *Out of Crisis* . Cambridge, Mass : MIT Press.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organisational Effectiveness* . New York : John Wiley.
- Diamantopoulos, A. and Schlegelmilch, B.B. (1997). *Taking The Fear Out of Data Analysis*. London: The Dryden Press.
- Dimitriades, Z.S. (2000). "Total Involvement in Quality Management". *Team Performance Management: An International Journal*. **Bil. 6(7/8)**. m.s. 117-122.
- Drummond, H. (1992). *The Quality Movement*. London : Kogan Page.
- Dunnette, M.D. and Kirchner, W.K. (1965). *Psychology Applied to Industry*. New York : Appleton-Century-Crofts.
- Easton, G. (1993). "The 1993 State of US Total Quality Management: A Baldrige Examiner's Perspective". *California Management Review*, **Bil. 35(3)**. m.s. 32-54.
- Eldrige, J.E.T. and Crombie, A.D. (1974). *A Sociology of Organisations* . London : Allen & Unqwin. [dalam Brown, A. (1998). *Organisational Culture* . London : Financial Times Prentice-Hall.]
- Erez, M. and Earley, P.C. (1993). *Culture, Self-Identity and Work*. New York: Oxford University Press.
- Evans, J. and Lindsay, W. (1993). *The Management and Control of Quality* . 2nd. Edition. Paul : West Publishing. [dalam Curry, A. dan Kadasah, N. (2002). "Focusing

- on Key Elements of TQM – Evaluation for Sustainability”. *The TQM Magazine*. **Bil. 14(4)**. m.s. 207-216]
- Farquhan, C.R. (1990). “Total Quality Management: A Competitive Imperative for The 90’s”. *Optimum*. m.s. 30-39.
- Feigenbaum, A.V. (1994). *Total Quality Control*. New York : McGraw-Hill.
- Fuchs, E. (1994). “Total Quality Management From The Future Practices And Paradigms”. *Quality Management Journal*. **Bil. 1(1)**. m.s. 26-34.
- Furnham, A., and Gunter, B. (1993). “Corporate Culture: Definition, Diagnosis and Change”. *International Review of Industrial and Organisational Psychology*. **Bil. 8**. m.s. 233-261
- Gatchalian, M. (1997). “People Empowerment: The Key To TQM Success”. *The TQM Magazine*. **Bil. 9**. m.s. 429-433.
- Garvin, D. (1993). “Building A Learning Organisation”. *Harvard Business Review*, **July-August**, m.s. 78-91.
- George, S. and Weimerskirch, A. (1994). *Total Quality Management: Strategies and Techniques Proven at Today’s Most Successful Companies*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Ghoshal, S. and Bartlett, C.A. (1998). *The Individualised Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*. London : Heinemann.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., Donnelly Jr, J.H. and Konopaske, R. (2006). *Organisations : Behaviour, Structure, Processes*. 12th Edition. Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Godfrey, B. (1994). “Ten Areas For Future Research in Total Quality Management”. *Quality Management Journal*. **Bil. 1(1)**. m.s. 47-70.
- Goetsch, D.L. and Davis, S. (1994). *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*. New York : MacMillan College Publishing Co, Inc.
- Gore, E.W. Jr. (1999). “Organisational Culture, TQM and Business Process Reengineering: An Empirical Comparison”. *Team Performance Management: An International Journal*, **Bil. 5(5)**. m.s. 164 -170
- Grant, R., Shani, R. and Krsihnan, R. (1994). “TQM’s Challenge to Management Theory and Praticce”. *Sloan Management Review*. **Bil. 35(2)**. m.s. 25-35.
- Gurcharan Singh A/L Bishen Singh. (1997). “Semangat Berpasukan Berkualiti Di Kalangan Pegawai-Pegawai Perkhidmatan Pendidikan Di Negeri Perak”. *Projek*

- Sarjana Pengurusan Pentadbiran* : Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.
- Guest, D. (1989). "Personnel and HRM: can you tell the difference?". *Personnel Management*. **Bil. 21(1)**. m.s. 48-51.
- Guilford, J.P. (1956). *Fundamental Statistics in Psychology and Education* . New York, USA : McGraw-Hill. [dalam Zukarnain Zakaria dan Hishamuddin Md Som, (2001). *Analisis Data : Menggunakan SPSS WINDOWS* . Skudai, JB: Penerbit UTM.]
- Guimaraes, T. (1997). "TQM's Impact on Employee Attitudes". *The TQM Magazine*. **Bil. 8(1)**. m.s. 20-25.
- Hankes, J. (1993). "Maintaining The Momentum: TQM After Implementation". *Management Accounting*, **Oktober**, m.s. 32-41.
- Harrel, A.M., and Stahl, M.J. (1986). "Additive Information Processing and The Relationship Between Expectancy of Success and Motivational Force". *The Academy of Management Journal*. **Bil 29(2)**. m.s. 424-433.
- Harvey, D.E. and Brown, D.R. (1996). *An Experiential Approach to Organisational Development*. Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall International.
- Higginson, T. and Waxler, R. (1994). "Communication, Commitment And Corporate Culture: The Foundation for TQM and Reengineering". *Industrial Management*, **November/December**, m.s. 4-7.
- Hill, S and Wilkinson, A. (1995). "In Search of TQM". *Employee Relations*. **Bil 17(3)**. m.s. 9-26. [dalam Poh, Ju Peng (2000). "Total Quality Management in Malaysia: A Comparative Study of Employee's Perception of Management Practices in TQM and non-TQM Companies". Universiti Tun Abdul Razak: Projek MBA.]
- Hishamudin Alli. (1997). "Kajian Budaya Kualiti Di Dalam Industri Kecil dan Sederhana". *Projek Sarjana Pengurusan Pentadbiran* : Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.
- Ho, S.K. (1995). *TQM – An Integrated Approach Implementing Total Quality Through Japanese 5-S and ISO 9000* . London : Kogan Page.
- Hoevermeyer, V.A. (1993). "How Effective Is Your Team?". *Training and Development*. **September**. m.s. 67-71.
- Hodgetts, R.M. (1996). *Modern Human Relations At Work*. 6th Edition. Orlando, US : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayu, D.D., and Sanders, G. (1990). "Measuring Organisational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty

- Cases". *Administrative Science Quarterly*. **Bil. 35(4)**. m.s: 675-709
- Hollis, D. (2004). "Total Quality, Culture Change and Facilitation".
<http://www.davidhollis.com/tq/what.htm> . Tarikh Capaian: 6 Julai 2005
- Huang, F.H. and Chen, Y.T. (2002). "Relationships of TQM Philosophy, Methods and Performance: A Survey in Taiwan". *Industrial Management & Data Systems*. **Bil. 102(4)**. m.s. 226-234.
- Hyde, A.C. (1990). "Rescuing Quality Measurement From TQM". *The Bureaucrat*. **Bil. 19(4)**. m.s. 16-20.
- Idris, M.A., McEwan, W. and Belavendram, N. (1996). "The Adoption of ISO 9000 and Total Quality Management in Malaysia". *The TQM Magazine*. **Bil. 8(5)**. m.s. 65-68.
- Irani, Z., Beskee, A., Love, P.E.D. (2003). "Total Quality Management and Corporate Culture: Constructs of Organisational Excellence". *Technovation: An International Journal of Technical Innovation and Entrepreneurship*. **Bil. 23**. m.s. 1-8
- Ishak Mad Shah (1999). *Pengenalan Psikologi Industri*. JB, Malaysia : Penerbit UTM.
- Issac, S. and William, M. (1981). *Handbook in Research and Evaluation : A Collection of Principles, Methods and Strategies Useful in The Planning, Design and Evaluation of Studies in Education and The Behavioral Science*. 2nd. Edition. San Diego, USA.
- Ivancevich, J.M, Lorenzi, P., Skinner, S.J and Crosby, P.B. (1994). *Management: Quality and Competitiveness*. Burr Ridge III : Irwin. USA
- Jablonski, J.R. (1992). "Implementing TQM: Competing in the Nineties Through Total Quality Management". 2nd Edition. Albuquerque: Technical Management Consortium.
- Jeffries, D., Evans, B. and Reynolds, P. (1996). *Training for Total Quality Management* . 2nd Ed. London : Kogan Page. [dalam Curry, A. and Kadasah, N. (2002). "Focusing on Key Elements of TQM – Evaluation for Sustainability". *The TQM Magazine*. **Bil. 14(4)**. m.s. 207-216.]
- Juran, J.M. (1988). *Quality Control Handbook* . 4th Edition, New York : McGraw-Hill.
- Juran, J.M. (1993). "Why Quality Initiatives Fail". *Journal of Business Strategy*, **Julai-Ogos**, m.s. 435-38.
- Juran, J.M. (1992). "Made in USA: A Renaissance in Quality". *Harvard Business Review*, **Julai-Ogos**, m.s. 42-50.
- Kamus Dewan Inggeris – Melayu. (1992). Kuala Lumpur: Terbitan Dewan Bahasa & Pustaka.

- Kanji, G.K. and Asher, M. (1993). *Total Quality Management Process : A Systematic Approach* . Abingdon : Carfax Publishing. [dalam Zhang, Zhi Hai. (2000). "Implementing Total Quality Management – An Empirical Study on Chinese Manufacturing Firms". University of Groningen: Thesis Ph.D. <http://www.ub.rug.nl/eldoc/dis/management/z.zhang/thesis.pdf>. Tarikh Capaian: 26 November 2004.]
- Kanji, G.K., and Yui, H. (1997). "Total Quality Culture". *Total Quality Management*. **Bil. 8(6)**. m.s. 417-428.
- Kano, N. (1993). "A Perspective On Quality Activities in America Firms". *California Management Review*, **Bil. 35(3)**. m.s. 12-31.
- Katz, A.S. (1993). "Eight TQM Pitfalls". *The Journal for Quality and Participation*. **Bil. 16(4)**. M.s. 24-27.
- Kinicki, A. and Kreitner, R. (2006). *Organisational Behaviour : Key Concepts, Skills and Best Practices*. 2nd Edition. Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Kivimäki, M., Mäki, E., Lindstrom, K., Alanko, A., Seitsonen, S. and Jarvinen, K. (1997). "Does the Implementation of Total Quality Management (TQM) Change Well-Being and Work-Related Attitudes of Health Care Personnel? Study of a TQM Prize Winning Surgical Clinic". *Journal of Organisational Change Management*. **Bil. 10(6)**. m.s, 456-470.
- Knouse, S.B. (1995). *The Reward and Recognition Process in Total Quality Management* . Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Kondo, Y. (1991). *Human Motivation*. Tokyo : 3 A Corporation.
- Kondo, Y. (1999). "Quality As Global Culture". *Keshu*. **Bil. 153**. m.s. 26.
- Kod Amalan Jaminan Kualiti Institusi Pengajian Tinggi Awam. (2005). Jabatan Pengajian Tinggi, Kementerian Pendidikan Malaysia.
- Kod Etika Profesional Staf. (2002). Pejabat Pendaftar, Unit Pembangunan Sistem, Universiti Teknologi Malaysia.
- Krüger, V. (2001). "Main Schools of TQM: The Big Five". *The TQM Magazine*. **Bil. 13(3)**. m.s. 146-155.
- Kwok, K.Y. and Tummala, R. (1998). "A Quality Control and Improvement System Based On The Total Control Methodology (TCM)". *International Journal of Quality & Reliability Management*. **Bil. 15(1)**. m.s. 13-48.
- Laszlo, G.P. (1998). "Implementing A Quality Management Program – Three Cs of Success: Commitment, Culture and Cost". *The TQM Magazine*. **Bil.10(4)**. m.s.

281-287.

- Lau, H.C. and Idris, M.A. (2001). "The Soft Foundation of Critical Success Factors on TQM Implementation in Malaysia". *The TQM Magazine*. **Bil. 13(1)**. m.s. 51-62.
- Lau, R.S.M. and Anderson, C.A. (1998). "A Three-Dimensional Perspective of Total Quality Management". *International Journal of Quality & Reliability Management*. **Bil. 15 (1)**. m.s. 85-98.
- Lau, Too Kya dan Zainuddin Awang. (1995). *Statistik Asas UiTM*. Kuala Lumpur : Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Lawler, E., Mohrman, S. and Ledford, G. (1992). *Employee Involvement and Total Quality Management*. San Francisco : Josey Bass Publishers. [dalam Chiu, R.K. (1999). "Employee Involvement in a Total Quality Management Programme: Problems in Chinese Firms in Hong Kong". *Managerial Auditing Journal*. **Bil. 14(1/2)**. m.s. 8-11]
- Leibman, M. (1992). "Getting Results From TQM". *HR Magazine*, **September**, m.s. 34-38.
- Leslie Tawan AK Gadil. (1996). "TQM Awareness Among Civil Servants In The Education Sectors". *Projek Sarjana Pengurusan Pentadbiran* : Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.
- Levin, R.I. and Rubin, D.S. (1998). *Statistik Untuk Pengurusan*. Edisi ke tujuh. Petaling Jaya : Prentice Hall. Penterjemah: Susila Munisamy dan Halimah Awang.
- Lim, B. (1995). "Examining the Organisational Culture and Organisational Performance Link". *Leadership & Organisational Development Journal*. **Bil. 16(5)**. m.s. 16-21
- Lim, H.A. (2004). "From Human Resource To Human Capital". *Symbiosis*. June-September. m.s. 5-10.
- Lincoln, J.R. and Kalleberg, A.L. (1990). *Culture, Control, and Commitment: Study of Work Organisation and Work Attitudes on The United States and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Longenecker, C.O. and Scazzero, J.A. (1996). "The Ongoing Challenge of Total Quality Management". *The TQM Magazine*. **Bil. 8(2)**. m.s.55-60.
- Lussier, R.N. (2002). *Human Relations in Organisations : Applications and Skill Building*. 5th Edition. Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F. (2002). *Organisation Behaviour*. 9th Edition. Boston : McGraw-Hill/Irwin.
- Mahathir Mohamad. (1991). *Malaysia: Melangkah ke Hadapan (Wawasan 2020)*. Kuala Lumpur: Jabatan Percetakan Negara.

- Mann, R. and Kehoe, D. (1995). "Factors Affecting the Implementation and Success of TQM". *International Journal of Quality & Reliability Management*. **Bil. 12(1)**. m.s. 11-23.
- Mauil, R., Brown, P., and Cliffe, R. (2001). "Organisational Culture and Quality Improvement". *International Journal of Operations & Productions Management*. **Bil. 21(3)**. m.s. 302-326.
- McNee-Smith, D. (1995). "Job Satisfaction, Productivity and Organisational Commitment". *Journal of Nursing Administration*, **(25)**. m.s. 17-26.
- McShane, S.L. and Glinow, M.A. (2003). *Organisational Behaviour : Emerging Realities for The Workplace Revolution*. New York : McGraw-Hill, Inc.
- Melcher, A., Acar, W., DuMont, P. and Khouja, M. (1990). "Standard-Maintaining And Continuous Improvement Systems Experiences and Comparisons". *Interfaces*, **Mei-Jun**, m.s. 24-40.
- Miller, D.C. (1994). *Handbook of Research Design and Social Measurement* . 5th Edition. Newbarry Park, California : Sage Publication, Inc.
- Minggers, J. (1997). "Combining Research Methodologies in Information Systems: Multi-Paradigm Methodologies". Paper presented at the European Conference on Information Systems. Ireland.
- Mohd. Zulkifli Mohd Ghazali. (2005). "Ulang Tahun UTM Yang Ke 100 Tahun". *Berita Minggu*. 23 Januari.
- Mohd. Hizam Hanafiah dab Zafir Mohd Makhbul (2002). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur : McGraw-Hill Education.
- Mohd. Yusof Hj Othman. (2000). *Menjejak Kualiti Menjana Kecemerlangan*. Kuala Lumpur : Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mohr-Jackson, I. (1994). "Quality Starter vs Quality Advancer Organisations". *Quality Management Journal*, **Bil. 1(2)**. m.s. 47-56.
- Mokhtar Zakaria. (1995). "Pelaksanaan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Dalam Kepimpinan Sekolah di Sekolah Menengah Daerah Kota Setar, Kedah Darul Aman". *Projek Sarjana Pengurusan Pentadbiran* : Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.
- Moran, J. (1991). "Leading the Organisation to Perfection Through Daily Management". *National Productivity Review*, **Summer**, m.s. 369-378.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organisation* . Thousand Oaks, California : Sage.

- Muhammad Ali Embi. (2001). *Pendekatan Pengurusan Sumber Manusia Masa Kini*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Mumtaz Begam Hj. Abdul Kadir, Norasiken Bakar, dan Norhayatee Ismail. (2002). *Kualiti Dalam Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur : Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.
- Niven, D. (1993). “When Times Get Tough, What Happens to TQM”. *Harvard Business Review*, **Mei-Jun**, m.s. 20-34.
- Oakland, J.S. (1996). *Total Quality Management, Text with Cases*. Oxford, UK : Butterworth-Heinemann.
- Oakland, J.S. (1989). *Total Quality Management*. London: Butterworth-Heinemann.
- Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh Bagi Perkhidmatan Awam. (1992). Pekeliling Kemajuan Pentabiran Awam Bilangan 1.
http://www.mampu.gov.my/bm_circweb/pkpa0192/main.htm.
Tarikh Capaian: 26 November 2004.
- Parasuraman, B. (2003). *Hubungan Industri dan Pengurusan Sumber Manusia*. Selangor, Malaysia : Prentice Hall.
- Payne, T. (1992). “Total Quality: It’s A Good Fix”. *Telephone Engineer & Management*. **Bil. 96**. m.s. 58-60.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence: Lesson From America’s Best Run Companies*. San Francisco, USA : Helper and Row.
- Petersen, P.B. (1999). “Total Quality Management and The Deming Approach to Quality Management”. *Journal of Management History*. **Bil. 5(8)**. m.s. 46-48.
- Pike, J. and Barnes, R. (1996). *TQM in Action*. 2nd Edition. London: Chapman & Hall.
- Poh, Ju Peng. (2002). “Total Quality Management in Malaysia: A Comparative Study of Employee’s Perception of Management Practices in TQM and non-TQM Companies”. Universiti Tun Abdul Razak: Thesis MBA (Master of Business Administration)
- Port, O. (1992). “Quality”. *Business Week*, **November 30**, m.s. 66-75.
- Porter, L.W., Bigley, G.A. and Steers, R.M. (2003). *Motivation and Work Behaviour*. 7th Edition. New York : McGraw-Hill/Irwin.
- Radovilski, Z., Gotcher, J.W and Slattsveen, S. (1996). “Implementing Total Quality:

- Statistical Analysis of Survey Results.” *International Journal of Quality and Reliability Management*. **Bil. 13(1)**. m.s. 10-24. [dalam Curry, A. dan Kadasah, N. (2002). “Focusing on Key Elements of TQM – Evaluation for Sustainability”. *The TQM Magazine*. **Bil. 14(4)**. m.s. 207-216.]
- Rahman, S. and Bullock, P. (2002). “Relationship Between Soft TQM, Hard TQM and Organisational Performance”. Working Paper ITS-WP-02-10.
http://www.its.usyd.edu.au/publications/working_papers/wp2002/ITS-WP-02-10.pdf Tarikh capaian: 26 November 2004.
- Ravindra Singh and Naurang Singh. (1996). *Elements of Survey Sampling* . Ist Edition. Netherlands : Kluwer Academic Publishers.
- Reitsperger, W.D., and Daniel, S.J. (1990). “Japan v. Silicon Valley: Quality-Cost Trade-Off Philosophies”. *Journal of Business Studies*. **Bil. 21(2)**. m.s: 289-300
- Richardson, J. (1993). “Restructuring Supplier Relationships in US Manufacturing for Improved Quality”. *Management International Review*. **Bil. 33(1)**. m.s: 53-67
- Richard, H.J. and Ruth, W. (1995). “Total Quality Management : Empirical, Conceptual and Practical Issues”. *Business Source Premier*. **Bil. 40(2)**. m.s.309-343.
- Rieley, J. (1992). “How To Make TQM and CI Programs Work”. *Quality Progress*, **Oktober**, m.s. 92-99.
- Robbins, S.P. and Coulter, M. (2005). *Management*. 6th Edition. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Robbins, S.P., Bergman, R. and Stagg, I. (1997). *Management*. New York, US : McGraw-Hill, Inc.
- Ross, J.E. (1999). *Total Quality Management: Text, Cases and Readings* . 3rd Edition. Boca Raton: St. Lucie Press.
- Roth, W. (1993). *The Evolution of Management Theory*. Roth & Associates, Wilmington, NC.
- Rubin, H. J. (1983). *Applied Social Research*. Columbus, OH : Charles E. Merrill.
- Ruch, D. and Roper, J.J. (1992). “The Greening of Vorporate Canada”. *CMA Magazine*. **Disember/Januari**. m.s. 15-18.
- Runyon, K.E. (1973). “Some Interactions Between Personality Variables and Management Styles”. *Journal of Applied Psychology*. **Bil. 57**. m.s 288-294.
- Sanchez-Runde, C. and Steers, R.M. (2003). “Cultural Differences on Work

Motivation and Performance”. [dalam Porter, L.W., Bigley, G.A. and Steers, R.M. (2003). *Motivation and Work Behaviour*. 7th Edition. New York : McGraw-Hill/Irwin]

Sanzotta, D. (1977). *Motivational Theories and Applications for Managers*. New York: Amacom.

Saraph, J., Benson, G. and Schroeder, R. (1989). “An Instrument for Measuring The Critical Factors of Quality Management”. *Decision Sciences*. **Bil. 20(4)**. m.s. 810-829.

Savolainen, T. (1997). “Development of Quality-Oriented Management Ideology”. **No. 37**, *University of Jyväskylä, Jyväskylä Studies in Computer Science, Economics and Statistics*.

Schlenker, J.A. (1998). “Total Quality Management – An Overview”.
<http://www.hrzone.com/topics/tqm.html>. Tarikh Capaian:
26 November 2004

Schonberger, R. (1992). “Is Strategy Strategic? Impact of Total Quality Management on Strategy”. *Academy of Management Review*. **Bil. 6(3)**. m.s. 80-87.

Schroeder, D. and Robinson, A. (1991). “America’s Most Successful Export to Japan: Continuous Improvement Programs”. *Sloan Management Review*, **Spring**, m.s. 67-81.

Schwartz, H. and Davis, S.M. (1981). “Matching Corporate Culture and Business Strategy”. *Organisational Dynamics*. **Bil. 10**. m.s. 30-48

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. 2nd Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Sharif Bahari. (1997). “Kesedaran dan Persepsi Staf Bukan Guru Terhadap Pelaksanaan TQM dan MS ISO 9002”. *Projek Sarjana Pengurusan Pentadbiran* : Universiti Utara Malaysia. Tidak Diterbitkan.

Sohal, A.S., Samson, D. and Ramsay, L. (1998). “Requirements For Successful Implementation of Total Quality Management”. *International Journal of Technology Management*. **Bil. 16(4/5/6)**. m.s. 505-519.

Showalter, M. and Mulholland, J. (1992). “Continuous Improvement Strategies for Service Organisations”. *Business Horizons*, **Julai-Ogos**, m.s. 82-87.

Simmons, D., Shadur, M. and Preston, A. (1995). “Integrating TQM and HRM”. *Employee Relations*. **Bil. 17(3)**. m.s. 75-86.

Snape, E., Wilkinson, A., Marchington, M. and Redman, T. (1995). “Managing Human

- Resources for TQM: Possibilities and Pitfalls". *Employee Relations*. **Bil. 17(3)**. m.s. 41-51.
- Sinclair, J. and Collins, D. (1994). "Towards a Quality Culture". *International Journal of Quality & Reliability Management*. **Bil. 11(5)**. m.s. 19-29
- Slocum, J.W. (1971). "A Comparative Study of The Satisfaction of American and Mexican Operations". *Academy of Management Styles*. **Bil. 14**. m.s. 89-97.
- Sluti, D.G., Manni, K.E. and Putterill, M.S. (1995). "Empirical Analysis of Quality Improvement in Manufacturing: A Survey Instrument Development and Preliminary Results". *Asia-Pacific Journal of Quality Management*. **Bil. 4(1)**. m.s. 47-52
- Souza-Posa, A., Nystrom, H. and Wiebe, H. (2001). "A Cross-Cultural Study of the Differing Effects of Corporate Culture on TQM in the Three Countries". *International Journal of Quality and Reliability Management*. **Bil. 18(7)**. m.s. 744-761.
- Stahl, M.J. (1983). "Achievement, Power and Managerial Motivation, Selecting Managerial Talent With The Job Choice Exercise. *Personnel Psychology*. **Bil 36(4)**. m.s. 775-789.
- Steers, R. and Porter, L.W. (1983). *Motivational and Work Behaviour*. 3rd Edition. New York : McGraw-Hill.
- Stoner, J.A.F, Freeman, R.E. and Gilbert Jr, D.R. (1995). *Management*. 6th Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Storey, J. (1992). "HRM in Action: The Truth is Out at Last". *Personnel Management*. **April**, p. 28 – 31.
- Sufean Hussin. (2002). *Dasar Pembangunan Pendidikan Malaysia: Teori dan Analisis*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sun, H.Y., Hui, I.K. and Tam, Y.K (2000). "Employee Involvement and Quality Management". *The TQM Magazine*. **Bil. 12(5)**. m.s. 350-354.
- Swanson, G. E. (1971). *Frameworks for Comparative Research*. In *Comparative Methods in Sociology*. Edited by I. Valier. Berkeley, US : University of California Press.
- Syaharizatul Noorizwan Muktar. (2002). "TQM : Does It Creates A Culture of Ownership". *Projek Sarjana Pengurusan Sumber Manusia* : University of Westminster, London. Tidak Diterbitkan.
- Terziovski, M. and Samson, D. (1999). "The Link Between Total Quality Management Practice and Organisational Performance". *International Journal of Quality & Reliability Management*. **Bil. 16(3)**. m.s. 226-237.
- Thiagaragan, T. and Zairi, M. (1997). "A Review of Total Quality Management in

- Practice: Understanding the Fundamentals Through Examples of Best Practice Applications, Part 3". *The TQM Magazine*. **Bil. 9(6)**. m.s. 414-417.
- Thiagaragan, T., Zairi, M. and Dale, B.G. (2001). "A Proposes Model of TQM Implemented Based on An Empirical Study of Malaysian Industry". *International Journal of Quality of Reliability Management*. **Bil. 18(3)**. m.s. 389-306.
- Tunstall, W.B. (1983). "Cultural Transition at AT & T". *Sloan Management Review*. **Bil. 25(1)**. m.s. 15-26
- Walsh, A., Hughes, H. and Maddox, D.P. (2002). "Total Quality Management Continuous Improvement: Is the Philosophies a Reality?". *Journal of European Industrial Training*. **Bil. 26(6)**. m.s. 299-307.
- Walton, M. (1991). "Deming Management at Work". *Soundview Executive Book Summaries*. **Bil. 13(2)**. m.s. 1-8.
- Wanous, J.P. and Zwany, A. (1987). "A Cross Selectional Test of Need Hierarchy Theory". *Organisational Behaviour and Human Performance* (**18**). m.s. 78-97.
- Weintraub, D. (1993). "Implementing Total Quality Management". *Economics Development Review*, **Summer**, m.s. 39-42.
- Westbrook, J. (1993). "Taking A Multivariate Approach to Total Quality Management". *Industrial Management*, **Mac/April**, m.s. 2-3.
- Whalen, M.J. and Rahim, M.A (1994). "Common Barriers to Implementation and Development of a TQM Program". *Industrial Management*. **Bil. 36(2)**. m.s.19-21.
- Wilkinson, A., Marchington, M., Goodman, J. and Ackers, P. (1992). "Total Quality Management and Employee Involvement". *Human Resource Management Journal*. **Bil. 2(4)**. m.s. 1-20.
- Wilkinson, A. (1992). "The Other Side of Quality : Soft Issues and The Human Dimensions." *Total Quality Management*. **Bil. 3**. m.s. 323-329. [dalam Baidoun, S. (2003). "An Empirical Study of Critical Factors of TQM in Palestinian Organisations." *Logistics Information Management*. **Bil. 16(2)**. m.s.156-171.]
- Wilmmer, R.D. and Dominick, J.R. (1991). *Mass Media Research and Introduction* . 3rd Ed. Belmont, California : Wadsworth, Inc.
- Woods, J.A. (1996). *The Six Values of A Quality Culture : Building a Culture to Develop Committed Employees, Delighted Customers and Continuous Improvement*. Madison, Wisconsin USA : CWL Publishing Enterprise.
<http://www.rtis.com/nat/user/jfuller/review/values.htm> . Tarikh Capaian: 17 September 2004
- Yamin, S. and Gunasekaran. (1999) "Organisational Quality – A Logitute Approach to

- Quality Management”. *The TQM Magazine*. **Bil. 11(3)**. m.s. 180-187.
- Zahidi Mohd. Daud. (2003). “Budaya Kerja Cemerlang”. Dipetik dari *Qalam INTURA*: Penerbitan INTAN Wilayah Utara.
http://www.geocities.com/psmintura/artikel/budaya_kerja_cemerlang.htm
Tarikh Capaian: 3 Mac 2005
- Zainuddin Zakaria dan Goh Ying Soon. (2006). *Memotivasi Pekerja: Mewujudkan Organisasi Yang Bermotivasi dan Berprestasi Tinggi*. Selangor: PTS Professional Publishing Sdn Bhd.
- Zairi, M. and Baidoun, S. (2003). “Understanding The Essentials of Total Quality Management: A Best Practise Approach – Part 2”. *Working Paper* No 03/05. Bradford University School of Management, UK.
- Zhang, Zhi Hai. (2000). “Implementing Total Quality Management – An Emipirical Study on Chinese Manufacturing Firms”. University of Groningen: Thesis PhD.
<http://www/ub.rug.nl/eldoc/dis/management/z.zhang/thesis.pdf>
Tarikh Capaian: 26 November 2004.
- Zhu, Z., and Schenerman, L. (1999). “A Comparison of Quality Programmes: Total Quality Management and ISO 9000”. *Total Quality Management*. **Bil. 10**. m.s. 291-297.
- Zulkarnain Zakaria dan Hishamuddin Md Som. (2001). *Analisis Data : Menggunakan SPSS WINDOWS* . Skudai, JB : Penerbit UTM.