

**PERSEPSI TERHADAP BUDAYA KUALITI
DALAM ORGANISASI PERKHIDMATAN AWAM**

KHAZANI BIN ISMAIL

**Laporan projek ini dikemukakan sebagai memenuhi
sebahagian daripada syarat penganugerahan
Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan Fasiliti)**

**Fakulti Kejuruteraan Dan Sains Geoinformasi
Universiti Teknologi Malaysia**

NOVEMBER, 2006

Buat keluarga yang dikasih,

Ayah Gong Datok, Hj. Ismail

Ayah Pasir Putih, Hj. Haron

Mek Gong Datok, Hj. Rahmah

Mek Pasir Putih, Hj. Zaharah

Terima kasih yang tidak terhingga di atas doa, perhatian

dan pengorbanan yang diberikan selama ini.

Buat Isteriku Yang Tercinta...Dr. Adibah Hani bt Haron

Segala pengorbanan, dorongan dan perkongsian susah-senangmu

menjadi azimat yang amat berharga buatku.

Buat Anak-anakku Yang Tersayang,

Amir Fikri,

Ayu Aqilah,

Amir Fahmi,

Ayu Athirah,

Amir Fahim.

Ketahuiilah bahawa menuntut ilmu dunia dan akhirat tidak ternilai harganya.

Jadilah anak-anak yang soleh dan berjasa kepada agama, bangsa dan negara.

PENGHARGAAN

Alhamdulillah, puji dan syukur ke hadarat Ilahi kerana dengan limpah kurniaNya penulis berjaya menyiapkan kertas laporan projek ini seperti yang dirancang. Penyediaan kertas laporan projek ini merupakan salah satu syarat bagi penganugerahan Sarjana Sains (Pengurusan Fasiliti) oleh Universiti Teknologi Malaysia.

Penulis merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Prof. Dr. Abdul Hakim Bin Mohammed, selaku penyelia yang telah banyak memberi bimbingan, dorongan dan bantuan bagi menyiapkan laporan projek khas ini. Tanpa bantuan beliau, tidak mungkin projek khas ini dapat disiapkan dengan sempurna.

Penulis turut merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada Dr. Hishammudin bin Mohd Ali (Penyelaras Projek Sarjana), Prof. Madya Dr. Buang Alias, Dr. Norhaya Kamaruddin serta pensyarah-pensyarah lain yang telah banyak memberi bimbingan dan tunjuk-ajar dalam penulisan laporan ini.

Terima kasih yang tidak terhingga juga ditujukan kepada Ketua Pengarah Penilaian Malaysia, Pengarah Penilaian Pahang dan seluruh warga kerja JPPH Pahang yang telah sudi menjayakan data soalselidik projek ini.

Penghargaan juga ditujukan kepada semua pihak samada individu atau kumpulan yang terlibat secara langsung atau tidak langsung dalam membantu menjayakan projek penyelidikan ini.

Semoga Allah s.w.t membalas segala jasa baik kalian semua.

ABSTRAK

Kajian ini memberi fokus kepada persepsi terhadap budaya kualiti dalam organisasi perkhidmatan awam. Ini kerana banyak faktor yang dikenalpasti mempengaruhi budaya kualiti di sesebuah organisasi. Oleh itu, objektif bagi kajian ini ialah (1) mengenal pasti tahap kepentingan faktor-faktor utama yang terlibat dalam pelaksanaan budaya kualiti dan (2) mengenal pasti tahap aplikasi faktor-faktor utama yang terlibat dalam pelaksanaan budaya kualiti. Kajian dilaksanakan dengan mengumpul maklumat melalui borang soalselidik. Kakitangan Jabatan Penilaian Dan Perkhidmatan Harta Negeri Pahang iaitu salah sebuah organisasi perkhidmatan awam telah dipilih sebagai responden kajian ini. Data yang dikumpul telah dianalisis dengan menggunakan teknik statistik deskriptif iaitu frekuensi, peratus dan perbandingan min. Analisis *Independent-Sample t-Test* (ujian-t sampel bebas) dan Anova satu hala turut digunakan untuk mengetahui perbezaan min pembolehubah bebas samada mempunyai perbezaan yang signifikan secara statistik atau tidak. Hasil kajian ini telah merumuskan faktor motivasi dan struktur organisasi paling berpengaruh dan sangat penting bagi proses membudayakan kualiti. Dua faktor lain iaitu penglibatan kakitangan serta pengiktirafan mempunyai darjah kepentingan yang sederhana. Lima faktor selebihnya iaitu pemberian kuasa, kepemimpinan, komunikasi, kerja berpasukan, serta kursus dan latihan menunjukkan tahap kepentingan yang rendah. Daripada segi aplikasinya, didapati secara relatif lebih rendah berbanding tahap kepentingan faktor-faktor tersebut. Berdasarkan latarbelakang responden, tahap kepentingan hanya berbeza secara signifikan bagi faktor kursus dan latihan mengikut kategori perkhidmatan sahaja. Tahap aplikasi pula menunjukkan perbezaan yang signifikan mengikut jantina, jenis perkhidmatan dan umur responden bagi faktor-faktor tertentu.

ABSTRACT

This study focuses on the perception of quality culture in the organisation of public services. Several factors were identified to have influenced the quality culture in such organisations. As such, the objectives of this study are to (1) identify the level of importance of the main factors that contributes to quality culture practices and (2) identify the level of application of the main factors that contributes to quality culture practices. The study was carried out by using questionnaire survey to collect the relevant information. The staffs of Valuation and Property Services Department, State of Pahang were taken as respondents for this study. The collected data were analysed by using descriptive statistic technique which are frequency, percentage and comparable mean. Independent-Sample t-Test analysis and ANOVA were also applied to identify whether the difference in variable mean were statistically significant or not. The result of this study has identified that the most important factors that contribute to the practises of quality culture were motivation and organisation structure. The other two factors; personal involvement and recognition were less important. The rest of five factors; empowerment, leadership, communication, teamwork, and education and training were the least important. The level of application of the factors were relatively low as compared with the level of importance. The level of importance for education and training factor only was significantly different based on respondent's background. Besides that, the genders, types of services and the ages of the respondents made a significant difference in the level of application of those factors.

ISI KANDUNGAN

| BAB | PERKARA | MUKA SURAT |
|------------|---|-----------------------|
| | PENGESAHAN STATUS TESIS | |
| | PENGESAHAN PENYELIA | |
| | JUDUL | i |
| | PENGAKUAN | ii |
| | DEDIKASI | iii |
| | PENGHARGAAN | iv |
| | ABSTRAK | v |
| | ABSTRACT | vi |
| | KANDUNGAN | vii |
| | SENARAI JADUAL | xiv |
| | SENARAI RAJAH | xvii |
| | SENARAI SINGKATAN | xix |
| | SENARAI LAMPIRAN | xx |
| | | |
| 1 | PENDAHULUAN | |
| | 1.1 Pengenalan | 1 |
| | 1.2 Pernyataan Masalah | 3 |
| | 1.3 Objektif Kajian | 5 |
| | 1.4 Skop Kajian | 5 |
| | 1.5 Kepentingan Kajian | 6 |
| | 1.6 Rangka Kajian | 7 |
| | 1.6.1 Fasa Pertama - Penentuan Masalah | 8 |
| | 1.6.2 Fasa Kedua - Penerangan Kajian | 8 |
| | 1.6.3 Fasa Ketiga - Analisis Data | 9 |
| | 1.6.4 Fasa Keempat - Rumusan Dan Kesimpulan | 9 |
| | 1.7 Susunatur Bab | 9 |

| | | |
|----------|---|----|
| 1.7.1 | Bab 1 - Pendahuluan | 9 |
| 1.7.2 | Bab 2 - Kajian Literatur | 10 |
| 1.7.3 | Bab 3 - Metodologi Kajian | 10 |
| 1.7.4 | Bab 4 - Analisis Data | 10 |
| 1.7.5 | Bab 5 – Penemuan, Cadangan Dan Kesimpulan | 11 |
| 1.8 | Kesimpulan | 11 |
| 2 | BUDAYA KUALITI DALAM ORGANISASI | |
| 2.1 | Pengenalan | 12 |
| 2.2 | Sejarah Budaya Kualiti | 12 |
| 2.3 | Definisi Dan Konsep | 15 |
| 2.3.1 | Definisi Budaya | 15 |
| 2.3.2 | Definisi Kualiti | 16 |
| 2.3.3 | Budaya Kualiti | 18 |
| 2.3.4 | Organisasi Perkhidmatan Awam | 19 |
| 2.4 | Konsep Pembudayaan Kualiti Dalam Organisasi | 20 |
| 2.5 | Faktor-Faktor Dan Elemen-Elemen Kepada Faktor Yang Mempengaruhi Pembudayaan Kualiti | 29 |
| 2.5.1 | Faktor Struktur Organisasi | 29 |
| 2.5.1.1 | Peranan Pengurus Tertinggi | 30 |
| 2.5.1.2 | Hubungan Antara Pihak Pengurusan Dan Kakitangan | 30 |
| 2.5.1.3 | Aspek Kepemimpinan Dalam Organisasi | 31 |
| 2.5.1.4 | Elemen Persekitaran Organisasi | 31 |
| 2.5.2 | Faktor Komunikasi | 32 |
| 2.5.2.1 | Mempunyai Kepercayaan Kepada Pekerja Bawahan | 32 |
| 2.5.2.2 | Memberi Pandangan Dan Idea | 33 |
| 2.5.2.3 | Berkomunikasi Secara Tepat | 34 |
| 2.5.2.4 | Interaksi Di antara Ahli Organisasi | 34 |
| 2.5.2.5 | Kebebasan Berkomunikasi | 35 |

| | |
|---|----|
| 2.5.2.6 Komunikasi Terbuka | 35 |
| 2.5.2.7 Komunikasi Di antara Kakitangan | 36 |
| 2.5.2.8 Komunikasi Mudah Difahami | 36 |
| 2.5.3 Faktor Kerja Berpasukan | 37 |
| 2.5.3.1 Penyelarasan Kerja | 37 |
| 2.5.3.2 Pembangunan Kumpulan Kerja | 38 |
| 2.5.3.3 Laporan Prestasi | 38 |
| 2.5.3.4 Keputusan Kumpulan Kerja | 39 |
| 2.5.3.5 Penyelesaian Konflik Kumpulan | 39 |
| 2.5.3.6 Fungsi Kumpulan | 40 |
| 2.5.3.7 Peningkatan Kualiti Kumpulan | 40 |
| 2.5.3.8 Penetapan Tujuan | 41 |
| 2.5.4 Faktor Pemberian Kuasa | 41 |
| 2.5.4.1 Peranan Pengurus Tertinggi | 42 |
| 2.5.4.2 Peranan Kakitangan | 43 |
| 2.5.4.3 Perubahan Persekitaran Kerja Dan Organisasi | 44 |
| 2.5.5 Faktor Kepemimpinan | 44 |
| 2.5.5.1 Komitmen Pemimpin | 46 |
| 2.5.5.2 Pemimpin Sebagai Teladan | 47 |
| 2.5.5.3 Pemimpin Sebagai Pelaksana | 47 |
| 2.5.5.4 Memberi Semangat Dan Dorongan | 48 |
| 2.5.6 Faktor Motivasi | 49 |
| 2.5.6.1 Peranan Pihak Pengurusan | 49 |
| 2.5.6.2 Gaji Dan Upah | 50 |
| 2.5.6.3 Kenaikan Pangkat | 51 |
| 2.5.6.4 Penghargaan | 51 |
| 2.5.7 Faktor Pendidikan Dan Latihan | 51 |
| 2.5.7.1 Peningkatan Kemahiran | 53 |
| 2.5.7.2 Latihan Teknik Berperingkat | 53 |
| 2.5.7.3 Latihan Pengurusan | 54 |
| 2.5.7.4 Pengiktirafan Latihan | 54 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.5.8 | Faktor Penghargaan Dan Perakuan | 55 |
| 2.5.8.1 | Sistem Penghargaan Dan Perakuan | 56 |
| 2.5.8.2 | Sistem Penghargaan Yang Berkesan | 57 |
| 2.5.9 | Faktor Penglibatan | 57 |
| 2.5.9.1 | Penglibatan Pekerja | 58 |
| 2.5.9.2 | Penglibatan Menyeluruh | 59 |
| 2.5.9.3 | Penyelesaian Masalah | 59 |
| 2.5.9.4 | Penglibatan Pada Peringkat Perancangan | 60 |
| 2.6 | Kualiti Dalam Organisasi Perkhidmatan Awam | 60 |
| 2.6.1 | Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>Total Quality Management (TQM)</i>) | 61 |
| 2.6.2 | Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9000 | 65 |
| 2.6.3 | Hubungan ISO 9000 Dan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>) | 71 |
| 2.7 | Kesimpulan | 73 |
| 3 | METODOLOGI KAJIAN | |
| 3.1 | Pengenalan | 75 |
| 3.2 | Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kualiti | 75 |
| 3.3 | Kaedah Dan Objektif Kajian | 76 |
| 3.4 | Kes Kajian | 77 |
| 3.5 | Populasi Dan Pemilihan Sampel | 78 |
| 3.6 | Soalselidik Kajian | 79 |
| 3.6.1 | Format Soalselidik | 79 |
| 3.6.2 | Kandungan Soalselidik | 80 |
| 3.6.3 | Prosedur Pengumpulan Data | 81 |
| 3.6.4 | Ujian Rintis Soalselidik | 82 |
| 3.7 | Analisis Data | 82 |
| 3.7.1 | Analisis Kebolehpercayaan | 82 |
| 3.7.2 | Analisis Frekuensi Dan Peratus | 83 |

| | |
|--|-----|
| 3.7.3 Analisis Perbandingan Peratus Skor Min | 83 |
| 3.7.4 Analisis <i>Independent-Sample T-Test</i> | 83 |
| 3.7.5 <i>Analysis Of Variance</i> (ANOVA) | 84 |
| 3.8 Kesimpulan | 84 |
| 4 ANALISIS DATA | |
| 4.1 Pendahuluan | 85 |
| 4.2 Kajian Soalselidik | 85 |
| 4.3 Analisis Kebolehpercayaan Instrumen Soalselidik | 87 |
| 4.4 Bahagian A : Analisis Latarbelakang Responden | 88 |
| 4.4.1 Analisis Responden Mengikut Jantina | 88 |
| 4.4.2 Analisis Responden Mengikut Taraf Perkahwinan | 89 |
| 4.4.3 Analisis Responden Mengikut Kategori Perkhidmatan | 90 |
| 4.4.4 Analisis Responden Mengikut Jenis Perkhidmatan | 91 |
| 4.4.5 Analisis Responden Mengikut Kategori Umur | 92 |
| 4.4.6 Analisis Responden Mengikut Pengalaman Bekerja Di JPPH Atau Jabatan Kerajaan Yang Lain | 93 |
| 4.5 Bahagian B : Analisis Elemen-Elemen Penting Setiap Faktor Yang Mempengaruhi Amalan Budaya Kualiti | 95 |
| 4.5.1 Analisis Elemen-Elemen Bagi Faktor Struktur Organisasi. | 95 |
| 4.5.2 Analisis Elemen-Elemen Bagi Faktor Komunikasi. | 98 |
| 4.5.3 Analisis Elemen-Elemen Bagi Faktor Kerja Berpasukan. | 105 |
| 4.5.4 Analisis Elemen-Elemen Bagi Faktor Pemberian Kuasa. | 109 |
| 4.5.5 Analisis Elemen-Elemen Bagi Faktor Kepemimpinan. | 112 |
| 4.5.6 Analisis Elemen-Elemen Bagi Faktor Motivasi. | 116 |

| | |
|---|-----|
| 4.5.7 Analisis Elemen-Elemen Bagi Faktor Kursus Dan Latihan. | 119 |
| 4.5.8 Analisis Elemen-Elemen Bagi Faktor Pengiktirafan. | 123 |
| 4.5.9 Analisis Elemen-Elemen Bagi Faktor Penglibatan Kakitangan. | 125 |
| 4.6 Bahagian B : Analisis Faktor-Faktor Penting Dalam Amalan Budaya Kualiti | 128 |
| 4.7 Analisis Faktor-Faktor Penting Dalam Pembudayaan Kualiti Mengikut Latar Belakang Responden | 133 |
| 4.7.1 Analisis Tahap Kepentingan Mengikut Latar Belakang Responden | 134 |
| 4.7.2 Analisis Tahap Aplikasi Mengikut Latar Belakang Responden | 135 |
| 4.8 Kesimpulan | 140 |
| 5 PENEMUAN DAN KESIMPULAN | |
| 5.1 Pengenalan | 141 |
| 5.2 Rumusan Hasil Penemuan | 141 |
| 5.2.1 Tahap Kepentingan Faktor-faktor Yang Terlibat Dalam Pelaksanaan Budaya Kualiti | 142 |
| 5.2.2 Tahap Aplikasi Faktor-Faktor Yang Terlibat Dalam Pelaksanaan Budaya Kualiti | 143 |
| 5.2.3 Hubungan Latarbelakang Responden Dengan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Amalan budaya Kualiti | 146 |
| 5.3 Pencapaian Objektif Kajian | 149 |
| 5.4 Cadangan Kajian Masa Hadapan | 150 |
| 5.4.1 Faktor Yang Menghalang Pelaksanaan Budaya Kualiti | 150 |
| 5.4.2 Hubungan Dan Pengaruh Faktor-Faktor Utama Budaya Kualiti Dalam Organisasi | 151 |

5.5 Penutup

151

RUJUKAN

152 - 178

SENARAI JADUAL

| NO. JADUAL | TAJUK | MUKA SURAT |
|-----------------------|---|-----------------------|
| 1.1 | Statistik Aduan Kendalian Biro Pengaduan Awam Sepanjang Tahun 2004 | 3 |
| 2.1 | Tahap Perkembangan Empat Masa Kualiti (Garwin, 1994) | 14 |
| 2.2 | Ringkasan Pendapat Pakar-Pakar Kualiti Mengenai Aktiviti Membudayakan Kualiti | 28 |
| 3.1 | Pecahan Kakitangan JPPH Pahang | 78 |
| 4.1 | Maklumbalas Responden Terhadap Borang Soal Selidik | 86 |
| 4.2 | Taburan Nilai Pekali Alpha Mengikut Faktor Yang Mempengaruhi Amalan Budaya Kualiti | 87 |
| 4.3 | Taburan Responden Mengikut Jantina | 88 |
| 4.4 | Taburan Responden Mengikut Taraf Perkahwinan | 89 |
| 4.5 | Taburan Responden Mengikut Kategori Jawatan | 90 |
| 4.6 | Taburan Responden Mengikut Jenis Perkhidmatan | 92 |
| 4.7 | Taburan Responden Mengikut Kategori Umur | 93 |
| 4.8 | Taburan Responden Mengikut Pengalaman Kerja | 94 |
| 4.9 | Skor Tahap Kepentingan Dan Tahap Aplikasi Elemen- Elemen Bagi Faktor Struktur Organisasi | 96 |
| 4.10 | Skor Tahap Kepentingan Dan Tahap Aplikasi Elemen- Elemen Bagi Faktor Komunikasi | 100 |
| 4.11 | Skor Tahap Kepentingan Dan Tahap Aplikasi Elemen- Elemen Bagi Faktor Kerja Berpasukan | 105 |
| 4.12 | Skor Tahap Kepentingan Dan Tahap Aplikasi Elemen- Elemen Bagi Faktor Pemberian Kuasa | 110 |

| | | |
|------|--|-----|
| 4.13 | Skor Tahap Kepentingan Dan Tahap Aplikasi Elemen- Elemen Bagi Faktor Kepemimpinan | 113 |
| 4.14 | Skor Tahap Kepentingan Dan Tahap Aplikasi Elemen- Elemen Bagi Faktor Motivasi | 117 |
| 4.15 | Skor Tahap Kepentingan Dan Tahap Aplikasi Elemen- Elemen Bagi Faktor Kursus Dan Latihan | 120 |
| 4.16 | Skor Tahap Kepentingan Dan Tahap Aplikasi Elemen- Elemen Bagi Faktor Pengiktirafan | 123 |
| 4.17 | Skor Tahap Kepentingan Dan Tahap Aplikasi Elemen- Elemen Bagi Faktor Penglibatan Kakitangan | 126 |
| 4.18 | Skor Min Dan Sisihan Piawai Faktor-Faktor Utama Bagi Amalan Budaya Kualiti | 128 |
| 4.19 | Julat Indeks Bagi Faktor-Faktor Yang Terlibat Dalam Pembudayaan Kualiti | 129 |
| 4.20 | Turutan Tahap Kepentingan Faktor-Faktor Mengikut Darjah Kepentingan | 130 |
| 4.21 | Julat Indeks Tahap Aplikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kualiti | 131 |
| 4.22 | Turutan Tahap Aplikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kualiti | 132 |
| 4.23 | Tahap Kepentingan Mengikut Kategori Perkhidmatan | 134 |
| 4.24 | Tahap Aplikasi Mengikut Jantina | 135 |
| 4.25 | Tahap Aplikasi Mengikut Jenis Perkhidmatan | 137 |
| 4.26 | Tahap Aplikasi Mengikut Kategori Umur | 139 |
| 5.1 | Tahap Kepentingan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Amalan budaya Kualiti | 142 |
| 5.2 | Tahap Aplikasi faktor-faktor yang mempengaruhi amalan budaya kualiti secara bersendirian | 144 |
| 5.3 | Tahap Aplikasi faktor-faktor yang mempengaruhi amalan budaya kualiti secara relatif | 145 |
| 5.4 | Tahap Kepentingan Faktor-Faktor Mengikut Kategori | 146 |

| | | |
|-----|---|-----|
| | Perkhidmatan | |
| 5.5 | Tahap Aplikasi Faktor-Faktor Mengikut Jantina | 147 |
| 5.6 | Tahap Aplikasi Faktor-Faktor Mengikut Jenis Perkhidmatan | 147 |
| 5.7 | Tahap Aplikasi Faktor-Faktor Mengikut Kategori Umur | 148 |

SENARAI RAJAH

| NO. RAJAH | TAJUK | MUKA SURAT |
|--------------|---|---------------|
| 1.1 | Carta Alir Ringkas Aktiviti Kajian | 7 |
| 2.1 | Ciri-Ciri Penting Pengurusan Kualiti Menyeluruh (<i>TQM</i>) | 63 |
| 2.2 | Model Sistem Pengurusan Kualiti Berasaskan Pendekatan Proses | 68 |
| 2.3 | Konsep ISO 9000 | 70 |
| 2.4 | Konsep Penambahbaikan Berterusan | 72 |
| 4.1 | Pecahan Borang Soal Selidik Responden | 86 |
| 4.2 | Pecahan Jantina Responden | 89 |
| 4.3 | Pecahan Taraf Perkahwinan Responden | 90 |
| 4.4 | Pecahan Kategori Perkhidmatan Responden | 91 |
| 4.5 | Pecahan Jenis Perkhidmatan Responden | 92 |
| 4.6 | Pecahan Kategori Umur Responden | 93 |
| 4.7 | Pecahan Pengalaman Bekerja Responden | 94 |
| 4.8 | Skor Min Elemen-Elemen Bagi Faktor Struktur Organisasi | 98 |
| 4.9 | Skor Min Elemen-Elemen Bagi Faktor Komunikasi | 103 |
| 4.10 | Skor Min Elemen-Elemen Bagi Faktor Kerja Berpasukan | 108 |
| 4.11 | Skor Min Elemen-Elemen Bagi Faktor Pemberian Kuasa | 111 |
| 4.12 | Skor Min Elemen-Elemen Bagi Faktor Kepemimpinan | 115 |
| 4.13 | Skor Min Elemen-Elemen Bagi Faktor Motivasi | 119 |
| 4.14 | Skor Min Elemen-Elemen Bagi Faktor Kursus Dan Latihan | 122 |
| 4.15 | Skor Min Elemen-Elemen Bagi Faktor Pengiktirafan | 124 |
| 4.16 | Skor Min Elemen-Elemen Bagi Faktor Penglibatan Kakitangan | 127 |

| | | |
|------|--|-----|
| 4.17 | Tahap Kepentingan Faktor-Faktor Pembudayaan Kualiti Mengikut Darjah Kepentingan | 130 |
| 4.18 | Tahap Aplikasi Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Kualiti | 133 |

SENARAI SINGKATAN

| | |
|------------|--|
| JPPH | Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta |
| MAMPU | Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia |
| PD | Penilai Daerah |
| PKPA | Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam |
| PPN | Pengarah Penilaian Negeri |
| <i>TQM</i> | <i>Total Quality Management</i> |

SENARAI LAMPIRAN

| NO. LAMPIRAN | TAJUK | MUKA SURAT |
|-------------------------|---|-----------------------|
| A | Borang Soalselidik | 160 - 168 |
| B | <i>Independent Samples T-Test</i> dan ANOVA | 169 - 178 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Pengenalan

Pengurusan kualiti memainkan peranan penting dalam organisasi perkhidmatam awam. Ia akan dapat memastikan organisasi berkenaan sentiasa relevan dengan keperluan semasa pembangunan negara dalam era globalisasi ini. Cabaran kerja semakin sengit, teknologi semakin canggih, peraturan semakin ketat serta pengguna yang semakin berpengetahuan menjadikan tuntutan terhadap kualiti yang baik untuk produk dan perkhidmatan semakin meruncing.

“...Perkhidmatan Awam sentiasa memberikan keutamaan kepada peningkatan kualiti dalam usaha menyediakan perkhidmatan yang terbaik kepada rakyat. Perkhidmatan yang terbaik dan berkualiti hanya dapat dicapai dengan sikap prihatin kepada pelanggan, serta sentiasa mencari jalan untuk memenuhi kehendak pelanggan.....” (Ucapan Ketua Setiausaha Negara semasa perasmian Laporan Biro Pengaduan Awam Tahun 2004).

Ukuran tahap kualiti pula bukan sesuatu yang statik tetapi sentiasa meningkat selari dengan perkembangan masa (Goetsch dan Davis, 2003). Tahap kualiti yang boleh memenuhi kehendak pelanggan pada hari ini berkemungkinan besar akan ketinggalan zaman dan tidak mampu lagi memenuhi kepuasan pelanggan dalam masa setahun dua akan datang. Inilah di antara cabaran yang mesti diharungi oleh kakitangan awam hari ini sebagai ahli organisasinya.

Sehubungan itu kerajaan telah memperkenalkan pelbagai arahan, program, kempen dan slogan ke arah memastikan peranan perkhidmatan awam dapat dilaksanakan dengan cekap dan berkesan pada setiap masa yang antaranya ialah;

- a) Arahan kerajaan menggesa perkhidmatan awam memperolehi pensijilan ISO 9000 melalui pendekatan pengurusan kualiti (Pekeliling Kemajuan Perkhidmatan Awam, Bil. 2/1996: disusuli surat PKPA 2/2002 sebagai panduan melaksanakan ISO versi baru – ISO 9000 : 2000).
- b) Penubuhan Biro Pengaduan Awam (BPA) mulai 23 Julai 1971 bertujuan untuk menguruskan pengaduan awam.
- c) Pelancaran Etika Perkhidmatan Awam pada 1 Januari 1979 sebagai usaha menimbulkan kesedaran di kalangan kakitangan awam supaya memberikan perkhidmatan yang jujur, cekap dan berkesan. Serentak dengan itu kerajaan telah memilih moto perkhidmatan awam iaitu “Berkhidmat Untuk Negara”.
- d) Sistem Penyampaian Berkesan, Hari Bertemu Pelanggan, Gerakan Budaya Kerja Cemerlang, Perayaan Hari Q dan seumpamanya.
- e) Hadiah galakan melalui Anugerah Kualiti Perdana Menteri bagi sektor awam secara tahunan bernilai RM 30,000 kepada pemenang.
- f) Terkini, pada April 2006 pula memperkenalkan Sistem Pengurusan Projek dan Program (PPP) bertujuan memantau pelaksanaan projek-projek penting dalam RMK 9. Sistem ini membolehkan pemantauan status pelaksanaan secara masa nyata (*real time*) bagi mengesan dan menangani masalah pelaksanaan dengan lebih cepat.

Namun demikian hari ini kita dapati pelbagai kelemahan perkhidmatan yang dibekalkan oleh jabatan dan agensi awam terus kedengaran. Ini berikutan perkhidmatan yang diberikan masih belum mampu memenuhi kehendak dan harapan rakyat sebagai penggunaanya.

1.2 Pernyataan Masalah

Rungutan para pelanggan terhadap kualiti perkhidmatan organisasi awam sentiasa kedengaran baik melalui media cetak maupun media elektronik sungguhpun kerajaan telah memperkenalkan pelbagai program pembaharuan dan penambahbaikan kualiti dalam perkhidmatan awam. Aduan tentang kelemahan perkhidmatan awam secara rasminya dikendalikan oleh Biro Pengaduan Awam Malaysia.

Laporan Tahunan Biro Pengaduan Awam menunjukkan badan ini telah menyasiat sebanyak 2,786 aduan di seluruh negara sepanjang Tahun 2004 sebagaimana Jadual 1.1 di bawah. Lebih separuh (1218 kes) daripada 2,252 aduan yang berjaya diselesaikan dalam tempoh tersebut didapati benar dan berasas.

Jadual 1.1: Statistik aduan kendalian Biro Pengaduan Awam sepanjang Tahun 2004

| Jenis Aduan | Jumlah Disiasat | Jumlah Selesai | Berasas | Tidak Berasas | Peratus Berasas |
|--|-----------------|----------------|-------------|---------------|-----------------|
| Kelewatan / Tiada tindakan | 1271 | 1044 | 607 | 437 | 58.14 |
| Tindakan tidak adil | 337 | 272 | 82 | 190 | 30.15 |
| Kekurangan kemudahan | 188 | 155 | 106 | 49 | 68.39 |
| Kepincangan perlaksanaan dasar dan kelemahan undang-undang | 22 | 9 | 2 | 7 | 22.22 |
| Salahguna kuasa / penyelewengan | 132 | 89 | 30 | 59 | 33.71 |
| Salahlaku anggota awam | 103 | 78 | 22 | 56 | 28.21 |
| Kegagalan mengikut prosedur yang ditetapkan | 101 | 77 | 30 | 47 | 38.96 |
| Kegagalan penguatkuasaan | 334 | 280 | 199 | 81 | 71.07 |
| Kualiti perkhidmatan yang tidak memuaskan | 172 | 145 | 93 | 52 | 64.14 |
| Pelbagai aduan | 126 | 103 | 47 | 56 | 45.63 |
| Jumlah | 2786 | 2252 | 1218 | 1034 | 54.09 |

(Sumber: Biro Pengaduan Awam, 2005)

Ini menunjukkan kualiti perkhidmatan jabatan dan agensi kerajaan masih wujud kelemahan-kelemahan yang perlu diperbaiki dan dipertingkatkan dengan segera. Secara tidak langsung memberi isyarat bahawa amalan budaya kualiti dalam organisasi perkhidmatan awam belum berjalan dengan baik. Hal ini menjelaskan bahawa konsep perubahan budaya kerja perlu berjalan seiring dengan perubahan masa disamping kesedaran tinggi terhadap budaya kualiti itu sendiri.

Perubahan budaya dalam organisasi adalah faktor utama untuk berjaya mempraktikkan pelaksanaan kualiti menyeluruh. Menurut Atkinson (1990), jika kualiti menyeluruh tidak konsisten dan selaras dengan budaya organisasi, ia akan memusnahkan pembudayaan kualiti. Sehubungan itu, ketua pejabat selaku pemimpin organisasi haruslah memaklumkan seluruh anggotanya bahawa kualiti merupakan tiket menuju kejayaan pada masa kini dan masa hadapan.

Pencapaian kualiti yang baik haruslah bermula dengan kesedaran tentang mustahaknya kualiti sebagai budaya kerja seluruh anggota organisasi. Ini selaras dengan saranan Goetsch dan Davis (2003), bahawa kualiti bukan hanya menekankan kepada aspek hasil akhir iaitu produk dan perkhidmatan tetapi juga berkaitan dengan kualiti manusia, kualiti proses, dan kualiti persekitaran.

Dalam aspek amalan budaya kualiti, apa yang diperlukan ialah sentiasa berusaha meningkatkan kadar prestasi yang lebih tinggi melalui penjagaan kualiti dalam pelbagai aspek seperti sumber manusia, sistem pengurusan, keupayaan proses dan memenuhi kehendak pelanggan. Bagi memastikan pelaksanaan sistem pengurusan kualiti berjalan lancar, elemen-elemen sokongan seperti peranan pihak pengurusan, sistem latihan dan pendidikan, sistem penghargaan, proses komunikasi, kepemimpinan yang berkarismatik dan struktur organisasi perkhidmatan berkenaan sangat diperlukan. Tanpa budaya kualiti yang kukuh, perkara-perkara tersebut tidak akan mampu bertahan lama (Norlan, 1998).

Amalan budaya kualiti dipengaruhi oleh pelbagai faktor seperti struktur organisasi, komunikasi, motivasi, kepemimpinan, kerja berkumpulan, penghargaan, pendidikan dan latihan serta pemberian kuasa (Juran dan Gyrna, 1993; Goetsch dan Davis, 1994 dan Bubshait, 2000). Setiap faktor ini pula mempunyai kesan dan pengaruh yang berbeza-beza terhadap amalan budaya kualiti dan ia pula saling kait-mengait di antara satu sama lain.

Berdasarkan daripada pernyataan yang diketengahkan, maka kajian ini dibentuk dengan tujuan untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi amalan budaya kualiti serta status semasa perlaksanaannya dalam organisasi yang dipilih sebagai kes kajian ini.

1.3 Objektif Kajian

Semasa menjalankan kajian mengenai pembudayaan kualiti dalam organisasi perkhidmatan awam ini, penulis telah menetapkan objektif kajian sepertimana berikut;

- i. Mengenal pasti tahap kepentingan faktor-faktor utama yang terlibat dalam pelaksanaan budaya kualiti.
- ii. Mengenal pasti tahap aplikasi faktor-faktor utama yang terlibat dalam pelaksanaan budaya kualiti.

1.4 Skop Kajian

Skop kajian bagi penulisan ini adalah bertumpu kepada JPPH Pahang sebagai kes kajian. Ia dipilih sebagai kes kajian berdasarkan reputasinya sebagai sebuah organisasi awam yang telah berjaya mendapat pengiktirafan ISO 9000. Pensijilan ISO

ini menjelaskan bahawa pihak pengurusan JPPH Pahang secara tidak langsung mengambil berat mengenai budaya kualiti dalam organisasinya.

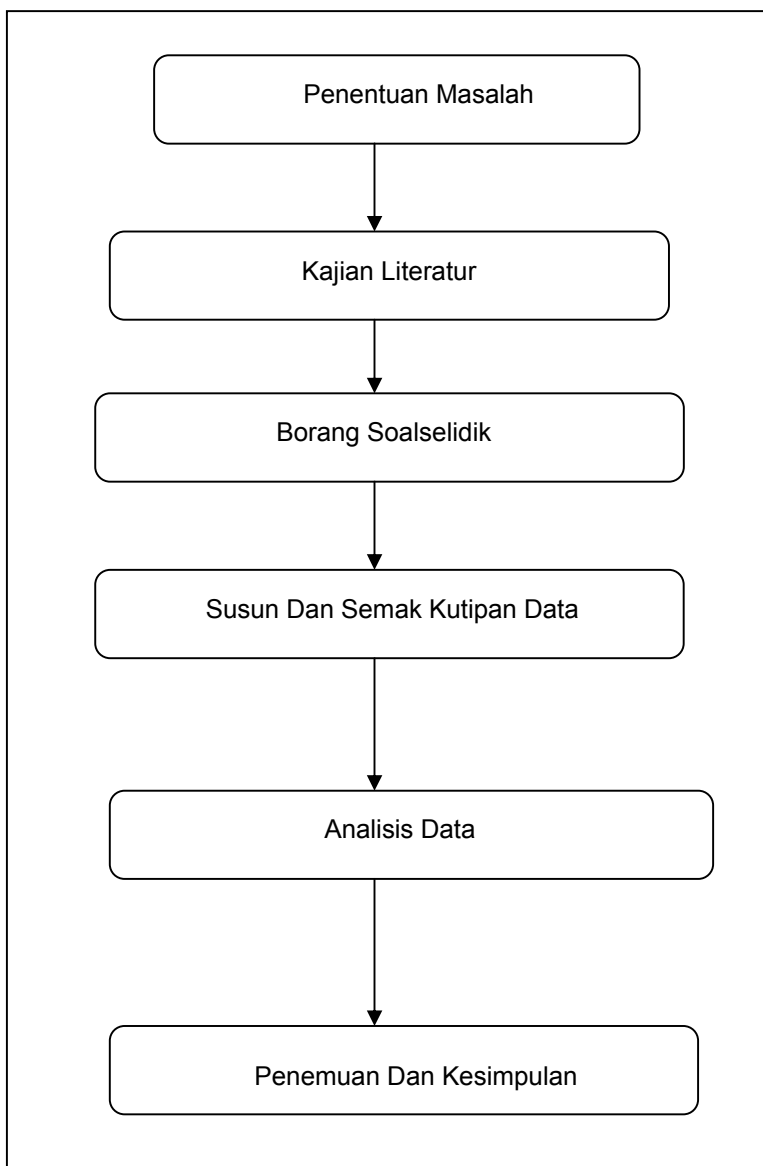
Masa adalah kekangan utama untuk menghasilkan kajian yang terbaik dan menyeluruh. Namun demikian, setelah skop kajian dibentuk, borang soalselidik akan diedarkan kepada seluruh staf JPPH Pahang kelak. Oleh itu segala hasil kajian hanya dapat memberi gambaran sebenar terhadap kes kajian sahaja.

1.5 Kepentingan Kajian

Adalah diharapkan berdasarkan kajian ini akan memberi menafaat kepada pihak-pihak yang mempunyai minat dan kecenderungan dalam bidang berkaitan budaya kualiti pada masa hadapan

Penemuan kajian ini juga diharap dapat membantu ketua pejabat dan seluruh staf untuk memperbaiki dan mempertingkatkan tahap kesedaran sedia ada serta memainkan peranan masing-masing secara bijak khususnya di JPPH Pahang. Dengan kefahaman dan kesedaran yang tinggi ini akan menghasilkan suasana budaya kerja cemerlang dan seterusnya berjaya mencapai objektif, visi dan misi jabatan.

1.6 Rangka Kajian



Rajah 1.1 Carta alir ringkas aktiviti kajian

Daripada carta alir ringkas aktiviti kajian pada Rajah 1.1, kajian ini secara kasarnya dibahagikan kepada empat fasa utama iaitu;

1.6.1 Fasa Pertama – Penentuan Masalah

Pada fasa pertama kajian, ia melibatkan aktiviti dan proses seperti mengenalpasti masalah, menentukan pernyataan masalah serta menetapkan objektif kajian.

1.6.2 Fasa Kedua – Penerangan Kajian

Di dalam fasa ke dua ini, penerangan mengenai kaedah kajian, menentukan topik kajian secara spesifik dan pemilihan sampel kajian yang sesuai akan diterangkan.

Pengumpulan data untuk dianalisis bagi mencapai objektif yang ditetapkan terdiri daripada dua jenis sumber utama iaitu;

i. Data Primer

Data primer adalah merupakan sumber data yang dikumpulkan melalui hasil kajian di lapangan yang dilakukan sendiri oleh penulis. Bagi kajian ini, data primer telah diperolehi sendiri melalui kertas soal selidik yang diedarkan di kalangan anggota organisasi JPPH Pahang yang telah dipilih sebagai kes kajian.

ii. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperolehi secara kajian yang telah dilaksanakan oleh pihak lain. Hasil kajian terdahulu ini digunakan semula sebagai input kajian yang dilakukan oleh penulis. Contoh data sekunder yang banyak dirujuk dalam kajian ini berbentuk buku, jurnal, kertas seminar, tesis, majalah, arkib dan lain-lain. Bahan-bahan ini boleh diperolehi dalam bentuk bercetak ataupun internet selagi ia relevan dengan kajian.

1.6.3 Fasa Ketiga – Analisis Data

Peringkat ini membentangkan analisis data yang telah dikumpul dan diguna dalam kajian ini. Data berkenaan akan diperoses menggunakan analisis statistik dan menterjemahkannya bagi menghasilkan maklumat yang berguna dan boleh dijadikan panduan pihak yang terlibat.

1.6.4 Fasa Keempat – Rumusan Dan Kesimpulan

Rumusan dan kesimpulan yang dibuat adalah berdasarkan analisis data yang dilakukan pada peringkat ketiga terdahulu. Pada peringkat ini pencapaian objektif kajian akan diperjelaskan

1.7 Susunatur Bab

Secara amnya, kajian ini telah disusunatur dalam lima bab selaras dengan peringkat-peringkat perlaksanaannya. Susunan isi kandungan bab adalah sebagaimana berikut;

1.7.1 Bab 1 - Pendahuluan

Bab ini menjelaskan gambaran keseluruhan kajian yang meliputi pengenalan kepada topik kajian, pernyataan masalah, objektif kajian, skop kajian, kepentingan kajian dan susunatur bab.

1.7.2 Bab 2 - Kajian Literatur

Bab ini membincangkan tentang teori-teori yang berkaitan dengan kajian yang dijalankan. Maklumat seperti sejarah dan pengenalan tentang konsep kualiti, pengurusan kualiti dan budaya kualiti dalam organisasi akan dibincangkan. Turut diketengahkan tentang persekitaran dan sistem organisasi yang akan mempengaruhi budaya kualiti dalam organisasi itu sendiri.

1.7.3 Bab 3 - Metodologi Kajian

Perbincangan akan merujuk kepada metodologi kajian yang digunakan. Metodologi yang telah digunakan bermula dari kajian literatur yang disusuli pula dengan soalselidik. Data serta maklumat yang dikumpulkan kemudiannya akan dianalisis dengan menggunakan kaedah statistik bagi memastikan objektif kajian tercapai.

1.7.4 Bab 4 - Analisis Data

Segala data dan maklumat yang dikumpulkan melalui soalselidik di JPPH Pahang sebagai kes kajian berkenan faktor-faktor utama dan pecahananya yang mempengaruhi budaya kualiti dalam organisasi akan dianalisis menggunakan kaedah kekerapan dan perbandingan.

1.7.5 Bab 5 - Penemuan Dan Kesimpulan

Bab ini adalah merupakan bab terakhir dalam kajian, dimana semua penemuan akan dinyatakan dan dirumuskan. Pencapaian objektif kajian juga dinyatakan dalam bab ini. Cadangan kajian akan datang juga turut diusulkan pada akhir bab ini

1.8 Kesimpulan

Secara keseluruhannya, bab ini memberikan satu panduan kasar kepada corak serta arah kajian ini secara menyeluruh. Kajian dan penyelidikan akan digerakkan ke arah pencapaian objektif kajian dengan menggunakan rangka yang telah dinyatakan dan dibincangkan dalam bab ini.

SENARAI RUJUKAN**BUKU**

- Abdul Shukor Abdullah (1991). *Pengurusan Organisasi : Perspektif Pemikiran Dan Teori*. Selangor Darul Ehsan, Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Ab. Aziz Yusof (2001). *Perubahan & Kepimpinan*. Sintok, Universiti Utara Malaysia
- Ab. Rahim Ahmad dan Shahrul Bariah Md Zain (1990). *Pengurusan : Suatu Sudut Pandangan*. Kuala Lumpur, Nurin Enterprise.
- Adair, J. (1989). *The Action-Centered Leader*. Petaling Jaya: Pelanduk Publications.
- Ahmad Atory Hussain (1991). *Pengurusan Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Aminuddin Mohd. Yusof (1990). *Kepimpinan: Satu Analisis Psikologi*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Arnold, K.L. (1994). *The Manager's Guide to ISO 9000*. New York: The Free Press, NY.
- Atkinson, J. W. & Birch. D. (1978). *An Introduction To Motivation*. (2nd ed.). New York: D. Van Norstrand Company.
- Atkinson, P. E. (1990). *Creating Culture Change: The Key To Successful Total Quality Management*. London: IFS Publication.
- Barry, T.J. (2002). *Organisasi Kualiti Mutlak*. Skudai Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.

- Cohen, J. (1977). *Statistical Power Analysis For The Behavior Science*. New York, Academic Press.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
- Crosby, P.B. (1979). *Quality Without Tears*. New York: McGraw-Hill.
- Dale, B.G. (1994). *Managing Quality*. London: Prentice Hall.
- Davies, K. (1972). *Human Behavior at Work*. New York, Mc Graw Hill Book Co.
- Dewan Bahasa Dan Pustaka (1996). *Kamus Dewan*. Edisi Ketiga. Kuala Lumpur.
- Drummond, H. (1992). *The Quality Movement: What Total Quality Management is All About*. London/East Brunswick: Kogan Page/Nichols Publishing, NJ.
- Feigenbaum, A.V. (1991). *Total Quality Control*. New York: McGraw-Hill Book Company, NY.
- Goetsch, D. L. and Davis, S. B. (2003). *Introduction To Total Quality Management For Production, Processing, and Services*. Eaglewood: Prentice Hall International.
- Gray, J. L. & Starke, F. A. (1984). *Organizational Behavior: Concept And Applications*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Gribben, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. New York: American Management Association.

- Grune Berg M. M. (1979). *Understanding Job Satisfaction*. London. The Mac Millan Press
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1977). *Management Of Organizational Behavior*. (3th. ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1988). *Management Of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. (5th. ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Henry, L. Tosi and Neal, P. Mero (2003). *The Fundamentals Of Organisational Behaviour- What Managers Need To Know*. Blackwell, USA.
- Hoyle, D. (1998). *ISO Quality System Handbook*. London: Butterworth-Heinemann.
- Ishikawa, K.(1985). *What Is Quality Control? The Japanese Way*. London: Prentice Hall.
- Juran, J.M. (1988). *Quality Control Handbook*. New York: McGraw-Hill Book Company, NY.
- Juran, J.M. (1989). *Juran On Leadership Quality – An Executive Handbook*. New York: The Free Press, NY.
- Jaafar Muhammad, Mohd Hizam, H dan Zafir, M. (2000). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Vinlin Press Sdn Bhd.
- Kehoe, K.F. (1996). *The Fundamental Of Quality Management*. London: Chapman and Hall.

- Keith Alexander, Brian Atkin, Jan Brochner and Tore I. Haugen (2004). *Facilities Management – Innovative And Performance*. London: Spoon Press.
- Koontz H. & Weihrich (1988). *Management. 9th Edition*, New York: McGraw Hill Book
- Mahmood Nazar Mohamed & Sabitha Marican (1995). *Hubungan Manusia Dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distrubors Sdn. Bhd.
- Mohamed Mansur Abdullah (1998). *Komunikasi Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mohamad Helmi (1993). *Komunikasi Dalam Pengurusan: Peranan Dan Fungsi Komunikasi Dan Motivasi Pekerja*. Skudai Johor Bahru: Universiti Teknologi Malaysia.
- Md. Idris Mohd. Noor (1995). *Asas Statistik Dan Penyelidikan Perubatan*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Mullins, Laurie. J, (1999), *Management And Organisational Behaviour*. 5th edition, Prentice Hall, London.
- Newstrom, J.W. and Davis, K. (1997), *Organisational Behaviour: Human Behaviour At Work*. New York: McGraw Hill.
- Nickson, H.W. (1990). *Bagaimana Menjadi Pengurus Yang Berjaya*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa Dan Pustaka.
- Oakland, J.S. and Porter, L. (1995). *Total Quality Management: Text With Cases*. London: Butterworth-Heinemann.
- Omachonu, V.K. and Ross, J.E. (1994). *Principle Of Total Quality*. Florida: St Lucie Press, St Lucie, FL.

Poon, J.M.L. (1994). *Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur, Dewan Bahasa Dan Pustaka.

Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1988). *Managerial Attitudes And Performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.

Razali Mat Zin (1996). *Kepimpinan Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.

Stanzel, C. (2003). *Essential Of Cost Management*. John Wiley & Son Inc, Hoboken, New Jersey

Uma Sekaran (1999). *Research Methods For Business : A Skill-Building Approach - 3rd Edition*. New York, John Wiley & Sons Inc.

Wan Azmi Ramli (1990). *Pengurusan Masa Kini*. Kuala Lumpur, Utusan Publication & Distribution Sdn Bhd.

Webber, Hampton and Summer. (1986) *Organisational Behaviour And The Practice Of Management*. 5th edition, Glenview, London.

Zaidatun Tasir dan Mohd Salleh Abu (2003). *Analisis Data Berkomputer SPSS 11.5 for windows*. Kuala Lumpur, Venton Publishing (M) Sdn. Bhd.

Zeithaml, V.A. and Britner, M.J. (1996), *Services Marketing*. New York: McGraw Hill.

ARTIKEL, JURNAL DAN THESIS

Adebanjo, D dan Kehoe, D., (1998), *An Evaluation Of Quality Culture Problems In UK Companies*, International Journal Of Quality Science, Vol. 3 No. 3, pg. 275-286.

- Adebanjo, D dan Kehoe, D., (1999), *An Investigation Of Quality Culture Development In UK Industry*, International Journal Of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 7, pg. 633-649.
- A.R.Elangovan, Jia Lin Xie (2000). *Effect Of Perceived Power Of Supervisor On Subordinate Work Attitudes*. Leadership & Organization Development Journal, MCB University Press, Canada. pg 319 – 328.
- Bubshait, K.A. and Ali, Z. (1995), *Developing Quality Culture For Successful Quality Programme: Quality A Way Of Life*. Proceeding Of The Third Middle East International Quality Assurance Conference. April, pg. 31-49.
- Corbett, L. M. and Rastrick, K. N. (2000). *Quality Performance And Organizational Culture*. International Journal Of Quality & Reliability Management, Vol. 17 No. 1, pg. 14-26.
- Crosby, P.B. (1996), *Illusions About Quality*. Across The Board. June, Vol. 33 No. 6, pg. 38-41.
- Dimitriadis, Z.S. (2000), *Total Involvement In Quality Management*. International Journal of Team Performance Management, Vol. 6 No. 7/8, pg. 117-121.
- Eva Rita (2003). *Pembangunan Budaya Kualiti Dalam Firm Binaan*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Doktor Falsafah Kejuruteraan Awam.
- House. R. J. (1971). *A Path Goal Theory Of Ledership Effectiveness : Administrative Science Querterly* 16. pg 321 – 328.
- Laszlo, G. P., (1999), *Implementing A Quality Management Program - Three Cs Of Success: Commitment, Culture, And Cost*. The TQM Magazine, Vol. 11 . No. 4 . pg. 231-237

- Lawrence, M., Corbet and Kate. (1999), *Quality Performance And Organizational Culture*. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 17 No. 1, pg. 14-26.
- MAMPU (1992). Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil.1/1992 : *Panduan Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) Bagi Perkhidmatan Awam*.
- MAMPU (1996). Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2/1996 : *Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000 Dalam Perkhidmatan Awam*.
- MAMPU (1997). Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 1 Tahun 1997 : *Panduan Tambahan Mengenai Pelaksanaan MS ISO 9000 Dan Skim Persijilan Sistem Kualiti Oleh Agensi Kerajaan*.
- MAMPU (2002). Surat Pekeliling Kemajuan Pentadbiran Awam Bil. 2 Tahun 2002 : *Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam*.
- MAMPU (2002). *Garis Panduan Bagi Melaksanakan MS ISO 9000:2000 Dalam Perkhidmatan Awam*. Surat PKPA Bil. 2 Tahun 2002
- Mathews, B. P., Ueno, A., Kakale, T., Repka, M., Pereira, Z. L. and Silva, G., (2001), *European Quality Management Practices: The Impact Of National Culture*. International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 18 No. 7, pg. 692-707.
- Mauil, R. and Cliffe, P., (2001), *Organisational Culture And Quality Improvement*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 3, pg. 302-326.

- Mohd Yusof Md Sarian (1997). *MS ISO 9001 Di Dalam Industri Binaan Di Malaysia: Kajian Kes Ke Atas Firma Perunding*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Sains Pengurusan Pembinaan.
- Norulhuda Hamis (2004). *Penangunan Budaya Kualiti Dalam Organisasi Pengurusan Projek*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Sains Pengurusan Harta Tanah.
- Prajogo, D. I. and McDermott, C. M., (2005), *The Relationship Between Total Quality Management Practices And Organizational Culture*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 No. 11, pg. 1101-1122.
- Rohayah Yusoff (2003). *Masalah Dalam Pelaksanaan Dan Penyelenggaraan Sistem Pengurusan Kualiti ISO 9001:2000*. Universiti Teknologi Malaysia: Tesis Sarjana Muda Sains Pengurusan Fasiliti.
- Steven H. Appelbaum, Normand St-Pierre and William Glavas (1998). *Strategic Organizational Change : The Role Of Leadership, Learning, Motivation And Productivity*. Management Decision 36/5, pg 289 – 301.
- Sinclair, J. and Collins, D., (1994), *Towards A Quality Culture?* International Journal Of Quality & Reliability Management, Vol. 11 No. 5, pg. 19-29.
- Thornhill, A., Lewis, P. and Saunders, M.N.K. (1996). *The Role Of Employee Communication In Achieving Commitment And Quality In Higher Education*. International Journal Of Quality In Education, Vol. 4 No. 1, pg. 12-20.