

HUBUNGAN AMALAN PENGURUSAN KUALITI TERLAZIM DENGAN PRESTASI KERJA DI SEKTOR AWAM

Kertas Projek ini dikemukakan kepada Sekolah Siswazah sebagai memenuhi sebahagian daripada syarat penganugerahan Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan, Universiti Utara Malaysia.

OLEH

MOHD FAZIL BIN MAHMOOD

© MOHD FAZIL MAHMOOD , 2001
Hak cipta terpelihara.



Sekolah Siswazah
(Graduate School)
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA KERTAS PROJEK
(*Certification of Project Paper*)

Saya, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(*I, the undersigned, certify that*)

MOHD FAZIL BIN MAHMOOD

calon untuk Ijazah
(*candidate for the degree of*) **SARJANA PENTADBIRAN PERNIAGAAN**

telah mengemukakan kertas projek yang bertajuk
(*has presented his/her project paper of the following title*)

HUBUNGAN AMALAN PENGURUSAN KUALITI

TERLAZIM DENGAN PRESTASI KERJA

DISEKTOR AWAM

Seperti yang tercatat di muka surat tajuk dan kulit kertas projek
(*as it appears on the title page and front cover of project paper*)

bahawa kertas projek tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan,
dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan.
(*that the project paper acceptable in form and content, and that a satisfactory
knowledge of the field is covered by the project paper*)

Nama Penyelia
(*Name of Supervisor*) : **PROF MADYA DR. ZAKARIA BIN ABAS**

Tandatangan
(*Signature*)

: 

Tarikh
(*Date*)

: **23 MEI 2001**

KEBENARAN MERUJUK TESIS

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi sebahagian daripada keperluan pengijazahan program Sarjana Pentadbiran Perniagaan, Universiti Utara Malaysia. Saya bersetuju membenarkan pihak perpustakaan Universiti Utara Malaysia mempamerkannya sebagai bahan rujukan. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik adalah dibenarkan dengan kebenaran penyelia tesis atau Dekan Sekolah Siswazah. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan-tujuan komersial dan membuat keuntungan adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik. Pernyataan rujukan kepada penulis dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika sebarang bentuk rujukan dibuat ke atas tesis ini.

Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada keseluruhan atau sebahagian daripadanya hendaklah dipohon melalui:

DEKAN SEKOLAH SISWAZAH

UNIVERSITI UTARA MALAYSIA

06010 , SINTOK

KEDAH , DARUL AMAN.

ABSTRAK

Prestasi kerja merupakan salah satu daripada pengukuran yang biasa digunakan dalam menggambarkan pencapaian seseorang individu di dalam bidang tugasnya. Namun prestasi kerja ini juga berkaitan dengan suasana persekitaran dalam organisasi dan salah satu daripadanya ialah melalui amalan pengurusan kualiti terlazim yang diamalkan oleh kebanyakan organisasi hari ini dan tidak terkecuali sektor awam. Terdapat tujuh dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim iaitu pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia, sistem dan proses pengurusan, pengurusan kualiti pembekal, pengurusan nilai pelanggan, penanda aras dan akhir sekali latihan kualiti. Kajian ini cuba untuk melihat hubungan antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja pekerja di jabatan kerajaan dan mengenalpasti apakah dimensi yang signifikan dalam mempengaruhi prestasi kerja bagi sektor awam. Sampel kajian adalah terdiri daripada 152 orang responden di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman. Hasil kajian berdasarkan analisa korelasi mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kesemua dimensi dengan prestasi kerja. Manakala berdasarkan analisa regresi pula mendapati bahawa 62.0% prestasi kerja adalah diterangkan oleh ketujuh-tujuh dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlazim. Pengurusan nilai pelanggan, sistem dan proses pengurusan dan latihan kualiti merupakan dimensi yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja di jabatan ini.

ABSTRACT

Work performance is widely been used as one of the variables to measure an individual's work performance in an organisation. However, work performance also has a relationship with the organisational environment. One of them is through the best practice management adopted by many organisations including the public organisation. There are seven dimensions of the best practise management; top management influence, development of human resource management, system and process management, quality supplier management, customer value management, benchmarking and quality training. This study attempts to distinguish the relationship of the best practise management and employee's work performance in the public organisation. Also this study identifies the significant dimension that highly correlates with the employee's work performance in the public organisation. The sample comprises of 152 respondents in the State Secretary Department, Kedah. From the correlation analysis, this study concludes that all dimensions have significantly related to the employee's work performance. Base on regression analysis, the coefficient of determination, R^2 , equals 0.620, signifying that 62.0% of variation in the work performance was statistically explained or accounted for by the seven's dimension of best practice management. Customer value management, system and process management and quality training seems to be the significant dimension to distinguish the relationship of the best practice management and employee's work performance in the public organisation.

PENGHARGAAN

Bismillahirrahmanirrahim.....

Dengan nama Allah S.W.T. yang Maha Pemurah lagi Maha Penyayang dipanjatkan segala kesyukuran kepada-Nya yang Maha Esa. Sesungguhnya dengan kasih sayang-Nya kita hadir sebagai hamba yang meniti perjalanan dalam pencarian kepada-Nya jua Selawat dan Salam kepada Junjungan Rasulullah S.A.W. dan kaum keluarga baginda dan tak lupa jua kepada para Sahabat, Ambia, dan seluruh muslimin dan muslimat sama ada yang masih hidup ataupun meninggal dunia..... Amin ya rabiul alamin.

Bersyukur kehadiran Ilahi kerana dengan taufik dan hidayah-Nya dapat juga saya menyiapkan Kertas Projek yang bertajuk "**Hubungan Amalan Pengurusan Kualiti Terlazim Dengan Prestasi Kerja di Sektor Awam**" ini seadanya. Ini merupakan hasil kejayaan dan komitmen daripada semua pihak yang terlibat dalam menjayakan kajian ini.

Di kesempatan ini, saya ingin mengucapkan ribuan terima kasih kepada Profesor Madya Dr. Zakaria Bin Abas sebagai penyelia Kertas Projek ini yang begitu banyak memberi nasihat, bantuan, tunjuk ajar dan pengalaman yang tak terkira dalam menjayakan kajian ini. Segala sokongan beliau amat saya hargai. Tidak dilupakan juga kepada rakan-rakan yang banyak memberi perangsang serta bantuan dalam menyiapkan kajian ini terutamanya Khairul, Rahim, Abang Man, Abang Rani, Cikgu Shamsuri, Nawin, Ruzaidah dan Nor Rahidah. Selain itu saya

juga ingin merakamkan penghargaan kepada Salleh, Sajiah, Ady, Ariffin, Hashim, Mathadir, Azmal, Johari, Shahnun, Nett, Azim, Nik Mustafa, Nizang serta semua rakan-rakan yang terlibat secara langsung atau tidak dalam merealisasikan kajian ini. Di atas jasa mereka semua hanya Allah yang memberikan ganjarannya. Insya-Allah.

Saya juga ingin memanjatkan rasa syukur yang tak terhingga kepada untuk ditujukan khas kepada keluarga saya terutamanya arwah bonda, ayahanda yang dikasihi, adik-adik, Armin Amri, serta saudara-mara yang banyak memberikan didikan, asuhan dan dorongan dalam meneruskan kehidupan ini.

Buat seseorang yang pernah bertahta di hati ini terima kasih atas segalanya dan semoga ini akan membuka lembaran baru dalam sejarah hidup yang menuju kematangan dan kedewasaan. Terima kasih kerana menjadikan ia sebagai satu realiti

Akhir kata, semoga dengan usaha yang sedikit ini mendapat sedikit keberkatan dari Allah S.W.T. dan memberi sedikit menafaat kepada individu-individu yang memerlukannya di masa-masa mendatang.

Mohd Fazil Bin Mahmood
Ijazah Sarjana Pentadbiran Perniagaan
Sekolah Siswazah
Universiti Utara Malaysia
Mei 2001

KANDUNGAN

MUKASURAT

TAJUK TESIS

PERAKUAN TESIS OLEH SEKOLAH SISWAZAH

KEBENARAN MERUJUK TESIS

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
PENGHARGAAN	iii
KANDUNGAN	v
DEDIKASI	ix
DAFTAR JADUAL	x
DAFTAR GAMBARAJAH	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv

BAB SATU

Pengenalan 1-12

1.1	Pengenalan	1
1.2	Pernyataan Masalah	2
1.3	Objektif Kajian	5
	1.3.1 Objektif Umum	5
	1.3.2 Objektif Khusus	6
1.4	Skop Kajian	6
1.5	Hipotesis Kajian	6
1.6	Signifikan Kajian	8
1.7	Kekangan Kajian	9

1.8	ORGANISASI LAPORAN	11
BAB DUA		
ULASAN KARYA		14-43
2.1	Pengenalan	14
2.2	Definisi Pengurusan Kualiti	15
2.3	Definisi Prestasi Kerja	18
2.4	Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM)	19
2.5	Asas-asas dalam TQM	22
2.6	Dimensi-dimensi Amalan Pengurusan Kualiti Terlazim	24
2.6.1	<i>Pengaruh Pengurusan Atasan.</i>	24
2.6.2	<i>Pembangunan Pengurusan Sumber Manusia</i>	25
2.6.3	<i>Sistem dan Proses Pengurusan</i>	28
2.6.4	<i>Pengurusan Kualiti Pembekal</i>	31
2.6.5	<i>Pengurusan nilai pelanggan</i>	32
2.6.6	<i>Penanda aras</i>	33
2.6.7	<i>Latihan kualiti.</i>	36
2.7	Ulasan Karya tentang Prestasi Kerja	37
2.8	Kerangka Teori Kajian	40
2.9	Kesimpulan	43
BAB TIGA		
REKABENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN		44-60
3.1	Pendahuluan	44
3.2	Sumber Maklumat	46
3.2.1	<i>Jenis Kajian</i>	46
3.2.2	<i>Unit Analisa</i>	46
3.2.3	<i>Populasi Kajian</i>	46
3.2.4	<i>Sampel Kajian</i>	47

3.3	KAEDAH PENGUMPULAN DATA	47
3.3.1	<i>Data Primer</i>	48
3.3.1.1	<i>Borang soal selidik</i>	48
3.3.1.2	<i>Instrumen untuk diskripsi</i>	50
3.4	KAEDAH PENGANALISAAN DATA	51
3.4.1	<i>Kaedah Diskriptif</i>	52
3.4.2	<i>Kaedah Inferensi</i>	52
3.4.2.1	<i>Korelasi</i>	53
3.4.2.2	<i>Regresi</i>	54
3.5	PENGUJIAN PRA-KAJIAN (UJIAN PILOT)	54
3.6	KESIMPULAN	60
BAB EMPAT		
ANALISIS KAJIAN		61-132
4.1	PENDAHULUAN	61
4.2	BAHAGIAN A: LATARBELAKANG RESPONDEN SECARA AM	62
4.3	BAHAGIAN B : AMALAN PENGURUSAN KUALITI TERLAZIM	65
4.4	BAHAGIAN C : BAGI MENGETAHUI TAHAP PRESTASI KERJA PARA PEKERJA.	108
4.5	PENGUJIAN HIPOTESIS	118
4.6	KESIMPULAN	132
BAB LIMA		
CADANGAN DAN KESIMPULAN		133-140
5.1	PENDAHULUAN	133
5.2	RINGKASAN KAJIAN	134
5.3	CADANGAN-CADANGAN	137

5.4 KESIMPULAN

140

RUJUKAN

LAMPIRAN

DEDIKASI

"khas buat arwah bonda (Rohani Yahya) yang tersayang, tanpa kasih sayang dan jerih penatnya tak mungkin saya dapat berpijak di sini, juga ayahanda yang banyak berkorban siang malam, hujan panas tidak dihiraukan, buat keluarga dan teman-teman seperjuangan, yang tersayang dan seluruh umat manusia"

DAFTAR JADUAL**MUKASURAT**

Jadual 3.5.1 : Nilai alpha bagi pengujian pra-kajian	56
Jadual 4.2.1a : Profil responden mengikut jantina.	62
Jadual 4.2.2a : Profil responden mengikut kumpulan jawatan.	63
Jadual 4.2.3a : Profil responden mengikut jawatan.	64
Jadual 4.2.4a : Profil responden mengikut jangka masa berkhidmat.	64
Jadual 4.2.5a: Profil responden mengikut puas hati terhadap prestasi kerja sekarang.	65
Jadual 4.3.1.1b: Komitmen pihak pengurusan atasan menyediakan perkhidmatan yang berkualiti.	66
Jadual 4.3.1.2b: Kepimpinan atasan menganggap penambahbaikan kualiti dalam meningkatkan keberkesanan.	67
Jadual 4.3.1.3b: Tahu dan faham pernyataan misi dan polisi kualiti.	68
Jadual 4.3.1.4b: Cara kerja adalah konsisten dengan kualiti.	69
Jadual 4.3.1.5b: Pihak pengurusan setuju untuk menetapkan definisi dan parameter terhadap tahap kualiti.	70
Jadual 4.3.1.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pengaruh pengurusan arasan.	71
Jadual 4.3.2.1b : Peningkatan penglibatan pekerja di dalam merekabentuk dan perancangan kerja.	72
Jadual 4.3.2.2b : Pekerja sokongan mengambil bahagian dalam keputusan mengenai kualiti.	73
Jadual 4.3.2.3b : Punyai pengaruh dalam membuat keputusan akhir.	74

Jadual 4.3.2.4b : Pekerja merasa bangga dengan hasil kerja mereka.	75
Jadual 4.3.2.5b : Percaya bahawa meninggikan tahap kualiti adalah tanggungjawab bersama.	76
Jadual 4.3.2.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pembangunan pengurusan sumber manusia	77
Jadual 4.3.3.1b : Kenalpasti dan hak milik bagi setiap proses telah dibuat.	78
Jadual 4.3.3.2b: Satu sistem yang mengutamakan proses-proses peningkatan.	79
Jadual 4.3.3.3b : Tiada halangan di antara jabatan-jabatan dalaman di dalam konteks aliran pengurusan.	80
Jadual 4.3.3.4b : Peningkatan kualiti berterusan membawa kepada penggunaan sumber yang lebih produktif.	81
Jadual 4.3.3.5b : Punyai program kurangkan masa kitaran penghantaran untuk keseluruhan barangan atau perkhidmatan	82
Jadual 4.3.3.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi sistem dan proses pengurusan	83
Jadual 4.3.4.1b : Bekerja rapat dengan pembekal.	84
Jadual 4.3.4.2b : Meminta pembekal memenuhi spesifikasi kualiti yang ketat.	85
Jadual 4.3.4.3b : Meminta pembekal mengamalkan program kualiti.	86
Jadual 4.3.4.4b : Pembekal dipilih berdasarkan kualiti lebih dari harga atau jadual kerja.	87
Jadual 4.3.4.5b : Hubungan jangka panjang dengan pembekal adalah ditawarkan.	88
Jadual 4.3.4.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pengurusan kualiti pembekal.	89

Jadual 4.3.5.1b : Komitmen bagi memenuhi kehendak pelanggan dalaman dan pelanggan luaran.	90
Jadual 4.3.5.2b : Penglibatkan pelanggan sebagai usaha untuk menentukan perkhidmatan kepada pelanggan.	91
Jadual 4.3.5.3b : Aktif mencari maklumat dari pelanggan bagi menentukan kehendak mereka.	92
Jadual 4.3.5.4b : Gunakan kehendak pelanggan sebagai asas untuk kualiti.	93
Jadual 4.3.5.5b : Peningkatan hubungan secara langsung dengan pelanggan dan luaran adalah digalakkan.	94
Jadual 4.3.5.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pengurusan nilai pelanggan.	95
Jadual 4.3.6.1b : Punya program penanda arasan yang kompetitif.	96
Jadual 4.3.6.2b : Gunakan penanda arasan bagi membantu perancangan, penilaian dan proses peningkatan kualiti.	97
Jadual 4.3.6.3b : Mengadakan satu sistem bagi mengukur prestasi proses.	98
Jadual 4.3.6.4b : Punyai sistem dan prosedur dalam menggambarkan “Amalan Terbaik” .	99
Jadual 4.3.6.5b : Mengkaji-selidik “Amalan Terbaik” dari lain-lain organisasi.	100
Jadual 4.3.6.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi penanda arasan.	101
Jadual 4.3.7.1b : Pihak pengurusan menerima latihan di dalam prinsip-prinsip kualiti.	102
Jadual 4.3.7.2b : Para pekerja menerima latihan di dalam prinsip-prinsip asas kualiti.	103
Jadual 4.3.7.3b : Para pekerja menerima latihan di dalam kemahiran menyelesaikan masalah.	104

Jadual 4.3.7.4b : Para pekerja menerima latihan mengenai kerja berpasukan dan kumpulan dinamik.	105
Jadual 4.3.7.5b : Pekerja menerima latihan dalam program TQM.	106
Jadual 4.3.7.6: Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi latihan kualiti.	107
Jadual 4.4.1c : Kuantiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan.	108
Jadual 4.4.2c : Kualiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan.	109
Jadual 4.4.3c : Kebolehan melaksanakan tugas dalam tempoh yang ditetapkan.	110
Jadual 4.4.4c : Kebolehan melaksanakan arahan dalam tempoh yang ditetapkan.	111
Jadual 4.4.5c : Kebolehan mengelola / mengendalikan tugas.	112
Jadual 4.4.6c : Kebolehan menyampaikan maksud, pendapat dan arahan secara lisan dan bertulis.	113
Jadual 4.4.7c : Kebolehan membuat keputusan selaras dengan keperluan tugas dalam tempoh masa yang ditetapkan.	114
Jadual 4.4.8c : Kebolehan mengenalpasti dan menyelesaikan masalah.	115
Jadual 4.4.9c : Kebolehan mengukur, membahagi dan mengendalikan tugas.	115
Jadual 4.4.10c : Kebolehan menjalin hubungan dan kerjasama dengan pegawai atasan dan rakan sejawatan.	116
Jadual 4.4.11: Ringkaan kekerapan dan peratusan prestasi kerja.	117
Jadual 4.5.7.1 : Pengujian Multicollinearity.	127
Jadual 4.5.7.2 : Keputusan daripada pengujian regresi dengan prestasi kerja sebagai pembolehubah bersandar.	129

DAFTAR RAJAH**MUKASURAT**

Gambarajah 2.8: Kerangka Teori Kajian

42

Gambarajah 3.1: Metodologi Kajian

45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Borang soal selidik

Lampiran 2: Output SPSS – Kekerapan dan peratusan

Lampiran 3: Output SPSS – Korelasi

Lampiran 4: Output SPSS – Multiple Linear Regression

BAB SATU

PENGENALAN

1.1 **PENGENALAN**

Dalam dunia perniagaan hari ini, setiap organisasi yang terlibat memerlukan satu senjata utama yang ampuh dalam persaingan yang semakin mencabar. Ini dapat direalisasikan melalui kelebihan daya saing daripada pesaing-pesaing dalam produk atau perkhidmatan yang ditawarkan kepada pelanggan. Salah satu daripada kejayaan syarikat dan juga organisasi Jepun di Amerika Syarikat dalam tahun 1960-an sehinggalah awal tahun 1980-an ialah melalui satu bentuk aliran pemikiran atau falsafah yang dikenali sebagai *Total Quality Management* (TQM) yang diasaskan oleh Deming.

Total Quality Management merupakan falsafah yang terlibat dan berkaitan dengan gelagat dan budaya yang akan mempengaruhi perubahan gelagat individu untuk mencapai potensi dirinya. Ianya memerlukan realisasi pemikiran yang kritikal dalam pelaksanaannya. Perubahan dalam pengukuran dan audit juga diperlukan bagi mencapai kejayaan dalam program TQM. Dari segi perspektif dalaman organisasi, ia memerlukan satu pandangan yang menyeluruh

seperti jawatankuasa ad hoc, rangkaian dalam merealisasikan amalan kualiti dalam pengurusan dan sebagainya.

Total Quality Management (TQM), *Business Process Reengineering (BPR)*, *Business Transformation (BT)* ataupun *Business Restructuring (BR)* merupakan salah satu senjata yang digunakan bagi mencapai kejayaan dalam dunia korporat hari ini. Bagi organisasi di sektor awam dalam dunia, falsafah ini digunakan dengan nama yang berlainan tetapi mempunyai matlamat yang sama iaitu untuk mencapai kelebihan daya saing setanding dengan sektor swasta (Sinha, 1999).

Jabatan kerajaan merupakan satu organisasi yang menjadi pemangkin kepada perkembangan ekonomi dan juga dari segi ini, ianya akan mengubah tahap sosial masyarakat dan negara. Perkembangan TQM dalam jabatan kerajaan telah lama digunakan di Britain, Amerika Syarikat dan Kanada. Usaha ini disokong oleh pentadbiran awam di peringkat atasan (Kernaghan dan Charish, 1997; Morgan dan Mungatroyd, 1994).

1.2 PERNYATAAN MASALAH

Kualiti dan prestasi kerja merupakan satu isu yang sedang hangat diperbincangkan mutakhir ini. Bagi sesebuah organisasi korporat, mencapai ‘*survival*’ dalam perniagaan merupakan misi utamanya. Dengan yang demikian kedua-dua pembolehubah ini tidak boleh diabaikan begitu sahaja dan perlu

serius dalam menanganinya agar mencapai objektif organisasi. Selain itu, organisasi juga perlu menyedari bahawa pihak pengurusan atasan memainkan tanggungjawab terhadap kejayaan atau kegagalan dalam pelaksanaan kualiti dalam organisasi mereka.

Menurut Ahmad Sarji Abdul Hamid (1993), tiga objektif utama dalam perkhidmatan Awam di Malaysia ialah:

1. Untuk membentuk sebuah perkhidmatan awam yang cekap, efektif, dinamik dan inovatif.
2. Untuk menjadikan perkhidmatan awam yang mempunyai disiplin yang kuat dan mempunyai standard dan wibawa yang paling tinggi.
3. Untuk mewujudkan perkhidmatan awam yang *action-oriented*, *people-oriented* dan *customer-focussed*.

Dari segi budaya kualiti pula, kerajaan telah mengeluarkan *Garis Panduan Mengenai Strategi-strategi Peningkatan Kualiti dalam Perkhidmatan Awam* yang mencadangkan tujuh program peningkatan dalam kualiti perkhidmatannya yang terdiri daripada Sistem Cadangan Q, Sistem Proses Q, Sistem Pemeriksaan Q, Slogan Q, Hari Q, Sistem Maklumbalas Q, dan Sistem Maklumat Q. (Ahmad Sarji Abdul Hamid, 1992).

Selain daripada itu terdapat juga anugerah-anugerah khas berkaitan dengan kualiti yang diberikan kepada jabatan-jabatan kerajaan yang menunjukkan kecermelangan dengan tujuan bukan saja memberi motivasi dan kepuasan kepada kakitangan awam yang berkenaan tetapi juga supaya mereka dapat menjadi contoh yang baik kepada rakan-rakan mereka yang lain.

Berdasarkan kepada kajian-kajian lepas, agak kurang penyelidik yang mengkaji mengenai perhubungan antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja terutamanya dalam sektor awam. Oleh itu penyelidik ingin mengkaji mengenai perhubungan yang wujud jika ada antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja bagi golongan di sektor awam. Amalan pengurusan kualiti terlazim yang berasaskan kepada tujuh dimensi yang dikaji ialah seperti pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia, sistem dan proses pengurusan, pengurusan kualiti pembekal, pengurusan nilai pelanggan, penanda aras dan akhirnya ialah latihan kualiti dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja.

Prestasi kerja merupakan satu pengukuran yang digunakan bagi menilai setiap pekerja dalam mencapai *standard* yang telah ditetapkan dalam perkhidmatan kepada pelanggan. Menurut Schalkwyk (1998) sistem pengurusan prestasi secara tradisional biasanya berdasarkan kepada fokus kewangan. Beliau telah mencadangkan sepuluh prinsip bagi merekabentuk sistem pengurusan prestasi bagi membantu dalam mengimplimentasi TQM. Manakala menurut Waldman

(1994), beliau mempersoalkan mengenai pengukuran prestasi secara kaedah tradisional dalam ekonomi barat yang lebih berdasarkan kepada individu yang mana ini adalah tidak selari dengan falsafah dan aktiviti dalam TQM. Oleh yang demikian, perhatian harus diberikan untuk membangunkan satu sistem pengukuran prestasi kerja yang lebih memfokuskan kepada penilaian pasukan berdasarkan falsafah dalam TQM. Harrington (1998), menegaskan bahawa hanya pengukuran dan pemberian kepada pasukan adalah kaedah untuk mencapai matlamat prestasi organisasi kelas dunia dan bukannya berasaskan individu bagi mencapai matlamat tersebut.

1.3 OBJEKTIF KAJIAN

Objektif kajian ini dapat dibahagikan kepada dua bahagian iaitu objektif umum dan objektif khusus.

1.3.1 Objektif Umum

Objektif kajian ini adalah untuk melihat hubungan dimensi-dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlazim dalam mewujudkan prestasi kerja di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman. Terdapat tujuh dimensi yang dikaji iaitu pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia, sistem dan proses pengurusan, pengurusan kualiti

pembekal, pengurusan nilai pelanggan, penanda aras dan juga latihan kualiti. Kesemua dimensi-dimensi ini perlu dikaitkan dengan prestasi kerja di setiap bahagian organisasi.

1.3.2 Objektif Khusus

Dua objektif khusus dalam kajian ini iaitu:

1. Adakah wujud hubungan antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja?
2. Apakah dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja?

1.4 SKOP KAJIAN

Kajian ini adalah meliputi para pekerja di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman. Para responden yang dipilih adalah terdiri daripada pekerja bahagian atasan sehinggalah pekerja peringkat bawahan seperti pengarah, pegawai, kerani, penyambut tetamu dan sebagainya.

1.5 HIPOTESIS KAJIAN

Hipotesis kajian ini adalah untuk melihat sama ada hipotesis nul (H_0) di tolak dan menerima hipotesis alternatif (H_1) atau menerima hipotesis nul (H_0) dan menolak hipotesis alternatif (H_1). Dalam kajian ini terdapat tujuh hipotesis yang cuba dikaji iaitu:

1.5.1 H_0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pengaruh pengurusan atasan dengan prestasi kerja.

H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan di antara pengaruh pengurusan atasan dengan prestasi kerja.

1.5.2 H_0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pembangunan pengurusan sumber manusia dengan prestasi kerja.

H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan di antara pembangunan pengurusan sumber manusia dengan prestasi kerja.

1.5.3 H_0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara sistem dan proses pengurusan dengan prestasi kerja.

H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan di antara sistem dan proses pengurusan dengan prestasi kerja.

1.5.4 Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara
pengurusan kualiti pembekal dengan prestasi kerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan
kualiti pembekal dengan prestasi kerja.

1.5.5 Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara
pengurusan nilai pelanggan dengan prestasi kerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan
nilai pelanggan dengan prestasi kerja.

1.5.6 Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara penanda
arasan dengan prestasi kerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara penanda arasan
dengan prestasi kerja.

1.5.7 Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara latihan
kualiti dengan prestasi kerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara latihan kualiti
dengan prestasi kerja.

1.6 SIGNIFIKAN KAJIAN

Kajian-kajian yang dijalankan oleh penyelidik-penyelidik terdahulu lebih menumpukan kepada keberkesanan program TQM yang diasaskan oleh Deming, Juran, Ishikawa dan lain-lain tokoh kualiti. Tidak banyak kajian mengenai hubungan amalan pengurusan kualiti terlazim dalam mewujudkan prestasi kerja pekerja di sektor awam. Dengan itu, kajian ini sedikit sebanyak dapat membantu para pegawai dan juga pekerja di sektor awam untuk mengenalpasti dan seterusnya dapat mengadaptasi amalan pengurusan kualiti terlazim dalam meningkatkan lagi prestasi kerja di jabatan-jabatan kerajaan.

Secara keseluruhannya kajian ini adalah untuk melihat hubungan amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja seperti dalam hipotesis di atas dan kajian ini dibuat ke atas Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman. Selain itu kajian ini juga bertujuan untuk mengenalpasti apakah amalan pengurusan kualiti terlazim yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja dalam kajian ini.

1.7 KEKANGAN KAJIAN

Dalam proses menyiapkan kajian ini, terdapat beberapa juga kekangan-kekangan dan juga limitasi-limitasi yang dihadapi. Walau bagaimanapun kekangan-kekangan ini tidak banyak menyulitkan proses menyiapkan kajian ini. Antaranya adalah seperti:

- 1.7.1 Sebahagian kecil daripada responden memandang remeh kajian ini dengan tidak memberikan komitmen sepenuhnya dalam mengisi borang soal selidik yang diedarkan.
- 1.7.2 Berlaku berat sebelah (bias) dalam menjawab borang soal selidik oleh responden. Kebanyakan mereka tidak menjawab dengan bersungguh-sungguh sehingga boleh menjejaskan kesahihan kajian.
- 1.7.3 Kemungkinan besar metodologi yang digunakan dalam kajian ini tidak sesuai dan juga mengelirukan para responden dalam memilih jawapan yang sesuai.
- 1.7.4 Pengujian dalam hipotesis hanya melibatkan dua kaedah sahaja. Kemungkinan dari segi ketepatan dan kesahihan keputusan atau

hasil kajian menjadi tidak berapa meyakinkan. Oleh yang demikian ianya perlu ditambah kepada beberapa kaedah dalam pengujian hipotesis bagi menjadikan hasil kajian akan lebih tepat.

- 1.7.5 Kesukaran penyelidik dalam memahami konsep-konsep yang berkaitan dengan amalan pengurusan kualiti terlazim. Tiada satu konsep yang spesifik dalam bidang ini dan ianya perlu difahami melalui pembacaan yang meluas dalam bidang pengurusan kualiti menyeluruh (TQM).

1.8 ORGANISASI LAPORAN

Bab satu iaitu bab pengenalan ini lebih menumpukan kepada latarbelakang kajian yang melihat betapa perlunya kajian ini dibuat. Selain itu, bab ini juga memberikan gambaran menyeluruh mengenai kajian yang dijalankan iaitu isu-isu yang berkaitan dengan TQM hari ini. Ia juga membincangkan isu-isu yang akan dibincangkan dalam bab-bab seterusnya seperti objektif umum dan objektif khusus kajian, hipotesis-hipotesis kajian yang akan digunakan dalam mencapai matlamat sebenar kajian ini. Selanjutnya dalam bab dua nanti para pembaca akan didedahkan dengan ulasan karya mengenai amalan pengurusan kualiti

terlazim dan juga prestasi kerja. Kerangka teori kajian juga akan dipaparkan bagi memudahkan pemahaman pembaca terhadap apa yang dikaji dalam penyelidikan ini.

Seterusnya, dalam bab tiga iaitu bab yang menerangkan mengenai metodologi kajian, pembaca dipaparkan tentang rekabentuk kajian secara terperinci. Bahagian ini akan memaparkan sumber maklumat kajian seperti unit analisa, populasi dan juga sampel kajian. Bahagian ini juga menerangkan mengenai kaedah pengumpulan data, kaedah penganalisan data serta di akhir bahagian ini pembaca didedahkan dengan pengujian pra-kajian.

Bab empat iaitu bab analisa kajian merupakan satu bab yang penting dalam kajian ini. Setiap data yang diperolehi daripada responden melalui borang soal selidik berdasarkan pengukuran skala Likert, dianalisa dan hasil kajian ditunjukkan melalui dua bahagian itu kaedah deskriptif dan juga kaedah inferensi (statistik). Penemuan yang didapati daripada bahagian ini akan menjawab objektif umum dan objektif khusus kajian.

Bab lima merupakan bab yang terakhir dalam kajian ini dan ia memaparkan mengenai kesimpulan, ringkasan dan juga cadangan-cadangan yang boleh diambil oleh pengkaji-pengkaji yang berminat

untuk meneruskan kajian dalam bidang kualiti terutamanya yang berkaitan dengan amalan pengurusan kualiti terlazim.

BAB DUA

ULASAN KARYA

2.1 PENGENALAN

Pengurusan Kualiti Menyeluruh (TQM) merupakan satu falsafah yang digunakan oleh organisasi-organisasi di Jepun dalam tahun 1950-an bagi menjadikan mereka lebih berdaya saing dengan organisasi di barat. Dr. W. Edward Deming merupakan orang yang pertama yang telah dijemput untuk memberikan ceramahnya berkenaan dengan kualiti kepada pengurus-pengurus, jurutera-jurutera, dan juga saintis-saintis Jepun (Bank,2000; Joseph,1995). Tiga tahun selepas itu, organisasi daripada Jepun ini telah berjaya menguasai pasaran di Amerika sehinggalah *NBC Television Broadcast* mengeluarkan rencana yang bertajuk "*If Japan Can, Why We Can't*" ini berlaku selepas daripada tiga puluh tahun ceramah Deming di Jepun.

TQM ini juga merupakan satu terma yang digunakan untuk mengenalpasti falsafah pengurusan yang berasaskan kepada konsep kualiti. Walau bagaimanapun konsep ini terlalu luas dan masih banyak yang boleh diperbahaskan. Namun begitu, penyelidik cuba untuk memahami konsep TQM

secara keseluruhan dan bukannya statik. Selain itu konsep amalan pengurusan kualiti terlazim juga akan dibincangkan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja setiap individu dalam sesebuah organisasi.

2.2 DEFINISI PENGURUSAN KUALITI.

Terdapat beberapa definisi yang diberikan oleh pengkaji-pengkaji berkaitan dengan kualiti yang terdalulu seperti Deming, Juran, Crosby dan lain lainnya. Tujuan bahagian ini ialah untuk menerangkan konsep berkenaan dengan pengurusan kualiti dan juga untuk membentuk satu kerangka teori yang akan membolehkan pembaca memahami konsep kualiti dan konsep-konsep yang berkaitan dengan kualiti.

Menurut kamus Oxford (1996) kualiti boleh didefinisikan sebagai satu tahap pencapaian dan juga peningkatan di dalam bidang kepakaran dan juga memberi satu pengkelasan sosial kepada seseorang individu. Deming (1986) pula mendefinisikan kualiti di dalam konteks seorang agen / individu iaitu tahap pemikiran seseorang individu yang akan mewujudkan kualiti sekiranya beliau mengambil inisiatif untuk membuat sesuatu kerja dengan tahap paling optimun. Juran (1988) pula memberi makna kepada kualiti sebagai penggunaan yang berterusan di dalam sesuatu aktiviti untuk memperolehi keputusan yang diinginkan. Crosby (1984) pula mendefinisikan kualiti sebagai satu etika yang berterusan di dalam sesuatu keperluan.

Adam, Hershauer dan Ruch (1986) pula memberi definisi kualiti sebagai tahap di mana sesuatu produk atau perkhidmatan yang mengikut satu *standard* yang telah dikhaskan yang pula memberi satu nilai di dalam pasaran dan juga prestasi kepada organisasi. Groocock (1986) mengatakan bahawa kualiti sebagai satu darjah yang akan mengukur prestasi dan karektor-karektor produk dan perkhidmatan yang akan memenuhi segala kehendak pengguna. Thurston (1985) pula mengklasifikasikan kualiti sebagai tahap di mana seseorang itu akan merasakan bahawa produk tersebut adalah berpatutan dengan kehendak individu tersebut dan seterusnya ia akan membawa kepuasan kepada pengguna. Menurut Ross (1985) pula mendefinisikan kualiti itu sebagai satu tahap yang boleh mengukur tanggapan seorang pengguna terhadap jangka hayat sesuatu produk atau perkhidmatan. Hanen dan Karp (1989) mengatakan bahawa kualiti itu melambangkan keberkesanan sesuatu produk di dalam penggunaan harian. Coolier (1990) pula mendefinisikan kualiti sebagai satu tahap pemikiran yang akan memberikan seseorang individu untuk menilai barangan tersebut di antara pesaing-pesaing yang mengeluarkan barangan yang sama. Senior dan Akehurst (1991) pula mengatakan bahawa kualiti itu sebagai apabila seseorang individu mempunyai persepsi bahawa produk tersebut akan memberikan kepuasan optimum kepada beliau.

Feigenbaum (1991) pula memberi mendefinisikan kualiti sebagai jumlah komposisi produk dan perkhidmatan yang mempunyai sifat-sifat pemasaran, perkilangan dan penyelenggaraan di mana produk dan perkhidmatan akan

memenuhi citarasa individu tersebut. Garvin (1984) memberi lima prinsip untuk mendefinisikan kualiti iaitu berasaskan produk, berasaskan pengguna, berasaskan pengeluaran, berasaskan nilai dan berasaskan pengantaraan.

Crosby mengatakan bahawa sesuatu produk-perkhidmatan yang memenuhi spesifikasi boleh dikatakan sebagai sesuatu yang berkualiti (Crosby ,1984). Definisi menurut Feigenbaum pula menitikberatkan keperluan pengguna, di mana tahap pencapaian yang lebih tinggi perlu disediakan agar produk atau perkhidmatan itu memenuhi citarasa pengguna tersebut. Pengguna mempunyai tanggapan bahawa permintaan semakin meningkat dan kualiti produk atau perkhidmatan yang diperlukan mestilah mempunyai harga yang berpatutan agar ianya mampu bersaing dengan produk-produk yang setaraf supaya pengguna tersebut dapat memenuhi citarasanya (Feigenbaum ,1991).

Daripada pemahaman penyelidik, perkataan kualiti perlu dikaitkan sebagai satu pencapaian atau memenuhi kehendak, memenuhi citarasa pengguna dan tidak perlu memberi kepuasan kepada semua orang asalkan pengguna berpuas hati dengan produk atau perkhidmatan yang ditawarkan oleh organisasi tersebut (Garvin ,1988).

2.3 DEFINISI PRESTASI KERJA.

Menurut kamus Oxford Advanced (1989), prestasi kerja didefinisikan sebagai pencapaian atau tindakan. Definisi ini hampir sama dengan definisi yang diberikan oleh kamus Dewan Bahasa (1987) yang mendefinisikan prestasi kerja sebagai pencapaian, hasil atau mutu yang dicapai dalam menjalankan sesuatu tugas.

Menurut Grant (1988) dalam Abdul Rahim (1994), prestasi kerja adalah merujuk kepada gelagat manifestasi seseorang pekerja manakala produktiviti merujuk kepada jumlah penghasilan daripada prestasi kerja. Namun begitu, kedua-duanya iaitu prestasi kerja dan produktiviti lebih kurang sama dalam menentukan pencapaian seseorang akibat daripada sesuatu perkara yang dilakukan.

Manakala Wright dan Noe, (1996), pula mendefinisikan prestasi kerja sebagai sikap atau kelakuan yang berhubung dengan matlamat organisasi dan ianya boleh diukur melalui kecekapan individu atau tahap sumbangan individu tersebut kepada organisasi. Merujuk kepada definisi ini, prestasi kerja menggambarkan tentang apa yang pekerja lakukan dan bukannya hasil daripada tindakan yang dibuat. Prestasi kerja juga berkait rapat dengan keefektifan dan produktiviti di mana keefektifan ini merujuk kepada hasil daripada prestasi yang mana bergantung bukan saja kepada apa yang pekerja lakukan, malah juga

kepada sumber yang ada dan kerjasama di dalam organisasi. Produktiviti pula adalah merupakan perbandingan antara keefektifan terhadap kos bagi mencapai sesuatu matlamat.

Secara ringkasnya, prestasi kerja adalah adalah tahap pencapaian kerjaya seseorang individu dan ianya boleh dicapai selepas usaha yang gigih bagi melaksanakan sesuatu tugas atau kerja tersebut.

2.4 PENGURUSAN KUALITI MENYELURUH (TQM)

TQM adalah satu istilah yang digunakan untuk mengenalpasti satu falsafah pengurusan yang berlandaskan kepada konsep kualiti. Namun, TQM dalam makna yang lebih meluas masih kabur. Dalam bahagian ini, penyelidik akan cuba menerangkan konsep TQM sebagai satu istilah yang lebih luas. Ini berasaskan kepada proses perubahan yang telah mengembangkan makna dan aplikasi TQM. Oleh yang demikian bahagian ini tidak akan hanya melihat kepada satu aspek TQM tetapi ia akan memberi satu konsep yang lebih luas mengenai TQM.

TQM adalah satu falsafah pengurusan di mana sesuatu organisasi beroperasi. Falsafah tersebut boleh digunakan dalam setiap aspek pengurusan untuk memenuhi kepuasan pengguna, pelabur dan juga produk dan perkhidmatan yang ditawarkan kepada pengguna. Fokus TQM biasanya akan mengenalpasti setiap

aspek kehendak pengguna dan matlamat organisasi. Untuk menjayakan konsep ini, pihak pengurusan perlu memberi fokus untuk memaksimumkan keberkesanan dan juga mengenengahkan kepimpinan dalam proses dan sistem yang berlandaskan objektif dan kehendak organisasi tersebut. Objektif utama TQM adalah untuk mewujudkan satu sistem pengurusan dan budaya korporat bagi memastikan kepuasan pengguna dicapai. Budaya organisasi boleh didefinisikan sebagai satu proses yang sistematik di mana teknik-teknik dan latihan akan dilaksanakan agar dapat mencapai segala kehendak pengguna dengan menawarkan produk dan perkhidmatan yang mempunyai kualiti yang tinggi (Sashkin dan Kiser,1992).

Pada hari ini konsep TQM telah mendapat perhatian daripada pihak-pihak pengurusan atasan di dalam pelbagai industri seperti kesihatan, pendidikan, perkhidmatan dan juga perkilangan. TQM digunakan sebagai satu alat untuk mengubah sistem pengurusan yang menitikberatkan konsep kualiti dan ini pula akan digabungkan ke dalam pengurusan harian organisasi tersebut agar dapat mencapai matlamat yang dikehendaki oleh organisasi tersebut selain daripada memenuhi kehendak pengguna iaitu menawarkan barangan dengan harga berpatutan dan dengan cepat.

Konsep TQM adalah satu falsafah yang memerlukan perancangan yang teliti dan juga kawalan yang rapi agar kegagalan tidak berlaku. Barangan atau perkhidmatan yang dikeluarkan perlu sentiasa dikekalkan kualitinya dan

kawalan mutu kepada segala aspek pengeluaran harus dibuat agar satu sistem yang efektif dan efisien dapat dicapai. Dengan sistem ini, ianya akan mengurangkan pembaziran dan juga masa untuk menawarkan barangan atau perkhidmatan tersebut. Biasanya penglibatan pekerja adalah digalakkan untuk mewujudkan satu rangkaian yang dapat mengoptimalkan dan melihat proses tersebut agar ianya menjadi konsisten dengan kehendak pengguna. (May dan Pearson,1993).

Sungguhpun TQM sukar untuk difahami tetapi budaya penggunaan TQM semakin meluas. Penggunaan TQM telah berjaya mengubah pemikiran organisasi dan juga pengguna terhadap barangan yang terdapat di pasaran. TQM telah berjaya memastikan penglibatan pihak organisasi dan juga pengguna dicapai melalui kejayaan pelaksanaan program TQM. TQM dilihat sebagai satu pendekatan yang dapat memperbaiki keberkesanan dan fleksibiliti organisasi tersebut agar ianya dapat memahami aktiviti dan kehendak pengguna pada setiap tahap. Untuk menjadi sebuah organisasi yang benar-benar berkesan, setiap tahap itu perlu digabungkan dengan matlamat organisasi agar aktiviti dan juga produktiviti organisasi tersebut bukan sahaja dapat ditingkatkan malahan keberkesanan dapat dikekalkan di masa-masa akan datang.

Definisi TQM menurut Kanji (1990), adalah seperti berikut:

1. Kualiti – untuk memenuhi segala kehendak pengguna.
2. Kualiti Menyeluruh – untuk mencapai kualiti dengan kos yang rendah.

3. Pengurusan Kualiti Menyeluruh- mencapai kualiti menyeluruh dengan penglibatan semua pihak di dalam operasi harian.

Kualiti adalah ukuran kepada prestasi. Istilah kualiti menyeluruh boleh digunakan untuk mengenalpasti matlamat organisasi bagi mencapai kualiti pada setiap peringkat pengeluaran produk tersebut. TQM juga boleh didefinisikan sebagai satu konsep sistematik bagi menjamin organisasi tersebut mencapai segala matlamat yang telah ditetapkan. TQM adalah satu sistem yang digunakan untuk mencapai kualiti menyeluruh. TQM memerlukan intergasi daripada semua pihak untuk menjamin bahawa setiap fungsi organisasi tersebut mempunyai risiko yang rendah dan memenuhi kehendak pengguna (Taylor dan Pearson, 1994).

2.5 ASAS-ASAS DALAM TQM

Terdapat tiga elemen yang menjadi asas kepada TQM iaitu fokus kepada pelanggan, kehendak kepada pembaikan berterusan dan juga penglibatan setiap pekerja dalam organisasi.

Fokus terhadap pelanggan bermaksud menjadikan pelanggan atau pengguna itu sebagai '*raja*' atau '*hakim*' terhadap kualiti produk atau perkhidmatan yang ditawarkan (Deming, 1986). Dengan lain perkataan, ianya dapat memenuhi spesifikasi yang dikehendaki oleh pengguna serta memuaskan kehendak

pelanggan. Hasilnya nanti, organisasi dapat memasarkan barangan atau perkhidmatan yang dapat memenuhi kepuasan kepada pengguna.

Pembaikan berterusan pula menerangkan mengenai proses di mana kualiti dapat ditingkatkan dan biasanya ia berkaitan antara satu sama lain. Contohnya seperti perkaitan antara rekabentuk, perkilangan (pengeluaran), pemasaran dan juga khidmat pelanggan. Sekiranya terdapat kesilapan dalam mana-mana bahagian, ianya akan memberi kesan kepada semua bahagian di dalam organisasi. Ianya perlu kepada komunikasi yang efektif untuk menutup kelemahan bahagian yang melakukan kesilapan. Dengan ini, proses penambahbaikan berterusan akan dapat dicapai ke atas semua bahagian di dalam organisasi.

Penglibatan pekerja pula diperlukan bagi menjayakan aktiviti-aktiviti kualiti. Pekerja baik secara individu ataupun kumpulan perlu sama-sama berkongsi aspirasi dan objektif organisasi. Selain itu, organisasi juga perlu membenarkan setiap pekerja berperanan dalam merancang dan menyelia aktiviti yang berkaitan dengan tugas mereka.

2.6 DIMENSI-DIMENSI AMALAN PENGURUSAN KUALITI TERLAZIM.

Pengkaji-pengkaji terdahulu telah menyatakan terdapat beberapa elemen yang penting dalam mewujudkan TQM yang lebih efektif. Ianya boleh dikelaskan kepada tujuh dimensi iaitu:

2.6.1 Pengaruh Pengurusan Atasan.

Pengurusan atasan melalui matlamat dan misinya cuba untuk berkongsi dengan setiap individu yang terlibat dalam organisasi mengenai kualiti. Antaranya adalah melalui perkembangan pengetahuan baru, konsep dan kefahaman mengenai kualiti itu sendiri. Organisasi yang berjaya menjadikan kualiti menyeluruh dalam aktiviti harian adalah disebabkan oleh komitmen daripada pengurusan atasan dan kepimpinan organisasi (Gibson,1990). Komitmen daripada pengurusan atasan juga telah dikenalpasti sebagai faktor yang penting dalam pelaksanaan TQM (Dale dan Plunkett, 1990; Juran,1992). Pihak pengurusan atasan memainkan peranan dalam melaksanakan dan mewujudkan suasana di mana kepuasan pekerja diutamakan (Harari,1994) Manakala satu kajian yang dibuat oleh Jabatan Perakaunan Amerika Syarikat (1990) telah mengatakan bahawa pemimpin perlu mempunyai wawasan dan komitmen untuk menjayakan penggunaan TQM di organisasi tersebut. Oleh yang demikian, pengurusan atasan perlu mengambil inisiatif dan

memimpin dalam program-program yang berkaitan dengan kualiti. Ini merupakan faktor yang signifikan dalam mempengaruhi perkembangan pengurusan kualiti dalam sesebuah organisasi.

Deming (1986) menyatakan bahawa pengurusan atasan perlu komited dalam mengimplimentasi pengurusan kualiti. Manakala Juran (1988a, 1988b) mengatakan pengurusan atasan melalui kepimpinan dan komitmennya dalam mempengaruhi pengurusan kualiti. Begitu juga dengan Crosby (1997), Garvin (1983, 1988), dan juga Ishikawa (1985) mengatakan bahawa pengurusan atasan berperanan dalam mengatur polisi dan juga program yang berkaitan dengan pengurusan kualiti. Lain-lain pengkaji seperti Mondon (1982), Porter (1986, 1990), Saraph et.al. (1989), Leonard dan Sasser (1982) juga berpendapat seperti pengkaji-pengkaji di atas yang mengatakan bahawa pihak pengurusan atasan perlu memainkan peranannya dalam mempengaruhi pengurusan kualiti. Tanpa adanya pengaruh daripada pihak pengurusan atasan, agak sukar untuk melaksanakan program yang berkaitan dengan pengurusan kualiti.

2.6.2 Pembangunan Pengurusan Sumber Manusia

Menurut Deming (1986) dan Crosby (1984), pekerja perlu kepada latihan, kaedah dan konsep mengenai kualiti. Konsep pembangunan

sumber manusia tidak hanya menjurus kepada aspek latihan dan pembelajaran sahaja tetapi program pengurusan sumber manusia harus juga berasaskan kepada pembangunan yang komprehensif. Dengan lain perkataan, latihan dan pembelajaran tidak hanya tertumpu kepada satu kemahiran sahaja tetapi juga menekankan mengenai aspek psikologi dan motivasi pekerja. Ini adalah untuk memastikan setiap pekerja dalam organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan juga tahap pemikiran terhadap kerjayanya.

Dalam TQM, pemberian kuasa kepada pekerja adalah komponen yang kritikal. TQM memerlukan kepada komitmen pengurusan menyeluruh bagi memastikan pekerja berada dalam pembudayaan kualiti dan boleh memberi imej korporat dalam menawarkan perkhidmatan berkualiti kepada pelanggan. Kualiti dapat dicapai melalui keberkesanan dan kecekapan organisasi dalam semua urusan daripada keseluruhan sumber dalaman organisasi.

Setiap pekerja merupakan sumber yang penting kepada organisasi (Goodstadt dan Marti, 1990). Pekerja adalah aset kepada organisasi dan perlu diberi latihan serta pembelajaran yang berterusan. Selain itu mereka juga perlu diberi ganjaran untuk proses penambahbaikan dan ini juga dapat memotivasikan para pekerja di semua peringkat.

Apa yang penting, pekerja itu mestilah percaya dan menyokong matlamat yang ditetapkan oleh organisasi. Mereka juga perlu merasakan yang mereka adalah penting dan sebahagian daripada organisasi. Motivasi memainkan peranan penting dalam menentukan kejayaan sebuah organisasi. Pekerja dimotivasikan apabila mereka yakin bahawa mereka berkongsi kejayaan yang dicapai oleh organisasi melalui usaha yang dicurahkan selama ini. Pengurus mestilah sentiasa berusaha untuk memberi motivasi yang boleh membawa kebaikan dan seterusnya untuk mengurangkan pembaziran kepada organisasi (Shores, 1992).

Pembentukan kumpulan silang-fungsi juga perlu dilakukan dengan memberi kebebasan dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas seperti pembangunan produk ataupun perkhidmatan baru. Pekerja yang mempunyai kemahiran khusus akan dapat menjamin kejayaan organisasi. Pengurangan tahap birokrasi harus dilaksanakan dan hasilnya nanti, para pekerja merasa seperti organisasi itu seperti kepunyaan sendiri (Mabert, 1992).

Pembahagian tugas merupakan output yang biasa dilakukan dalam pelaksanaan program-program TQM. Ini akan memberi pekerja kebebasan untuk menggunakan inisiatif bagi mencapai kepuasan pelanggan. Kebebasan yang diberikan ini akan juga mencipta kebebasan persekitaran, transformasi budaya, komitmen kepada kejayaan organisasi

(Longo dan Cox, 1997). Tanpa komitmen daripada setiap pekerja, kualiti tidak akan menjadi kenyataan. Oleh itu, pengurusan yang baik berkaitan dengan sumber manusia merupakan kunci kejayaan kepada organisasi.

2.6.3 *Sistem dan Proses Pengurusan*

Proses merupakan elemen yang penting dalam organisasi kerana ia memberi gambaran bagaimana produk itu diproses iaitu menunjukkan pertukaran input kepada output yang dikehendaki. Bagi mengeluarkan produk yang berkualiti, organisasi perlu kepada proses yang akan memastikan produk dikeluarkan pada tahap yang konsisten. Organisasi ini perlu kepada kefahaman dan kebergantungan antara setiap proses yang berkaitan.

Inisiatif kualiti harus fleksibel dan perlu mempunyai persefahaman dengan objektif sesebuah organisasi. Dengan itu aktiviti atau operasi dapat dilakukan dengan cara yang betul (Webb, 1991). Setiap peringkat perlu mempunyai maklumbalas di mana informasi perlu diberi dan diterima dengan cara yang efektif dan efisien. Ia akan menjadi alat statistik yang penting dalam proses pengeluaran (Mann, 1992). Pengenalan kepada produk dan perkhidmatan di masa kini perlu

mempunyai satu fungsi di mana kualiti dapat diberikan dengan sepenuhnya kepada pasaran (Mabert, 1992).

Penglibatan dalam program TQM adalah bertujuan untuk mengurangkan segala kesilapan bukan saja dari segi pekerja tetapi juga organisasi tersebut bertanggungjawab atas elemen kualiti (Shertty, 1991). Proses penambahbaikan akan menjadi satu latihan untuk memaksimumkan keberkesanan dan kecekapan di dalam sesuatu proses dan memenuhi kehendak pelanggan yang sentiasa berubah-ubah.

Terdapat lima peringkat pengurusan dalam proses penambahbaikan:

- Analisa proses kerja dan menyelia pekerja
- Mewujudkan kepuasan pengguna untuk proses pengukuran prestasi
- Menstrukturkan proses aktiviti pembaikan antara pekerja
- Memberi kuasa kepada setiap tahap dan memberi latihan kepada pekerja
- Memberi fokus kepada perhubungan pengguna-pembekal

Proses pembaikan ini akan memastikan bahawa organisasi tersebut akan membuat sesuatu kerja dengan betul pada setiap kali tetapi ini memerlukan satu kaedah yang dapat memberikan pengguna dan juga pembekal kepuasan yang optima.

Selain itu ia juga boleh dicapai melalui kaedah statistik bagi mengawal ataupun mengadaptasi sistem kualiti seperti ISO 9000. Terdapat beberapa kajian yang mengenalpasti proses kawalan kualiti sebagai kunci dalam pelaksanaan TQM dalam organisasi (Chang, 1993; Graves, 1993; Seemer, 1993; Cocheu, 1992; Hiam, 1992; Hunt, 1992; Kane, 1992; Shecter, 1992; Benson et. al., 1991; Berry, 1991; Feigenbaum, 1991; Pyzdek, 1991; Crosby, 1988; Juran, 1988; Deming, 1982; Ishikawa, 1976). Graves (1993) mengatakan bahawa kira-kira 95 peratus masalah kualiti adalah berpunca daripada sistem pengeluaran. Oleh itu, sistem pengeluaran perlu memberi penekanan dalam proses atau kaedah berbanding kerja individu dalam organisasi. Terdapat kekeliruan daripada pengurus yang mengatakan bahawa Proses Kawalan Statistik (*Statistical Proses Control* – SPC) adalah sama dengan TQM. SPC sebenarnya adalah satu daripada teknik dalam pelaksanaan TQM sahaja.

Satu proses ini perlulah ringkas dan boleh berubah dengan cepat mengikut permintaan pasaran. Dengan perkembangan teknologi hari ini, proses pengurusan menjadi lebih mudah kerana sistem komputer boleh memberi reaksi dan maklumbalas dengan cepat. Oleh itu ianya boleh memudahkan bagi mencapai keperluan dalam sesebuah proses.

2.6.4 Pengurusan Kualiti Pembekal

Biasanya organisasi Jepun cuba untuk mempunyai perbezaan dari segi aspek berkaitan hubungan dengan pembekal. Mereka tidak akan pergi kepada pembekal yang menawarkan harga yang rendah tetapi memilih pembekal yang dapat memberikan material yang berkualiti untuk input. Leonard dan Sasser (1982) dalam kajian mereka mendapati bahawa masalah utama organisasi yang ingin menuju kepada kualiti ialah masalah dalam mendapatkan pembekal yang berkualiti. Kesannya nanti adalah kepada kualiti dalam pengeluaran produk atau perkhidmatan.

Selain itu mereka akan cuba untuk mewujudkan hubungan baik dalam tempoh jangka panjang serta mengambil kira faktor pembekal dalam mewujudkan kualiti kepada organisasi. Rao et. al. (1997) mengatakan bahawa konsep yang biasa diamalkan oleh organisasi Jepun berkaitan dengan pembekal adalah seperti berdasarkan kepada pemilihan pembekal, jumlah pembekal, pertukaran teknikal, informasi dan perkhidmatan berasaskan ekonomi, penglibatan pembekal dalam produk baru dan penambahbaikan berterusan dan juga jangka masa hubungan.

Menurut Flynn et. al., (1994), kesan dalam pemilihan pembekal yang berkualiti ini adalah ke atas kualiti bahan mentah, bahagian atau perkhidmatan dan menetapkan hubungan pembekal sebagai sebahagian

daripada pengurusan kualiti. Hasilnya nanti ia akan membawa keuntungan kepada kedua-dua belah pihak iaitu organisasi dan juga pembekal itu sendiri (Mabert, 1992).

2.6.5 Pengurusan nilai pelanggan

Penekanan kepada aspek kualiti adalah penting untuk memberikan kepuasan kepada pengguna dari segi penawaran barangan dan perkhidmatan (Tillery,1991). Selain itu, penekanan kepada pelanggan biasanya akan mewujudkan satu nama baik dari segi penawaran barangan kerana pengguna akan menerima barangan tersebut tanpa keraguan dari segi kualitinya (Deming dan Feigenbaum,1986).

Oleh kerana kualiti memberikan kesan kepada kehendak pelanggan, setiap organisasi perlu berhati-hati terhadap perubahan yang berlaku dalam pasaran. Biasanya bila organisasi itu berjaya mereka akan mewujudkan satu suasana di mana perhubungan di antara pengguna dan organisasi akan lebih rapat (Daugherty,1991) Namun demikian untuk mewujudkan satu perhubungan yang efisien antara kedua-dua belah pihak satu proses yang berterusan perlu dilakukan untuk sentiasa memastikan kualiti dapat dikekalkan (Shores,1992).

Penyelidikan pasaran dan maklumbalas pengguna boleh digunakan bagi mencapai tujuan ini. Oleh yang demikian untuk memenuhi kehendak pengguna, segala aspek kualiti harus dipertingkatkan dari masa ke semasa bagi menjayakan wawasan organisasi tersebut (Mann,1992).

Pelanggan ini boleh diklasifikasikan kepada pelanggan dalaman dan juga pelanggan luaran daripada organisasi. Oleh itu organisasi yang berasaskan kepada fokus pelanggan akan cuba untuk memenuhi kehendak pelanggan, mengintergrasikan kepuasan pelanggan dengan matlamat dan visi organisasi, pengetahuan tentang kemahuan pelanggan, menggunakan maklumbalas pengguna dalam pembaharuan rekabentuk produk, mengambil reaksi positif mengenai rungutan pelanggan dan juga interaksi dengan pelanggan (Rao et. al., 1997). Kepuasan merupakan hasil yang diperolehi selepas pengenalan kualiti dan akhirnya akan membawa kepada organisasi seperti peningkatan produk berkualiti, pengurangan kos, pengurusan inventori yang baik dan juga peningkatan logistik produk kepada pengguna akhir (Genna,1997).

2.6.6 Penanda arasan

Keberkesanan pengurusan kualiti memerlukan kepada satu penanda arasan yang baik. Penanda arasan ini bermaksud satu penyelidikan dan pemerhatian kepada pesaing yang paling baik yang boleh memberikan

petunjuk terhadap matlamat rasional serta membantu dalam menetapkan kos, ketahanan produk, aset pengurusan dan faktor-faktor lain (Spiker, 1991). Manakala menurut Murray et. al. (1997) penanda arasan ialah satu proses yang digunakan oleh organisasi untuk menetapkan matlamat serta dapat membaiki pengurusan operasi bagi meningkatkan produktiviti, daya saing dan kualiti. Ianya merangkumi perbandingan dari segi kewangan dan juga prestasi dalam operasi dengan pesaingnya ataupun perbandingan antara setiap bahagian dalaman organisasi.

Terdapat empat langkah dalam penanda arasan iaitu:

- Menganalisa amalan, prosedur dan prestasi organisasi
- Memilih organisasi yang akan diambil sebagai penanda arasan
- Mengumpul maklumat mengenai amalan penanda arasan
- Menganalisa data yang dikumpul

Menurut Zairi (1998), penanda arasan digunakan sebagai;

- Alat untuk mencapai dan mengekalkan daya saing yang tinggi
- Pengukuran kepada prestasi perniagaan melalui kaedah terbaik oleh organisasi pesaing
- Satu proses yang dikategorikan sebagai '*standard*' dan pembolehubah (jangkaan, prestasi dan pengukuran)

- Satu proses berterusan untuk mengukur produk, perkhidmatan dan amalan perniagaan dengan pesaing yang dianggap sebagai pemimpin pasaran (definisi oleh Xerox Corporation)
- Mengenalpasti perubahan pelaksanaan berterusan yang terbaik dan mengukur prestasi organisasi

Penanda arasan penting kepada strategi untuk terus bersaing dalam pasaran. Oleh itu organisasi perlu melihat kepada pesaingnya yang mampu melakukan pengamalan terlazim dari segi rekabentuk, pengeluaran dan pemasaran produk dan perkhidmatan. Dengan membandingkan organisasi dengan pesaing yang baik dalam aspek perniagaan, organisasi akan mencapai sasaran kualiti ataupun matlamat dan juga maklumat tertentu bagi penambahbaikkkan dari semua aspek (Richman dan Zachary, 1993).

Selain itu organisasi juga boleh mengetahui kekuatan dan kelemahan pesaingnya melalui data sekunder, pengalaman peribadi dan pemberitahuan. Penyelidikan pemasaran terhadap pelanggan, pembekal dan penjual juga akan memberi input dari segi pesaing (Kothler, 1994). Organisasi perlu kepada penanda arasan ini agar dapat mengetahui kedudukannya berbanding pesaing (Tillary, 1991). Dengan itu, ia akan memberi kesan positif kepada produktiviti, prestasi dan kecekapan organisasi.

2.6.7 Latihan kualiti.

Kejayaan budaya kualiti bermula daripada program pendidikan yang diterajui oleh pengurus atasan dan ini akan diikuti oleh pekerja di setiap tahap pengurusan mahupun bukan pengurusan. Setiap individu dalam organisasi perlu diberi latihan dan pendidikan yang berterusan, kaedah dan konsep kualiti yang merangkumi prinsip-prinsip TQM, kemahiran kumpulan dan penyelesaian masalah.

Dalam proses pembuatan keputusan, setiap pekerja perlu diberi peluang untuk latihan dan pendidikan serta untuk bekerjasama dalam organisasi. Slogan seperti *'kualiti bermula daripada saya'*, *'saya boleh melakukan perbezaan'* perlu dijadikan sebagai satu panduan dalam prinsip ini. Ianya perlu diterima oleh semua orang (Cherkasky, 1992). Menurut Mann (1992), ini mestilah bermula daripada pihak pengurusan itu sendiri. Maksudnya bahawa setiap slogan yang dibuat itu haruslah boleh memberi kesan kepada peningkatan produktiviti. Setiap pekerja juga bertanggungjawab di atas setiap kerjanya dan mereka perlu diberi latihan dan latihan semula jika diperlukan. Organisasi perlu menyediakan latihan dan pendidikan berterusan dalam lapangan kerja serta teknik-teknik statistik supaya pekerja mempunyai keupayaan untuk menyelesaikan masalah di semua peringkat dalam organisasi.

2.7 ULASAN KARYA TENTANG PRESTASI KERJA.

Minchella dan Karen Ann (1997) telah menjalankan kajian ke atas penggunaan peperiksaan profesional melalui *Medical Setting* sebagai satu kaedah jangkaan terhadap keefektifan prestasi kerja. Semua responden dikehendaki mengisi dengan lengkap soalan-soalan dalam bentuk Skala Likert berhubung dengan prestasi kerja. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat kesahihan antara jumlah markah peperiksaan dan hubungannya terhadap keefektifan prestasi kerja. Kajian ini juga menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara pencapaian markah dalam peperiksaan dan prestasi kerja.

Manakala dalam kajian Lewis dan Vicky, P. (1996), pula melihat perbezaan di antara tahap pengalaman kerja dan pendidikan terhadap prestasi kerja. Responden bagi kajian ini adalah melibatkan ketua-ketua jururawat eksekutif di Arizona, Amerika Syarikat. Soal selidik diposkan kepada 128 responden dan hanya 49% diperolehi semula untuk tujuan penganalisan. Pengalaman kerja menghasilkan perbezaan utama dalam prestasi kerja, diikuti oleh pengalaman dalam pengurusan, saiz kemudahan katil dan pendidikan formal. Pendidikan secara tidak formal tidak memberikan perbezaan yang signifikan terhadap prestasi kerja ketua-ketua jururawat eksekutif. Analisa tambahan pula mendapati bahawa majoriti ketua-ketua jururawat eksekutif mencadangkan sistem mentor sebagai kaedah pendidikan tidak formal yang terbaik dan ijazah

sarjana dalam kejururawatan dan pentadbiran perniagaan adalah ijazah yang diperlukan bagi tugas-tugas ini.

Sementara itu, kajian yang dilakukan oleh Ranner dan Celia (1996) yang melihat kesan standard kerja ke atas prestasi dalam suasana peningkatan yang berterusan. Tiga persoalan utama dikenalpasti untuk kajian ini iaitu adakah standard kerja bertindak sebagai faktor dan mempengaruhi prestasi kerja? Keduanya, apakah penglibatan dalam proses peningkatan berterusan meningkatkan faktor pertama tadi? Dan ketiganya ialah apakah standard ke atas sesuatu tugas mempengaruhi penglibatan dalam proses peningkatan berterusan dengan menyebabkan perubahan bilangan peningkatan yang dicadangkan? Matlamat dan diri individu didapati membawa kepada perubahan dalam meningkatkan tugas dari sesuatu tugas asal yang dilaksanakan. Matlamat dan penyerahan tugas pada seseorang individu juga didapati memberikan kesan kepada pembaikan prestasi kerja. Keputusan kajian juga menunjukkan penglibatan secara berterusan menyebabkan perubahan dalam diri individu tetapi tidak memberikan kesan ke atas matlamat individu atau prestasi tugas yang diperbaiki.

Reilly dan Stanley (1995) dalam kajian yang dilakukan terhadap pekerja-pekerja di Jabatan Perakaunan U.S telah menyiasat kembali tentang teori yang telah sedia ada serta memastikan kesahihan kajian-kajian terdahulu. Penghasilan daripada aktiviti organisasi selalunya dilaporkan kepada pihak pengurusan dan

tanpa adanya usaha ini kemungkinan besar akan menjejaskan operasi perniagaan. Walau bagaimanapun, pemahaman kita tentang teori apakah yang merangsang pekerja supaya mempunyai tahap prestasi kerja yang tinggi adalah terhad.

Dalam kajian ini, Reilly dan Stanley (1995) mendapati bahawa teori yang dikaji tidak dipenuhi secara amnya sebagaimana perbezaan yang berlaku dalam faktor-faktor yang dikaji. Penglibatan pekerja dalam membuat keputusan pula didapati tidak memberikan kesan ke atas motivasi kerja, kepuasan kerja, kepuasan pertumbuhan dan penglibatan kerja. Kerja-kerja yang tidak berbentuk fizikal lebih merangsang kepada pekerja berbanding kerja-kerja yang lebih kepada berbentuk fizikal. Faktor-faktor yang memberi kesan kepada pekerja pengurusan dan bukan pengurusan yang meliputi motivasi, kepuasan kerja dan penglibatan pekerja adalah luas dan berbeza. Ini menunjukkan bahawa isu yang dikaji adalah bersifat kompleks. Akhir sekali kajian ini juga mendapati pekerja di Jabatan Personel Akaun adalah tidak dimotivasikan oleh apa yang mereka dapati melalui pengalaman dalam kerja yang lepas.

Walaupun bagaimanapun, hasil kajian ini bertentangan dengan pengetahuan menurut kebiasaan yang terdapat pada sikap motivasi pekerja. Oleh itu, dicadangkan teori motivasi perlu menimbangkan juga pengaruh impak prestasi kerja dan kualiti itu sendiri.

Dibartola dan Joseph (1996) dalam kajian mereka ke atas 78 kurikulum penyelia dari setiap 78 buah sekolah di Pennsylvania, mendapati bahawa 56.6% daripada keperluan prestasi kerja berhubung dengan kurikulum dan aktiviti-aktiviti arahan dan bukannya kurikulum menghasilkan 43.4% daripada jumlah masa penyelia. Keputusan kajian ini mencadangkan penyelia perlu menyedari akan kepentingan latihan berterusan bagi memenuhi keperluan seseorang pekerja iaitu untuk bersikap profesional dalam kerjanya.

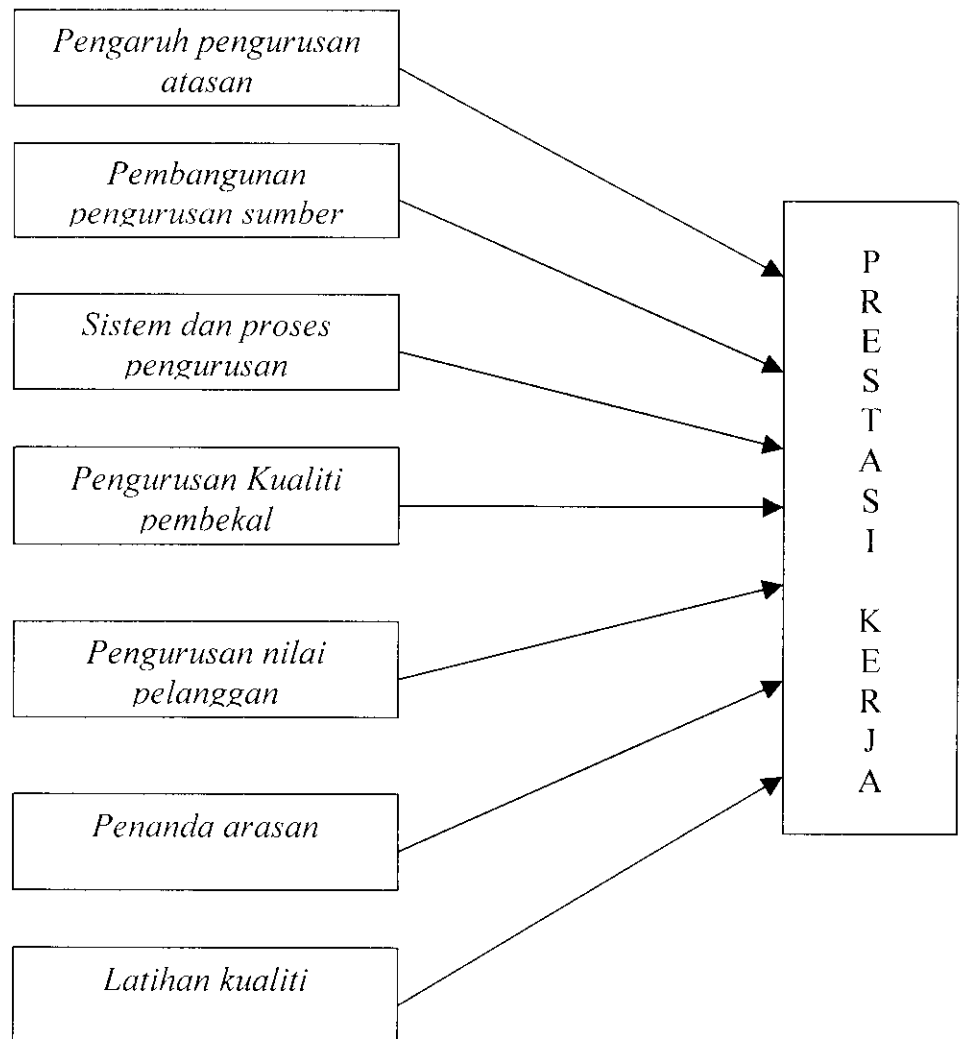
Kajian yang dilakukan oleh Graziano dan Robert (1996) pula bertujuan untuk mengkaji perhubungan antara pendidikan tinggi dan prestasi kerja pegawai-pegawai patrol dari dua buah jabatan polis. Responden kajian terdiri daripada 65 orang pegawai polis patrol dengan pengalaman dua tahun kerja dan ke atas. Hasil kajian mendapati bahawa terdapat perbezaan yang signifikan antara prestasi pegawai polis patrol yang mempunyai kelulusan kolej dengan bukan kelulusan kolej dalam keadaan di bawah tekanan atau masa kecemasan. Hasil kajian juga menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara dua kumpulan tadi secara keseluruhannya di dalam perbezaan individu serta jumlah min markah pegawai-pegawai polis patrol ini.

2.8 KERANGKA TEORI KAJIAN

Kerangka teori yang dicadangkan ini adalah berdasarkan kepada isu-isu utama yang ingin dibincangkan dalam kajian ini. Isunya adalah melibatkan amalan

pengurusan kualiti terlazim di mana ianya akan melihat hubungan dengan prestasi pekerja di dalam organisasi yang dikaji. Melalui gambarajah 2.8 di bawah ini, ia menunjukkan perhubungan antara pembolehubah-pembolehubah tidak bersandar yang diwakili oleh amalan pengurusan kualiti terlazim, manakala bagi pembolehubah bersandar pula diwakili oleh prestasi pekerja.

Gambarajah 2.8: Kerangka Teori Kajian



Pembolehubah bebas

Pembolehubah bersandar

2.9 KESIMPULAN

Bab ini menekankan kepada konsep dan teori yang berkaitan dengan pengurusan kualiti dan pengamalan kepada kualiti terlazim dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja. Konsep dan teori yang dinyatakan di sini adalah bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada pembaca dan juga untuk membuktikan terdapat isu-isu yang berkaitan dengan tajuk kajian ini.

Kerangka teori pula adalah bertujuan untuk memberi pemahaman yang mudah terhadap kajian ini dengan memberikan dua pembolehubah yang saling berkait.

BAB TIGA

REKABENTUK DAN METODOLOGI KAJIAN

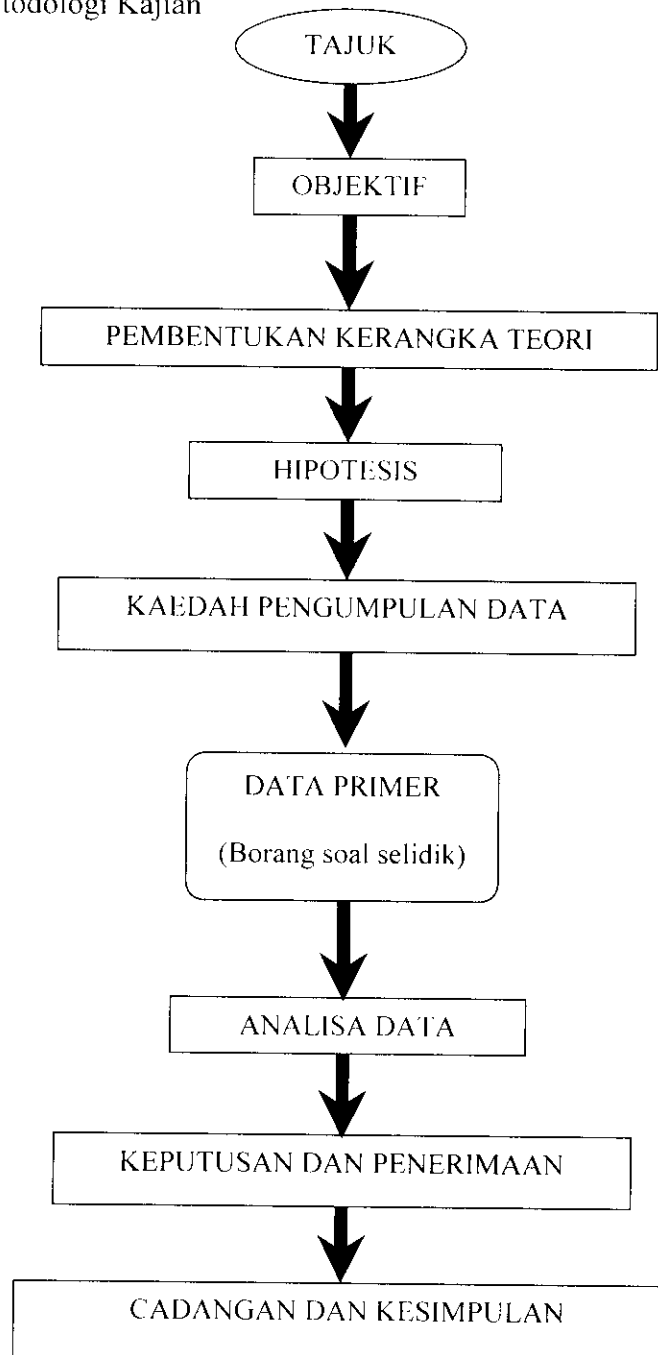
3.1 PENDAHULUAN

Di dalam bab ini akan diterangkan mengenai bagaimana data diperolehi untuk tujuan menjalankan kajian ini dan bagaimana data yang diperolehi itu dianalisa bagi mendapatkan hasil kajian. Kajian ini adalah berbentuk penyelidikan kuantitatif. Menurut Sekaran (1992), penyelidikan yang berbentuk kuantitatif secara keseluruhannya bermaksud pengumpulan data-data melalui borang soal selidik yang diedarkan kepada sampel yang terpilih. Oleh yang demikian, maka borang soal selidik perlu dibuat bagi mengkelaskan kajian ini berbentuk kuantitatif sebagaimana definisi menurut Sekaran.

Tujuan utama penyelidikan ini adalah untuk mengetahui adakah wujud hubungan yang signifikan antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja setiap pekerja.

Penerangan mengenai metodologi kajian boleh diperhatikan melalui gambarajah 3.1 yang ditunjukkan di bawah;

Gambarajah 3.1: Metodologi Kajian



3.2 SUMBER MAKLUMAT

3.2.1 Jenis Kajian

Berdasarkan objektif kajian yang dinyatakan dalam bab pengenalan iaitu untuk melihat sama ada wujud atau tidak hubungan yang signifikan antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi pekerja. Oleh yang demikian maka adalah jelas bahawa kajian ini adalah berbentuk korelasi iaitu untuk mengenalpasti hubungan antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi pekerja.

3.2.2 Unit Analisa

Oleh kerana kajian ini adalah bertujuan untuk melihat hubungan amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi pekerja., maka sampel yang dikenalpasti ialah pekerja di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri, Kedah Darul Aman telah terpilih bagi merealisasikan kajian ini.

3.2.3 Populasi Kajian

Populasi kajian yang dipilih dalam penyediaan kajian ini adalah terdiri daripada kesemua pekerja di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri, Kedah Darul Aman yang merangkumi daripada pekerja di peringkat atasan

hinggalah pekerja di peringkat bawahan. Terdapat lapan bahagian yang dikenalpasti sebagai populasi kajian iaitu Pejabat Menteri Besar, Pentadbiran Am dan Kewangan, Unit Perancang Ekonomi Negeri, Perkhidmatan, Perjawatan dan Latihan, Kerajaan Tempatan, Perumahan, Majlis Sukan Negeri, dan Pusat Komputer Negeri. Populasi bagi kajian ini adalah berjumlah 249 orang kesemuanya.

3.2.4 *Sampel Kajian*

Sampel kajian adalah berdasarkan kepada sampel pecahan berstrata (*proportional stratified sample*) iaitu satu sampel di mana jumlah keseluruhan sampel dipecahkan mengikut jumlah yang diinginkan berdasarkan kepada keperluan kajian. Menurut Zikmund (1994), *proportional stratified sample* adalah merujuk kepada nombor unit sampel adalah diambil berdasarkan strata untuk memperolehi jumlah relatif saiz populasi menurut strata tertentu. Berdasarkan jadual yang diperolehi menurut Sekaran (1992), jumlah populasi sebanyak 250 orang, maka jumlah sampel yang perlu adalah sebanyak 152 orang.

3.3 KAEDAH PENGUMPULAN DATA

Data diperolehi hanya melalui satu kaedah yang biasa digunakan oleh kebanyakan pengkaji dalam menjalankan kajian mereka iaitu dengan cara

mengedarkan borang soal selidik kepada responden berkenaan bagi tujuan mendapatkan data atau maklumat yang paling relevan dan juga sebagai asas dalam kajian ini.

3.3.1 Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpul daripada sumber asal dan ianya dikumpul semata-mata untuk menyelesaikan isu-isu yang dikaji.

Data primer yang terlibat dalam kajian ini ialah data yang diperolehi daripada borang soal selidik yang dijawab oleh setiap responden dengan soalan-soalan yang sama.

3.3.1.1 Borang soal selidik

Penggunaan borang soal selidik (rujuk lampiran satu) adalah kaedah utama dalam pengumpulan data untuk kajian ini. Jenis-jenis soalan yang ditanya dalam borang soal selidik itu adalah terdiri daripada soalan-soalan tertutup (*close-ended*) yang hanya memerlukan responden menandakan yang mana jawapan yang berkaitan. Di dalam borang soal selidik terdapat tiga bahagian iaitu;

i) **BAHAGIAN A** – Latarbelakang responden

Bahagian ini mengandungi soalan-soalan yang menanyakan tentang butiran peribadi responden seperti jantina, kumpulan jawatan, status jawatan, jangka masa perkhidmatan dan tahap kepuasan terhadap prestasi kerja sekarang. Terdapat lima soalan kesemuanya dalam bahagian ini.

ii) **BAHAGIAN B** – Amalan pengurusan kualiti terlazim.

Soalan-soalan yang ditanya di dalam bahagian ini adalah berkaitan dengan amalan pengurusan kualiti terlazim dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi pekerja. Setiap soalan diberikan persoalan tentang persetujuan mereka terhadap sesuatu kenyataan yang diberikan. Terdapat tiga puluh lima soalan berdasarkan kepada tujuh dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlazim. Responden hanya perlu menandakan skala yang difikirkan bersesuaian dan bertepatan dengan dirinya. Skala itu mewakili;

- | | | |
|----|------------------------|-------|
| 1. | Sangat tidak bersetuju | (STB) |
| 2. | Tidak bersetuju | (TS) |
| 3. | Agak bersetuju | (AB) |
| 4. | Bersetuju | (B) |
| 5. | Sangat bersetuju | (SB) |

iii) **BAHAGIAN C** – Prestasi Kerja

Dalam bahagian ini terdapat sepuluh soalan yang berkaitan dengan prestasi kerja disoal kepada setiap responden. Kaedah Skala Likert juga digunakan dalam bahagian ini iaitu sama seperti dalam bahagian B

3.3.1.2 Instrumen untuk diskripsi

Bagi mengkaji data yang terhasil dari penyelidikan ini, satu skala yang sesuai perlu digunakan. Melihat daripada kesesuaian yang didapati, Skala Likert (Likert Scale) telah digunakan bagi tujuan ini. Skala Likert adalah satu skala pengukuran sikap (*attitude rating scale*) yang biasa digunakan dalam keadaan pengukuran elemen yang tertinggi ke elemen yang terendah ataupun sebaliknya.

Contoh soalan yang menggunakan skala ini boleh didapati di bahagian B. Ukuran yang diberikan adalah dari tahap amat bersetuju kepada amat tidak bersetuju menurut kepada pernyataan yang tertentu. Sebagai contohnya pernyataan daripada soalan satu.

Sila rujuk rajah di bawah;

Sangat tidak bersetuju	Tidak bersetuju	Agak bersetuju	Bersetuju	Sangat setuju
1	2	3	4	5

Rajah menunjukkan:

1. Sangat tidak bersetuju (STB)
2. Tidak bersetuju (TS)
3. Agak bersetuju (AB)
4. Bersetuju (B)
5. Sangat bersetuju (SB)

3.4 KAEDAH PENGANALISAAN DATA

Data dianalisa setelah kesemua data-data primer berjaya dikumpulkan. Bahagian ini adalah bahagian yang terpenting dalam sesuatu penyelidikan yang

dilakukan. Ini kerana analisis yang tidak berapa baik akan menghasilkan keputusan yang tidak sempurna dan banyak kesilapan yang dihasilkan.

Bagi tujuan penganalisaan data ini, dua bentuk kaedah telah digunakan dalam menjalankan proses penganalisaan data. Kaedah yang digunakan ialah dengan menggunakan kaedah:

1. Statistik Deskriptif
2. Statistik Inferensi

3.4.1 Kaedah Deskriptif

Bagi kaedah statistik ini, kaedah yang digunakan dalam menganalisa data daripada soalan-soalan borang soal selidik dengan membina jadual untuk menandakan peratusan dan juga nilai kekerapan atau frekuensi (f). Dengan adanya jadual ini akan lebih memudahkan lagi proses mendapatkan keputusan dan juga kesimpulan.

3.4.2 Kaedah Inferensi

Kaedah Inferensi adalah kaedah yang digunakan untuk mendapatkan keputusan yang dianalisa daripada soalan-soalan borang soal selidik. Analisa data yang digunakan dalam menyiapkan kajian ini ialah proses

Statistical Package for the Social Science (SPSS). Ia adalah kaedah penganalisaan data yang digunakan untuk mendapatkan hasil bagi ujian korelasi mudah Pearson dan juga regresi.

3.4.2.1 Korelasi

Analisa korelasi yang dijalankan melibatkan pengiraan satu nilai numerik yang menentukan arah dan kekuatan hubungan antara dua pembolehubah, iaitu pembolehubah bersandar yang diwakili oleh prestasi pekerja dan pembolehubah bebas yang diwakili oleh amalan pengurusan kualiti terlazim.

Ujian ini dilakukan terhadap hipotesis bagi melihat kekuatan hubungan di antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah bebas. Hipotesis nul (H_0) akan ditolak sekiranya nilai kebarangkalian (nilai-p) bagi pekali korelasi yang diukur kurang daripada aras keertian 0.01 ($p < 0.01$) dan nilai hipotesis alternatif (H_1) akan diterima. Jika pekali korelasi lebih besar daripada nilai aras keertian 0.01, maka hipotesis nol (H_0) akan diterima dan hipotesis alternatif (H_1) akan ditolak.

3.4.2.2 Regresi.

Ujian regresi dilakukan adalah untuk menjalankan ujian bagi melihat adakah terdapat hubungan di antara pembolehubah bebas iaitu amalan pengurusan kualiti terlazim dengan pembolehubah bersandar yang diwakili oleh prestasi kerja.

Analisa Regresi lini berganda melibatkan proses menganggar persamaan atau model matematik yang mengaitkan satu pembolehubah dengan pembolehubah yang lain. Dengan lain perkataan, satu proses yang melibatkan penganggaran parameter bagi model regresi.

Dalam kajian ini regresi digunakan bagi melihat kekuatan hubungan antara pembolehubah bebas iaitu amalan pengurusan kualiti terlazim dengan pembolehubah bersandar iaitu prestasi kerja.

3.5 PENGUJIAN PRA-KAJIAN (UJIAN PILOT)

Dalam bahagian ini akan diterangkan mengenai pengujian pilot yang dilakukan bagi menentukan kebolehpercayaan soalan yang terdapat dalam borang soal selidik yang akan diedarkan kepada responden di Jabatan Setiausaha Kerajaan

Negeri, Kedah Darul Aman. Terdapat kira-kira tiga puluh orang responden yang dipilih dalam menjalankan pengujian pilot ini yang merangkumi dekan, pensyarah, pegawai-pegawai dan pekerja am di Universiti Utara Malaysia.

Reliability digunakan untuk membuktikan konsistensi dan kestabilan sesebuah instrumen yang disahkan. Dalam kata lain, reliabiliti adalah darjah untuk mengenalpasti kesalahan dari asas atau dasar disamping menghasilkan keputusan yang konsisten. Ini bermaksud ujian kebolehpercayaan digunakan untuk melihat sama ada alat pengukuran (*instrument*) itu stabil dan tetap atau boleh diulang oleh orang lain (konsisten). Perkara ini timbul kerana sesetengah soalan tidak sesuai untuk sebilangan kelompok masyarakat.

Terdapat lapan dimensi yang akan dibincangkan mengenai petunjuk nilai alpha yang akan menentukan kebolehpercayaan soalan setiap dimensi. Kaedah Skala Likert digunakan bagi mengukur setiap jawapan yang diberikan oleh responden berdasarkan kepada sangat tidak bersetuju hingga kepada sangat bersetuju. Jadual 3.5.1 di bawah menunjukkan nilai alpha bagi setiap dimensi.

Jadual 3.5.1: Nilai alpha dalam pengujian pilot bagi setiap dimensi

<u>DIMENSI</u>	<u>NILAI ALPHA</u>
Pengaruh pengurusan atasan	0.8531
Pembangunan pengurusan Sumber manusia	0.7505
Sistem dan proses pengurusan	0.7546
Pengurusan kualiti pembekal	0.6504
Pengurusan nilai pelanggan	0.7723
Penanda arasan	0.8007
Latihan kualiti	0.7931
Prestasi kerja	0.8324

Secara keseluruhannya nilai alpha (α) bagi lapan dimensi ini adalah sebanyak 0.8995. Lapan dimensi ini dibahagikan kepada lapan *cluster* seperti pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia, sistem dan proses pengurusan, pengurusan kualiti pembekal, pengurusan nilai pelanggan, penanda arasan, latihan kualiti dan juga prestasi kerja. Pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia, sistem dan proses pengurusan, pengurusan kualiti pembekal, pengurusan nilai pelanggan, penanda arasan, latihan kualiti merupakan pembolehubah bebas (amalan pengurusan kualiti terlazim), manakala bagi prestasi kerja merupakan pembolehubah

bersandar. Nilai alpha ini menggambarkan bahawa sebanyak 89.95% daripada jumlah keseluruhan soalan di bahagian B dan bahagian C daripada borang soal selidik adalah boleh dipercayai dari segi kebolehpercayaannya.

Dalam dimensi pengaruh pengurusan atasan, terdapat lima soalan yang ditanya kepada responden. Petunjuk nilai alpha yang diperolehi adalah sebanyak 0.8531. Oleh yang demikian petunjuk nilai alpha ini menggambarkan bahawa kebolehpercayaan adalah sebanyak 85.31%.

Manakala dalam dimensi pembangunan pengurusan sumber manusia pula merangkumi soalan daripada B21 hingga kepada B25 dan petunjuk nilai alpha adalah sebanyak 0.7505 atau menggambarkan kebolehpercayaan adalah 75.05%. Namun begitu, terdapat soalan yang perlu digugurkan bagi menjadikan petunjuk nilai alpha meningkat kepada 0.7570 (75.70%) iaitu soalan B21, tetapi memandangkan soalan ini adalah soalan yang penting dalam menentukan prestasi kerja, maka ianya tidak perlu dibuang dari borang soal selidik kerana kemungkinan besarnya nanti ianya tidak akan dapat mengukur prestasi kerja di organisasi yang dikaji dalam pengujian yang sebenarnya.

Bagi dimensi sistem dan proses pengurusan lima soalan yang diwakili oleh B31 hingga B35 disoal kepada responden dan petunjuk nilai alpha yang diperolehi adalah sebanyak 0.7546 iaitu kira-kira 75.46% soalan dalam borang soal selidik adalah boleh dipercayai. Dalam dimensi pengurusan kualiti pembekal pula,

penyelidik ingin melihat adakah terdapat hubungan antara pengurusan kualiti pembekal dengan prestasi pekerja. Terdapat lima soalan yang disoal kepada responden iaitu yang diwakili oleh B41 hingga B45. Dari segi kebolehppercayaan soalan, petunjuk nilai alpha adalah sebanyak 0.6504 atau 65.04% namun begitu sekiranya soalan dalam bahagian B41 digugurkan dalam borang soal selidik darjah nilai alpha akan meningkat kepada 0.6904 atau 69.04% dari segi kebolehpercayaannya.

Dalam dimensi pengurusan nilai pelanggan, terdapat lima item soalan iaitu diwakili oleh B51 hingga B55. Petunjuk nilai alpha yang didapati adalah sebanyak 0.7723. Nilai ini menunjukkan bahawa kira-kira 77.23% daripada soalan dalam bahagian ini adalah terbukti dari segi kebolehpercayaannya. Seterusnya bahagian dimensi penanda aras mengandungi lima item soalan yang diwakili oleh B61 hingga B65, petunjuk nilai alpha adalah sebanyak 0.8007 atau 80.07% terbukti dari segi kebolehppercayaan soalnya, namun terdapat peningkatan dalam nilai alpha sekiranya soalan B62 digugurkan daripada borang soal selidik iaitu peningkatan kepada 0.8044 atau sebanyak 80.44% kebolehpercayaannya.

Manakala dimensi kualiti latihan pula terdapat lima item soalan yang disoal kepada setiap responden dan ini diwakili oleh B71 hingga B75. Dalam bahagian ini petunjuk nilai alpha yang diperolehi adalah sebanyak 0.7931 atau kira-kira 79.31% daripada soalan bahagian ini terbukti dari segi kebolehpercayaannya.

Namun begitu terdapat juga soalan yang perlu digugur untuk meningkatkan lagi nilai alpha bagi menambahkan kebolehpercayaan soalan iaitu bagi soalan yang diwakili oleh B71 yang akan meningkatkan nilai alpha kepada 0.8077 atau 80.77% dari segi kebolehpercayaannya dalam borang soal selidik bagi *cluster* ini.

Bahagian prestasi kerja pula bahagian yang menerangkan mengenai pembolehubah bersandar. Ianya mengandungi sepuluh item soalan yang diwakili oleh C1 hingga kepada C10. Petunjuk nilai alpha yang diperolehi dalam bahagian ini adalah sebanyak 0.8324 atau kira-kira 83.24% daripada soalan bahagian ini terbukti dari segi kebolehppercayaannya.

Tahap *reliability* diukur melalui koefisien alpha Cronbach's. Menurut Sekaran (2000), secara umumnya, nilai alpha yang kurang dari 0.60 adalah dianggap buruk (*poor*) dan nilai yang lebih dari 0.80 adalah dianggap baik. Manakala nilai yang berada dalam lingkungan 0.60 hingga 0.80 adalah dinilai sederhana tetapi nilai ini boleh diterima untuk meneruskan kajian ke kajian yang sebenarnya.

Sebagai kesimpulan dalam pengujian pra kajian (ujian pilot), nilai alpha yang diperolehi adalah berada dalam lingkungan 0.60 hingga 0.90. Oleh yang demikian, terbukti bahawa soalan-soalan dalam borang soal selidik ini boleh

diteruskan bagi menjalankan kajian yang sebenarnya di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri, Kedah Darul Aman.

3.6 KESIMPULAN

Bahagian bab ini menerangkan mengenai bagaimana kajian ini dibentuk. Data-data yang dikumpul adalah diandaikan sebagai data yang didapati daripada sumber-sumber yang boleh dipercayai dan benar dari segi kesahihannya. Keseluruhan responden yang dijadikan sebagai bahan kajian juga dianggarkan sebagai mewakili keseluruhan populasi dalam kajian ini. Selain daripada itu, bab ini juga memberi penekanan kepada bagaimana untuk membuat penganalisaan terhadap data yang telah siap dikumpul dengan menggunakan kaedah-kaedah tertentu dalam statistik.

BAB 4

ANALISIS KAJIAN

4.1 PENDAHULUAN

Di dalam bab ini, akan menumpukan kepada keputusan penyelidikan dengan membincangkan hasil yang diperolehi daripada penganalisaan data yang didapati dari borang soal selidik yang telah diedarkan kepada responden - responden yang telah dipilih. Perbincangan mengenai hasil penyelidikan di atas akan dibuat berdasarkan setiap bahagian yang terdapat di dalam borang soal selidik. Bahagian - bahagian yang terdapat dalam borang soal selidik adalah seperti di bawah ini. (rujuk lampiran dua)

- i Bahagian A: Latar belakang responden secara am
- ii Bahagian B: Amalan pengurusan kualiti terlazim
- iii Bahagian C: Prestasi kerja

4.2 BAHAGIAN A: LATARBELAKANG RESPONDEN SECARA AM

Bahagian A di dalam borang soal selidik yang diedarkan kepada responden adalah meliputi soalan-soalan yang meliputi persoalan yang menanyakan tentang perihal latarbelakang responden secara am. Di dalam bahagian ini terdapat lima soalan yang menanyakan tentang jantina responden, kumpulan jawatan responden, status jawatan responden, jangka masa berkhidmat responden dan kepuasan hati dengan prestasi kerja para responden.

Daripada maklumbalas responden yang telah menyerahkan borang soal selidik adalah didapati bahawa responden terdiri daripada lelaki dan perempuan. Dalam kajian ini hanya 152 orang responden daripada 249 orang populasi dijadikan sebagai sampel. Responden adalah terdiri daripada pekerja di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman. Daripada jumlah sampel, didapati seramai 84 orang lelaki iaitu 55.3% dan perempuan seramai 68 orang atau 44.7%. Ianya ditunjukkan dalam jadual 4.2.1a seperti di bawah.

Jadual 4.2.1a : Profil responden mengikut jantina.

JANTINA	KEKERAPAN	PERATUSAN (%)
Lelaki	84	53.3%
Perempuan	68	44.7%

Selain itu juga, bahagian ini juga memaparkan hasil mengenai jawatan yang disandang bagi setiap responden. Daripada penganalisaan yang dibuat, adalah diperolehi tiga kumpulan jawatan dalam perkhidmatan awan iaitu profesional, sokongan I dan sokongan II. Analisa mengenai kekerapan dan peratusan dapat dilihat daripada jadual 4.2.2a di bawah:

Jadual 4.2.2a : Profil responden mengikut kumpulan jawatan.

JAWATAN	KEKERAPAN	PERATUSAN (%)
Pengurusan	27	17.8%
Sokongan I	9	5.9%
Sokongan II	116	76.3%

Melalui analisa ini juga dapat mengetahui tentang status responden dalam organisasi ini sama ada mereka pekerja tetap, pekerja sementara, pekerja kontrak atau masih dalam tempoh percubaan. Berikut adalah jumlah dan peratusan status jawatan yang didapati daripada analisa yang dibuat berdasarkan soalan borang soal selidik yang diedarkan kepada responden seperti yang diringkaskan dalam jadual 4.2.3a seperti di bawah ini.

Jadual 4.2.3a : Profil responden mengikut jawatan.

JAWATAN	KEKERAPAN	PERATUSAN (%)
Tetap	101	66.4%
Sementara	20	13.2%
Kontrak	26	17.1%
Percubaan	5	3.3%

Di samping itu, daripada kajian ini juga dapat mengetahui mengenai jangka masa atau tempoh berkhidmat bagi setiap responden. Hasil yang diperolehi daripada soalan ini adalah seperti dalam jadual 4.2.4a di bawah:

Jadual 4.2.4a : Profil responden mengikut jangka masa berkhidmat.

JANGKA MASA	KEKERAPAN	PERATUSAN (%)
1 tahun dan kurang	31	20.4%
1 – 2 tahun	51	33.6%
3 – 4 tahun	44	28.9%
4 tahun ke atas	26	17.1%

Soalan terakhir yang ditanya kepada responden dalam bahagian ini adalah berkaitan dengan prestasi kerja mereka selama ini dalam organisasi. Daripada borang soal selidik yang dikembalikan kira-kira 120 atau 78.9% berpuas hati

dengan prestasi kerja dan 32 orang atau 21.1% daripada responden tidak berpuas hati dengan prestasi kerja mereka pada masa ini. Ini ditunjukkan dengan lebih jelas dalam jadual 4.2.5a di bawah.

Jadual 4.2.5a : Profil responden mengikut puas hati terhadap prestasi kerja sekarang.

<u>PUAS HATI</u>	<u>KEKERAPAN</u>	<u>PERATUSAN (%)</u>
Ya	120	78.9%
Tidak	32	21.1%

4.3 **BAHAGIAN B : AMALAN PENGURUSAN KUALITI TERLAZIM**

Bahagian B dalam borang soal selidik membicarakan tentang persoalan-persoalan yang berkaitan dengan amalan pengurusan kualiti terlazim bagi dikaitkan dengan prestasi kerja di bahagian seterusnya nanti. Terdapat tujuh dimensi berkaitan amalan pengurusan kualiti terlazim yang dikaji dalam bahagian ini yang meliputi tiga puluh lima soalan kesemuanya. Ketujuh-tujuh dimensi ini dijadikan hipotesis dalam kajian ini yang akan mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja. Untuk melihat dengan jelas tentang dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim adalah seperti yang dinyatakan di bawah ini.

Soalan-soalan ini adalah berkisar kepada amalan pengurusan kualiti terlazim yang dilaksanakan dalam organisasi menurut pandangan setiap responden yang terlibat dalam kajian ini. Untuk melihat sejauhmana tahap amalan pengurusan kualiti terlazim dalam Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri, Kedah Darul Aman, ianya adalah berdasarkan kepada pecahan skala di bawah.

Jadual 4.3.1.1b: Komitmen pihak pengurusan atasan menyediakan perkhidmatan yang berkualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	10	6.6
Agak bersetuju	43	28.3
Bersetuju	64	42.1
Sangat bersetuju	35	23.0

Berdasarkan kepada jadual 4.3.1.1b di atas mendapati bahawa 35 responden yang sangat bersetuju dengan kenyataan tersebut. Manakala 64 (42.1%), setuju dengan kenyataan tersebut, 43 (28.3%) agak bersetuju dengan kenyataan tersebut. Seramai 10 orang atau 6.6% tidak bersetuju bahawa pihak pengurusan atasan di organisasi ini komited di dalam usaha menyediakan perkhidmatan yang berkualiti.

Jadual 4.3.1.2b: Kepimpinan atasan menganggap penambahbaikan kualiti dalam meningkatkan keberkesanan.

<u>SKALA</u>	<u>KEKERAPAN</u>	<u>PERATUSAN(%)</u>
Tidak bersetuju	11	7.2
Agak bersetuju	44	28.9
Bersetuju	60	39.5
Sangat bersetuju	37	24.3

Berdasarkan jadual 4.3.1.2b di atas, adalah didapati seramai 37 orang responden atau 24.3% sangat bersetuju dengan kenyataan bahawa kepimpinan atasan organisasi menganggap penambahbaikan adalah satu cara untuk meningkatkan keberkesanan. Manakala 60 orang responden (39.5%) bersetuju seterusnya bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 44 orang atau 28.9%. bagi responden yang tidak bersetuju dengan kenyataan ini ialah seramai 11 orang (7.2%).

Jadual 4.3.1.3b: Tahu dan faham pernyataan misi dan polisi kualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	13	8.6
Agak bersetuju	36	23.7
Bersetuju	66	43.4
Sangat bersetuju	37	24.3

Berdasarkan jadual 4.3.1.3b di atas, adalah didapati seramai 37 orang responden atau 24.3% sangat bersetuju dengan kenyataan tersebut. Manakala 66 orang responden (43.4%) bersetuju seterusnya bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 36 orang atau 23.7%. bagi responden yang tidak bersetuju dengan kenyataan ini ialah seramai 13 orang (8.6%).

Untuk mengetahui sejauhmana cara bekerja organisasi ini konsisten dengan kualiti dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi pekerja setiap responden adalah seperti pecahan pembahagian kekerapan dan juga peratusan yang berdasarkan skala boleh dilihat dalam jadual di bawah.

Jadual 4.3.1.4b : Cara kerja adalah konsisten dengan kualiti.

<u>SKALA</u>	<u>KEKERAPAN</u>	<u>PERATUSAN(%)</u>
Sangat tidak bersetuju	1	0.7
Tidak bersetuju	15	9.9
Agak bersetuju	37	24.3
Bersetuju	57	37.5
Sangat bersetuju	42	27.6

Berdasarkan jadual 4.3.1.4b di atas, adalah didapati hanya seorang atau 0.7% yang sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini. Manakala seramai 15 orang responden atau 9.9% tidak bersetuju dengan kenyataan bahawa cara kerja di organisasi ini konsisten dengan kualiti. Manakala 37 orang responden (24.3%) agak bersetuju, seterusnya bagi responden yang bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 57 orang atau 37.5%. Bagi responden yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini ialah seramai 42 orang (27.6%).

Seterusnya jadual 4.3.1.5b memberikan kenyataan berhubung pihak atasan bersetuju untuk menetapkan definisi dan juga parameter dalam usaha untuk meningkatkan lagi tahap kualiti. Secara lebih jelas lagi ianya adalah ditunjukkan dalam jadual di bawah.

Jadual 4.3.1.5b: Pihak pengurusan setuju untuk menetapkan definisi dan parameter terhadap tahap kualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	12	7.9
Agak bersetuju	36	23.7
Bersetuju	59	38.8
Sangat bersetuju	45	29.6

Berdasarkan jadual 4.3.1.5b di atas, adalah didapati 12 orang responden atau 7.9% yang tidak bersetuju dengan kenyataan ini. Manakala seramai 36 orang responden atau 23.7% agak bersetuju dengan kenyataan ini. Seterusnya didapati sejumlah 59 orang responden (38.8%) bersetuju dengan kenyataan yang diberi dalam borang soal selidik, bagi responden yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 45 orang atau 29.6%.

Jadual 4.3.1.6 : Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pengaruh pengurusan atasan.

<u>SKALA</u>	<u>KEKERAPAN</u>	<u>PERATUSAN(%)</u>
Sangat tidak bersetuju	0.2	0.13
Tidak bersetuju	12.2	8.03
Agak bersetuju	39.2	25.79
Bersetuju	61.2	40.26
Sangat bersetuju	39.2	25.79

Daripada jadual 4.3.1.6 di atas, kekerapan terhadap skala sangat tidak bersetuju ialah hanya 0.2 orang daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Dari segi peratusannya hanya mencapai 0.13% daripada keseluruhan jawapan responden bagi bahagian pengaruh pengurusan atasan. Manakala responden yang memilih jawapan tidak bersetuju adalah seramai 12.2 orang ataupun 8.03%. Bagi responden yang memilih jawapan agak bersetuju pula adalah sebanyak 39.2 orang atau 25.79% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini. Seterusnya bagi jawapan bersetuju pula, responden seramai 61.2 orang memilih jawapan ini. Ini merupakan jawapan yang paling ramai dipilih iaitu kira-kira 40.26% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali seramai 39.2 orang daripada keseluruhan responden memilih jawapan sangat bersetuju atau kira-kira 25.79%.

Jadual 4.3.2.1b: Peningkatan penglibatan pekerja di dalam merekabentuk dan perancangan kerja.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	17	11.2
Agak bersetuju	35	23.0
Bersetuju	49	32.2
Sangat bersetuju	51	33.6

Berdasarkan jadual 4.3.2.1b di atas, adalah didapati 17 orang responden atau 11.2% yang tidak bersetuju dengan kenyataan yang diberikan dalam soalan ini. Manakala seramai 35 orang responden atau 23.0% agak bersetuju dengan kenyataan bahawa terdapat penglibatan pekerja dalam merekabentuk dan merancang kerja di organisasi ini. Seterusnya didapati sejumlah 49 orang responden (32.2%) bersetuju dengan kenyataan yang diberi dalam borang soal selidik. Manakala jumlah responden yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 45 orang atau 29.6% dan ini merupakan jumlah yang tertinggi.

Jadual 4.3.2.2b: Pekerja sokongan mengambil bahagian dalam keputusan mengenai kualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	13	8.6
Agak bersetuju	44	28.9
Bersetuju	47	30.9
Sangat bersetuju	46	30.3

Daripada jadual 4.3.2.2b di atas, mendapati bahawa sejumlah besar daripada responden iaitu bersetuju dengan kenyataan yang mengatakan pekerja sokongan digalakkan mengambil bahagian dalam menentukan keputusan mengenai kualiti organisasi. Sejumlah 47 orang atau 30.9% bersetuju dan 46 orang responden atau 30.3% sangat bersetuju dengan kenyataan ini. Manakala 44 orang atau kira-kira 28.9% agak bersetuju terhadap kenyataan ini. Selebihnya iaitu sejumlah 13 orang responden (8.6%) dan 2 orang responden (1.3%) adalah tidak bersetuju dan sangat tidak bersetuju masing-masing.

Jadual 4.3.2.3b: Punya pengaruh dalam membuat keputusan akhir.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	14	9.2
Agak bersetuju	38	25.0
Bersetuju	48	31.6
Sangat bersetuju	50	32.9

Berpandukan jadual 4.3.2.3b, hanya 2 orang responden (1.3%) sahaja yang sangat tidak bersetuju dengan kenyataan yang diberikan. Manakala kira-kira 50 orang atau 32.9% para responden sangat bersetuju terhadap kenyataan ini. Bagi responden yang bersetuju terhadap kenyataan ini pula adalah sejumlah 48 orang (31.6%) dan yang agak bersetuju adalah sejumlah 38 orang atau 25.0%. Selebihnya iaitu 14 orang atau 9.2% tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.2.4b : Pekerja merasa bangga dengan hasil kerja mereka.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	8	5.3
Agak bersetuju	38	25.0
Bersetuju	60	39.5
Sangat bersetuju	44	28.9

Daripada jadual 4.3.2.4b, majoriti responden bersetuju dengan kenyataan ini iaitu 60 orang atau nilai 39.5% daripada keseluruhan jumlah responden. Kira-kira 44 orang (28.9%) daripada responden sangat bersetuju dengan kenyataan yang diberikan. Manakala 38 orang (25.0%), 8 orang (5.3%) dan 2 orang atau 1.3% masing-masing agak bersetuju, tidak bersetuju dan sangat tidak bersetuju setiapnya.

Jadual 4.3.2.5b : Percaya bahawa meninggikan tahap kualiti adalah tanggungjawab bersama.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	10	6.6
Agak bersetuju	34	22.4
Bersetuju	62	40.8
Sangat bersetuju	44	28.9

Berdasarkan jadual 4.3.2.5b di atas, majoriti para responden memberikan reaksi bersetuju dengan kenyataan yang mengatakan organisasi ini percaya bahawa meninggikan tahap kualiti adalah tanggungjawab bersama iaitu 62 orang atau 40.8%. Manakala hanya 2 orang responden atau kira-kira 1.3% yang sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini. Bagi responden yang sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan ini adalah 44 orang atau 28.9% dan 34 orang atau kira-kira 22.4% yang agak bersetuju dengan kenyataan ini. Selebihnya iaitu 10 orang (6.6%) tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.2.6 : Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pembangunan pengurusan sumber manusia.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	1.6	1.05
Tidak bersetuju	12.4	8.16
Agak bersetuju	37.8	24.87
Bersetuju	53.2	35
Sangat bersetuju	47	30.92

Daripada jadual 4.3.2.6 di atas, kekerapan pemilihan jawapan terhadap skala sangat tidak bersetuju ialah hanya 1.6 orang daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini dalam dimensi pembangunan pengurusan sumber manusia. Dari segi peratusannya hanya mencapai 1.05% daripada keseluruhan jawapan responden bagi dimensi pembangunan pengurusan sumber manusia. Manakala responden yang memilih jawapan tidak bersetuju adalah seramai 12.4 orang ataupun 8.16%. Bagi responden yang memilih jawapan agak bersetuju pula adalah sebanyak 37.8 orang atau 24.87% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini. Seterusnya bagi jawapan bersetuju pula, responden seramai 53.2 orang memilih jawapan ini. Ini merupakan jawapan yang paling ramai dipilih iaitu kira-kira 35% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali seramai 47 orang daripada keseluruhan responden memilih jawapan sangat bersetuju atau dari segi peratusan adalah kira-kira 30.92%.

Jadual 4.3.3.1b : Kenalpasti dan hak milik bagi setiap proses telah dibuat.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	1	0.7
Tidak bersetuju	9	5.9
Agak bersetuju	45	29.6
Bersetuju	65	42.8
Sangat bersetuju	32	21.1

Daripada jadual 4.3.3.1b, majoriti responden bersetuju dengan kenyataan bahawa semua proses yang dijalankan di organisasi ini telah dikenalpasti dan hak milik bagi setiap proses telah dibuat iaitu 65 orang atau nilai 42.8% daripada keseluruhan jumlah responden. Kira-kira 32 orang (21.1%) daripada responden sangat bersetuju dengan kenyataan yang diberikan. Manakala 45 orang (29.6%), 9 orang (5.9%) dan 1 orang atau 0.7% masing-masing agak bersetuju, tidak bersetuju dan sangat tidak bersetuju setiapnya.

Jadual 4.3.3.2b : Satu sistem yang mengutamakan proses-proses peningkatan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	10	6.6
Agak bersetuju	36	23.7
Bersetuju	59	38.8
Sangat bersetuju	45	29.6

Berdasarkan jadual 4.3.3.2b di atas, majoriti para responden memberikan reaksi bersetuju dengan kenyataan yang mengatakan bahawa satu sistem yang berkesan wujud dalam organisasi ini bagi mengutamakan proses-proses peningkatan iaitu 59 orang atau 38.8%. Manakala hanya 2 orang responden atau kira-kira 1.3% yang sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini. Bagi responden yang sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan ini adalah 45 orang atau 29.6% dan 36 orang atau kira-kira 23.7% yang agak bersetuju dengan kenyataan ini. Selebihnya iaitu 10 orang (6.6%) tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.3.3b : Tiada halangan di antara jabatan-jabatan dalaman di dalam konteks aliran pengurusan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	3	2.0
Tidak bersetuju	8	5.3
Agak bersetuju	48	31.6
Bersetuju	50	32.9
Sangat bersetuju	43	28.3

Melalui jadual 4.3.3.3b di atas mendapati bahawa kenyataan tidak terdapat halangan di antara jabatan-jabatan dalaman di dalam konteks aliran pengurusan, para responden memberikan reaksi yang berbeza-beza. Hanya 3 orang responden atau 2.0% yang sangat tidak bersetuju manakala responden yang tidak bersetuju adalah sejumlah 8 orang saja atau 5.3%. Bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 48 orang (31.6%), bersetuju terhadap kenyataan ini adalah kira-kira 50 orang atau 32.9% dan sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah berjumlah 43 orang atau kira-kira 28.3% daripada keseluruhan responden.

Jadual 4.3.3.4b : Peningkatan kualiti berterusan membawa kepada penggunaan sumber yang lebih produktif.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	3	2.0
Tidak bersetuju	10	6.6
Agak bersetuju	46	30.3
Bersetuju	52	34.2
Sangat bersetuju	41	27.0

Bagi kenyataan peningkatan kualiti berterusan di dalam organisasi ini boleh membawa kepada penggunaan sumber yang lebih produktif, jadual 4.3.3.4b menerangkan kekerapan dan peratusan yang dipilih oleh para responden kajian. Kira-kira 52 orang atau 34.2% daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, 46 orang atau 30.3% agak bersetuju dan 41 orang atau 27.0% daripada responden sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Manakala sejumlah 10 orang responden atau 6.6% tidak bersetuju dan selebihnya iaitu 3 orang (2.0%) daripada responden sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.3.5b : Punyai program kurangkan masa kitaran penghantaran untuk keseluruhan barangan atau perkhidmatan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	1	0.7
Tidak bersetuju	11	7.2
Agak bersetuju	52	34.2
Bersetuju	53	34.9
Sangat bersetuju	35	23.0

Melalui jadual 4.3.3.5b di atas mendapati bahawa kenyataan organisasi ini mempunyai program untuk mengurangkan masa kitaran penghantaran untuk keseluruhan barangan atau perkhidmatan, para responden memberikan reaksi yang hampir sama pada skala bersetuju dan agak bersetuju iaitu 53 orang atau 34.9% yang bersetuju dan 52 orang atau 34.2% yang agak bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Hanya 1 orang responden atau 0.7% yang sangat tidak bersetuju manakala responden yang tidak bersetuju adalah sejumlah 11 orang saja atau 7.2%. Manakala yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah berjumlah 35 orang atau kira-kira 23.0% daripada keseluruhan responden.

Jadual 4.3.3.6 : Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi sistem dan proses pengurusan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.32
Tidak bersetuju	9.6	6.32
Agak bersetuju	45.4	29.87
Bersetuju	55.8	36.71
Sangat bersetuju	39.2	25.79

Daripada jadual 4.3.3.6 di atas, kekerapan pemilihan jawapan sangat tidak bersetuju ialah hanya 2 orang daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini dalam dimensi sistem dan proses pengurusan. Dari segi peratusannya hanya mencapai 1.32% daripada keseluruhan jawapan responden bagi dimensi sistem dan proses pengurusan. Manakala responden yang memilih jawapan tidak bersetuju adalah seramai 9.6 orang ataupun 6.32% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Bagi responden yang memilih jawapan agak bersetuju pula adalah sebanyak 45.4 orang atau 29.87% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini. Seterusnya bagi jawapan bersetuju pula, responden seramai 55.8 orang memilih jawapan ini. Ini merupakan jawapan yang paling ramai dipilih iaitu kira-kira 36.71% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali seramai 39.2

orang daripada keseluruhan responden memilih jawapan sangat bersetuju atau dari segi peratusan adalah kira-kira 25.79%.

Jadual 4.3.4.1b : Bekerja rapat dengan pembekal.

<u>SKALA</u>	<u>KEKERAPAN</u>	<u>PERATUSAN(%)</u>
Sangat tidak bersetuju	1	0.7
Tidak bersetuju	8	5.3
Agak bersetuju	42	27.6
Bersetuju	57	37.5
Sangat bersetuju	44	28.9

Melalui jadual 4.3.4.1b di atas mendapati bahawa kenyataan organisasi bekerja rapat dengan pembekal, hanya 1 orang responden atau 0.7% yang sangat tidak bersetuju manakala responden yang tidak bersetuju adalah sejumlah 8 orang saja atau 5.3%. Bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 42 orang (27.6%), bersetuju terhadap kenyataan ini adalah kira-kira 57 orang atau 37.5% dan sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah berjumlah 44 orang atau kira-kira 28.9% daripada keseluruhan responden.

Jadual 4.3.4.2b : Meminta pembekal memenuhi spesifikasi kualiti yang ketat.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	7	4.6
Agak bersetuju	44	28.9
Bersetuju	65	42.8
Sangat bersetuju	34	22.4

Bagi kenyataan pembekal diminta untuk memenuhi spesifikasi kualiti yang ketat di dalam organisasi ini, jadual 4.3.4.2b menerangkan kekerapan dan peratusan yang dipilih oleh para responden kajian. Kira-kira 65 orang atau 42.8% daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, 44 orang atau 28.9% agak bersetuju dan 34 orang atau 22.4% daripada responden sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Manakala sejumlah 7 orang responden atau 4.6% tidak bersetuju dan selebihnya iaitu 2 orang (1.3%) daripada responden sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.4.3b : Meminta pembekal mengamalkan program kualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	3	2.0
Tidak bersetuju	10	6.6
Agak bersetuju	33	21.7
Bersetuju	59	38.8
Sangat bersetuju	47	30.9

Berdasarkan jadual 4.3.4.3b di atas, majoriti para responden memberikan reaksi bersetuju dengan kenyataan yang mengatakan bahawa dalam organisasi ini meminta para pembekal mengamalkan program kualiti iaitu 59 orang atau 38.8%. Manakala hanya 3 orang responden atau kira-kira 2.0% yang sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini. Bagi responden yang sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan ini adalah 47 orang atau 30.9% dan 33 orang atau kira-kira 21.7% yang agak bersetuju dengan kenyataan ini. Selebihnya iaitu 10 orang (6.6%) tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.4.4b : Pembekal dipilih berdasarkan kualiti lebih dari harga atau jadual kerja.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	9	5.9
Agak bersetuju	48	31.6
Bersetuju	48	31.6
Sangat bersetuju	45	29.6

Melalui jadual 4.3.4.4b di atas mendapati bahawa kenyataan di dalam organisasi ini pembekal dipilih berdasarkan kualiti lebih dari harga atau jadual kerja., para responden memberikan reaksi yang berbeza-beza. Hanya 2 orang responden atau 1.3% yang sangat tidak bersetuju manakala responden yang tidak bersetuju adalah sejumlah 9 orang saja atau 5.9%. Bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 48 orang (31.6%), bersetuju terhadap kenyataan ini adalah kira-kira 48 orang atau 31.6% dan sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah berjumlah 45 orang atau kira-kira 29.6% daripada keseluruhan responden.

Jadual 4.3.4.5b : Hubungan jangka panjang dengan pembekal adalah ditawarkan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	3	2.0
Tidak bersetuju	12	7.9
Agak bersetuju	37	24.3
Bersetuju	48	31.6
Sangat bersetuju	52	34.2

Bagi kenyataan terdapat hubungan jangka panjang ditawarkan kepada pembekal, jadual 4.3.4.5b menerangkan kekerapan dan peratusan yang dipilih oleh para responden kajian. Kira-kira 48 orang atau 31.6% daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, 37 orang atau 24.3% agak bersetuju dan 52 orang atau 34.2% daripada responden sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Manakala sejumlah 12 orang responden atau 7.9% tidak bersetuju dan selebihnya iaitu 3 orang (2.0%) daripada responden sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.4.6 : Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pengurusan kualiti pembekal.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2.2	1.45
Tidak bersetuju	9.2	6.05
Agak bersetuju	40.8	26.84
Bersetuju	55.4	36.45
Sangat bersetuju	44.4	29.21

Daripada jadual 4.3.4.6 di atas, kekerapan pemilihan jawapan sangat tidak bersetuju ialah hanya 2.2 orang daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini dalam dimensi pengurusan kualiti pembekal. Dari segi peratusannya hanya mencapai 1.45% daripada keseluruhan jawapan responden bagi dimensi ini. Manakala responden yang memilih jawapan tidak bersetuju adalah seramai 9.2 orang ataupun 6.05% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Bagi responden yang memilih jawapan agak bersetuju pula adalah sebanyak 40.8 orang atau kira-kira 26.84% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini. Seterusnya bagi jawapan bersetuju pula, responden seramai 55.4 orang memilih jawapan ini. Ini merupakan jawapan yang paling ramai dipilih iaitu kira-kira 36.45% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali seramai 44.4 orang daripada keseluruhan

responden memilih jawapan sangat bersetuju atau dari segi peratusan adalah kira-kira 29.21%.

Untuk mengetahui sejauhmana komitmen organisasi ini dapat memenuhi kehendak pelanggan dalaman dan juga pelanggan luaran dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja setiap responden adalah seperti pecahan pembahagian kekerapan dan juga peratusan yang berdasarkan skala boleh dilihat dalam jadual di bawah.

Jadual 4.3.5.1b : Komitmen bagi memenuhi kehendak pelanggan dalaman dan pelanggan luaran.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	7	4.6
Agak bersetuju	42	27.6
Bersetuju	58	38.2
Sangat bersetuju	43	28.3

Berdasarkan jadual 4.3.5.1b di atas, adalah didapati seramai 43 orang responden atau 28.3% sangat bersetuju dengan kenyataan tersebut. Manakala 58 orang responden (38.2%) bersetuju seterusnya bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 42 orang atau 27.6%. Bagi responden yang tidak bersetuju dengan kenyataan ini ialah seramai 7 orang (4.6%) dan

responden yang sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini adalah hanya berjumlah 2 orang atau 1.3%.

Jadual 4.3.5.2b : Penglibatan pelanggan sebagai usaha untuk menentukan perkhidmatan kepada pelanggan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	4	2.6
Tidak bersetuju	5	3.3
Agak bersetuju	40	26.3
Bersetuju	65	42.8
Sangat bersetuju	38	25.0

Melalui jadual 4.3.5.2b di atas mendapati bahawa kenyataan di dalam organisasi ini terdapat penglibatan pelanggan dalam menentukan perkhidmatan, para responden memberikan reaksi yang berbeza-beza. Hanya 4 orang responden atau 2.6% yang sangat tidak bersetuju manakala responden yang tidak bersetuju adalah sejumlah 5 orang saja atau 3.3%. Bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 40 orang (26.3%), bersetuju terhadap kenyataan ini adalah kira-kira 65 orang atau 42.8% dan sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah berjumlah 38 orang atau kira-kira 25.0% daripada keseluruhan responden.

Jadual 4.3.5.3b : Aktif mencari maklumat dari pelanggan bagi menentukan kehendak mereka.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	8	5.3
Agak bersetuju	48	31.6
Bersetuju	51	33.6
Sangat bersetuju	43	28.3

Bagi kenyataan bahawa organisasi ini aktif mencari maklumat mengenai kehendak pelanggan, jadual 4.3.5.3b menerangkan kekerapan dan peratusan yang dipilih oleh para responden kajian. Kira-kira 51 orang atau 33.6% daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, 48 orang atau 31.6% agak bersetuju dan 43 orang atau 28.3% daripada responden sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Manakala sejumlah 8 orang responden atau 5.3% tidak bersetuju dan selebihnya iaitu 2 orang atau 1.3% daripada responden sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.5.4b : Gunakan kehendak pelanggan sebagai asas untuk kualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	10	6.6
Agak bersetuju	44	28.9
Bersetuju	63	41.4
Sangat bersetuju	35	23.0

Berdasarkan jadual 4.3.5.4b di atas, adalah didapati seramai 35 orang responden atau 23.0% sangat bersetuju dengan kenyataan bahawa organisasi ini menggunakan kehendak pelanggan sebagai asas untuk kualiti. Manakala 63 orang responden (41.4%) bersetuju, seterusnya bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 44 orang atau 28.9%. Bagi responden yang tidak bersetuju dengan kenyataan ini ialah seramai 10 orang (6.6%) daripada keseluruhan responden dalam kajian ini.

Jadual 4.3.5.5b : Peningkatan hubungan secara langsung dengan pelanggan dalaman dan luaran adalah digalakkan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	11	7.2
Agak bersetuju	46	30.3
Bersetuju	56	36.8
Sangat bersetuju	39	25.7

Melalui jadual 4.3.5.5b di atas mendapati bahawa kenyataan di dalam organisasi ini peningkatan hubungan secara langsung dengan pelanggan dalaman dan luaran adalah digalakkan, para responden memberikan reaksi yang berbeza-beza. Hanya 11 orang responden atau 7.2% yang tidak bersetuju manakala responden yang agak bersetuju adalah sejumlah 46 orang atau 30.3%. Bagi responden yang bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 56 orang (36.8%), sangat bersetuju terhadap kenyataan ini adalah kira-kira 39 orang atau 25.7% daripada keseluruhan responden.

Jadual 4.3.5.6 : Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi pengurusan nilai pelanggan.

<u>SKALA</u>	<u>KEKERAPAN</u>	<u>PERATUSAN(%)</u>
Sangat tidak bersetuju	1.6	1.05
Tidak bersetuju	8.2	5.39
Agak bersetuju	44	28.95
Bersetuju	58.6	38.55
Sangat bersetuju	39.6	26.05

Daripada jadual 4.3.5.6 di atas, kekerapan pemilihan jawapan sangat tidak bersetuju ialah hanya 1.6 orang daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini dalam dimensi pengurusan nilai pelanggan. Dari segi peratusannya hanya mencapai 1.05% daripada keseluruhan jawapan para responden bagi dimensi ini. Manakala responden yang memilih jawapan tidak bersetuju adalah seramai 8.2 orang ataupun 5.39% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Bagi responden yang memilih jawapan agak bersetuju pula adalah sebanyak 44 orang atau kira-kira 28.95% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini. Seterusnya bagi jawapan bersetuju pula, responden seramai 58.6 orang memilih jawapan ini. Ini merupakan jawapan yang paling ramai dipilih iaitu kira-kira 38.55% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali seramai 39.6

orang daripada keseluruhan responden memilih jawapan sangat bersetuju atau dari segi peratusan adalah kira-kira 26.05%.

Jadual 4.3.6.1b : Punya program penanda arasan yang kompetitif.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	12	7.9
Agak bersetuju	43	28.3
Bersetuju	62	40.8
Sangat bersetuju	33	21.7

Daripada jadual 4.3.6.1b di atas mendapati bahawa kenyataan di dalam organisasi ini mempunyai program penanda arasan yang kompetitif, hanya 2 orang responden atau 1.3% yang sangat tidak bersetuju manakala responden yang tidak bersetuju adalah sejumlah 12 orang saja atau 7.9%. Bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 43 orang (28.3%), responden yang bersetuju terhadap kenyataan ini adalah kira-kira 62 orang atau 40.8% dan sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah berjumlah 33 orang atau kira-kira 21.7% daripada keseluruhan responden.

Jadual 4.3.6.2b : Gunakan penanda aras bagi membantu perancangan, penilaian dan proses peningkatan kualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	9	5.9
Agak bersetuju	45	29.6
Bersetuju	66	43.4
Sangat bersetuju	30	19.7

Bagi kenyataan bahawa organisasi ini menggunakan penanda aras bagi membantu perancangan, penilaian dan proses peningkatan kualiti, jadual 4.3.6.2b menerangkan kekerapan dan peratusan yang dipilih oleh para responden kajian. Kira-kira 66 orang atau 43.4% daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini. 45 orang atau 29.6% agak bersetuju dan 30 orang atau 19.7% daripada responden sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Manakala sejumlah 9 orang responden atau 5.9% tidak bersetuju dan selebihnya iaitu 2 orang atau 1.3% daripada responden sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.6.3b : Mengadakan satu sistem bagi mengukur prestasi proses.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	3	2.0
Tidak bersetuju	11	7.2
Agak bersetuju	48	31.6
Bersetuju	56	36.8
Sangat bersetuju	34	22.4

Berdasarkan jadual 4.3.6.3b di atas, majoriti para responden memberikan reaksi bersetuju dengan kenyataan yang mengatakan bahawa organisasi ini mempunyai satu sistem dalam mengukur prestasi proses iaitu 56 orang atau 36.8%. Manakala hanya 3 orang responden atau kira-kira 2.0% yang sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini. Bagi responden yang sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan ini adalah 34 orang atau 22.4% dan 48 orang atau kira-kira 31.6% yang agak bersetuju dengan kenyataan ini. Selebihnya iaitu 11 orang atau kira-kira 7.2% daripada responden tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.6.4b : Punyai sistem dan prosedur dalam menggambarkan “Amalan Terbaik” .

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	11	7.2
Agak bersetuju	47	30.9
Bersetuju	62	40.8
Sangat bersetuju	30	19.7

Melalui jadual 4.3.6.4b di atas mendapati bahawa kenyataan di dalam organisasi ini mempunyai sistem dan prosedur bagi menggambarkan “amalan terbaik” dengan kaedah teknologi terkini. Para responden memberikan reaksi yang berbeza-beza. Hanya 2 orang responden atau 1.3% yang sangat tidak bersetuju dan 11 orang responden (7.2%) daripada mereka yang tidak bersetuju dengan kenyataan ini. Manakala responden yang agak bersetuju adalah sejumlah 47 orang atau 30.9%. Bagi responden yang bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 62 orang (40.8%), sangat bersetuju terhadap kenyataan ini adalah kira-kira 30 orang atau 19.7% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini.

Jadual 4.3.6.5b : Mengkaji-selidik “Amalan Terbaik” dari lain-lain organisasi.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	8	5.3
Agak bersetuju	50	32.9
Bersetuju	58	38.2
Sangat bersetuju	34	22.4

Bagi kenyataan terdapat kajian mengenai “amalan terbaik” dari lain-lain organisasi, jadual 4.3.6.5b menerangkan kekerapan dan peratusan yang dipilih oleh para responden kajian. Kira-kira 58 orang atau 38.2% daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, 50 orang atau 32.9% agak bersetuju dan 34 orang atau 22.4% daripada responden sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Manakala sejumlah 8 orang responden atau 5.9% tidak bersetuju dan selebihnya iaitu 2 orang (1.3%) daripada responden sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.6.6 : Ringkasan kekerapan dan peratusan dimensi penanda arasan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2.2	1.45
Tidak bersetuju	10.25	6.71
Agak bersetuju	46.6	30.66
Bersetuju	60.8	40
Sangat bersetuju	32.2	21.18

Daripada jadual 4.3.6.6 di atas, kekerapan pemilihan jawapan sangat tidak bersetuju ialah hanya 2.2 orang daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini dalam dimensi penanda arasan. Dari segi peratusannya hanya mencapai 1.45% daripada keseluruhan jawapan para responden bagi dimensi ini. Manakala responden yang memilih jawapan tidak bersetuju adalah seramai 10.25 orang ataupun 6.71% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini dalam dimensi penanda arasan. Bagi responden yang memilih jawapan agak bersetuju pula adalah sebanyak 46.6 orang atau kira-kira 30.66% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini. Seterusnya bagi jawapan bersetuju pula, responden seramai 60.8 orang memilih jawapan ini. Ini merupakan jawapan yang paling ramai dipilih iaitu kira-kira 40% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali seramai 32.2

orang daripada keseluruhan responden memilih jawapan sangat bersetuju atau dari segi peratusan adalah kira-kira 21.18%.

Jadual 4.3.7.1b : Pihak pengurusan menerima latihan di dalam prinsip-prinsip kualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	9	5.9
Agak bersetuju	44	28.9
Bersetuju	57	37.5
Sangat bersetuju	42	27.6

Berdasarkan jadual 4.3.7.1b di atas, adalah didapati 9 orang responden atau 5.9% yang tidak bersetuju dengan kenyataan yang diberikan dalam soalan ini. Manakala seramai 44 orang responden atau 28.9% agak bersetuju dengan kenyataan bahawa pihak pengurusan di organisasi ini menerima latihan di dalam prinsip-prinsip kualiti. Seterusnya didapati sejumlah 57 orang responden (37.5%) bersetuju dengan kenyataan yang diberi dalam borang soal selidik. Manakala jumlah responden yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 42 orang atau 27.6% daripada jumlah keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 4.3.7.2b : Para pekerja menerima latihan di dalam prinsip-prinsip asas kualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	2	1.3
Tidak bersetuju	9	5.9
Agak bersetuju	46	30.3
Bersetuju	46	30.3
Sangat bersetuju	49	32.2

Melalui jadual 4.3.7.2b di atas mendapati bahawa kenyataan pekerja di organisasi ini menerima latihan di dalam prinsip-prinsip asas kualiti, para responden memberikan reaksi yang sama pada skala bersetuju dan agak bersetuju iaitu 46 orang atau 30.3%. Hanya 2 orang responden atau 1.3% yang sangat tidak bersetuju manakala responden yang tidak bersetuju adalah sejumlah 9 orang saja atau 5.9%. Manakala yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah berjumlah 49 orang atau kira-kira 32.2% daripada keseluruhan responden.

Jadual 4.3.7.3b : Para pekerja menerima latihan di dalam kemahiran menyelesaikan masalah.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	1	0.7
Tidak bersetuju	6	3.9
Agak bersetuju	55	36.2
Bersetuju	45	29.6
Sangat bersetuju	45	29.6

Daripada jadual 4.3.7.3b di atas mendapati bahawa kenyataan pekerja di organisasi ini menerima latihan di dalam kemahiran menyelesaikan masalah, analisa kajian memperolehi hasil pada skala bersetuju dan sangat bersetuju adalah sama jumlah respondennya iaitu 45 orang atau 29.6%. Terdapat 1 orang responden atau 0.7% yang sangat tidak bersetuju manakala responden yang tidak bersetuju adalah sejumlah 6 orang saja atau 3.9%. Manakala yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah berjumlah 55 orang atau kira-kira 36.2% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam penyelidikan ini.

Jadual 4.3.7.4b : Para pekerja menerima latihan mengenai kerja berpasukan dan kumpulan dinamik.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	1	0.7
Tidak bersetuju	10	6.6
Agak bersetuju	43	28.3
Bersetuju	59	38.8
Sangat bersetuju	39	25.7

Berdasarkan jadual 4.3.7.4b di atas, majoriti para responden memberikan reaksi bersetuju dengan kenyataan yang mengatakan bahawa pekerja di organisasi ini menerima latihan mengenai kerja berpasukan dan kumpulan dinamik, iaitu 59 orang atau 38.8%. Manakala hanya 1 orang responden atau kira-kira 0.7% yang sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini. Bagi responden yang sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan ini adalah 39 orang atau 25.7% dan 43 orang atau kira-kira 28.3% yang agak bersetuju dengan kenyataan ini. Selebihnya iaitu 10 orang atau kira-kira 6.6% daripada responden tidak bersetuju dengan kenyataan yang diberikan dalam borang soal selidik ini.

Jadual 4.3.7.5b : Pekerja menerima latihan dalam program TQM.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	1	0.7
Tidak bersetuju	11	7.2
Agak bersetuju	46	30.3
Bersetuju	53	34.9
Sangat bersetuju	41	27.0

Bagi kenyataan para pekerja menerima latihan dalam program TQM, jadual 4.3.7.5b menerangkan kekerapan dan peratusan yang dipilih oleh para responden kajian. Kira-kira 53 orang atau 34.9% daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, 46 orang atau 30.3% agak bersetuju dan 41 orang atau 27.0% daripada responden sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Manakala sejumlah 11 orang responden atau 7.2% tidak bersetuju dan selebihnya iaitu hanya 1 orang sahaja atau 0.7% daripada responden sangat tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.3.7.6 : Ringkasan kekerapan dan peratusan latihan kualiti.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	1	0.66
Tidak bersetuju	9	5.92
Agak bersetuju	46.8	30.79
Bersetuju	52	34.11
Sangat bersetuju	43.2	28.42

Daripada jadual 4.3.7.6 di atas, kekerapan pemilihan jawapan sangat tidak bersetuju ialah hanya 1 orang daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini dalam dimensi latihan kualiti. Dari segi peratusannya hanya mencapai 0.66% daripada keseluruhan jawapan para responden bagi dimensi ini. Manakala responden yang memilih jawapan tidak bersetuju adalah seramai 9 orang ataupun 5.92% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini dalam dimensi ini. Bagi responden yang memilih jawapan agak bersetuju pula adalah sebanyak 46.8 orang atau kira-kira 30.79% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini. Seterusnya bagi jawapan bersetuju pula, responden seramai 52 orang memilih jawapan ini. Ini merupakan jawapan yang paling ramai dipilih iaitu kira-kira 34.11% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali seramai 43.2 orang daripada keseluruhan

responden memilih jawapan sangat bersetuju atau dari segi peratusan adalah kira-kira 28.42%.

4.4 BAHAGIAN C : BAGI MENGETAHUI TAHAP PRESTASI KERJA PARA PEKERJA.

Dalam bahagian C borang soal selidik yang diedarkan kepada responden adalah meliputi soalan-soalan yang berkenaan dengan prestasi kerja individu-individu di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman. Berdasarkan soalan-soalan ini, dapat diketahui tentang prestasi kerja di jabatan ini berdasarkan kepada amalan pengurusan kualiti terlazim yang diamalkan.

Jadual 4.4.1c : Kuantiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan.

<u>SKALA</u>	<u>KEKERAPAN</u>	<u>PERATUSAN(%)</u>
Tidak bersetuju	7	4.6
Agak bersetuju	52	34.2
Bersetuju	68	44.7
Sangat bersetuju	25	16.4

Melalui jadual 4.4.1c di atas mendapati bahawa kenyataan kuantiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan., para responden memberikan reaksi yang berbeza-beza. Hanya 7 orang responden atau 4.6% yang tidak bersetuju

manakala responden yang agak bersetuju adalah sejumlah 52 orang atau 34.2%. Bagi responden yang bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 68 orang (44.7%), manakala responden yang sangat bersetuju terhadap kenyataan ini adalah kira-kira 25 orang atau 16.4% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini.

Jadual 4.4.2c : Kualiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	5	3.3
Agak bersetuju	40	26.3
Bersetuju	70	46.1
Sangat bersetuju	37	24.3

Bagi kenyataan kualiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan., jadual 4.4.2c menerangkan kekerapan dan peratusan yang dipilih oleh para responden kajian. Kira-kira 70 orang atau 46.1% daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, 40 orang atau 26.3% agak bersetuju dan 37 orang atau 24.3% daripada responden sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Manakala selebihnya iaitu 5 orang responden atau 3.3% tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.4.3c : Kebolehan melaksanakan tugas dalam tempoh yang ditetapkan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	5	3.3
Agak bersetuju	39	25.7
Bersetuju	62	40.8
Sangat bersetuju	46	30.3

Berdasarkan jadual 4.4.3c di atas, adalah didapati 5 orang responden atau 3.3% yang tidak bersetuju dengan kenyataan yang diberikan dalam soalan ini. Manakala seramai 39 orang responden atau 25.7% agak bersetuju dengan kenyataan bahawa kebolehan melaksanakan tugas dalam tempoh yang ditetapkan dapat mengukur prestasi kerja. Seterusnya didapati sejumlah 62 orang responden (40.8%) bersetuju dengan kenyataan yang diberi dalam borang soal selidik. Manakala jumlah responden yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 46 orang atau 30.3% daripada jumlah keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 4.4.4c : Kebolehan melaksanakan arahan dalam tempoh yang ditetapkan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	9	5.9
Agak bersetuju	38	25.0
Bersetuju	56	36.8
Sangat bersetuju	49	32.2

Melalui jadual 4.4.4c di atas mendapati bahawa kenyataan kebolehan dalam melaksanakan arahan dapat mengukur prestasi kerja, para responden memberikan reaksi yang berbeza-beza. Hanya 9 orang responden atau 5.9% yang tidak bersetuju manakala responden yang agak bersetuju adalah sejumlah 38 orang atau 25.0%. Bagi responden yang bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 56 orang (36.8%), sangat bersetuju terhadap kenyataan ini adalah kira-kira 49 orang atau 32.2% daripada keseluruhan responden.

Jadual 4.4.5c : Kebolehan mengelola / mengendalikan tugas.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	1	0.7
Tidak bersetuju	4	2.6
Agak bersetuju	46	30.3
Bersetuju	49	32.2
Sangat bersetuju	52	34.2

Daripada jadual 4.4.5c di atas mendapati bahawa kenyataan kebolehan mengelola dan mengendalikan tugas boleh mengukur prestasi kerja, analisa kajian memperolehi hasil pada skala bersetuju ialah berjumlah 49 orang responden atau 32.2% dan agak bersetuju adalah 46 orang (30.3%). Terdapat 1 orang responden atau 0.7% yang sangat tidak bersetuju manakala responden yang tidak bersetuju adalah sejumlah 4 orang saja atau 2.6%. Manakala yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah berjumlah 52 orang atau kira-kira 34.2% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam penyelidikan ini.

Jadual 4.4.6c : Kebolehan menyampaikan maksud, pendapat dan arahan secara lisan dan bertulis.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	1	0.7
Tidak bersetuju	4	2.6
Agak bersetuju	43	28.3
Bersetuju	60	39.5
Sangat bersetuju	44	28.9

Berdasarkan jadual 4.4.6c di atas, adalah didapati 1 orang responden atau 0.7% yang sangat tidak bersetuju dengan kenyataan yang diberikan dalam soalan ini. Manakala seramai 43 orang responden atau 28.3% agak bersetuju dengan kenyataan bahawa kebolehan menyampaikan maksud, pendapat dan arahan secara lisan dan bertulis boleh mengukur prestasi kerja. Seterusnya didapati sejumlah 60 orang responden (39.5%) bersetuju dengan kenyataan yang diberi dalam borang soal selidik. Manakala jumlah responden yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 44 orang atau 28.9% daripada jumlah keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Kira-kira 4 orang responden atau 2.6% tidak bersetuju dengan kenyataan ini.

Jadual 4.4.7c : Kebolehan membuat keputusan selaras dengan keperluan tugas dalam tempoh masa yang ditetapkan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	3	2.0
Agak bersetuju	35	23.0
Bersetuju	60	39.5
Sangat bersetuju	54	35.5

Bagi kenyataan bahawa kebolehan membuat keputusan selaras dengan keperluan tugas dalam tempoh masa yang ditetapkan., jadual 4.4.7c menerangkan kekerapan dan peratusan yang dipilih oleh para responden kajian. Kira-kira 60 orang atau 39.5% daripada responden bersetuju dengan kenyataan ini, 35 orang atau 23.0% agak bersetuju dan 54 orang atau 35.5% daripada responden sangat bersetuju terhadap kenyataan yang diberikan. Manakala sejumlah 3 orang responden atau 2.0% tidak bersetuju dengan kenyataan yang ditanya dalam soalan ini bagi mengukur prestasi kerja.

Jadual 4.4.8c : Kebolehan mengenalpasti dan menyelesaikan masalah.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	6	3.9
Agak bersetuju	27	17.8
Bersetuju	57	37.5
Sangat bersetuju	62	40.8

Berpandukan jadual 4.4.8c, hanya 6 orang responden (3.9%) saja yang tidak bersetuju dengan kenyataan yang diberikan. Manakala kira-kira 62 orang atau 40.8% para responden sangat bersetuju terhadap kenyataan ini. Bagi responden yang bersetuju terhadap kenyataan ini pula adalah sejumlah 57 orang (37.5%) dan yang agak bersetuju adalah sejumlah 27 orang atau 17.8% daripada keseluruhan responden yang dikaji.

Jadual 4.4.9c : Kebolehan mengukur, membahagi dan mengendalikan tugas.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	4	2.6
Agak bersetuju	18	11.8
Bersetuju	65	42.8
Sangat bersetuju	65	42.8

Melalui jadual 4.4.9c di atas mendapati bahawa kenyataan perlunya mempunyai kebolehan dalam mengukur, membahagi dan mengendalikan tugas, para responden telah memberikan reaksi yang berbeza-beza. Terdapat 4 orang responden atau 2.6% yang tidak bersetuju manakala responden yang bersetuju adalah sama jumlahnya dengan responden yang sangat bersetuju iaitu sejumlah 65 orang atau 42.8%. Bagi responden yang agak bersetuju dengan kenyataan ini adalah sejumlah 18 orang sahaja atau 11.8% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini.

Jadual 4.4.10c : Kebolehan menjalin hubungan dan kerjasama dengan pegawai atasan dan rakan sejawatan.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Tidak bersetuju	3	2.0
Agak bersetuju	15	9.9
Bersetuju	50	32.9
Sangat bersetuju	84	55.3

Berdasarkan jadual 4.4.10c di atas, adalah didapati 3 orang responden atau 2.0% yang tidak bersetuju dengan kenyataan yang diberikan dalam soalan ini. Manakala seramai 15 orang responden atau 9.9% agak bersetuju dengan kenyataan bahawa kebolehan menjalin hubungan dan kerjasama dengan pegawai atasan dan rakan sejawatan akan mempengaruhi prestasi kerja. Seterusnya didapati sejumlah 50 orang responden (32.9%) bersetuju dengan kenyataan yang

diberi dalam borang soal selidik. Manakala jumlah responden yang sangat bersetuju dengan kenyataan ini adalah seramai 84 orang atau 55.3% daripada jumlah keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini.

Jadual 4.4.11 : Ringkasan kekerapan dan peratusan prestasi kerja.

SKALA	KEKERAPAN	PERATUSAN(%)
Sangat tidak bersetuju	0.2	0.13
Tidak bersetuju	5	3.29
Agak bersetuju	35.3	23.2
Bersetuju	59.7	39.28
Sangat bersetuju	51.8	34.08

Daripada jadual 4.4.11 di atas, kekerapan pemilihan jawapan sangat tidak bersetuju ialah hanya 0.2 orang daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Dari segi peratusannya hanya mencapai 0.13% daripada keseluruhan jawapan para responden bagi bahagian prestasi kerja. Manakala responden yang memilih jawapan tidak bersetuju adalah seramai 5 orang ataupun 3.29% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini dalam bahagian prestasi kerja. Bagi responden yang memilih jawapan agak bersetuju pula adalah sebanyak 35.3 orang atau kira-kira 23.2% daripada keseluruhan responden dalam kajian ini. Seterusnya bagi jawapan bersetuju

pula, responden seramai 59.78 orang memilih jawapan ini. Ini merupakan jawapan yang paling ramai dipilih iaitu kira-kira 39.28% daripada keseluruhan responden yang terlibat dalam kajian ini. Akhir sekali seramai 51.8 orang daripada keseluruhan responden memilih jawapan sangat bersetuju atau dari segi peratusan adalah kira-kira 34.08%.

4.5 PENGUJIAN HIPOTESIS

Bagi menjalankan proses pengujian hipotesis, terdapat dua konsep yang perlu difahami terlebih dahulu bagi memastikan atau menentukan sama ada sesuatu hipotesis nul (H_0) yang dibentuk perlu ditolak ataupun diterima dalam sesuatu kajian yang dijalankan. (rujuk lampiran tiga)

Konsep yang pertama ialah melihat kepada nilai aras keertian (α). Aras keertian adalah kebarangkalian dalam melakukan ralat jenis satu iaitu kesilapan yang berlaku dalam menolak H_0 yang benar. Pemilihan aras keertian bergantung sepenuhnya kepada penyelidik itu sendiri iaitu sejauhmana risiko yang sanggup diambil oleh seseorang penyelidik dalam melakukan ralat jenis satu. Pada kebiasaanya, nilai 0.01, 0.05 atau 0.10 adalah nilai keertian yang signifikan yang biasa digunakan. Namun berdasarkan kajian ini, penyelidik mengambil risiko yang lebih kecil iaitu nilai keertian pada nilai 0.01. Ini bermaksud bahawa kemungkinan signifikan bahawa hipotesis nul ditolak pada koefisien 99% adalah benar.

Manakala konsep yang kedua ialah melihat nilai probabiliti. Nilai probabiliti ialah nilai yang dibandingkan dengan nilai aras keertian sama ada keputusan sesuatu hipotesis itu diterima atau ditolak.

4.5.1 Hipotesis pertama.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pengaruh pengurusan atasan dengan prestasi kerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara pengaruh pengurusan atasan dengan prestasi kerja.

Analisa yang dijalankan dengan menggunakan kaedah ujian korelasi mudah Pearson. Kaedah ini digunakan kerana ianya dapat mengukur sama ada wujud hubungan di antara pengaruh pengurusan atasan yang diwakili oleh BAHG1 dengan prestasi kerja yang diwakili oleh bahagian BAHGCCC. Seterusnya kaedah ini dapat mengukur kekuatan hubungan sekiranya wujud hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini.

Hasil daripada analisa menunjukkan nilai p ialah 0.000 ($p=0.000$) iaitu lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai aras keertian 0.01 ($0.000<0.01$). Ini bermakna hipotesis nul (H_0) ditolak dan menerima H_1 . Secara kesimpulannya, terdapat hubungan yang signifikan antara pengaruh pengurusan atasan dengan prestasi kerja para responden di

jabatan ini. Nilai pekali korelasi yang diperolehi melalui analisa SPSS ialah 0.688. Ini menunjukkan bahawa pengaruh pengurusan atasan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja sebanyak 68.80%.

4.5.2 Hipotesis kedua.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pembangunan pengurusan sumber manusia dengan prestasi kerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara pembangunan pengurusan sumber manusia dengan prestasi kerja.

Analisa yang dijalankan juga dengan menggunakan kaedah ujian korelasi mudah Pearson. Kaedah ini digunakan kerana ianya dapat mengukur sama ada wujud hubungan di antara pembangunan pengurusan sumber manusia yang diwakili oleh BAHG2 dengan prestasi kerja yang diwakili oleh bahagian BAHGCCC. Seterusnya kaedah ini dapat mengukur kekuatan hubungan sekiranya wujud hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini.

Hasil daripada analisa menunjukkan nilai p ialah 0.000 ($p=0.000$) iaitu lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai aras keertian 0.01 ($0.000<0.01$). Ini bermakna hipotesis nul (H_0) ditolak dan menerima H_1 . Secara kesimpulannya, terdapat hubungan yang signifikan antara

pembangunan pengurusan sumber manusia dengan prestasi kerja para responden di jabatan ini. Nilai pekali korelasi yang diperolehi melalui analisa SPSS ialah 0.648. Ini menunjukkan bahawa pembangunan pengurusan sumber manusia mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja sebanyak 64.80%.

4.5.3 Hipotesis ketiga.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara sistem dan proses pengurusan dengan prestasi kerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara sistem dan proses pengurusan dengan prestasi kerja.

Analisa yang dijalankan adalah dengan menggunakan kaedah korelasi mudah Pearson. Kaedah ini digunakan kerana ianya dapat mengukur sama ada wujud hubungan di antara sistem dan proses pengurusan yang diwakili oleh BAHG3 dengan prestasi kerja yang diwakili oleh bahagian BAHGCCC. Seterusnya kaedah ini dapat mengukur kekuatan hubungan sekiranya wujud hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini.

Hasil daripada analisa menunjukkan nilai p ialah 0.000 ($p=0.000$) iaitu lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai aras keertian 0.01 ($0.000 < 0.01$). Ini bermakna hipotesis nul (H_0) ditolak dan menerima H_1 . Secara kesimpulannya, terdapat hubungan yang signifikan antara

sistem dan proses pengurusan dengan prestasi kerja para responden di jabatan ini. Nilai pekali korelasi yang diperolehi melalui analisa SPSS ialah 0.680. Ini menunjukkan bahawa sistem dan proses pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja sebanyak 68.0%.

4.5.4 Hipotesis keempat.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan kualiti pembekal dengan prestasi kerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan kualiti pembekal dengan prestasi kerja.

Analisa yang dijalankan bagi mengukur hipotesis ini juga dengan menggunakan kaedah ujian korelasi mudah Pearson. Kaedah ini digunakan kerana ianya dapat mengukur sama ada wujud hubungan di antara pengurusan kualiti pembekal yang diwakili oleh BAHG4 dengan prestasi kerja yang diwakili oleh bahagian BAHGCCC. Seterusnya kaedah ini dapat mengukur kekuatan hubungan sekiranya wujud hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini.

Hasil daripada analisa menunjukkan nilai p ialah 0.000 ($p=0.000$) iaitu lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai aras keertian 0.01 ($0.000<0.01$). Ini bermakna hipotesis nul (H_0) ditolak dan menerima

H1. Secara kesimpulannya, terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan kualiti pembekal dengan prestasi kerja para responden di jabatan ini. Nilai pekali korelasi yang diperolehi melalui analisa SPSS ialah 0.622. Ini menunjukkan bahawa pengurusan kualiti pembekal mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja sebanyak 62.20%.

4.5.5 Hipotesis kelima.

Ho: Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan nilai pelanggan dengan prestasi kerja.

H1: Terdapat hubungan yang signifikan di antara pengurusan nilai pelanggan dengan prestasi kerja.

Bagi penganalisan hipotesis ini, kaedah ujian korelasi mudah Pearson digunakan yang sama seperti hipotesis-hipotesis di atas. Kaedah ini digunakan kerana ianya dapat mengukur sama ada wujud hubungan di antara pengurusan nilai pelanggan yang diwakili oleh BAHG5 dengan prestasi kerja yang diwakili oleh bahagian BAHGCCC. Seterusnya kaedah ini dapat mengukur kekuatan hubungan sekiranya wujud hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini.

Hasil daripada analisa menunjukkan nilai p ialah 0.000 ($p=0.000$) iaitu lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai aras keertian 0.01

($0.000 < 0.01$). Ini bermakna hipotesis nul (H_0) ditolak dan menerima H_1 . Secara kesimpulannya, terdapat hubungan yang signifikan antara pengurusan nilai pelanggan dengan prestasi kerja para responden di jabatan ini. Nilai pekali korelasi yang diperolehi melalui analisa SPSS ialah 0.677. Ini menunjukkan bahawa pengurusan nilai pelanggan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja sebanyak 67.70%.

4.5.6 Hipotesis keenam.

H_0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara penanda aras dengan prestasi kerja.

H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan di antara penanda aras dengan prestasi kerja.

Analisa yang dijalankan dengan menggunakan kaedah ujian korelasi mudah Pearson. Kaedah ini digunakan kerana ianya dapat mengukur sama ada wujud hubungan di antara penanda aras yang diwakili oleh BAHG6 dengan prestasi kerja yang diwakili oleh bahagian BAHGCCC. Seterusnya kaedah ini dapat mengukur kekuatan hubungan sekiranya wujud hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini.

Hasil daripada analisa menunjukkan nilai p ialah 0.000 ($p=0.000$) iaitu lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai aras keertian 0.01

($0.000 < 0.01$). Ini bermakna hipotesis nul (H_0) ditolak dan menerima H_1 . Secara kesimpulannya, terdapat hubungan yang signifikan antara penanda arasan dengan prestasi kerja para responden di jabatan ini. Nilai pekali korelasi yang diperolehi melalui analisa SPSS ialah 0.548. Ini menunjukkan bahawa penanda arasan mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja sebanyak 54.80%.

4.5.7 Hipotesis ketujuh

H_0 : Tidak terdapat hubungan yang signifikan di antara latihan kualiti dengan prestasi kerja.

H_1 : Terdapat hubungan yang signifikan di antara latihan kualiti dengan prestasi kerja.

Analisa yang dijalankan dengan menggunakan kaedah ujian korelasi mudah Pearson. Kaedah ini digunakan kerana ianya dapat mengukur sama ada wujud hubungan di antara latihan kualiti yang diwakili oleh BAHG7 dengan prestasi kerja yang diwakili oleh bahagian BAHGCCC. Seterusnya kaedah ini dapat mengukur kekuatan hubungan sekiranya wujud hubungan antara kedua-dua pembolehubah ini.

Hasil daripada analisa menunjukkan nilai p ialah 0.000 ($p=0.000$) iaitu lebih kecil jika dibandingkan dengan nilai aras keertian 0.01 ($0.000 < 0.01$). Ini bermakna hipotesis nul (H_0) ditolak dan menerima

H1. Secara kesimpulannya, terdapat hubungan yang signifikan antara latihan kualiti dengan prestasi kerja para responden di jabatan ini. Nilai pekali korelasi yang diperolehi melalui analisa SPSS ialah 0.584. Ini menunjukkan bahawa latihan kualiti mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja sebanyak 58.4%.

Bagi menjawab objektif kajian yang kedua iaitu apakah amalan pengurusan kualiti terlazim yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja, penyelidik menggunakan kaedah *Regresi lini berganda* (rujuk lampiran empat). Melalui kaedah ini, satu model *Regresi lini berganda* dibentuk bagi meninjau kesan ketujuh-tujuh dimensi dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja. Model yang dibentuk adalah seperti berikut iaitu;

$$P.K = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5 + b_6x_6 + b_7x_7$$

di mana;

- P.K ialah prestasi kerja yang mewakili pembolehubah bersandar
- a ialah pemotongan garis regresi pada paksi menegak
- $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6, b_7$ ialah anggaran bagi parameter
- $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7$ ialah mewakili pembolehubah bebas di mana :
 - x_1 ialah pengaruh pengurusan atasan

- x2 ialah pembangunan pengurusan sumber manusia
- x3 ialah sistem dan proses pengurusan
- x4 ialah pengurusan kualiti pembekal
- x5 ialah pengurusan nilai pelanggan
- x6 ialah penanda aras
- x7 ialah latihan kualiti

Sebelum mengambil kira analisa regresi di atas, setiap dimensi pembolehubah bebas perlu diuji dengan menggunakan kaedah *Multicollinearity*. Berikut adalah jadual 4.7.5.1 yang menerangkan mengenai pengujian *Multicollinearity* berpanduan kepada analisa regresi yang dibuat ke atas model di atas.

Jadual 4.5.7.1: Pengujian Multicollinearity (n=152)

Pembolehubah	Collinearity Statistic		Condition index	Proportion of Coefficient variance							
	Tolerance	VIF		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	
B1	0.251	3.987	18.023	0.08	0.07	0.02	0.00	0.00	0.00	0.02	
B2	0.300	3.335	21.806	0.00	0.00	0.08	0.29	0.13	0.11	0.23	
B3	0.363	2.756	23.295	0.00	0.09	0.02	0.00	0.03	0.53	0.35	
B4	0.438	2.284	25.622	0.04	0.02	0.21	0.08	0.04	0.15	0.33	
B5	0.439	2.276	27.638	0.01	0.14	0.06	0.19	0.61	0.16	0.04	
B6	0.484	2.066	29.392	0.06	0.22	0.49	0.40	0.06	0.05	0.01	
B7	0.542	1.846	34.296	0.80	0.47	0.12	0.03	0.12	0.00	0.02	

Daripada jadual 4.5.7.1 di atas, setiap *variance inflation factors* (VIF) yang diperolehi tidak mempunyai sebarang masalah iaitu masih tidak melebihi nilai 10 sebagaimana yang disarankan oleh Hair et.al (1995). Ini disokong oleh semua nilai *condition indices* yang melebihi nilai 30 tidak mencapai peratusan dalam koefisyen pembolehubah variasi iaitu 0.90 ke atas untuk dua atau lebih koefisyen (Hair et.al., 1995). Oleh itu ia menunjukkan bahawa kesemua dimensi ini tidak mempunyai sokongan dalam pengujian *Multicollinearity*. B1 mewakili dimensi pengaruh pengurusan atasan, B2 mewakili dimensi pembangunan pengurusan sumber manusia, B3 mewakili dimensi sistem dan proses pengurusan, B4 mewakili dimensi pengurusan kualiti pembekal, B5 mewakili dimensi pengurusan nilai pelanggan, B6 mewakili dimensi penanda aras dan B7 mewakili dimensi latihan kualiti.

Seterusnya jadual 4.5.7.2 di bawah ini menunjukkan keputusan pengujian regresi di mana ianya menerangkan mengenai dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim yang signifikan dengan prestasi kerja.

Jadual 4.5.7.2: Keputusan daripada pengujian regresi dengan prestasi kerja sebagai pembolehubah bersandar. (n=152)

Pembolehubah	Coefficient	Std.Error	Beta	t-Stat	Significant.
Konstan	12.339	1.997		6.273	0.000 ^a
Pengaruh pengurusan atasan	0.169	0.143	0.122	1.187	0.237
Pembangunan pengurusan sumber manusia	0.075	0.133	0.053	0.566	0.572
Sistem dan proses pengurusan	0.387	0.131	0.253	2.961	0.004b
Pengurusan kualiti pembekal	0.195	0.122	0.124	1.598	0.112
Pengurusan nilai pelanggan	0.452	0.128	0.274	3.541	0.001b
Penanda aras	-0.046	0.118	-0.029	-0.390	0.697
Latihan kualiti	0.228	0.113	0.141	2.026	0.045b

$R^2 = 0.620$; Adjusted $R^2 = 0.601$; F-ratio = 33.539; significant F = 0.000

Level of significant : a) $p < 0.0001$; b) $p < 0.05$

Dalam jadual 4.5.7.2 di atas, keputusan kajian berpandukan analisa regresi mengandungi *standardized* (Beta) dan *unstandardized* (B) koefisyen, *standard error estimates* dan T-stat. Ia juga memaparkan mengenai petunjuk nilai R, R kuasa dua untuk model regresi dan nilai F-test.

Secara keseluruhannya, analisa ini memberi gambaran yang tepat berkenaan dengan persamaan regresi yang dibuat. Daripada ketujuh-tujuh dimensi yang dikaji dalam mewujudkan hubungan yang paling signifikan dengan prestasi kerja mempunyai parameter yang tersendiri. Hasil analisis juga mendapati bahawa model ini mempunyai R^2 (*R-square*) yang bernilai 0.620. Ini menunjukkan bahawa 62.0% prestasi kerja adalah diterangkan oleh ketujuh-tujuh dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlahim yang telah dikaji. R^2 adalah signifikan dengan nilai $F = 33.539$ dan nilai tahap signifikan pada $p < 0.0001$. Daripada analisa yang dibuat menerusi kaedah *Regresi lini berganda* model peramal yang terbaik bagi mewakili kajian ini ialah :

$$\begin{aligned} \text{Prestasi kerja} = & 12.399 + 0.169 (\text{pengaruh pengurusan atasan}) + \\ & 0.075 (\text{pembangunan pengurusan sumber manusia}) + 0.387 (\text{sistem} \\ & \text{dan proses pengurusan}) + 0.195 (\text{pengurusan kualiti pembekal}) + \\ & 0.452 (\text{pengurusan nilai pelanggan}) - 0.046 (\text{penanda arasan}) + 0.228 \\ & (\text{latihan kualiti}). \end{aligned}$$

Berasaskan kepada model peramal di atas, terdapat tiga dimensi yang signifikan pada aras keyakinan 95% atau 0.05 dengan prestasi kerja iaitu dimensi pengurusan nilai pelanggan, sistem dan proses pengurusan dan juga latihan kualiti. Daripada jadual 4.5.7.2 di atas juga adalah didapati bahawa dimensi pengurusan nilai pelanggan merupakan dimensi amalan

pengurusan kualiti terlazim yang paling signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja iaitu memperoleh nilai-p sebanyak 0.001 , diikuti oleh dimensi sistem dan proses pengurusan yang memperoleh nilai-p iaitu sebanyak 0.004 dan seterusnya diikuti oleh dimensi latihan kualiti iaitu kira-kira 0.045. Ini dapat menerangkan apakah dimensi yang paling signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja iaitu dimensi pengurusan nilai pelanggan diikuti oleh dimensi sistem dan proses pengurusan dan akhir sekali ialah dimensi latihan kualiti. Menurut Walsh (1990) ianya juga boleh ditunjukkan melalui relatif ratio antara petunjuk pembolehubah berdasarkan beta yang *standard*. Nilai β^2 bagi pengurusan nilai pelanggan ($\beta = 0.274$), sistem dan proses pengurusan ($\beta = 0.253$) dan latihan kualiti ($\beta = 0.141$) adalah 0.0751, 0.0640 dan 0.0199 masing-masing. Dengan kata lain bahawa dimensi sistem dan proses pengurusan mempunyai 0.85 kali (0.0640 dibahagi dengan 0.0751) lebih daripada dimensi pengurusan nilai pelanggan dalam mewujudkan hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja. Manakala bagi dimensi latihan kualiti pula ianya mempunyai 0.26 kali (0.0199 dibahagi dengan 0.0751) lebih daripada dimensi pengurusan nilai pelanggan dalam mewujudkan hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja. Seterusnya bagi dimensi latihan kualiti dengan dimensi sistem dan proses pengurusan adalah mempunyai 0.31 kali (0.0199 dibahagi dengan

0.0640) lebih daripada dimensi sistem dan proses pengurusan dalam mewujudkan hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja.

4.6 KESIMPULAN

Daripada analisa yang telah dibuat terhadap soalan-soalan yang diedarkan kepada responden melalui pakej perisian SPSS telah menghasilkan output-output yang penting dalam menjalankan kajian ini. Daripada analisa korelasi yang dilakukan terhadap hipotesis – hipotesis yang disenaraikan, kesemuanya mempunyai hubungan yang signifikan dengan prestasi kerja. Walau bagaimanapun terdapat juga korelasi yang sederhana seperti hubungan antara latihan kualiti dan juga penanda aras dengan prestasi kerja, namun ianya memberikan output yang signifikan pada nilai aras keertian 0.01. Selain itu, pengujian *Multicollinearity* juga ditunjukkan dalam bahagian ini. Selain itu juga, dapatan daripada analisa dalam *Regresi lini berganda* didapati bahawa prestasi kerja mempunyai hubungan yang signifikan dengan pengurusan nilai pelanggan, sistem dan proses pengurusan dan latihan kualiti.

BAB LIMA

CADANGAN DAN KESIMPULAN

5.1 PENDAHULUAN

Dunia hari ini yang semakin menuju kepada era globalisasi yang mana semua organisasi berlumba-lumba untuk terus bersaing dalam pasaran dan ini tidak terkecuali bagi organisasi milik kerajaan. Walaupun tidak menawarkan barangan atau produk *tangible* kepada pelanggan, namun perkhidmatannya banyak digunakan oleh pelanggan yang terdiri daripada pelanggan dalaman mahupun luaran, baik daripada pihak kerajaan sendiri ataupun pihak swasta. Dengan ini, jabatan kerajaan perlu menitikberatkan kualiti dalam perkhidmatannya kepada pelanggan dan salah satunya adalah melalui program *Total Quality Management* (TQM) dan diimplimentasikan dalam amalan pengurusan kualiti terlazim. Pekerja di sektor awam sendiri perlulah menyedari bahawa mereka adalah merupakan penghubung antara kerajaan dengan pelanggan dalam erti kata lain, pelanggan bagi sektor kerajaan ialah rakyat. Oleh yang demikian, mereka seharusnya menunjukkan prestasi kerja yang memberangsangkan dan mencapai kualiti *standard* kerja sejajar dengan hasrat

murni kerajaan untuk memberikan perkhidmatan yang terbaik kepada pelanggannya sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi di sektor swasta.

Dalam kajian ini, amalan pengurusan kualiti terlazim dikupas secara terperinci bagi memudahkan setiap pekerja baik daripada jawatan pegawai hinggalah kepada pekerja di peringkat bawahan untuk mengadaptasi amalan yang terbaik dalam pengurusan kualiti terlazim dalam mewujudkan prestasi kerja yang lebih baik. Tujuh dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlazim iaitu pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia, sistem dan proses pengurusan, pengurusan kualiti pembekal, pengurusan nilai pelanggan, penanda aras dan akhir sekali ialah latihan kualiti dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja juga dibincangkan secara terperinci. Fokus kajian ini adalah tertumpu kepada Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman, Alor Setar.

5.2 RINGKASAN KAJIAN

Secara ringkasnya kajian ini cuba untuk menyelidik perkaitan antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja. Kajian ini juga ingin mengetahui adakah wujud hubungan yang signifikan di antara amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja. Seterusnya penyelidik juga ingin melihat apakah dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja.

Sementara itu, terdapat tujuh hipotesis yang digunakan dalam kajian ini iaitu hipotesis nul (H_0) yang mengatakan bahawa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah bebas yang diwakili oleh amalan pengurusan kualiti terlazim dengan pembolehubah bersandar yang diwakili oleh prestasi kerja. Manakala hipotesis alternatif (H_1) pula mengatakan bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara pembolehubah bebas yang diwakili oleh amalan pengurusan kualiti terlazim dengan pembolehubah bersandar yang diwakili oleh prestasi kerja. Terdapat tujuh dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlazim iaitu pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia, sistem dan proses pengurusan, pengurusan kualiti pembekal, pengurusan nilai pelanggan, penanda aras dan dimensi yang terakhir ialah latihan kualiti.

Di dalam pelaksanaan kajian ini, sampel yang digunakan terdiri daripada pekerja-pekerja di Jabatan Setiausaha Kerajaan Negeri Kedah Darul Aman, Alor Setar. Jumlah sampel untuk kajian ini ialah seramai 152 orang adalah berdasarkan kepada sampel pecahan berstrata (*proportional stratified sample*) di mana borang soal selidik dijadikan sebagai sumber primer dalam menjalankan kajian ini di samping terdapat juga penyelidikan berasaskan pencarian maklumat sekunder terutamanya jurnal-jurnal yang berkaitan dalam penyediaan bab ulasan karya.

Kajian ini melibatkan dua pembolehubah iaitu pembolehubah bebas dan juga pembolehubah bersandar. Pembolehubah bebas diwakili oleh amalan pengurusan kualiti terlazim, manakala bagi pembolehubah bersandar pula diwakili oleh prestasi kerja. Kedua-dua pembolehubah ini digunakan untuk melihat sama ada wujud hubungan atau tidak.

Kaedah penganalisan data adalah menggunakan dua cara iaitu korelasi yang melihat hubungan antara pembolehubah bersandar dengan pembolehubah bebas dan juga *regresi lini berganda* yang melihat ketujuh-tujuh dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlazim yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja.

Hasil kajian berdasarkan analisa korelasi mendapati bahawa terdapat hubungan yang signifikan antara kesemua dimensi-dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim dengan prestasi kerja. Manakala berdasarkan analisa regresi lini berganda pula mendapati bahawa dimensi pengurusan nilai pelanggan, sistem dan proses pengurusan dan latihan kualiti adalah dimensi-dimensi yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja.

5.3 CADANGAN-CADANGAN

Cadangan-cadangan yang dikemukakan di dalam bahagian ini adalah cadangan selepas mengambil kira kesemua kesimpulan dan penemuan yang telah diperolehi dalam kajian ini. Cadangan-cadangan ini adalah diharapkan dapat dilaksanakan dengan tujuan untuk menjadikan amalan pengurusan kualiti terlazim lebih efektif dalam meningkatkan prestasi kerja setiap pekerja di jabatan kerajaan di Malaysia. Pihak pengurusan sektor awam boleh menggunakan pelbagai kaedah dalam memotivasikan pekerjanya berdasarkan teori-teori motivasi dalam meningkatkan prestasi kerja tetapi dari segi implimentasi amalan pengurusan kualiti terlazim juga tidak boleh diabaikan begitu sahaja dalam meningkatkan prestasi kerja pekerjanya. Hasil dapatan daripada kajian ini, berikut adalah cadangan-cadangan yang dikemukakan seperti;

1. Pihak pengurusan dalam sektor awam perlu memastikan bahawa pengurusan nilai pelanggan tidak diabaikan dalam memberikan perkhidmatannya kepada para pelangganya. Ini kerana para pelanggan yang menggunakan perkhidmatan ini tidak hanya terdiri daripada pelanggan luaran malahan pelanggan dalaman juga menggunakan perkhidmatan yang ditawarkan oleh jabatan kerajaan. Organisasi yang berjaya ialah organisasi yang mempunyai fokus pelanggan yang baik dan cuba untuk memenuhi kehendak pelanggan. Selain itu, organisasi ini juga akan mengintergrasikan kepuasan pelanggan

melalui matlamat dan visi organisasi, pengetahuan mengenai kehendak pelanggan, mengambil maklumbalas pelanggan dalam proses penambahbaikan dan berinteraksi dengan pelanggan (Roa et. al., 1997).

2. Satu sistem yang cekap dan efektif perlu diimplimentasikan dalam sektor awam. Ini adalah kerana dengan adanya satu sistem dan proses pengurusan yang baik ianya dapat meningkatkan prestasi kerja individu di sektor awam. Shertty (1991) berpendapat bahawa perlunya penglibatan daripada semua pihak dalam program TQM yang bertujuan untuk mengurangkan kesilapan bukan hanya dari pihak pekerja tetapi organisasi juga bertanggungjawab ke atas elemen-elemen kualiti. Dengan penggunaan satu sistem dan pengurusan yang cekap ianya akan memberikan kepada pengguna dan pembekal kepuasan yang optimun dan kepuasan pelanggan adalah kejayaan organisasi dan seterusnya ia akan memberi kesan yang positif ke atas prestasi kerja para pekerja di dalam organisasi.
3. Perlunya latihan kualiti kepada pekerja bagi meningkatkan prestasi kerja mereka dalam tugas harian. Latihan ini tidak hanya tertumpu kepada kaedah dan teknik statistik sahaja tetapi ia juga perlu kepada bagaimana caranya untuk berkomunikasi dalam organisasi. Mann (1992) mengatakan bahawa kualiti itu mestilah bermula daripada pihak pengurusan dalam usaha untuk meningkatkan produktiviti organisasi dan pekerja. Selain itu setiap pekerja dalam organisasi juga perlu diberi peluang untuk latihan dan latihan

semula bagi meningkatkan prestasi kerja. Tambahan pula hari ini kerajaan cuba untuk menjadikan pekerja sebagai pekerja yang berpengetahuan (*K-Wokers*).

4. Prestasi kerja setiap pekerja adalah bergantung kepada corak amalan pengurusan yang diamalkan dalam sesebuah organisasi atau jabatan. Sekiranya pemimpin dalaman mengamalkan corak kepimpinan yang lebih menumpukan kepada penglibatan setiap pekerja dalam proses pembuatan keputusan, maka prestasi kerja akan meningkat.
5. Satu kajian menyeluruh yang membincangkan mengenai setiap dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlazim perlu dilakukan. Dalam kajian ini hanya menyentuh dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim secara agak umum tetapi dalam kajian yang akan dilakukan nanti, ianya perlu dibuat secara terperinci mengenai hanya satu dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja, selain melihat apakah amalan pengurusan kualiti terlazim yang paling mempengaruhi prestasi kerja pekerja di sektor awam.

5.4 KESIMPULAN

Berdasarkan kepada bab empat iaitu bab analisa kajian, pelbagai hasil dan keputusan telah diperolehi berpandukan analisis-analisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Hasil yang diperolehi daripada kajian ke atas hipotesis-hipotesis yang dikehendaki mendapati bahawa memang terdapat hubungan yang signifikan di antara kesemua pembolehubah bebas dengan pembolehubah bersandar iaitu dimensi-dimensi dalam amalan pengurusan kualiti terlazim yang mewakili pembolehubah bebas dengan prestasi kerja yang mewakili pembolehubah bersandar. Selanjutnya juga kajian ini juga menjawab apakah dimensi amalan pengurusan kualiti terlazim yang signifikan dalam mewujudkan hubungan dengan prestasi kerja di sektor awam, iaitu dimensi pengurusan nilai pelanggan, sistem dan proses pengurusan, latihan kualiti. Manakala empat lagi dimensi iaitu pengurusan kualiti pembekal, pengaruh pengurusan atasan, pembangunan pengurusan sumber manusia dan penanda aras adalah tidak mewujudkan hubungan pada aras keertian 95% atau 0.05.

RUJUKAN

- Abdul Rahim bin Muhd. Zain, (1994). *Hubungan Antara Kepuasan Gaji dan Pandangan Gaji Berasaskan Prestasi Kepuasan Kerja dan Prestasi Kerja*, Tesis Ijazah Sarjana Sains (Pengurusan) yang tidak diterbitkan, Universiti Utara Malaysia.
- Adam, E. E., JR, Hershauer, J.C. and Ruch, W.A. (1986). *Productivity and Quality*, (2nd ed.). Colombia, MO: University of Missouri-Colombia.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1992). *Kemajuan Pentadbiran Awam di Malaysia: Koleksi Ucapan-Ucapan dalam Tahun 1991*, Kuala Lumpur: INTAN.
- Ahmad Sarji Abdul Hamid. (1993). *The Changing Civil Service: Malaysia's Competitive Edge*, Petaling Jaya: Pelanduk Publications Sdn.Bhd.
- Amdun, Husain. (ed.) (1987). *Kamus Pelajar Bahasa Malaysia*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP).
- Benson, P. G., Saraph, J. V. and Shroeder, R. G. (1991), *The Effects of Organizational Context on Quality Management: An Emperical Investigation*, Management Science, 17: 1107-1124.
- Berry, T. H. (1991). *Managing the Total Quality Transformation*, McGraw-Hill, Inc.
- Chang, R. Y. (1993). *Where TQM goes*, Training & Development, 47, January: 23-29.
- Cocheu, T. (1992). *Training with Quality*, Training & Development, 46, May: 23-32.
- Cowie, A. P. (ed.) (1989). *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, (4th ed.). Walton Street, Oxford: Oxford University Press.
- Cherkasky, M. S. (1992). *Total Quality for Sustainable Competitive Advantage*, Quality, August: 4-7.
- Coolier D. A. (1990). *"Measuring and Managing Service Quality"* in D. E. Bowen, R. B. Chase, T. G. Cummings and Associates (eds.), Services Management Effectiveness, San Fransisco: Jossey-Bass Publication: 234-265.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is Free*, London, Penguin Books Ltd.
- Crosby, P. B. (1984). *Quality With out Tears*, Maidenhead: McGraw-Hill.
- Crosby, P. B. (1988). *The External Successful Organization*, New York: McGraw-Hill.
- Dale, B. G. and Plunkett, J. J. (1990). *Managing Quality*, Hertfordshire: Philip Alan.

- Daugherty, G. (1991). *Where Executive Fail: An Conversation with Philip B. Crosby*, World, 25(2): 4-5.
- Dibertola and Joseph. (1996). *Identification, Classification and Comparison of the Work Performance Requirement and Actual Work Performance of Curriculum Supervisors of Public School in Pennsylvania*, Unpublished Education Dissertation, University of Pittsburgh.
- Deming E. W. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, Mass.: Centre for Advanced Study, MIT Press.
- Deming, E. W. (1986). *Out of Crisis: Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Feigenbaum, A. V. (1986). *Total Quality Control*, (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Feigenbaum, A. V. (1991). *Total Quality Control*, (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G., and Sakakibara, S. (1994). *A Framework for Quality Management Research and an Associated Measurement Instrument*, Journal of Operation Management, 11(1): 339-366.
- Fowler, H. W. and Fowler, F. G. (1996). *The Concise Oxford Dictionary of Current English*, (9th ed.). Oxford University Press.
- Garvin, D. A. (1983). *Quality on the Line*, Harvard Business Review, 61(5): 65-75.
- Garvin, D. A. (1984). *What Does Product Quality Really Mean*, Sloan Management Review, 26: 25-43.
- Garvin, D. A. (1988). *Managing Quality: The strategic of competitive edge*, New York: Free Press.
- Genna, A. (1997). *Suppliers Are Key to Giving Customers What They Wants*, Purchasing, 123(8): 33-34.
- Gibson, T. C. (1990). *Helping Leaders Accept Leadership of Total Quality Management*, Quality Progress, November: 45-47.
- Goodstadt, P. and Marti, R. (1990). *Quality Service at National Wheatminister Bank: The continual striving for excellence*, International Jurnal of Quality and Reliability, 7: 19-29.
- Graves, D. (1993). *Forget the Myths and Get on With TQM-Fast*, National Productivity Review, 12: 301-311.

- Graziano and Robert, J. (1996). *The Relationship Between Police Officers Level of Education and Work Performance*, Unpublished Doctoral Dissertation, Southern Illinois University at Carbondale.
- Groocock, J. M. (1986). *The Chain of Quality*, Chichester: John Wiley and Sons.
- Hanen, M and Karp, P. (1989). *Customer Satisfaction*, New York: AMACOM.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis* (4th ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Harari, O. (1994). *The Secret Competitive Advantage*. Management Review, 83(1): 45-47.
- Harrington, H. J. (1998). *Performance Improvement: Was Edward Deming Wrong?*, The TQM Magazine, 10(4): 230-237.
- Hiam, A. (1992). *Closing the quality gap: Lessons from America's leading companies*, New Jersey; Prantice-Hall, 23-31.
- Hunt, V. D. (1992). *Quality in America: How to Implement a Competitive Quality Program*, Richard D. Irwin, Inc., 8-13.
- Ishikawa, K. (1976). *Guide to Quality Control* (2nd rev.ed.). White Plains, New York: UNIPUB, Kraus International.
- Ishikawa, K. (1985). *What is Total Quality Control?*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- John. B. (2000). *The Essence of Total Quality Management* (2nd ed.). London: Prentice Hall.
- Joseph, G. V. M. (1995). *Foundation of TQM: A Reading's Book*, International Edition, The Dryden Press.
- Juran, J. M. (1988). *Juran on Planning for Quality*, New York: Free Press.
- Juran, J. M. (1988a). "The Quality Function (Section 2)" in J. M. Juran and F. M. Gryna (eds), *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed., New York : McGraw-Hill.
- Juran, J. M. (1988b). "Quality and the National Culture (Section 35A)" in J. M. Juran and F. M. Gryna (eds), *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed., New York: McGraw-Hill
- Juran, J. M. (1992). *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality into Goods and Services*, New York: Free Press.

- Kane, E. F. (1992). *Implementing TQM at Dun & Bradstreet Software*, National Productivity Review, 11: 405-416.
- Kanji, G. K. (1990) *Total Quality Management: The Second Industrial Revolution*, Total Quality Management, 1(1): 3-12.
- Kernaghan, K. and Charih, M. (1997). *The Challenge of Change: Emerging Issues in Contemporary Public Administration*. Canadian Public Administration, IPAC, Summer, 40(2), Toronto, ON:218-233.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, (8th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Leonard, F. S. and Sasser, W.E. (1982). *"The Incline of Quality"*, Harvard Business Review, 60, 5: 163-171.
- Lewi's and Vickey, P. (1996). *Performance of Chief Nurse Executive Competencies (Nursing Administration)*, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.
- Longo, C. R. J. and Cox, M. A. A. (1997). *Total Quality Management in Financial Services: Beyond the Fashion the Reality has to Take Off*, Total Quality Management, 8(6): 323-333.
- Mabert, V. A. (1992). *Operation in American Economy: Liability or Assets*, Business Horizons, July-August. 35(4): 3-5.
- Mann, N. R. (1992). *The Keys to Excellence: The Deming philosophy*, Kuala Lumpur: S. Abdul Majid & Co.
- May, C. and Pearson, A. W. (1993). *Total Quality in R&D*, Journal of General Management, 18(3): 1-22.
- Minchella and Ann, K. (1997). *Professional Examination Certification Scores as Predictors of Effectiveness Job Performance (Medical Assistants)*, Unpublished Doctoral Dissertation, Wayne State University.
- Mondon, Y. (1992). *Toyota Production System*, New York: American Institute of Industrial Engineers.
- Morgan, C. and Murgatroyd, S. (1994). *Total Quality Management in Public Sector*, Open University Press, Buckingham, UK.
- Murray, M. A.. (1997). *Can Benchmarking Give You a Competitive Edge?*, Management Accounting, 79(2): 46-50.

- Porter, M.E. (1986). *Competition in Global Industries*, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, London: Macmillan.
- Reilly, and Stanley, M. C. (1995). *An Examination of Job Satisfaction, Work Involvement and Motivation in Accounting Department Personnel*, Unpublished Doctoral Dissertation, Walden University.
- Pyzdek, T. (1991). *What Every Manager Should Know About Quality*, New York: ASQC Quality Press: 195-208.
- Renner, and Jean, C. (1996). *An Experimental Investigation of Work Standards: Anchors on Performance on Revised Task (Continuous Improvement)*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Colorado at Boulder.
- Richman, E. and Zachary, W. (1993). *Quality and Reliability Management: Review and Update*, *Quality Management*, 35(4): 8-11.
- Roa, S. S., Nathan, R. T. S. and Solis, L. E. (1997). *Does ISO 9000 Have an Effect on Quality Management Practices?: An International Empirical Study*, *Total Quality Management*, 8(6): 335-346.
- Ross, P. J. (1985). *Taguchi Techniques for Quality Engineering*, New York: McGraw-Hill.
- Saraph, J. V., Benson, G. and Schroeder, R. G. (1989). "An Instrument for Measuring the Critical Factors of Quality Management", *Decision Sciences*, 20: 810-829.
- Sashkin, M. and Kiser, K. (1992). *Total Quality Management*, Seabrook: Ducochin Press.
- Schalkwyk, J. (1998). *Total Quality Management and Performance Measurement Barrier*, *The TQM Magazine*, 10(2): 124-131.
- Seemer, R. H. (1993). *Winning More Than the Malcolm Baldrige National Quality Award at AT&T Transmission Systems*, *National Productivity Review*, 12: 143-158.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (2nd ed.)*, New York: John Wiley and Sons.
- Sekaran, U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach (3rd ed.)*, New York: John Wiley and Sons.

- Senior, M. and Akehurst, G. (1991). "The Development of Budget / Economy Hotels in United Kingdom: The Customer's Perception of Quality" in S. W. Brown, E. Gummesson, B. Edwardsson dan B. Gustavsson (eds), *Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives*, Lexington, MA: Lexington Books: 94-107.
- Shores, R. A. (1992). *Improving The Quality Management Systems*, Quality Progress, June: 53-57.
- Shecter, E.S. (1992). *Managing for World Class Quality: A Primer for Executive and Managers*, Marcel Dekker, Inc.:11-42.
- Sinha M. N. (1999). *Gaining perspective: The Future of TQM in Public Sectors*, The TQM Magazine, 11 (6).
- Shertty, Y. K. (1991). *Strategies for U.S. Competitiveness: A Survey of Business Leaders*, Business Horizons, 34, November-December: 43-47.
- Spiker, B. K. (1991). *Total Quality Management: The Mind Set for Competitiveness in the 1990s*, Manufacturing Systems, September: 40-45.
- Taylor, R. and Pearson, A. (1994). *Total Quality Management in Research and Development*, The TQM Magazine, 6(1): 26-34.
- Thurston, W. R. (1985). *Quality is Between the Customer's ears*, Across the board, January: 29-32.
- Tillery, K. R. and Rutledge, A. L. (1991). *Quality Strategy and Quality Management Connections*, International Journal of Quality and Reliability Management, 8: 71-77.
- Waldaman, D. A. (1994). *Designing Performance Management System For Total Quality Implementation*, Journal of Organizational Change Management, 7(2): 31-34
- Walsh, A. (1990). *Statistics for Social Sciences*, New York: Harper and Row Published
- Webb, I. (1991). *Quest for Quality*, London: The industrial society.
- Wright, P. M., & Noe. R. A. (1996). *Management of Organization*, Darwin, USA.
- U.S. General Accounting Office, (1990). *Quality Management Scooping Study*, Washington D.C: U.S General Accounting Office, December.
- Zairi, M. (1998). *Benchmarking for Best Practice: Continuous Learning Through Sustainable Innovation*, Oxford: Butterworth-Heinemann.

Zikmund, G. W. (1994). *Business Research Methods (4th ed.)*, International Edition, Orlando: The Dryden Press.

LAMPIRAN

**BORANG SOALSELIDIK "AMALAN PENGURUSAN KUALITI TERLAZIM
DALAM MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA"**

Assalamualaikum w.b.t. dan Salam Sejahtera,

Saya Mohd Fazil Bin Mahmood, pelajar tahun akhir Universiti Utara Malaysia sedang menjalankan satu kajian yang bertajuk "AMALAN PENGURUSAN KUALITI TERLAZIM DALAM MEMPENGARUHI PRESTASI KERJA". Kertas ilmiah ini bertujuan memenuhi syarat pengijazahan Sarjana Pentadbiran Perniagaan (MBA).

Oleh itu tuan / puan telah dipilih sebagai salah seorang responden dalam kaji selidik ini. Kerjasama tuan / puan dalam menjawab soalselidik ini adalah amat diharapkan untuk menjayakan kajian ini. Sebarang maklumat yang diperolehi akan dianggap sulit dan semata-mata untuk tujuan ilmiah sahaja.

Kerjasama dari pihak tuan / puan amatlah saya hargai dan diucapkan dengan ribuan terima kasih.

Sekian.

ILMU , BUDI , BAKTI .

MOHD FAZIL BIN MAHMOOD
Sarjana Pentadbiran Perniagaan
Universiti Utara Malaysia

BAHAGIAN A (Latarbelakang Responden)

Bahagian ini meliputi soalan-soalan yang berkaitan dengan latarbelakang responden secara am.

1. Jantina
 1. Lelaki
 2. Perempuan
2. Apakah kumpulan jawatan anda sekarang
 1. Pengurusan / profesional
 2. Sokongan I
 3. Sokongan II
3. Status jawatan anda
 1. Pekerja tetap
 2. Pekerja sementara
 3. Pekerja kontrak
 4. Dalam tempoh percubaan
4. Jangka masa berkhidmat
 1. 1 tahun dan kurang
 2. 1 - 2 tahun
 3. 3 - 4 tahun
 4. 4 tahun ke atas
5. Adakah anda berpuas hati dengan prestasi kerja anda
 1. Ya
 2. Tidak

BAHAGIAN B (AMALAN PENGURUSAN KUALITI TERLAZIM)

Kenyataan berikut menerangkan situasi yang mungkin wujud di dalam organisasi anda. Sila bulatkan nombor-nombor berikut bagi mewujudkan sejauhmanakah anda bersetuju atau tidak dengan kenyataan di bawah.

- 1 = Sangat tidak bersetuju
- 2 = Tidak bersetuju
- 3 = Agak bersetuju
- 4 = Bersetuju
- 5 = Sangat bersetuju

Bahagian 1 (Pengaruh Pengurusan Atasan)

	Sangat tidak Bersetuju			Sangat bersetuju	
1. Pihak pengurusan atasan di organisasi ini komited di dalam usaha menyediakan perkhidmatan yang berkualiti.	1	2	3	4	5
2. Kepimpinan atasan organisasi ini menganggap penambahbaikan kualiti adalah suatu cara untuk meningkatkan keberkesanan.	1	2	3	4	5
3. Secara amnya saya tahu dan faham pernyataan misi dan polisi kualiti organisasi ini.	1	2	3	4	5
4. Cara kami bekerja di organisasi ini adalah konsisten dengan kualiti.	1	2	3	4	5
5. Pihak pengurusan atasan organisasi ini telah bersetuju untuk menetapkan definisi dan parameter dalam usaha untuk meningkatkan lagi tahap kualiti.	1	2	3	4	5

Bahagian 2 (Pembangunan Pengurusan Sumber Manusia)

	Sangat tidak bersetuju			Sangat bersetuju	
1. Di dalam organisasi ini terdapat peningkatan penglibatan pekerja di dalam merekabentuk dan perancangan kerja.	1	2	3	4	5
2. Di dalam organisasi ini para pekerja sokongan digalakkan mengambil bahagian dalam menentukan keputusan mengenai kualiti organisasi.	1	2	3	4	5
3. Saya mempunyai pengaruh yang besar di dalam membuat keputusan akhir dalam bidang di bawah tanggungjawab saya.	1	2	3	4	5
4. Setiap pekerja di dalam organisasi ini merasa bangga dengan apa yang mereka lakukan di organisasi ini.	1	2	3	4	5
5. Setiap di dalam organisasi ini percaya bahawa meninggikan tahap kualiti adalah tanggungjawab bersama.	1	2	3	4	5

Bahagian 3 (Sistem dan Proses Pengurusan)

	Sangat tidak bersetuju			Sangat bersetuju	
1. Semua proses yang dijalankan di organisasi ini telah di kenalpasti dan hak milik bagi setiap proses telah dibuat.	1	2	3	4	5
2. Satu sistem yang berkesan wujud dalam organisasi ini bagi mengutamakan proses-proses peningkatan.	1	2	3	4	5
3. Tidak terdapat halangan di antara jabatan-jabatan dalaman di dalam konteks aliran pengurusan	1	2	3	4	5

4. Peningkatan kualiti berterusan di dalam organisasi ini boleh membawa kepada penggunaan sumber yang lebih produktif.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

5. Organisasi ini mempunyai program untuk mengurangkan masa kitaran penghantaran untuk keseluruhan barangan atau perkhidmatan	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Bahagian 4 (Pengurusan Kualiti Pembekal)

	Sangat tidak bersetuju			Sangat bersetuju	
1. Di dalam organisasi ini kami bekerja rapat dengan pembekal.	1	2	3	4	5
2. Di dalam organisasi ini kami meminta pembekal memenuhi spesifikasi kualiti yang ketat.	1	2	3	4	5
3. Di dalam organisasi ini kami meminta pembekal mengamalkan program kualiti.	1	2	3	4	5
4. Di dalam organisasi ini pembekal dipilih berdasarkan kualiti lebih dari harga atau jadual kerja.	1	2	3	4	5
5. Di dalam organisasi ini hubungan jangka panjang dengan pembekal adalah ditawarkan.	1	2	3	4	5

Bahagian 5 (Pengurusan Nilai Pelanggan)

	Sangat tidak bersetuju			Sangat bersetuju	
1. Pada keseluruhan organisasi ini terdapat 1 komitmen bagi memenuhi kehendak pelanggan dalaman dan pelanggan luaran.	2	3	4	5	
2. Organisasi ini melibatkan pelanggan dalam usaha untuk menentukan perkhidmatan kepada pelanggan.	1	2	3	4	5

3. Organisasi ini secara aktif mencari maklumat dari pelanggan bagi menentukan kehendak mereka.	1	2	3	4	5
4. Organisasi ini menggunakan kehendak pelanggan sebagai asas untuk kualiti.	1	2	3	4	5
5. Di dalam organisasi ini, peningkatan hubungan secara langsung dengan pelanggan dan luaran adalah digalakkan.	1	2	3	4	5

Bahagian 6 (Penanda Arasan)

	Sangat tidak bersetuju			Sangat bersetuju	
1. Organisasi ini mempunyai program penanda arasan yang kompetitif.	1	2	3	4	5
2. Organisasi ini menggunakan penanda arasan bagi membantu perancangan, penilaian dan proses peningkatan kualiti.	1	2	3	4	5
3. Organisasi ini telah mengadakan satu sistem bagi mengukur prestasi proses.	1	2	3	4	5
4. Organisasi ini mempunyai sistem dan prosedur yang menggambarkan “Amalan Terbaik” dengan kaedah teknologi terkini.	1	2	3	4	5
5. Organisasi ini mengkaji-selidik “Amalan Terbaik” dari lain-lain organisasi.	1	2	3	4	5

Bahagian 7 (Latihan Kualiti)

	Sangat tidak bersetuju			Sangat bersetuju	
1. Pihak pengurusan di organisasi ini menerima latihan di dalam prinsip-prinsip kualiti.	1	2	3	4	5

2. Para pekerja di organisasi menerima latihan di dalam prinsip-prinsip asas kualiti.	1	2	3	4	5
3. Para pekerja di organisasi ini menerima latihan di dalam kemahiran menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5
4. Para pekerja di organisasi ini menerima latihan mengenai kerja berpasukan dan kumpulan dinamik.	1	2	3	4	5
5. Para pekerja menerima latihan dalam "statistical process control" (SPC), QCC atau lain-lain program TQM.	1	2	3	4	5

BAHAGIAN C (PRESTASI KERJA)

Kenyataan berikut menerangkan situasi yang mungkin wujud di dalam organisasi anda. Sila bulatkan nombor-nombor berikut bagi mewujudkan sejauhmanakah anda bersetuju atau tidak dengan kenyataan di bawah.

- 1 = Sangat tidak bersetuju
2 = Tidak bersetuju
3 = Agak bersetuju
4 = Bersetuju
5 = Sangat bersetuju

	Sangat tidak bersetuju			Sangat bersetuju	
1. Kuantiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
2. Kualiti hasil kerja berhubung dengan suasana yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
3. Kebolehan melaksanakan tugas dalam tempoh yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
4. Kebolehan melaksanakan arahan dalam tempoh yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
5. Kebolehan mengelola / mengendalikan tugas.	1	2	3	4	5

6. Kebolehan menyampaikan maksud, pendapat dan arahan secara lisan dan bertulis.	1	2	3	4	5
7. Kebolehan membuat keputusan selaras dengan keperluan tugas dalam tempoh masa yang ditetapkan.	1	2	3	4	5
8. Kebolehan mengenalpasti dan menyelesaikan masalah.	1	2	3	4	5
9. Kebolehan mengukur, membahagi dan mengendalikan tugas.	1	2	3	4	5
10. Kebolehan menjalin hubungan dan kerjasama dengan pegawai atasan dan rakan sejawatan.	1	2	3	4	5

Frequencies

jantina

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lelaki	84	55.3	55.3	55.3
	perempuan	68	44.7	44.7	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kumpulan jawatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	pengurusan	27	17.8	17.8	17.8
	sokongan I	9	5.9	5.9	23.7
	sokongan II	116	76.3	76.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

status jawatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tetap	101	66.4	66.4	66.4
	sementara	20	13.2	13.2	79.6
	kontrak	26	17.1	17.1	96.7
	percubaan	5	3.3	3.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

jangka masa berkhidmat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 tahun dan kurang	31	20.4	20.4	20.4
	1 - 2 tahun	51	33.6	33.6	53.9
	3 - 4 tahun	44	28.9	28.9	82.9
	4 tahun ke atas	26	17.1	17.1	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

puas hati dengan prestasi sekarang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ya	120	78.9	78.9	78.9
	tidak	32	21.1	21.1	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

perkhidmatan berkualiti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak bersetuju	10	6.6	6.6	6.6
	agak bersetuju	43	28.3	28.3	34.9
	bersetuju	64	42.1	42.1	77.0
	sangat bersetuju	35	23.0	23.0	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

penambahbaikan untuk tingkatan kebekesanan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak bersetuju	11	7.2	7.2	7.2
	agak bersetuju	44	28.9	28.9	36.2
	bersetuju	60	39.5	39.5	75.7
	sangat bersetuju	37	24.3	24.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

faham pernyataan misi dan polisi kualiti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak bersetuju	13	8.6	8.6	8.6
	agak bersetuju	36	23.7	23.7	32.2
	bersetuju	66	43.4	43.4	75.7
	sangat bersetuju	37	24.3	24.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

cara kerja konsisten dengan kualiti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak bersetuju	1	.7	.7	.7
	tidak bersetuju	15	9.9	9.9	10.5
	agak bersetuju	37	24.3	24.3	34.9
	bersetuju	57	37.5	37.5	72.4
	sangat bersetuju	42	27.6	27.6	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

setuju tetapkan definisi dan parameter bagi tingkatan kualiti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak bersetuju	12	7.9	7.9	7.9
	agak bersetuju	36	23.7	23.7	31.6
	bersetuju	59	38.8	38.8	70.4
	sangat bersetuju	45	29.6	29.6	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

terdapat penglibatan pekerja dalam mereka dan merancang kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak bersetuju	17	11.2	11.2	11.2
	agak bersetuju	35	23.0	23.0	34.2
	bersetuju	49	32.2	32.2	66.4
	sangat bersetuju	51	33.6	33.6	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

pekerja sokongan ambil bahagian dalam keputusan mengenai kualiti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak bersetuju	2	1.3	1.3	1.3
	tidak bersetuju	13	8.6	8.6	9.9
	agak bersetuju	44	28.9	28.9	38.8
	bersetuju	47	30.9	30.9	69.7
	sangat bersetuju	46	30.3	30.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

punya pengaruh besar dalam keputusan akhir

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak bersetuju	2	1.3	1.3	1.3
	tidak bersetuju	14	9.2	9.2	10.5
	agak bersetuju	38	25.0	25.0	35.5
	bersetuju	48	31.6	31.6	67.1
	sangat bersetuju	50	32.9	32.9	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

bangga terhadap organisasi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	2	1.3	1.3	1.3
	tidak besetuju	8	5.3	5.3	6.6
	agak besetuju	38	25.0	25.0	31.6
	bersetuju	60	39.5	39.5	71.1
	sangat besetuju	44	28.9	28.9	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

percaya bahawa tinggikan tahap kualiti tanggungjawab semua

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	2	1.3	1.3	1.3
	tidak besetuju	10	6.6	6.6	7.9
	agak besetuju	34	22.4	22.4	30.3
	bersetuju	62	40.8	40.8	71.1
	sangat besetuju	44	28.9	28.9	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kenalpasti daan hakmilik setiap poses telah dibuat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	1	.7	.7	.7
	tidak besetuju	9	5.9	5.9	6.6
	agak besetuju	45	29.6	29.6	36.2
	bersetuju	65	42.8	42.8	78.9
	sangat besetuju	32	21.1	21.1	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

sistem berkesan wujud bagi proses peningkatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	2	1.3	1.3	1.3
	tidak besetuju	10	6.6	6.6	7.9
	agak besetuju	36	23.7	23.7	31.6
	bersetuju	59	38.8	38.8	70.4
	sangat besetuju	45	29.6	29.6	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

tiada halangan antara jabatan dalaman

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	3	2.0	2.0	2.0
	tidak besetuju	8	5.3	5.3	7.2
	agak besetuju	48	31.6	31.6	38.8
	bersetuju	50	32.9	32.9	71.7
	sangat besetuju	43	28.3	28.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

peningkatan kualiti berterusan bawa kepada penggunaan sumber produktif

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	3	2.0	2.0	2.0
	tidak besetuju	10	6.6	6.6	8.6
	agak besetuju	46	30.3	30.3	38.8
	bersetuju	52	34.2	34.2	73.0
	sangat besetuju	41	27.0	27.0	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

punya program untuk kurangkan masa kitaran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	1	.7	.7	.7
	tidak besetuju	11	7.2	7.2	7.9
	agak besetuju	52	34.2	34.2	42.1
	bersetuju	53	34.9	34.9	77.0
	sangat besetuju	35	23.0	23.0	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

bekerja rapat dengan pembekal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	1	.7	.7	.7
	tidak besetuju	8	5.3	5.3	5.9
	agak besetuju	42	27.6	27.6	33.6
	bersetuju	57	37.5	37.5	71.1
	sangat besetuju	44	28.9	28.9	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

minta pembekal penuhi spesifikasi kualiti yang ketat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	2	1.3	1.3	1.3
	tidak besetuju	7	4.6	4.6	5.9
	agak besetuju	44	28.9	28.9	34.9
	bersetuju	65	42.8	42.8	77.6
	sangat besetuju	34	22.4	22.4	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

minta pembekal amalkan program kualiti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	3	2.0	2.0	2.0
	tidak besetuju	10	6.6	6.6	8.6
	agak besetuju	33	21.7	21.7	30.3
	bersetuju	59	38.8	38.8	69.1
	sangat besetuju	47	30.9	30.9	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

pembekal dipilih berdasarkan kualiti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	2	1.3	1.3	1.3
	tidak besetuju	9	5.9	5.9	7.2
	agak besetuju	48	31.6	31.6	38.8
	bersetuju	48	31.6	31.6	70.4
	sangat besetuju	45	29.6	29.6	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

hubungan jangka panjang ditawarkan kepada pembekal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	3	2.0	2.0	2.0
	tidak besetuju	12	7.9	7.9	9.9
	agak besetuju	37	24.3	24.3	34.2
	bersetuju	48	31.6	31.6	65.8
	sangat besetuju	52	34.2	34.2	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

komitmen penuhi kehendak pelanggan dalaman dan luaran

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	2	1.3	1.3	1.3
	tidak besetuju	7	4.6	4.6	5.9
	agak besetuju	42	27.6	27.6	33.6
	bersetuju	58	38.2	38.2	71.7
	sangat besetuju	43	28.3	28.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

penglibatan pelanggan dalam menentukan perkhidmatan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	4	2.6	2.6	2.6
	tidak besetuju	5	3.3	3.3	5.9
	agak besetuju	40	26.3	26.3	32.2
	bersetuju	65	42.8	42.8	75.0
	sangat besetuju	38	25.0	25.0	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

aktif cari maklumat mengenai kehendak pelanggan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat ttidak besetuju	2	1.3	1.3	1.3
	tidak besetuju	8	5.3	5.3	6.6
	agak besetuju	48	31.6	31.6	38.2
	bersetuju	51	33.6	33.6	71.7
	sangat besetuju	43	28.3	28.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

gunakan kehendak pelanggan sebagai asas untuk kualiti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak besetuju	10	6.6	6.6	6.6
	agak besetuju	44	28.9	28.9	35.5
	bersetuju	63	41.4	41.4	77.0
	sangat besetuju	35	23.0	23.0	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

hubungan langsung dengan pelanggan adalah digalakkan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid tidak besetuju	11	7.2	7.2	7.2
agak besetuju	46	30.3	30.3	37.5
bersetuju	56	36.8	36.8	74.3
sangat besetuju	39	25.7	25.7	100.0
Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

punya program penanda aras yang kompetitif

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat ttidak besetuju	2	1.3	1.3	1.3
tidak besetuju	12	7.9	7.9	9.2
agak besetuju	43	28.3	28.3	37.5
bersetuju	62	40.8	40.8	78.3
sangat besetuju	33	21.7	21.7	100.0
Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

guna penanda aras bantu perancangan, pemilalan dan proses peningkatan kualiti

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat ttidak besetuju	2	1.3	1.3	1.3
tidak besetuju	9	5.9	5.9	7.2
agak besetuju	45	29.6	29.6	36.8
bersetuju	66	43.4	43.4	80.3
sangat besetuju	30	19.7	19.7	100.0
Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

punya satu sistem bagi ukur prestasi proses

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid sangat ttidak besetuju	3	2.0	2.0	2.0
tidak besetuju	11	7.2	7.2	9.2
agak besetuju	48	31.6	31.6	40.8
bersetuju	56	36.8	36.8	77.6
sangat besetuju	34	22.4	22.4	100.0
Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kualiti hasil kerja

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak bersetuju	5	3.3	3.3	3.3
	agak bersetuju	40	26.3	26.3	29.6
	bersetuju	70	46.1	46.1	75.7
	sangat bersetuju	37	24.3	24.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kebolehan melaksanakan tugas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak bersetuju	5	3.3	3.3	3.3
	agak bersetuju	39	25.7	25.7	28.9
	bersetuju	62	40.8	40.8	69.7
	sangat bersetuju	46	30.3	30.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kebolehan melaksanakan arahan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak bersetuju	9	5.9	5.9	5.9
	agak bersetuju	38	25.0	25.0	30.9
	bersetuju	56	36.8	36.8	67.8
	sangat bersetuju	49	32.2	32.2	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kebolehan mengelola dan mengendalikan tugas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak bersetuju	1	.7	.7	.7
	tidak bersetuju	4	2.6	2.6	3.3
	agak bersetuju	46	30.3	30.3	33.6
	bersetuju	49	32.2	32.2	65.8
	sangat bersetuju	52	34.2	34.2	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kebolehan sampaikan maksud, pendapat dan arahan secara lisan dan bertulis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	sangat tidak besetuju	1	.7	.7	.7
	tidak besetuju	4	2.6	2.6	3.3
	agak besetuju	43	28.3	28.3	31.6
	bersetuju	60	39.5	39.5	71.1
	sangat besetuju	44	28.9	28.9	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kebolehan membuat keputusan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak besetuju	3	2.0	2.0	2.0
	agak besetuju	35	23.0	23.0	25.0
	bersetuju	60	39.5	39.5	64.5
	sangat besetuju	54	35.5	35.5	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kebolehan kenalpasti dan selesaikan masalah

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak besetuju	6	3.9	3.9	3.9
	agak besetuju	27	17.8	17.8	21.7
	bersetuju	57	37.5	37.5	59.2
	sangat besetuju	62	40.8	40.8	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kebolehan mengukur, membahagi dan mengendalikan tugas

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak besetuju	4	2.6	2.6	2.6
	agak besetuju	18	11.8	11.8	14.5
	bersetuju	65	42.8	42.8	57.2
	sangat besetuju	65	42.8	42.8	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Frequencies

kebolehan interpersonal dengan pegawai atasan dan rakan sejawat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	tidak bersetuju	3	2.0	2.0	2.0
	agak bersetuju	15	9.9	9.9	11.8
	bersetuju	50	32.9	32.9	44.7
	sangat bersetuju	84	55.3	55.3	100.0
	Total	152	100.0	100.0	

Correlations

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
BAHG1	19.1776	3.8928	152
BAHG2	19.3289	3.8131	152
BAHG3	18.9671	3.5274	152
BAHG4	19.2961	3.4388	152
BAHG5	19.1579	3.2817	152
BAHG6	18.6382	3.3859	152
BAHG7	19.1908	3.3548	152
BAHGCCC	40.3882	5.4067	152

Correlations

	BAHG1	BAHG2	BAHG3	BAHG4	BAHG5	BAHG6	BAHG7	BAHGCCC
BAHG1	1.000	.799**	.755**	.661**	.677**	.641**	.592**	.688**
		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	2288.204	1791.118	1564.888	1337.007	1305.737	1274.770	1166.849	2186.520
Covariance	15.154	11.862	10.363	8.854	8.647	8.442	7.727	14.480
N	152	152	152	152	152	152	152	152
BAHG2	.799**	1.000	.693**	.671**	.617**	.589**	.613**	.648**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	1791.118	2195.553	1406.645	1329.197	1166.105	1148.092	1183.461	2016.592
Covariance	11.862	14.540	9.316	8.803	7.723	7.603	7.837	13.355
N	152	152	152	152	152	152	152	152
BAHG3	.755**	.693**	1.000	.574**	.591**	.644**	.589**	.680**
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	1564.888	1406.645	1878.836	1050.480	1033.789	1161.191	1051.954	1956.941
Covariance	10.363	9.316	12.443	6.957	6.846	7.690	6.967	12.960
N	152	152	152	152	152	152	152	152

Correlations

	BAHG1	BAHG2	BAHG3	BAHG4	BAHG5	BAHG6	BAHG7	BAHGCCC
BAHG4								
Pearson Correlation	.661**	.671**	.574**	1.000	.660**	.549**	.509**	.622**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	1337.007	1329.197	1050.480	1785.678	1123.895	965.283	887.414	1747.533
Covariance	8.854	8.803	6.957	11.826	7.443	6.393	5.877	11.573
N	152	152	152	152	152	152	152	152
BAHG5								
Pearson Correlation	.677**	.617**	.591**	.660**	1.000	.581**	.517**	.677**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	1305.737	1166.105	1033.789	1123.895	1626.211	974.684	859.421	1814.684
Covariance	8.647	7.723	6.846	7.443	10.770	6.455	5.692	12.018
N	152	152	152	152	152	152	152	152
BAHG6								
Pearson Correlation	.641**	.589**	.644**	.549**	.581**	1.000	.548**	.548**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
Sum of Squares and Cross-products	1274.770	1148.092	1161.191	965.283	974.684	1731.099	939.493	1515.349
Covariance	8.442	7.603	7.690	6.393	6.455	11.464	6.222	10.035
N	152	152	152	152	152	152	152	152
BAHG7								
Pearson Correlation	.592**	.613**	.589**	.509**	.517**	.548**	1.000	.584**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
Sum of Squares and Cross-products	1166.849	1183.461	1051.954	887.414	859.421	939.493	1699.467	1599.743
Covariance	7.727	7.837	6.967	5.877	5.692	6.222	11.255	10.594
N	152	152	152	152	152	152	152	152
BAHGCCC								
Pearson Correlation	.688**	.648**	.680**	.622**	.677**	.548**	.584**	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
Sum of Squares and Cross-products	2186.520	2016.592	1956.941	1747.533	1814.684	1515.349	1599.743	4414.099
Covariance	14.480	13.355	12.960	11.573	12.018	10.035	10.594	29.232
N	152	152	152	152	152	152	152	152

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Regression

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	BAHG7, BAHG4, BAHG6, BAHG5, BAHG3, BAHG2 ^a , BAHG1		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: BAHGCCC

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	Sig. F Change
1	.787 ^a	.620	.601	3.4138	.620	33.539	7	.000

- a. Predictors: (Constant), BAHG7, BAHG4, BAHG6, BAHG5, BAHG3, BAHG2, BAHG1

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2735.958	7	390.851	33.539	.000 ^a
	Residual	1678.140	144	11.654		
	Total	4414.099	151			

- a. Predictors: (Constant), BAHG7, BAHG4, BAHG6, BAHG5, BAHG3, BAHG2, BAHG1
b. Dependent Variable: BAHGCCC

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	12.399		6.273	.000		
	BAHG1	.169	.122	1.187	.237	.251	3.987
	BAHG2	.075	.133	.566	.572	.300	3.335
	BAHG3	.387	.131	2.961	.004	.363	2.756
	BAHG4	.195	.122	1.598	.112	.438	2.284
	BAHG5	.452	.128	3.541	.001	.439	2.276
	BAHG6	-.046	.118	-.390	.697	.484	2.066
	BAHG7	.228	.113	2.026	.045	.542	1.846

a. Dependent Variable: BAHGCCC

Coefficient Correlations^a

Model	BAHG7	BAHG4	BAHG6	BAHG5	BAHG3	BAHG2	BAHG1
1							
Correlations							
BAHG7	1.000						
BAHG4	-.043	1.000					
BAHG6	-.160	-.085	1.000				
BAHG5	-.076	-.318	-.154	1.000			
BAHG3	-.153	-.008	-.237	-.047	1.000		
BAHG2	-.199	-.243	-.014	-.012	-.130	1.000	
BAHG1	-.027	-.098	-.117	-.212	-.333	-.435	1.000
Covariances							
BAHG7	.013	-.001	-.002	-.001	-.002	-.003	.000
BAHG4	-.001	.015	-.001	-.005	.000	-.004	-.002
BAHG6	-.002	-.001	.014	-.002	-.004	.000	-.002
BAHG5	-.001	-.005	-.002	.016	-.001	.000	-.004
BAHG3	-.002	.000	-.004	-.001	.017	-.002	-.006
BAHG2	-.003	-.004	.000	.000	-.002	.018	-.008
BAHG1	.000	-.002	-.002	-.004	-.006	-.008	.020

a. Dependent Variable: BAHGCCC

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index
1	1	7.906	1.000
	2	.024	18.023
	3	.017	21.806
	4	.015	23.295
	5	.012	25.622
	6	.010	27.638
	7	.009	29.392
	8	.007	34.296

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Variance Proportions							
		(Constant)	BAHG1	BAHG2	BAHG3	BAHG4	BAHG5	BAHG6	BAHG7
1	1	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.45	.08	.07	.02	.00	.00	.00	.02
	3	.00	.00	.00	.08	.29	.13	.11	.23
	4	.01	.00	.09	.02	.00	.03	.53	.35
	5	.41	.04	.02	.21	.08	.04	.15	.33
	6	.03	.01	.14	.06	.19	.61	.16	.04
	7	.07	.06	.22	.49	.40	.06	.05	.01
	8	.03	.80	.47	.12	.03	.12	.00	.02

a. Dependent Variable: BAHGCCC